



**Politecnico  
di Torino**

**Politecnico di Torino**

Corso di Laurea Magistrale in  
Ingegneria Gestionale

A.A. 2022/2023

Sessione di Laurea Luglio 2023

# **La Stewardship degli Stakeholder: un volano per la sostenibilità aziendale**

Relatori:  
Alberto De Marco

Candidata:  
Ylenia Rachele De Nittis s291928



**Politecnico  
di Torino**

## Politecnico di Torino

Corso di Laurea Magistrale in  
Ingegneria Gestionale

A.A. 2022/2023

Sessione di Laurea Luglio 2023

# **La Stewardship degli Stakeholder: un volano per la sostenibilità aziendale**

Relatori:  
Alberto De Marco

Candidata:  
Ylenia Rachele De Nittis s291928

## RINGRAZIAMENTI

---

*Grazie a chi ha reso possibile il sogno che custodivo nel cassetto da ormai qualche anno. Da spirito libero quale sono, sentivo l'esigenza di esplorare nuovi territori: mi è sempre stato stretto rimanere nello stesso posto per troppo tempo.*

*Grazie a coloro che si sono adoperati per fornirmi tutti gli strumenti necessari per affrontare il percorso nel migliore dei modi.*

*Grazie ai miei genitori che si sono prodigati nel supportarmi costantemente, strenuamente, senza lasciarsi mai intimorire dagli eventi avversi che apparivano quali ostacoli insormontabili.*

*Grazie alla nonna per i consigli culinari. Sono state infinite le premure verso di me, nonostante i chilometri che ci tenevano distanti.*

*Grazie alla mia famiglia per essermi stata sempre accanto e per essere a Torino con me in questo giorno speciale.*

*Grazie all'Alstom: la ragazza che ha varcato le soglie dell'ingresso a Gennaio non era la stessa che ne è uscita a Luglio. La crescita professionale e personale che mi ha vista protagonista genera in me profonda gratitudine e riconoscenza.*

*Grazie, infine, a me stessa.*

*Per non aver mollato.*

*Nemmeno alla fine quando mi sono ritrovata spaesata e sola con vari impegni lavorativi e universitari da onorare, una casa da gestire e un cuore da ricucire.*

**PER ASPERA SIC ITUR AD ASTRA**

# SOMMARIO

---

Abstract .....	7
Premessa .....	8
<b>1 Introduzione .....</b>	<b>10</b>
1.1 Obiettivo della Tesi .....	10
1.2 Contesto della Ricerca .....	10
1.3 Organizzazione della Tesi .....	11
<b>2 L’Ambiente manageriale e le Sfide del business.....</b>	<b>12</b>
2.1 La Manifestazione del Rischio nel Contesto Progettuale.....	12
2.2 La Gestione dell’Incertezza nel Contesto Progettuale .....	13
<b>3 Gli Stakeholder di un Progetto.....</b>	<b>14</b>
3.1 Chi sono gli Stakeholder .....	14
3.2 La visione degli Stakeholder .....	14
3.3 Una leva chiave per il Successo dei Progetti .....	15
3.4 Un circolo virtuoso per la Sostenibilità Aziendale.....	17
<b>4 Stakeholder Engagement.....</b>	<b>19</b>
4.1 La Gestione della relazione con gli Stakeholder .....	19
4.2 Analisi degli Stakeholder.....	21
4.2.1 Literature Review: classificazioni degli Stakeholder .....	23
4.3 Gestire il coinvolgimento degli Stakeholder.....	26
4.3.1 Matrice Potere-Interesse.....	26
4.3.2 Il Valore dell’Inclusività .....	27
<b>5. LA TEORIA DI STEWARDSHIP .....</b>	<b>28</b>
5.1 La “Teoria dell’Amministrazione”: Origini, risvolti e implicazioni .....	28
5.2 Un comportamento etico da parte delle imprese .....	29
5.2.1 L’indice di Maturità Sociale delle Issue e la Matrice Issue/Risposta .....	31
5.3 L’effetto volano sulla Sostenibilità Aziendale.....	34
5.3.1 La Triple Bottom Line.....	35
5.3.1.1 Profit.....	36
5.3.1.2 People .....	36
5.3.1.3 Planet .....	36
5.3.2 Principali vantaggi della Responsabilità Sociale d’Impresa .....	37

<b>6</b>	<b>La Sostenibilità Aziendale e la Creazione di Valore .....</b>	<b>40</b>
6.1	Le Metriche di Creazione di Valore Sostenibile nella Performance d'impresa .....	40
6.1.1	Gli azionisti.....	41
6.1.2	I clienti.....	41
6.1.3	I collaboratori .....	42
6.1.4	Fornitori e partner .....	42
6.1.5	Ambiente esterno.....	43
6.2	Il Modello di Creazione del Valore .....	43
6.3	La Creazione di Valore nel Medio - Lungo termine .....	44
6.4	Una nuova grammatica del Valore: un'economia più a misura d'uomo .....	45
6.4.1	Da spazi a luoghi .....	46
6.4.2	Da lineare a circolare .....	47
6.4.3	Dal valore economico all'economia del valore .....	48
6.4.4	Da addetto ad associato .....	49
6.4.5	Da fornitore a partner.....	50
6.4.6	Da close a open innovation.....	52
6.5	Conclusioni .....	53
<b>7</b>	<b>Le Imprese Coesive: una Realtà di Valore .....</b>	<b>54</b>
7.1	Organizzazioni sempre più aperte e relazionali .....	54
7.2	L'essenza delle Imprese Coesive .....	55
7.2.1	I Fattori Costitutivi.....	55
7.3	La Performance delle Imprese Coesive .....	57
7.4	La Diffusione delle Imprese Coesive nel Territorio Italiano.....	58
7.5	La Percezione della Cittadinanza .....	60
<b>8</b>	<b>Storie ed Esempi di Imprese Coesive.....</b>	<b>63</b>
8.1	Le Storie in Sintesi .....	63
8.1.1	CANTINA ARNALDO CAPRAI .....	63
8.1.2	COOP LOMBARDIA .....	64
8.1.3	HONDA ITALIA .....	65
8.1.4	IMA .....	66
8.1.5	NOBERASCO .....	67
8.1.6	VENCHI .....	68

<b>9</b>	<b>Caso Applicativo</b> .....	<b>69</b>
9.1	Chi è Alstom.....	69
9.2	Caratteristiche del settore.....	69
9.2.1	Sviluppo sostenibile .....	69
9.2.2	Trasformazione digitale .....	70
9.3	Una politica proattiva di Responsabilità Sociale d’Impresa (CSR).....	71
9.4	Il Modello di Creazione del Valore .....	73
9.4.1	Il dialogo con gli Stakeholder.....	73
9.4.2	La matrice di materialità .....	74
9.4.3	Mappatura dei rischi e delle opportunità di Alstom per la sostenibilità e la CSR .....	78
9.4.4	Conclusioni.....	79
9.5	La Strategia AiM 2025.....	81
9.5.1	Strategia di sostenibilità e CSR e obiettivi principali .....	82
9.6	Appendix: Definizione delle challenges.....	84
	<b>Riferimenti</b> .....	<b>86</b>
	<b>Tavola dei Contenuti</b> .....	<b>86</b>

## ABSTRACT

---

L'approccio sostenibile al business è diventato un elemento fondamentale per lo **sviluppo** di ogni tipologia di impresa. Creare valore condiviso significa realizzare un nuovo approccio organizzativo che coinvolga l'intero capitale di impresa, fronteggiando la concorrenza e la scarsità delle risorse e mitigando i rischi imprenditoriali.

Nel concreto significa avviare un processo virtuoso di informazione e di consapevolezza che possa influenzare gli Stakeholder e l'ambiente esterno, affinché, a loro volta, siano stimolati a migliorare sia i loro processi decisionali che le loro azioni aventi impatto sull'impresa e sulla società.

Lo **Stakeholder Engagement**, ossia il dialogo e il coinvolgimento attivo dei portatori d'interesse interni ed esterni all'azienda (dipendenti, fornitori, clienti, azionisti, collettività...), rappresenta un passaggio di fondamentale importanza per l'integrazione della sostenibilità nei processi aziendali e per la creazione di un valore duraturo.

Quando l'ascolto attivo e la partecipazione degli Stakeholder entrano nella strategia di un'impresa, permettono la comprensione di aspettative e necessità reciproche e consentono di sviluppare soluzioni collaborative facilitando il raggiungimento di obiettivi in termini di sviluppo sostenibile, innovazione di prodotto/servizi e miglioramento di processi, **rafforzando la fiducia lungo tutta la catena del valore**.

Grazie al rapido sviluppo tecnologico, è possibile scambiare informazioni sempre più velocemente e collaborare direttamente con una più ampia gamma di Stakeholder nella pianificazione e nel processo decisionale dell'organizzazione, coinvolgere figure aziendali fino ad oggi escluse dai processi decisionali e a identificare, gestire e mitigare i rischi d'impresa.

L'avvio di iniziative e progetti comuni che permettano di comprendere le opinioni degli Stakeholder e incorporarle in processi decisionali strategici contribuisce tanto al miglioramento strategico quanto a quello operativo, come **fonte di innovazione e di nuove collaborazioni** costituendo una nuova importante risorsa.

Le diverse figure aziendali, rendendosi conto della sua efficacia, iniziano ad usare sistematicamente lo Stakeholder Engagement come parte dell'identificazione e della gestione del rischio, rispondendo direttamente alle preoccupazioni di tutti gli Stakeholder.

Inoltre, i **piani di intervento** monitorati portano a vantaggi in termini sociali, ambientali oltre che di prevenzione dei rischi: ad esempio, un fornitore poco attento all'ambiente o al sociale può incidere negativamente sulla reputazione di un'impresa, con pesanti ripercussioni sulla competitività di tutte le imprese della filiera.

Lo Stakeholder Engagement rappresenta, quindi, un **primo driver per una trasformazione strategica** verso modelli di *governance* aziendale più inclusivi e consapevoli. Agire in modo concreto implica la capacità di instaurare relazioni comunicative e interattive, che stimolino l'ascolto delle aspettative e dei bisogni dei diversi portatori d'interesse, utilizzando queste relazioni come risorse e strumenti, sia per impostare nuove politiche e strategie, che per rivedere quelle già in atto, in un processo di apprendimento organizzativo reciproco, costruzione di un rapporto di fiducia tra l'impresa e i suoi Stakeholder e **avvio di una catena virtuosa per lo sviluppo sostenibile creando valore condiviso duraturo nel tempo**.

## PREMESSA

---

### PERCHÉ COINVOLGERE?

Negli ultimi dieci anni è avvenuto un cambiamento del ruolo dell'impresa nella società.

Alcuni accadimenti chiave che l'hanno causato sono la globalizzazione dei mercati, l'emergere di sfide globali sociali ed ambientali quali il cambiamento climatico, così come la diminuzione della capacità dei Governi nazionali di trovare, da soli, soluzioni a queste problematiche. Inoltre, incide altresì una crescente influenza delle organizzazioni della società civile.

Un effetto di questi orientamenti è **la crescita della complessità e del dinamismo dell'ambiente operativo** per tutti i tipi di organizzazioni, incluse le imprese. Per comprendere e avvicinare le problematiche emergenti da questa complessità in evoluzione, attori individuali quali imprese, organizzazioni sociali o Governi, stanno diventando sempre più dipendenti dal **condividere la conoscenza e dal lavorare sinergicamente**.

In questo contesto in continuo cambiamento, le imprese ricoprono un ruolo importante come non mai prima d'oggi in quanto le attività che svolgono hanno impatti economici, sociali e ambientali sulla società sia su scala locale che globale. In molti Paesi, infatti, le imprese ricoprono un ruolo attivo nel determinare la politica pubblica e gli sviluppi della regolamentazione. Da ultimo, un'ondata di privatizzazioni in diverse parti del mondo ed un crescente numero di partnership pubblico/privato hanno aumentato il ruolo del settore privato nello svolgere quelli che tradizionalmente sono sempre stati considerati servizi pubblici.

In risposta all'accresciuto ruolo dell'impresa nella società, sempre più membri o rappresentanti dei **diversi gruppi sociali reclamano il diritto ad essere informati, consultati e coinvolti nei processi decisionali aziendali**. Nella maggior parte dei Paesi industrializzati, questi diritti sono sanciti dalla legislazione che richiede una consultazione prima di prendere decisioni ad alto impatto potenziale, per esempio quelle sulla localizzazione di uno stabilimento di produzione industriale. In conseguenza di ciò, **molte imprese sono giunte a considerare il coinvolgimento con una molteplicità di individui ed entità su tematiche sociali, ambientali ed economiche come un aspetto importante nella gestione delle loro attività**.

I primi passi nel coinvolgimento degli Stakeholder risalgono alla prima generazione in cui furono spesso sollecitati da condizionamenti esterni, iniziati con una metodologia ad hoc e limitati alle tematiche causa di conflitti con gli Stakeholder. Molte aziende, intuendo i benefici di un dialogo più proattivo, ampio e costante, cominciarono a sviluppare approcci al coinvolgimento sofisticati e sistematici. La seconda generazione di attività dello Stakeholder Engagement ha portato come risultato una crescita nella capacità di comprendere, di gestire il rischio e di trovare una soluzione dei conflitti più efficace (*vedi Figura 1*)

Oggi le imprese leader hanno cominciato a sviluppare la consapevolezza che **il coinvolgimento degli Stakeholder può contribuire all'apprendimento e all'innovazione di prodotto e di processo, e migliorare la sostenibilità delle decisioni strategiche dentro e fuori l'impresa**. Questa terza generazione di Stakeholder Engagement permette alle aziende di allineare la performance sociale, ambientale ed economica alla strategia.

Processi di Stakeholder Engagement siffatti coinvolgono una molteplicità di risorse (ad esempio know-how, risorse finanziarie, umane e operative) che possono aiutare tutte le parti coinvolte a capire, risolvere problemi e raggiungere obiettivi che nessuna di loro avrebbe potuto raggiungere da sola.

**Uno Stakeholder Engagement efficace non solo aiuta le imprese ad assicurarsi la leadership in un ambiente complesso e mutevole, ma contribuirà anche al conseguimento di un cambiamento sistematico verso lo sviluppo sostenibile.**



*Figura 1 - Le tre generazioni di Stakeholder Engagement*

# 1 INTRODUZIONE

---

## 1.1 OBIETTIVO DELLA TESI

Dall'esperienza di Stage sul Project Management in Alstom, è stato inevitabile comprendere quanto sia fondamentale prendersi cura non solo del Cliente, ma di **tutti gli Stakeholder** del progetto tessendo una **relazione forte e densa di reciproca fiducia**: capire cosa ritengono importante e ricevere feedback costanti sul lavoro svolto e sugli obiettivi raggiunti contribuisce indubbiamente e inevitabilmente **al successo del progetto**.

Il seguente elaborato ha lo scopo di dimostrare che coinvolgere in modo appropriato gli Stakeholder aziendali cercando di trovare punti focali condivisi non solo avvantaggia il progetto stesso, ma dà l'opportunità di aumentare il valore aziendale: per un'azienda che vuole essere sostenibile e responsabile, il **confronto con gli Stakeholder è essenziale, cruciale e strategico** grazie al continuo dialogo ricco che innesca effetti positivi in termini di **sostenibilità** e miglioramento **non solo economico, ma anche ambientale e sociale dell'azienda**.

Si dimostrerà, dunque, che il coinvolgimento degli Stakeholder è in grado di generare un **circolo virtuoso di lungo periodo** sul business. Seguono, pertanto, presentazioni di esempi aziendali virtuosi in tal senso.

## 1.2 CONTESTO DELLA RICERCA

Le analisi e le considerazioni presenti nel lavoro di tesi sono frutto di un piano di ricerca che si è articolato su molteplici fronti:



I punti salienti emersi ineriscono la mitigazione dell'incertezza progettuale mediante una migliore reputazione e una fiducia più profonda. Allo stesso tempo, si ribadisce la crucialità del ruolo del Project Manager sia nell'identificazione degli Stakeholder sia nella definizione di una governance relazionale e contrattuale adeguata ed efficace. Infine, è trattato il concetto di Sostenibilità Aziendale nella prospettiva attuale secondo cui concentrarsi sugli aspetti ambientali, sociali ed etici possa costituire una roadmap per la creazione e la sostenibilità del valore, quale energia positiva per la performance dell'impresa.

### **1.3 ORGANIZZAZIONE DELLA TESI**

Il seguente lavoro di tesi è organizzato nel modo seguente.

Dopo aver presentato nel Capitolo 1 le motivazioni della tesi, l'obiettivo principale e il contesto della ricerca, si procede nel Capitolo 2 presentando i risultati della ricerca effettuata che evidenzia le criticità maggiori riscontrate in un progetto. Segue la definizione degli Stakeholder nel Capitolo 3 e la Literature Review sullo Stakeholder Engagement nel Capitolo 4.

Nel Capitolo 5 si approfondisce un approccio etico al business introducendo la Teoria di Stewardship, che condivide ed accentua la prospettiva di creazione di valore. Nel Capitolo 6 vengono elencati differenti modelli di creazione di valore, che tengono conto del nuovo trend di un'economia "a misura d'uomo".

Nel Capitolo 7 si introducono le imprese coesive. Si tratta di nuove realtà di valore e organizzazioni sempre più aperte e relazionali, di cui esempi e storie sono presentate nel Capitolo 8.

Nel Capitolo 9 viene presentato un caso applicativo: durante il periodo di Stage svolto in Alstom, sono stati raccolti dati e informazioni sugli Stakeholder per poter delineare la matrice di materialità, dalla quale è desunto sia modello di creazione del valore sia la strategia dell'azienda.

# PART I – LA GESTIONE DEGLI STAKEHOLDER NELL'AMBITO PROGETTUALE

## 2 L'AMBIENTE MANAGERIALE E LE SFIDE DEL BUSINESS

---

Le organizzazioni sono solite definire la strategia aziendale insieme agli obiettivi strategici dell'azienda nell'ottica di un'adeguata pianificazione di un portafoglio di progetti. **La strategia** tendenzialmente riguarda il **miglioramento del posizionamento sul mercato**, la creazione di nuove opzioni per l'espansione del business e la ricerca di modi per ottimizzare il costo aziendale **al fine di aumentare il valore per gli azionisti e per il sistema degli Stakeholder** (comunità interessate, clienti, dipendenti, fornitori).

### 2.1 LA MANIFESTAZIONE DEL RISCHIO NEL CONTESTO PROGETTUALE

I progetti che ciascun business conduce, indipendentemente dal settore cui afferisce, rappresentano degli **sforzi complessi che richiedono l'applicazione di pratiche di gestione da parte di tutti gli Stakeholder coinvolti**, che **agiscono con prospettive e interessi diversi sul progetto**. La sfida per un progetto di successo è **creare un ambiente manageriale che massimizzi il vantaggio reciproco di ciascuna parte**.

Tutt'altro che scontato.

In quest'ottica, il Project Management consiste nella gestione di un insieme di parti impegnate a vari livelli che devono essere adeguatamente organizzate all'interno di un contesto compromesso continuamente dall'incertezza a causa dell'ambiente rischioso e incerto che le risorse umane, finanziarie e materiali devono affrontare durante tutte le fasi di sviluppo.

Dunque, la gestione del progetto è un processo caratterizzato da molti rischi, relativi ai problemi potenziali o ai problemi effettivi che possono sorgere durante un progetto.

Si tratta di rischi sia interni che esterni, i quali, inevitabilmente, possono influire sul successo del progetto.

I rischi interni hanno origine all'interno del team di progetto, tra cui sforamenti del budget, ritardi e scope creep, mancanza di risorse, competenze e scarsa comunicazione; tra i rischi associati ai membri del team, si considera la mancanza di abilità o motivazione.

I rischi esterni sorgono al di fuori del team e lo influenzano, come cambiamenti nella legislazione o nei requisiti normativi del progetto o nelle condizioni di mercato o economiche.

Molteplici fattori di rischio sono presenti nella gestione dei progetti. Tra i rischi più comuni sono inclusi:

1. Mancanza di un obiettivo o di un obiettivo chiaro
2. Scarsa comunicazione e mancanza di trasparenza
3. Mancanza di risorse, tempo o competenze per completare il progetto.
4. Budget inadeguato per completare il progetto.
5. Ruoli e responsabilità poco chiari tra i membri del team

## 2.2 LA GESTIONE DELL'INCERTEZZA NEL CONTESTO PROGETTUALE

Nell'ambito del Project Management, si annoverano 5 principali suggerimenti per una gestione progettuale di successo:

1. **Comunicazione:** una comunicazione regolare con i membri del team e le parti interessate è fondamentale per il successo del progetto.
2. **Gestione del rischio:** l'identificazione e la gestione dei potenziali rischi può prevenire ritardi e fallimenti del progetto.
3. **Flessibilità:** essere aperti al cambiamento e adattarsi a sfide impreviste è essenziale per la gestione dei progetti.
4. **Obiettivi chiari:** stabilire obiettivi chiari e raggiungibili aiuta a mantenere il progetto in pista e motiva i membri del team.
5. **Delega efficace:** delegare i compiti alle persone giuste con le competenze e le risorse necessarie può migliorare l'efficienza del progetto.

Il comune denominatore è fornito dal **coinvolgimento efficace degli Stakeholders**.

Infatti, la **comunicazione** è fondamentale in quanto tutte le parti interessate devono avere accesso alle informazioni necessarie al momento giusto, predisponendo un adeguato piano dettagliato che delinea come i membri del team e le parti interessate condivideranno le informazioni.

La **gestione del rischio**, invece, richiede una pronta risoluzione dei problemi e dei rischi. Pertanto, occorre monitorare continuamente i progressi, identificare potenziali problemi per poterli affrontare immediatamente. Inoltre, è necessario creare valutazioni regolari durante l'intero ciclo di vita del progetto e individuare le cause sottostanti per evitare che si ripetano eventi garantendo il successo del progetto. A tal fine, si suggerisce di tenere informati gli Stakeholder per assicurarsi che tutti siano allineati.

Rispetto alla **flessibilità**, invece, è imprescindibile definire traguardi specifici con obiettivi chiari per identificare i risultati finali sulla base di un coinvolgimento tempestivo delle parti interessate: è fondamentale coinvolgere i membri del team nell'esecuzione di parti o interi progetti.

**Obiettivi chiari** richiedono la definizione accurata dello scope di progetto, il che si traduce nel definire e comprendere ciò che deve essere fatto all'interno dei parametri indicati per raggiungere gli obiettivi. Infatti, senza chiarezza, i progetti possono diventare disorganizzati portando a ritardi o fallimenti. Per garantire un chiaro scope del progetto, tutti i soggetti coinvolti devono avere accesso alle informazioni necessarie su aspettative, scadenze, risorse e budget. La conoscenza condivisa garantisce la responsabilità durante tutte le fasi di pianificazione e sviluppo verso il raggiungimento di obiettivi comuni. Definire chiaramente le responsabilità, stabilire tempistiche realistiche per ogni fase, comunicare regolarmente gli aggiornamenti sui progressi, monitorare i rischi che possono influire sul successo e tenere informate le parti interessate in ogni momento sono elementi chiave per un chiaro ambito del progetto.

## 3 GLI STAKEHOLDER DI UN PROGETTO

---

### 3.1 CHI SONO GLI STAKEHOLDER

Le imprese ricoprono un ruolo sempre più importante nella società e sono sempre di più le figure che reclamano il diritto a essere informati e consultati nelle decisioni aziendali che hanno ricadute non solo economiche, ma anche ambientali e sociali.

Il termine "Stakeholder" è largamente diffuso in ambito manageriale per indicare tutti i soggetti portatori (*holder*) di interesse (*stake*), la cui azione o reazione influenza il destino di un'organizzazione.

In ambito Project Management gli Stakeholder sono tutti gli individui, organizzazioni od enti, interni o esterni all'azienda, che sono influenzati o possono percepire di essere impattati positivamente o negativamente dall'esecuzione di un progetto. Esistono diverse possibili tipologie di Stakeholder, alcune delle quali sono elencate di seguito:

- Il Top Management aziendale;
- Lo Sponsor e il Comitato di Coordinamento di un progetto;
- Il Project Manager;
- Il Team di progetto;
- I Responsabili delle risorse coinvolte nel progetto;
- Il personale che si occupa di audit o di attività di supporto al progetto;
- I clienti interni (destinatari di deliverables di progetto);
- I clienti esterni;
- Il personale di interfaccia del cliente;
- I Funzionari di enti che devono fornire autorizzazioni;
- I fornitori di materiali e manodopera oppure in subappalto.

In linea generale, si tratta di singoli individui, organizzazioni o gruppi di persone che nutrono un interesse verso un progetto o verso gli obiettivi di business di un'azienda.

### 3.2 LA VISIONE DEGLI STAKEHOLDER

*"Di che cosa l'impresa è, o intende essere, responsabile e nei confronti di chi? È responsabile di massimizzare i profitti e la creazione di valore per gli azionisti oppure di creare valore per tutti gli Stakeholder? Le responsabilità di amministratori e manager sono solo quelle definite dalle leggi oppure essi, in aggiunta alle responsabilità legali, hanno delle responsabilità extralegali, di carattere etico-sociale, che si impegnano, a titolo d'esempio, a rispettare e valorizzare i collaboratori e a darsi carico dei problemi di salvaguardia ambientale al di là di quanto la normativa vigente prescrive?"*

(V. Coda)

Chi sostiene la Stakeholder view (*rfm. Evan e Freeman*) riconosce che **l'impresa ha delle responsabilità estese**, non unicamente nei confronti di coloro che le forniscono il capitale per operare, ma soprattutto verso la società all'interno della quale l'impresa opera (*Porter & Kramer, 2011*).

Freeman afferma che i manager dovrebbero esercitare un giudizio etico nelle decisioni quotidiane, e "trattare bene" gli Stakeholder perché **lo scopo dell'impresa è coordinare e bilanciare gli interessi di tutti i portatori d'interesse**.

Uno degli argomenti da parte dei sostenitori di questa teoria è che il vecchio contratto tra società ed impresa era basato sull'idea che lo sviluppo economico fosse la fonte del progresso economico e sociale e che il motore di tale sviluppo fosse la ricerca del profitto da parte di imprese private in concorrenza tra di loro: l'impresa, nel produrre beni e servizi, dava il massimo contributo al benessere della società in vista del profitto per gli azionisti e/o proprietari (E. D'Orazio, *Etica, Responsabilità d'impresa e teoria degli Stakeholders*).

Tuttavia, ci si è resi conto con il passare degli anni che, a causa della globalizzazione e ad un funzionamento non corretto del mercato (misure protezionistiche, monopoli, oligopoli,...) questa condizione di profittabilità è venuta sempre di più a mancare, a favore di un **maggiore impegno etico e socialmente responsabile**. Di conseguenza, il nuovo contratto tra società e impresa, a valle dell'idea per cui la ricerca dello sviluppo economico non porti necessariamente allo sviluppo sociale, ma anzi possa condurre all'inquinamento ambientale, a lavori pericolosi per la salute dei dipendenti,... che impongono costi sulla società, richiede la riduzione di tali costi imponendo all'impresa di accettare il principio secondo cui ha l'obbligo di operare in vista del miglioramento non solo economico ma anche sociale.

Dato che l'impresa non può esistere e prosperare senza gli azionisti, i dipendenti, i consumatori, i fornitori e la comunità in cui opera che fornisce i mercati e l'infrastruttura necessaria e visto che è costituita da **un insieme complesso di relazioni tra gruppi di interesse con obiettivi diversi, ognuno dei quali contribuisce alla performance** e si aspetta benefici come risultato dell'attività aziendale, non è più pensabile orientare tutte le proprie scelte strategiche, commerciali e produttive unicamente al conseguimento del profitto. Piuttosto, bisogna **implementare strumenti e considerazioni a spettro più ampio a favore di una pluralità di soggetti coinvolti** e a loro volta toccati dalle attività e dalle scelte aziendali (E. D'Orazio, *Etica, responsabilità d'impresa e teoria degli Stakeholders*).

### 3.3 UNA LEVA CHIAVE PER IL SUCCESSO DEI PROGETTI

In un progetto, grande o piccolo che sia, sono presenti diversi Stakeholder.

Una **corretta interazione** con gli Stakeholder richiede una **eccellente comunicazione** che consente di comprendere meglio i loro bisogni e le loro aspettative, anticipando i rischi, evitando ritardi, incomprensioni e problemi per i progetti.

Risale ai tempi di Giulio Cesare una prassi comportamentale, sfociata nella celebre massima: "*Abbi gli amici vicini; i nemici ancora più*". Un misto tra saggezza popolare e strategia, che trova conferma anche ne "Il Principe" di Machiavelli e che, traslata nel Project Management, ricorda che conoscere chi non supporta e rischia di ostacolare il progetto è almeno altrettanto importante quanto conoscere chi è a favore del progetto.

Secondo una survey di Wellington in 214 aziende il coinvolgimento attivo degli Stakeholder è risultato il processo di Project Management che apporta **maggiore valore nei progetti**.

Si riportano, di seguito, i risultati.



Figura 2 - Impatto dei processi di Project Management sul valore dei progetti

In *Figura 2* sono classificati i diversi processi di Project Management secondo il valore che apportano al progetto e all'azienda (*Value*) e il grado di difficoltà nell'implementazione (*Difficulty*). In quest'ottica, lo Stakeholder Engagement risulta il processo più interessante: **non solo genera maggior valore per il progetto, ma ha anche un livello di difficoltà nell'implementazione non elevato.**

Coinvolgere i propri Stakeholder è diventato fondamentale come strumento di dialogo per riuscire, da una parte, a legittimare le proprie attività comprendendo le opinioni dei portatori di interesse e incorporandole nei propri processi decisionali, e dall'altra per affrontare sfide a livello globale.

Secondo la ricerca di BSR "*The Future of Stakeholder Engagement*" una maggiore attenzione verso i propri Stakeholder aiuta un'azienda a **costruire una maggiore fiducia** con i gruppi sociali che potrebbero – a vario titolo – influenzare la **realizzazione e il successo della sua strategia commerciale.**

Ma spesso le organizzazioni si limitano a mettere in atto iniziative che hanno il solo obiettivo di evitare rischi a livello reputazionale, senza andare al cuore della questione. Al contrario, tale modus operandi rientra in una cornice d'azione più ampia che costituisce un'area di conoscenza ed un insieme di processi importanti per l'organizzazione di progetto a fini del successo o dell'insuccesso dell'iniziativa.

Pertanto, l'approccio dovrebbe essere invece quello di comprendere come far leva sulle pratiche di coinvolgimento degli Stakeholder per affrontare le sfide del futuro e sostenere lo sviluppo di società più inclusive. In quest'ottica seguire un percorso sistematico per mappare e gestire in modo attivo gli Stakeholder non può che costituire la premessa fondamentale.

### 3.4 UN CIRCOLO VIRTUOSO PER LA SOSTENIBILITÀ AZIENDALE

Per un'azienda che vuole essere sostenibile e responsabile, il confronto con il proprio territorio di riferimento e, di conseguenza, con le persone che a vario titolo sono portatrici di un interesse verso la loro attività, è **cruciale, ma soprattutto strategico** perché consente loro di avviare un dialogo produttivo con coinvolgimento attivo dei propri interlocutori con ricadute positive in termini di **innovazione di servizi e processi, sostenibilità e miglioramento della performance non solo economica, ma anche ambientale e sociale dell'impresa**.

È noto quanto il gioco dell'economia sia particolarmente insidioso: il valore creato va, infatti, distribuito, e questo apre inevitabili appetiti conflittuali tra una molteplicità di soggetti, ognuno interessato ad appropriarsi almeno di una quota del valore creato.

Di tutti gli Stakeholder l'impresa ha ineluttabilmente bisogno: di clienti che acquistino i suoi prodotti, di manager che la guidino, di dipendenti che collaborino, di azionisti che la finanzino, di fornitori che la alimentino dei prodotti e dei servizi necessari alla sua attività. E ognuno, in misura più o meno ampia, ha delle alternative: i clienti possono acquistare prodotti più o meno analoghi da altre imprese, i manager e i dipendenti possono impiegarsi altrove, gli azionisti possono dare altre destinazioni al loro capitale, i fornitori possono preferire altri clienti.

Per durare nel tempo e svilupparsi, un'impresa **deve dimostrarsi capace di soddisfare stabilmente e in misura adeguata tutti i suoi Stakeholder**. A riprova, basta osservare che la crisi e il fallimento di un'impresa non sono altro che la conseguenza del venire meno di un adeguato sostegno di una o più di quelle categorie, come accade quando i clienti smettono di acquistare, i dipendenti si trasferiscono o perdono motivazione, i finanziatori ritirano il proprio credito, gli azionisti destinano ad altre imprese il loro capitale.

Se **compito del management è guidare l'impresa sulla strada del successo**, facendola durare e crescere, al centro di questo compito sta la capacità di conseguire e conservare **una situazione di costante equilibrio tra tutti gli Stakeholder**: idealmente, ognuno di questi deve riconoscere che quanto riceve vale più di quanto gli potrebbe offrire un'altra impresa e, al tempo stesso, convincersi che quanto riceve dall'impresa è equo rispetto a quanto percepito dagli altri.

È un equilibrio non facile da conseguire né tanto meno da preservare, in quanto ogni interlocutore dell'impresa è logicamente spinto a far valere la forza contrattuale di cui dispone al fine di ritagliare per sé la fetta maggiore del valore creato. Pertanto, **tale forza non è uguale per tutti né stabile nel tempo**. Il management deve perciò prestare **attenzione a evitare la degenerazione della naturale e legittima dialettica che si stabilisce tra tutti gli Stakeholder in merito alle modalità di distribuzione del valore**.

L'esperienza dimostra con evidenza che a lungo andare l'arroganza di qualcuno che pretende di contare più degli altri finisce per compromettere l'esistenza stessa dell'impresa e, quindi, per generare il danno di tutti. La creazione di valore può facilmente trasformarsi in un trasferimento di valore (o come tale essere percepita), per il quale il beneficio a vantaggio di qualcuno corrisponde a un danno a carico di qualcun altro per cui dà luogo a processi conflittuali che degenerano in una distruzione di valore.

Si può, allora, concludere che la **capacità di creare durevolmente valore si traduce nel riuscire sistematicamente a dare adeguata soddisfazione delle attese di tutti gli Stakeholder: azionisti e clienti, manager e altri dipendenti, fornitori e partner commerciali, Pubblica amministrazione e comunità sociale** (vedi Figura 3).

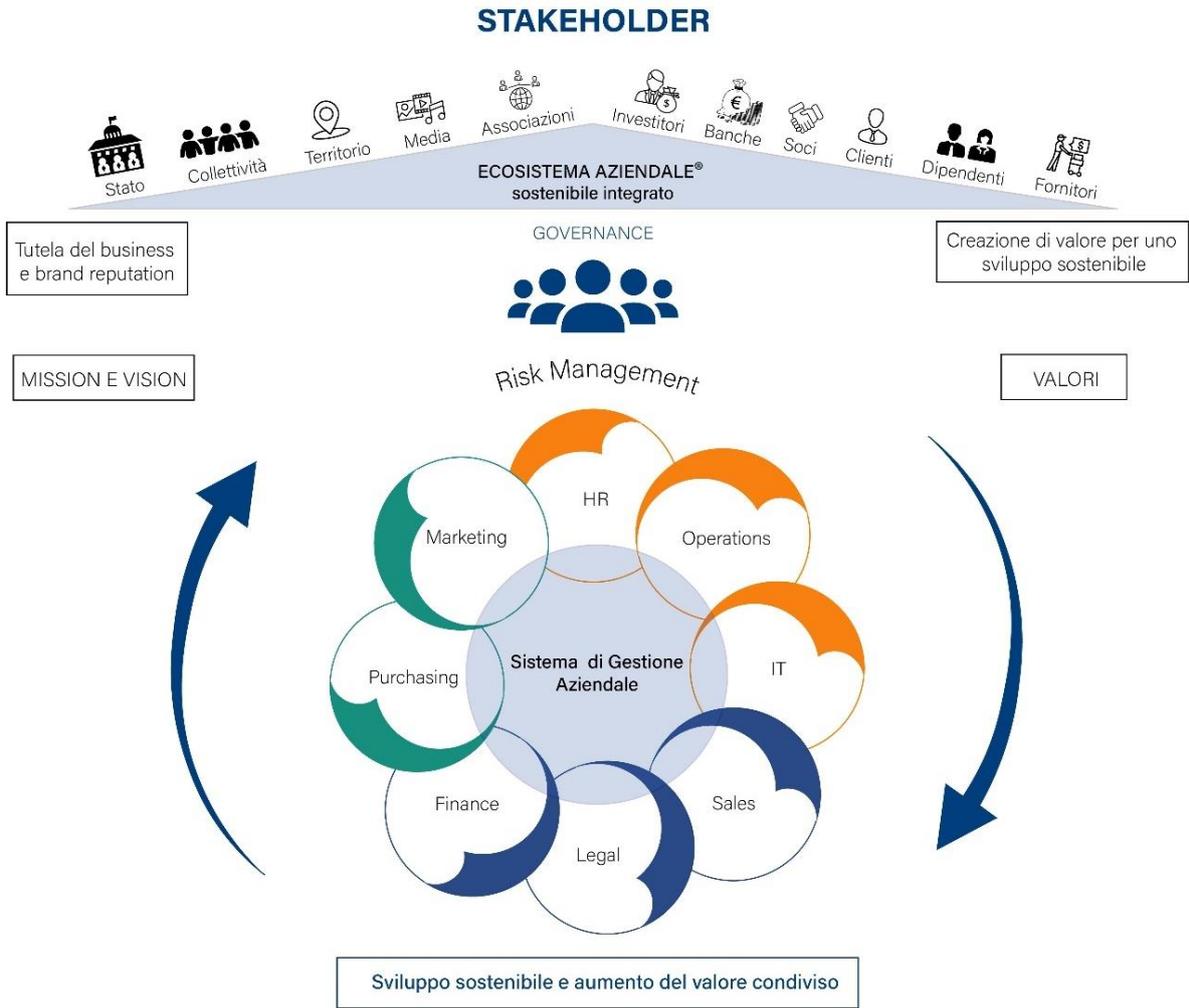


Figura 3 - Sviluppo sostenibile e valore condiviso

## 4 STAKEHOLDER ENGAGEMENT

---

Il beneficio di un coinvolgimento efficace degli Stakeholder non si limita esclusivamente ad una buona riuscita del progetto, ma **impatta positivamente sull'intera immagine aziendale**. Contribuisce ad uno sviluppo sociale più equo e sostenibile, ad una migliore gestione del rischio e un accrescimento della reputazione, ad una costruzione di fiducia tra l'impresa e le persone, al miglioramento dei prodotti e dei processi, derivante da un profondo ascolto delle necessità di chi li utilizza. Inoltre, la dimensione di confronto aiuta a comprendere a fondo l'ambiente in cui si opera, compresi gli sviluppi del mercato e le nuove opportunità strategiche. Infine, utilizzare diverse risorse (conoscenza, persone, disponibilità economica e tecnologica) permette di raggiungere obiettivi che altrimenti non sarebbero perseguibili singolarmente.

### 4.1 LA GESTIONE DELLA RELAZIONE CON GLI STAKEHOLDER

Nell'ambito del Project Management, si sta diffondendo sempre di più la dizione di "Stakeholder Engagement" in luogo di "Stakeholder Management". Quest'ultima espressione mette l'accento sull'importanza di dover capire e adottare per ogni tipologia di Stakeholder la modalità di comunicazione che preferisce e che risulta più efficace. Non bisogna dimenticare che uno Stakeholder non vuole sentirsi "gestito" né deve, effettivamente, essere gestito; piuttosto, è importante gestire la relazione (*Engagement*) avendo cura di differenziare le modalità di comunicazione con i diversi Stakeholder di progetto.

Per un efficace processo di gestione della relazione con i vari Stakeholder di processo è opportuno seguire questi **cinque passi** (vedi Figura 4):

1. **Identificare gli Stakeholder.** Listare i soggetti, interni ed esterni all'azienda, e/o le organizzazioni portatori di interesse, non limitandosi soltanto a chi è coinvolto nel progetto, ma anche identificando chi può sentirsi minacciato e può creare delle difficoltà per il progetto. Quest'azione è finalizzata all'identificazione degli interlocutori rilevanti rispetto all'obiettivo di coinvolgimento prefissato. Occorre documentare le informazioni raccolte rispetto ai loro interessi e all'impatto sul successo del progetto.
2. **Analizzare gli Stakeholder.** Comprendere le loro necessità e i loro bisogni, capire la modalità di comunicazione più efficace per ognuno di essi per un coinvolgimento nel progetto anche in base ai criteri evidenziati nelle diverse matrici, che consentono di definire quelli più critici per il progetto.
3. **Pianificare** la gestione della relazione con gli Stakeholder mediante un piano che definisce le modalità di coinvolgimento con ciascuno. In altri termini, sulla base dell'analisi precedente sui ruoli, il potere e l'impatto, si individuano le strategie di gestione da adottare durante il ciclo di vita del progetto identificando gli approcci migliori nella comunicazione con ogni Stakeholder per il coinvolgimento e per garantire un approccio coerente, adeguato e conveniente con le parti interessate.
4. **Implementare** il piano. In questa fase si gestisce il coinvolgimento per cui occorre confrontarsi con gli Stakeholder, parlare con loro e ascoltarli, riflettendo su ciò che ne deriva dall'interazione per gestire al meglio la relazione. **È cruciale riuscire a comunicare e a lavorare con gli Stakeholder per raggiungere le esigenze e occuparsi dei problemi quando capitano.** La gestione e il mantenimento della relazione con gli Stakeholder prevede la formalizzazione degli approcci nel Piano di Comunicazione di progetto che andrà a far parte del Piano di Project Management.

5. **Rivedere** i passi precedentemente applicati durante l'implementazione del piano e l'esecuzione del progetto per monitorarne l'efficacia così da modificarlo, se necessario. È importante verificare le azioni intraprese insieme agli Stakeholder e analizzare gli esiti del percorso di coinvolgimento attivato. Nello specifico, controllare l'effettivo coinvolgimento degli Stakeholders vuol dire monitorarne in corso d'opera il **livello di adesione agli obiettivi e all'operatività del progetto nonché il consenso rispetto all'andamento dei lavori adeguando le strategie alle esigenze** che emergono. Si tratta di un'attività necessaria per capire se sono presenti ulteriori Stakeholder, non identificati nella prima fase, o sussistono criticità nel raggiungere i bisogni di qualche Stakeholder rispetto ai risultati preposti. Eventualmente, infatti, è possibile apportare modifiche o migliorie al piano definito al punto 3.



Figura 4 - I cinque passi del processo di Stakeholders' Engagement

Un approccio strategico allo Stakeholder Engagement assicura che l'organizzazione sia in grado di comprendere e dare una risposta all'intera gamma di tematiche rilevanti e alle sfide che si trova a fronteggiare. **Una sfida chiave, quindi, è identificare quelle tematiche che sono rilevanti per il successo a lungo termine dell'impresa.** Molte delle imprese che coinvolgono attivamente i loro portatori di interesse sono state capaci di tradurre tutto questo in un processo decisionale migliore sia all'interno che all'esterno dell'azienda e lo hanno utilizzato come uno strumento strategico per rafforzare la loro business performance.

Infatti, il processo delineato in questa fase porta a sviluppare una visione d'insieme delle issue rilevanti e dei relativi gruppi di Stakeholder. Spesso occorre reagire con flessibilità e rapidità nei confronti di uno specifico gruppo di Stakeholder o issue, emerso inaspettatamente. La comprensione della rilevanza della issue è sempre importante per guidare le risposte. (Vedi Figura 5)

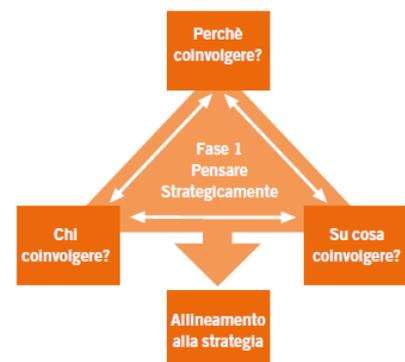


Figura 5 – Pensare strategicamente

<b>Abilità rafforzata nel valutare e gestire i rischi</b>	L'impresa agricola Montesanto è consapevole di aver adottato negli anni '90 un comportamento arrogante e riservato nei confronti del mondo esterno a riguardo dei raccolti geneticamente modificati, che ha fortemente danneggiato la sua reputazione e la fiducia dei mercati e degli investitori. L'azienda, ora, ha affidato al programma "Nuovo impegno della Montesanto" il dialogo, la trasparenza, la condivisione della tecnologia ed il rispetto per gli Stakeholder.
<b>Apprendere sui prodotti e sui processi</b>	La società statunitense IBM considera i bisogni della comunità e i benefici di pari passo con gli sforzi in R&S che mette nel creare nuovi prodotti. Qualche volta IBM si serve della comunità per testare i nuovi prodotti prima di immetterli sul mercato. I benefici reciproci di questo approccio sono che la comunità ottiene un più veloce ed economico accesso ai prodotti veramente utili e IBM acquista informazioni preziose sui prodotti prima che questi vadano sul mercato.
<b>Maggiore credibilità di fronte agli Stakeholder</b>	Nike creò un Comitato di Revisione multi-Stakeholder durante lo sviluppo del CSR report del 2005. Come risultato della consultazione e della negoziazione con questi Stakeholder, Nike svelò un'abbondanza di informazioni senza precedenti circa la sua catena di fornitura, incluso abusi sul lavoro e sui diritti umani. Nel far questo, aumentò il benchmark per la trasparenza aziendale e contribuì ad alimentare il dialogo sociale sulle tematiche di responsabilità d'impresa ad un livello più elevato.
<b>Miglior fidelizzazione dei dipendenti</b>	L'azienda spagnola di telecomunicazioni Telefonica ha sempre fatto notevoli sforzi per offrire un supporto integrato ai disabili, accesso alle telecomunicazioni agli svantaggiati e una gamma di altre iniziative. I suoi dipendenti guardano a questo con soddisfazione: in un'indagine fatta nel 2004, il 77% dei 174.000 dipendenti di Telefonica rispose con "Sì, sono felice di lavorare in questa società". La cultura della responsabilità sociale viene rinforzata ed espressa in iniziative come ATAM, un'associazione di Telefonica, fondata nel 1973 grazie all'impegno dei dipendenti in partnership coi sindacati e con la stessa impresa, e che si prende cura delle persone disabili. I dipendenti di Telefonica devolvono per questa iniziativa l'1% dei loro salari mentre Telefonica raddoppia questa cifra.
<b>Imparare dalle fonti di informazione non tradizionali</b>	L'Unità per le Relazioni con la Comunità di IBM ha incentivato una partnership tra i lavoratori di ricerca IBM e l'organizzazione non-profit SeniorNet per aiutarli a comprendere le necessità dei fruitori di computer con danni alla vista, all'apparato motorio e alla memoria e per sviluppare e testare eventuali soluzioni.
<b>Collaborazione per affrontare problemi ed opportunità e per cambiare le "regole del gioco"</b>	La società norvegese per il petrolio e l'alluminio Norsk Hydro da tempo sta discutendo con industrie dello stesso settore standard comuni per la corporate responsibility. L'obiettivo chiave è di portare le tematiche sociali ed ambientali fuori da una competizione tra imprese, dato che spinte competitive possono trattenere le imprese dall'adottare comportamenti più responsabili. All'interno dell'IPIECA (International Petroleum Industry Environmental Conversation Association), i concorrenti si accordano su standard sociali promossi dall'associazione in cooperazione con i Governi. La società francese fornitrice di acqua Suez sta lavorando con i governi, le ONG ed i cittadini per ridurre il costo della fornitura di acqua e dei servizi idrici alle comunità povere. In Bolivia, Argentina e nelle Filippine le comunità locali sono state coinvolte nel disegno, nello scavo e nell'installazione di una condotta che offre servizi di acqua potabile.
<b>Assicurarsi la licenza formale ed informale di operare dal Governo, dagli organismi regolatori e dalle comunità.</b>	La società di telecomunicazioni britannica Orange dialoga con le comunità locali e le amministrazioni al fine di identificare e concordare le migliori localizzazioni possibili per le nuove antenne di trasmissione per i cellulari. Dato che il numero delle antenne determina la capacità della rete ed il potenziale aziendale, dialogare con queste comunità per rendere la diffusione delle sue reti meno problematica possibile, è una priorità strategica.

Tabella 1 - Esempi di benefici aziendali derivanti dal coinvolgimento

## 4.2 ANALISI DEGLI STAKEHOLDER

L'analisi degli Stakeholder comporta la definizione dei ruoli e delle aspettative degli Stakeholder. Infatti, le parti interessate non sono tutte uguali: alcuni hanno il potenziale per generare un impatto sul progetto maggiore di altri.

L'approccio analitico all'identificazione degli Stakeholder comporta la raccolta sistematica e l'analisi quantitativa e qualitativa per determinare quali interessi dovrebbero essere inseriti nel progetto. In tal senso è una tecnica applicata per dar seguito al processo di identificazione degli Stakeholder.

Una volta identificati gli interessi, l'influenza degli Stakeholder e le aspettative sono relazionati allo scopo del progetto al fine di individuare le relazioni che possono far leva sulla costruzione di coalizioni e potenziali partnership per aumentare le chance di successo. L'analisi generalmente è strutturata in diverse fasi che, a partire dall'identificazione degli Stakeholder, procedono con l'individuare l'impatto, stilandone una classifica, e con la valutazione delle reazioni.

Al fine di identificare e classificare gli Stakeholder, il modo migliore è seguire un processo logico e sistematico predisponendo delle matrici che consentono di collocare, a seconda delle variabili selezionate, ciascuno Stakeholder nell'area più opportuna rispondendo ai seguenti interrogativi

In sintesi, per svolgere questa analisi occorre rispondere ai seguenti interrogativi:

- Qual è il potere di ciascun Stakeholder? Qual è il loro livello di autorità e autorevolezza?
- Qual è la capacità di influenzare il progetto? Quali aspetti del progetto potrebbero desiderare influenzare?
- Qual è il livello di interesse per il progetto? Quanto desidera essere coinvolto nel progetto?

La matrice di influenza permette di disegnare un quadro complessivo di cui tenere conto per gestire le priorità.

In generale, la letteratura accademica propone molteplici modelli che possono essere utilizzati per decidere la modalità di gestione della relazione con ognuno di essi e il tempo che è opportuno dedicarvi. Si approfondiscono di seguito nel paragrafo successivo alcuni modelli offerti dalla letteratura (*vedi par. 4.2.1 - Literature Review: classificazioni degli Stakeholder*).

Naturalmente, può anche essere utilizzata una sola di queste rappresentazioni, ma sarebbe auspicabile predisporre più di una per avere maggiori informazioni per impostare una strategia di gestione. Infatti, nell'ambito dei processi di gestione degli Stakeholder, l'analisi degli Stakeholder è utilizzata per qualificare il ruolo che ciascuno di essi avrà nel progetto e successivamente le modalità con cui sarà necessario gestire ciascuno dei soggetti coinvolti.

La *Tabella 2* riporta le definizioni dei concetti chiave, ripresi successivamente, in merito alla teoria dell'identificazione degli Stakeholder.

CONCETTI	DEFINIZIONI
<b>Potere</b>	Si tratta di una relazione fra attori sociali in cui un attore sociale A può obbligare un attore sociale B a fare qualcosa che B in altre circostanze non avrebbe fatto
<b>Legittimità</b>	Una percezione generalizzata o una premessa secondo cui le azioni di un'entità sono desiderabili, proprie o appropriate all'interno di un sistema sociale di norme, valori, credenze e definizioni
<b>Urgenza</b>	Il grado con cui le aspettative degli Stakeholder richiedono un'immediata attenzione
<b>Rilevanza</b>	Il grado di priorità dato dai manager alle aspettative concorrenti degli Stakeholder

*Tabella 2 - Caratteristiche degli attributi*

Per supportare una teoria dinamica dell'identificazione e della rilevanza degli Stakeholder è necessario, tuttavia, considerare ulteriori implicazioni.

Gli attributi degli Stakeholder sono entità variabili e non valori fissi, quindi, possono cambiare per qualsiasi particolare entità o relazione fra Stakeholder e manager.

Inoltre, l'esistenza (o il grado) di ogni attributo è una realtà costruita socialmente, frutto di percezioni multiple, e non obiettiva. Infine, un individuo o una entità può non essere consapevole di possedere l'attributo, o esserlo ma scegliere di non porre in atto i comportamenti che esso implica, o metterli in atto inconsapevolmente.

Queste tre caratteristiche degli attributi degli Stakeholder preparano il terreno per un'analisi della natura delle relazioni tra Stakeholder e manager che non possono essere considerate statiche, ma piuttosto rientrano in un flusso dinamico. I suddetti attributi degli Stakeholder si possono combinare tra loro in modo da creare vere e proprie classi di Stakeholder.

#### 4.2.1 Literature Review: classificazioni degli Stakeholder

*"Uno Stakeholder in un'azienda è, per definizione, ogni gruppo o individuo in grado di influenzare o di venire influenzato dalla realizzazione degli obiettivi d'impresa"*

*(Freeman R. E., Stakeholder Management: a Stakeholder approach., 2010).*

Molteplici contributi differenti si sono succeduti nel corso degli anni in merito alla classificazione dei differenti interlocutori aziendali.

La *Tabella 3* ne riporta i principali.

CLARKSON	MITCHELL-AGLE-WOOD	WERTHER-CHANDLER	PHILLIPS	SCIARELLI
<b>Primari:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Azionisti</li> <li>• Investitori</li> <li>• Dipendenti</li> <li>• Consumatori</li> <li>• Fornitori</li> <li>• Stato</li> <li>• Comunità</li> </ul>	<b>Latenti:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Passivi</li> <li>• Discrezionali</li> <li>• Esigenti</li> </ul>	<b>Interni:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dipendenti</li> <li>• Dirigenti</li> <li>• Azionisti</li> <li>• Rappresentanze sindacali</li> </ul>	<b>Contrattuali:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dipendenti</li> <li>• Clienti</li> <li>• Finanziatori</li> <li>• Fornitori</li> <li>• Comunità</li> </ul>	<b>Contrattuali interni:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Azionisti</li> <li>• Management</li> <li>• Dipendenti</li> </ul>
<b>Secondari:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gruppi di opinione</li> <li>• Media</li> <li>• Sindacati</li> <li>• Partiti politici</li> </ul>	<b>In attesa:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dominanti</li> <li>• Pericolosi</li> <li>• Dipendenti</li> </ul>	<b>Contrattuali:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clienti</li> <li>• Finanziatori</li> <li>• Fornitori</li> <li>• Distributori</li> </ul>	<b>Derivati:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrenti</li> <li>• Media</li> <li>• Attivisti</li> </ul>	<b>Contrattuali esterni:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clienti</li> <li>• Fornitori</li> <li>• Finanziatori</li> </ul>
	<b>Definitivi</b>	<b>Pubblici:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunità locale e nazionale</li> </ul>		<b>Regolatori</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pubblica amministrazione</li> <li>• Authority</li> <li>• Comunità locale</li> <li>• Concorrenti</li> </ul>
		<b>Authority:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambientalisti</li> <li>• Aziende del terzo settore</li> </ul>		<b>Di opinione:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Attivisti</li> <li>• Media</li> <li>• Gruppi di opinione</li> </ul>

*Tabella 3 - Classificazione degli Stakeholder*

In realtà, il modello più diffuso tiene conto della **rilevanza** degli Stakeholder di un'impresa e li distingue in:

- Stakeholder primari: coloro che risultano più influenti e che possono influenzare più da vicino le sorti dell'impresa;
- Stakeholder secondari: soggetti che sono meno interessati alle conseguenze delle attività dell'azienda o che ricoprono un ruolo meno influente;
- Stakeholder terziari: soggetti marginali che non hanno impatto sul business.

**Wheeler & Sillampaa** propongono, sulla base della suddetta ripartizione, un'ulteriore distinzione rispetto al contesto sociale:

<b>PRIMARI SOCIALI</b>	<b>SECONDARI SOCIALI</b>
Impiegati e manager Investitori Clienti Fornitori Comunità locali	Governo e società civile Gruppi di pressione sociale Media Concorrenti Associazioni di categoria
<b>PRIMARI NON SOCIALI</b>	<b>SECONDARI NON SOCIALI</b>
Ambiente naturale Specie non umane Generazioni future	Gruppi di pressione ambientale Gruppi di pressione per il benessere degli animali

Tabella 4 - Classificazione degli Stakeholder secondo contesto sociale

Il modello più dinamico di Mitchell, Bradley e Wood, anche detto "**Salience Model**" classifica gli Stakeholder sulla base di tre attributi; in tal modo, canalizza in maniera efficiente ed efficace lo sforzo nei confronti di ciascuno a seconda della loro pertinenza a ciascuna area (vedi Figura 7):

1. **Potere di influenzare l'azienda**, detenuto da attori che hanno o potrebbero avere accesso a mezzi coercitivi, utilitaristici (basati su risorse materiali o finanziarie) o normativi per imporre la propria volontà; possono esercitare il potere in modo coercitivo, utilitario, incentivante per quanto riguarda il progetto o il suo esito. Il potere può influenzare qualcuno per fare il lavoro che non è possibile svolgere altrimenti.
2. **Legittimazione**, ovvero la legittimità della relazione con l'azienda (interesse) che caratterizza gli attori le cui azioni e aspettative sono "desiderabili, proprie o appropriate all'interno di un sistema sociale di norme, valori, credenze e definizioni"; si intende, dunque, il livello di coerenza ed appropriatezza delle richieste di ciascun Stakeholder rispetto agli obiettivi del progetto.
3. **Urgenza**, ossia l'urgenza delle aspettative nei confronti dell'azienda rivendicata dagli attori le cui attese o requisiti riportati da ciascuno Stakeholder richiedono un'attenzione immediata dato il loro livello di priorità, dal momento che le rivendicazioni sono importanti e caratterizzate da sensibilità temporale.

In linea generale, vale l'asserzione secondo cui maggiore è il numero di attributi identificati da parte del management dell'impresa nei confronti degli Stakeholder in una determinata situazione/problema, più essi appaiono rilevanti.

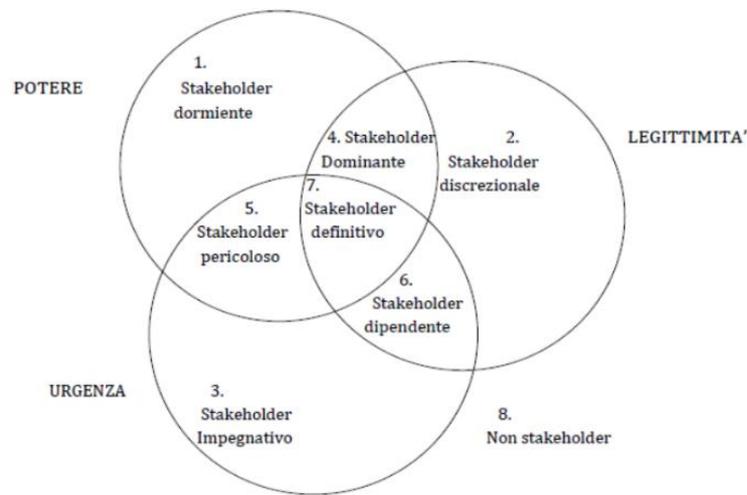


Figura 6 - Classificazione degli Stakeholder per categoria

<b>Livello 3 (Alta priorità)</b>	7 – Definitivo (Potere, Legittimità e Urgenza)		
<b>Livello 2 (Media priorità)</b>	4 – Dominante (Potere e Legittimità)	5 - Pericoloso (Potere e Urgenza)	6 – Dipendente (Legittimità e Urgenza)
<b>Livello 1 (Bassa priorità)</b>	1 – Dormiente (Potere)	2 – Discrezionale (Legittimità)	3 – Impegnativo (Urgenza)

Gli Stakeholder appartenenti alle aree 1, 2 e 3 sono considerati a rilevanza bassa, a causa del fatto che essi possiedono unicamente un attributo.

Al contrario, gli Stakeholder classificati nelle aree 4,5,6 hanno una rilevanza moderata, essendo questi caratterizzati da due attributi e necessitando unicamente l'attributo mancante per diventare Stakeholder definitivi.

Infine, gli Stakeholder appartenenti all'area 7 sono quelli a rilevanza elevata. I manager che si occupano dello Stakeholder Engagement devono, nel caso in cui questi Stakeholder avanzino delle aspettative, occuparsene immediatamente e dare loro priorità.

In generale, come riportato nel paragrafo precedente, è possibile determinare tre macro-categorie di Stakeholder, di seguito ulteriormente dettagliate.

Categorye latenti o passivi <sup>1</sup>	Categorye con aspettative o attivi <sup>2</sup>	Categorya Stakeholder definitivi
<i>Stakeholder dormienti:</i> "L'attributo rilevante è il potere. Tali Stakeholder posseggono il potere di imporre la propria volontà all'azienda, ma, non avendo una relazione legittima o con una aspettativa urgente, essi non utilizzano il loro potere"	<i>Stakeholder dominanti:</i> hanno aspettative legittime nei confronti dell'impresa e hanno potere, cioè sono in grado di agire in base a queste aspettative; "la loro influenza sull'impresa è certa".	Uno Stakeholder che dispone di potere e legittimità farà già parte della coalizione dominante dell'azienda.
<i>Stakeholder discrezionali:</i> Gli Stakeholder discrezionali posseggono l'attributo della legittimità, ma non hanno né il potere di influenzare l'azienda né alcuna aspettativa urgente	<i>Stakeholder dipendenti:</i> mancano di potere ma hanno aspettative legittime e urgenti, perché dipendono da altri per quanto concerne il potere necessario di portare avanti quanto desiderano" (o legittimamente sia loro dovuto)	Quando l'aspettativa di quello Stakeholder diventa anche urgente, i manager hanno un mandato chiaro e immediato di occuparsene e di dare priorità a tale aspettativa.
<i>Stakeholder impegnativi:</i> non hanno potere e non sono legittimi; sono "fastidiosi ma non pericolosi, seccanti ma interessati solamente ad ottenere l'attenzione del management".	<i>Stakeholder pericolosi:</i> "Laddove l'urgenza e il potere caratterizzano uno Stakeholder che manca di legittimità, tale Stakeholder potrebbe essere coercitivo e violento così da renderlo letteralmente "pericoloso" per l'azienda. Dunque, sono attori che vanno "identificati" pur non essendo riconosciuti" (poiché illegittimi).	Qualsiasi Stakeholder con aspettative può diventare definitivo acquisendo l'attributo che gli manca

Tabella 5 - Classificazione degli Stakeholder secondo gli attributi riconosciuti.

### 4.3 GESTIRE IL COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER

Quest'operazione consiste nel processo per comunicare e lavorare con gli Stakeholder di progetto per soddisfarne i requisiti e la risoluzione di problemi. Comprende attività di comunicazione dirette verso gli Stakeholder per influenzare le loro aspettative, indirizzare gli interessi e risolvere i problemi. Incrementa la possibilità che il progetto non risulti deviato rispetto al programma prestabilito a causa di problemi non risolti con gli Stakeholder, migliora la capacità delle persone di operare sinergicamente e limita le interruzioni nel corso dello svolgimento del progetto. Si è già in precedenza sottolineato che il Project Manager è in genere il responsabile per la gestione del coinvolgimento degli Stakeholder.

#### 4.3.1 Matrice Potere-Interesse

La matrice Potere e Interesse riportata in *Figura 8* implica le seguenti modalità di gestione degli Stakeholder:

- Gli Stakeholder con elevato potere ed elevato interesse dovrebbero essere gestiti da vicino, curando ogni dettaglio della relazione con la massima cura, **coinvolgendoli estensivamente** in quanto Stakeholder chiave.
- Gli Stakeholder con elevato potere e basso interesse devono essere semplicemente soddisfatti nelle loro aspettative; bisogna trattarli riconoscendone il ruolo e rispondendo alle loro richieste mantenendone elevato il grado di soddisfazione senza disturbarli troppo con troppe informazioni in quanto poco interessati al progetto.
- Gli Stakeholder con basso potere ed elevato interesse devono essere ascoltati attivamente, mostrando loro considerazione, tenendoli informati sull'andamento del progetto e coinvolgendoli quando occorre.

<sup>1</sup> Si tratta di Stakeholders per i quali l'azienda ha identificato un solo attributo

<sup>2</sup> Sono rappresentati da Stakeholders ai quali l'impresa riconosce due attributi

- Gli Stakeholder con basso potere e basso interesse devono essere semplicemente monitorati per vedere se il loro atteggiamento si modifica nel tempo; bisogna tenerli informati con informativa breve e regolare. Lo sforzo è minimo per la gestione della relazione.

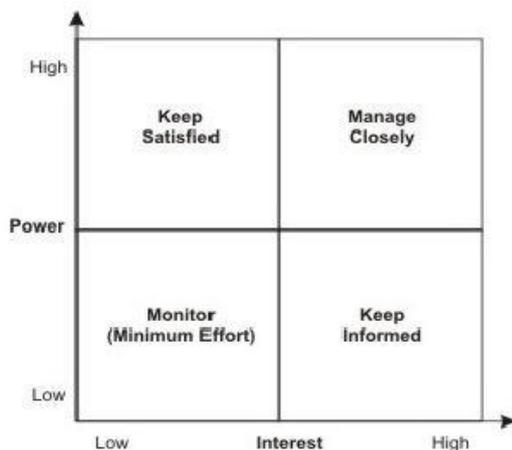


Figura 7 - Matrice potere/interesse degli Stakeholder

#### 4.3.2 Il Valore dell'Inclusività

È stato appurato, nei paragrafi precedenti, quanto la gestione degli interessi degli Stakeholder contribuisca a generare rendimenti sostenibili nel lungo periodo giacchè, per un'impresa che voglia essere sostenibile e produttiva a lungo, è necessario tener conto, nutrire e alimentare la più ampia rete di relazioni in cui si ritrova ad operare.

Da qui scaturisce l'importanza di disporre un quadro di gestione del rischio aziendale che aiuti a individuare i principali Stakeholder, comprendere i rischi e le opportunità associati definendo le priorità per l'engagement.

Il processo di Stakeholder Engagement avente l'obiettivo di migliorare **la sostenibilità dell'azienda assume l'inclusività come principio cardine** del framework sopra descritto. Infatti, è proprio tale valore a consentire che i metodi di coinvolgimento adottati determinino **un'integrazione tra esigenze degli Stakeholder e strategie d'impresa volti alla generazione di valore condiviso sul territorio e lungo la catena del valore.**

In quest'ottica è essenziale perseguire il valore dell'inclusività, raggiungibile attraverso l'adesione ai seguenti tre principi:

- **Rilevanza**, che richiede la conoscenza di cosa preoccupa ed è importante per l'organizzazione e per i suoi Stakeholder.
- **Completezza**, che richiede la comprensione e la gestione degli impatti concreti e dei relativi punti di vista, bisogni, percezioni ed aspettative degli Stakeholder ad essi associati.
- **Rispondenza**, che richiede una risposta coerente con le tematiche rilevanti per gli Stakeholder e per l'organizzazione.

## PART II – LA RICERCA DEL VALORE NELLA RELAZIONE CON GLI STAKEHOLDER

---

### 5. LA TEORIA DI STEWARDSHIP

---

In questa parte si descrive e si approfondisce un **approccio etico al business**: si tratta di un'estensione dell'approccio agli Stakeholder, che condivide ed accentua la prospettiva di creazione di valore. Dal 1997, Davis et al. hanno affermato che la teoria di Stewardship si concentra sulla massimizzazione delle prestazioni potenziali e sulla **costruzione di relazioni e fiducia a lungo termine, fondamentali per il successo dei risultati**.

*"Fino a non molto tempo fa il pensiero dominante nelle imprese era che contava solo il profitto. Oggi si fanno i conti anche con l'impatto globale della produzione e dei prodotti e si prende coscienza che anche il mondo del lavoro e del business deve pensare al sistema nel quale agisce e alle conseguenze delle proprie scelte".*

*KoAnn Vikoren Skrzyniarz (Founder and CEO of Sustainable Life Media)*

Influenzare le imprese, mostrare loro le migliori pratiche di sostenibilità, consigliarle e spingerle verso comportamenti più virtuosi: viene così intrapreso un dialogo costruttivo con il management aziendale, attento non soltanto alle esigenze degli azionisti, ma anche a quelle della società e dell'ambiente. Un approccio che può promuovere cambiamenti sostenibili e duraturi.

In un sistema economico caratterizzato da un'intensità competitiva elevata, l'adozione di un comportamento etico implica la possibilità di ottenere dei **concreti benefici economici e sociali, che successivamente si concretizzano nella realizzazione di un vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza**.

#### 5.1 LA "TEORIA DELL'AMMINISTRAZIONE": ORIGINI, RISVOLTI E IMPLICAZIONI

Il termine "*Stewardship*" non può essere tradotto con un esatto termine italiano. È, infatti, una parola di origine anglosassone, il cui significato più vicino è "**gestione etica delle risorse**".

La teoria deve il nome alla figura dello *Steward*. Infatti, è tipico dello steward puntare al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione e non quelli prettamente individualistici. Dunque, la teoria di Stewardship, anche detta "teoria dell'amministrazione" prevede l'allineamento degli interessi tra il Manager (*Steward*) e gli Stakeholder seguendo principi di carattere cooperativo e collettivo per arrivare insieme agli stessi obiettivi comuni ai soggetti e all'organizzazione nel complesso, quali sopravvivenza e successo. Ciò si traduce nella gestione responsabile di beni comuni, prodotto, patrimonio culturale, benessere della popolazione, personale, processi organizzativi.

In quest'ottica, la **Stewardship è una strategia di gestione responsabile** che introduce un principio etico nella valorizzazione delle risorse favorendo la convergenza di interessi e contributi diversi nei processi decisionali. In tal senso, è applicabile sia a livello macro che micro-organizzativo poiché può essere intesa sia come una strategia di processo che come skill individuale del Project Manager.

Infatti, dal punto di vista organizzativo e manageriale, **la logica della Stewardship tende a superare la logica del controllo e della gerarchia per livelli** per sostituirla con una più adeguata logica della condivisione e della partnership, della responsabilità e della affidabilità nella prospettiva dello sviluppo di beni comuni.

Invece, a livello individuale, **la Stewardship implica che i decisori aziendali mettano gli interessi degli altri, incluso l'ambiente, davanti ai propri.** Naturalmente, il recupero dell'investimento – in termini di utilità futura per l'azienda e i suoi proprietari – è esplicito e, pur non essendo l'essenza del pensiero di gestione, è elemento di diversificazione dall'altruismo. Comune è, invece, la cultura manageriale giapponese, che promuove norme collettiviste come sistemi piatti, decentralizzati e basati sul team, e favorisce lo sviluppo di tali relazioni di gestione.

Condividendo con la Teoria degli Stakeholder l'orientamento per un **governo cooperativo fondato sulla fiducia e proiettato nel lungo periodo**, la Stewardship ha però il merito di essere andata ad **innovare il concetto di sostenibilità in contesti organizzativi e sociali** caratterizzati non solo da una pluralità ed eterogeneità di Stakeholder, cioè di soggetti, enti, imprese, che contribuiscono con le proprie risorse e cui si risponde della propria azione e delle proprie decisioni, ma anche dalla **necessità di tenere conto di Stakeholder che non hanno una rappresentanza**, come l'ecosistema, le foreste, le specie animali, le generazioni future, il territorio, la sanità pubblica, ecc. In questo senso, si conferisce alla suddetta teoria il plauso di avere determinato **un forte nuovo impulso, quale principio di gestione etica, a favore della responsabilità sociale e della sostenibilità dello sfruttamento delle risorse naturali.**

**Ad oggi, è più di un concetto che incarna un principio etico** perché include e incorpora nella sua denominazione un insieme di pratiche, di procedure, di standard e di norme, che, in modo sistemico, mirano ad orientare e a vincolare in modo responsabile le decisioni e i comportamenti delle organizzazioni e dei soggetti, i processi amministrativi e decisionali e i processi produttivi, logistici e di consumo fino all'eventuale smaltimento.

Un articolo sul *Journal for Business Ethics* sostiene che la differenza fondamentale rispetto alla prospettiva più strumentale adottata dalla teoria degli Stakeholder è che la Stewardship assume essenzialmente una visione normativa delle relazioni sociali e della cura dell'ambiente. In altri termini, **la teoria degli Stakeholder invita le aziende a prendere atto delle parti che influenzano o sono influenzate dalle attività aziendali** al fine di mitigare i potenziali rischi per la loro redditività; al contrario, **la teoria della Stewardship adotta un approccio di "alleanza"**, in cui le aziende hanno l'impegno morale di proteggere e rispettare la società e l'ambiente. Non a caso, alcuni studiosi hanno suggerito che le nozioni di Stewardship debbano essere incorporate nella teoria degli Stakeholder per rafforzarne le basi etiche.

## 5.2 UN COMPORTAMENTO ETICO DA PARTE DELLE IMPRESE

Negli ultimi anni stanno emergendo a livello mondiale sia l'interesse nei confronti dell'integrazione di principi di natura etica nella gestione d'impresa da parte delle aziende sia l'attenzione da parte dei consumatori verso l'operato delle aziende stesse.

Appare, dunque, ormai evidente come **l'impegno "etico" da parte di un'impresa sia entrato direttamente nella catena del valore**, delineando così l'utilizzo di nuovi percorsi e leve competitive coerenti con uno "sviluppo sostenibile" per la collettività, in concordanza con i principi di 'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile' (ISTUD Business School, 2017).

Un nuovo *modus operandi* che esplicita i principi della Responsabilità Sociale d'Impresa<sup>3</sup> ed evidenzia il concetto di Valore Condiviso (o Shared Value) contestualizzando il tema della sostenibilità sociale e ambientale su un livello più strategico che abbia impatti fino alla reale bottom line di business.

---

<sup>3</sup> La responsabilità sociale d'impresa (anche RSI o CSR, dall'inglese Corporate Social Responsibility) è, nel gergo economico e finanziario, l'ambito riguardante le implicazioni di natura etica all'interno della visione strategica d'impresa: è una manifestazione della volontà delle grandi, piccole e medie imprese di gestire efficacemente le problematiche d'impatto sociale ed etico al loro interno e nelle zone di attività.

*"L'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate. [...] Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là, investendo "di più" nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate"*

*(Commissione delle Comunità Europee, 2001).*

**Essere socialmente responsabile per un'impresa significa integrare le questioni sociali, ambientali, etiche, i diritti umani e le sollecitazioni dei consumatori** nelle proprie operazioni commerciali e nella propria strategia di base in stretta collaborazione con i rispettivi interlocutori **con l'obiettivo di creare un valore condiviso** tra i suoi proprietari/azionisti e gli altri soggetti interessati e la società e identificare, prevenire e mitigare i loro possibili effetti avversi. Di riflesso, l'esercizio effettivo della RSI si verifica quando un'impresa si fa carico delle attese degli Stakeholder anche oltre gli obblighi previsti dalla legge, non come puro gesto di altruismo, ma come comportamento iscritto nella strategia dell'impresa così da costituire una fonte di vantaggio competitivo.

A tal proposito, si ritiene che **le aziende che rimangono imprigionate in un vecchio approccio** stretto alla creazione di valore, incentrato sulla sola ottimizzazione delle prestazioni finanziarie a breve termine, **siano ormai destinate ad un lento e inesorabile declino** (ISTUD Business School, 2017). Pertanto, **la RSI risulta essere un vero e proprio fattore di competitività.**

Ad esempio, un'impresa che ha un rapporto equilibrato con il proprio territorio e che crea valore non solo per i propri proprietari/azionisti (shareholder) ma anche per tutti gli altri soggetti interessati (Stakeholder) è in grado non unicamente di **rafforzare la propria identità, ma determina anche migliori prospettive economiche a lungo termine.** A fronte di risultati economici simili nel breve periodo, si manifesta un rischio nettamente inferiore nel lungo periodo per le imprese che si preoccupano anche di creare valore per gli Stakeholder piuttosto che competere solo sui costi (Dallocchio & Teti, 2011).

Non è certamente argomento nuovo nelle moderne economie di mercato che un'impresa abbia obblighi di natura morale, oltre che legale, sia nei confronti della società in cui è inserita ed opera, sia nei confronti dei propri clienti e dipendenti. Non a caso, le imprese che oggi non investono in "asset immateriali", quali la reputazione ed il prestigio sociale, vengono sanzionate dal mercato: vendono quantità minori, perdono i loro migliori collaboratori, i finanziatori pretendono un premio ad hoc per la concessione di prestiti, e così via. **Per le imprese diviene quindi sempre più importante far crescere la reputazione, la quale dà un vantaggio competitivo molto più duraturo** della semplice immagine aziendale che ha invece una funzione di "lifting" di breve termine (Florian, 2015).

Recentemente **l'importanza della RSI è cresciuta soprattutto grazie alla spinta dei consumatori:** ciò è avvenuto fondamentalmente perché si è passati dal "consumatore cliente", inteso come ricettore passivo delle proposte che vengono dalla produzione che non interagisce con i soggetti d'offerta (i.e. le imprese) al "consumatore cittadino", il quale non è più interessato al semplice rapporto qualità/prezzo, ma vuole sapere come quel certo bene è stato prodotto e se, nel corso della sua produzione, l'impresa ha violato, per esempio, i diritti fondamentali della persona che lavora oppure ha inquinato l'ambiente in modo inaccettabile.

Negli ultimi anni abbiamo, infatti, avuto molti esempi di imprese, come Nike e Nestlé, messe sotto accusa dopo che alcune associazioni di consumatori avevano denunciato lo scandalo del lavoro minorile mal pagato in India, Pakistan, Cina, con gravi ripercussioni economiche sulle vendite.<sup>4</sup>

Ancora, recenti indagini di mercato hanno evidenziato come l'82% dei consumatori europei si dichiara disposto a favorire lo sviluppo di imprese impegnate nell'ambito sociale. Più del 70% dei consumatori intervistati ha dichiarato che sarebbero propensi a pagare un prezzo più elevato per i beni che acquistano se

---

<sup>4</sup> Il titolo Nike precipitò dai circa 66 dollari dell'agosto 1997 ai 39 dollari del gennaio 1998.

avessero la certezza e le garanzie che le imprese in questione si sottopongono alla certificazione sociale oppure si impegnano in iniziative socialmente rilevanti (Osservatorio Socialis - Istituto Ixè srl, 2016).

È ben noto come il passaparola negativo sia in grado di mettere un'impresa in crisi e distruggere in poco tempo l'immagine creatasi negli anni. A tale proposito, una ricerca della TARP (Technical Assistance Research Program) ha dimostrato che su 100 clienti insoddisfatti soltanto 4 reclamano, gli altri 96 non reclamano ma possono innescare con il passaparola oltre 1000 contatti negativi verso potenziali clienti, mettendo le aziende in seria difficoltà (Irecoop Er, 2014).

### 5.2.1 L'indice di Maturità Sociale delle Issue e la Matrice Issue/Risposta

Coinvolgere tutti gli Stakeholder su tutte le tematiche non è possibile e nemmeno desiderabile: significherebbe andare oltre ogni risorsa disponibile e ciò renderebbe molto difficoltoso dar loro una risposta adeguata. Pertanto, bisogna cercare di dare delle priorità agli Stakeholder e alle tematiche per far sì che vengano gestiti al meglio in termini di tempo, risorse ed aspettative.

Un modo utile per comprendere l'ampia gamma delle riflessioni raccolte grazie alla varietà degli Stakeholder è **considerare la maturità delle tematiche**: ad ogni fase di maturità corrisponde un diverso mix di aspettative degli Stakeholder, di pressioni esterne, rischi ed opportunità.

**In generale, più matura è una tematica, più essenziale è per l'impresa affrontarla.**

La risposta alla tematica dipende dall'approccio generale dell'impresa allo Stakeholder Engagement. La tavola sotto riportata illustra la modalità con la quale due tipologie di imprese decidono di reagire ad ogni fase: una considera lo Stakeholder Engagement come un'opportunità, l'altra adotta un approccio più reattivo/difensivo.

<b>Maturità della issue</b> <b>Risposta dell'impresa</b>	<b>Risposta di un'impresa leader focalizzata sull'opportunità</b>	<b>Processo di Stakeholder Engagement di un'impresa leader</b>	<b>Risposta di un'impresa difensiva</b>
<b>Latente</b>	Comprendere anticipatamente i nuovi rischi e le opportunità e mettere in pratica precauzioni, se richieste.	Mantenere un dialogo continuativo con le ONG e gli opinion leader.	"non è nostro compito cercare di comprenderla"
<b>Emergente</b>	Affrontare anticipatamente la tematica per guadagnare quote di mercato o vantaggi competitivi e/o reputazionali.	Lavorare con una organizzazione internazionale per sviluppare nuovi approcci al management, alla produzione o al marketing preventivi o proattivi che affrontino le preoccupazioni degli Stakeholder.	"non è nostro compito affrontarla"
<b>Consolidata</b>	Trovare alleanze per gestire ed affrontare questi impatti per evitare che le best practice siano tagliate fuori da imprese che ignorano gli impatti.	Ricoprire un ruolo di leader nel dare risposte alla tematica che siano multisettoriali o ad ampio spettro promuovendo le best practice e sviluppando standard	"non è nostro compito regolamentarla"
<b>Istituzionalizzata</b>	Assicurarsi che si integri con norme ed impegni a livello sociale.	Formalizzare processi di coinvolgimento quali le relazioni industrial con i sindacati o i Governi.	"Lo faremo se dobbiamo"

Tabella 6 - Risposte diverse alla maturità delle issue

A questo punto, si può procedere con la **Matrice Issue/Risposta** (Figura 9) che aiuta a confrontare il modo con cui l'azienda considera un tema con la maturità derivante dal discutere sulla tematica ad un livello più ampio, ovvero su scala sociale; aiuta, altresì, ad identificare dove ci si trova in una posizione di leadership e dove, invece, si è a rischio. Infine, è di aiuto anche nell'identificare dove si può interagire relativamente ad uno specifico tema preso in considerazione.

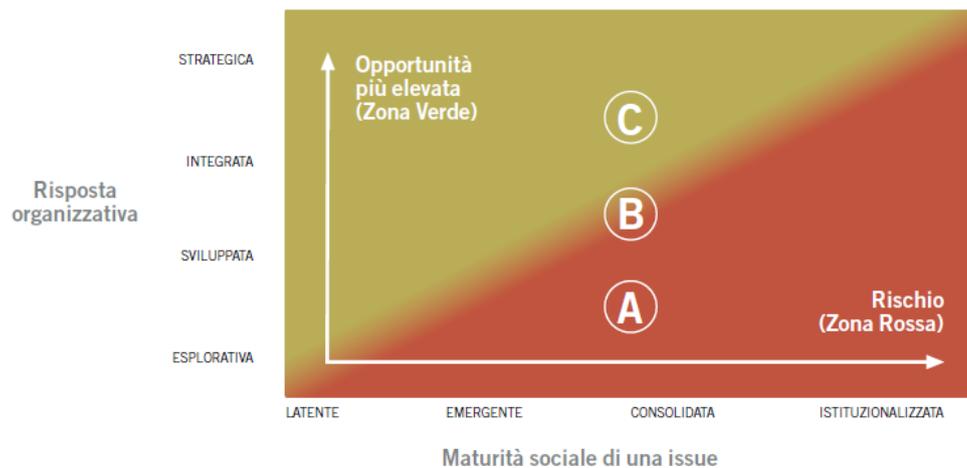


Figura 8 - Matrice issue-risposta

Nella tabella seguente (Tabella 7) sono definiti e sintetizzati i diversi livelli di coinvolgimento.

Le prime tre modalità “restare passivi”, “monitorare” ed “informare” non costituiscono dei reali coinvolgimenti poiché un coinvolgimento reale è interattivo. Tuttavia, sono spesso i primi passi di una relazione più strutturata con gli Stakeholder e possono portare ad un coinvolgimento più partecipato.

In generale, i coinvolgimenti a livello basso, quali “monitorare” e “informare”, possono essere considerati adeguati a risolvere o affrontare difficoltà minori che riguardano gli Stakeholder, il comportamento e la strategia dell’impresa. Coinvolgere ad un livello più alto, invece, permette cambiamenti e trasformazioni più ampi e la risoluzione di problemi inerenti al sistema e radicati in profondità nella gestione degli impatti dell’impresa o in relazione a tematiche di sostenibilità.

Comunque, ciò non implica direttamente, ad esempio, che offrire informazioni agli Stakeholder non possa portare a cambiamenti rilevanti nella relazione con loro e nel loro comportamento. I coinvolgimenti efficaci solitamente sono, infatti, una combinazione di approcci di diverso livello.

Una differenza chiave tra i bassi e gli alti livelli di coinvolgimento è data dal metodo di combinazione delle risorse adoperate per raggiungere un obiettivo condiviso: conoscenza, risorse umane, capacità operative e finanziarie o il potere di influenza sugli altri. **In generale, più è essenziale la trasformazione che l’impresa e i suoi Stakeholder vogliono realizzare, più è importante che lavorino insieme e che facciano un uso migliore di ognuna delle risorse sopraelencate.**

Per esempio, se semplicemente si vogliono affrontare le preoccupazioni degli Stakeholder, evidenziate dalla loro mancanza di conoscenza sulle implicazioni per la salute di uno dei prodotti, informarli può essere sufficiente. Tuttavia, se si vuole far crescere una politica d’impresa che serva come guida utile allo sviluppo di tutti i prodotti in modo da venire incontro alle preoccupazioni degli Stakeholder sulla salute, allora è inevitabile consultarsi maggiormente con un discreto numero di Stakeholder (es. dipartimento interno ricerca e sviluppo vs. clienti) per assicurarsi che la politica incontri le diverse aspettative. Infine, se il fine ultimo è incoraggiare l’intero settore industriale a considerare le preoccupazioni del consumatore sulla salute in relazione ai prodotti e alle politiche di marketing allora è necessario collaborare con un numero ancora più ampio di portatori di interessi (es. associazioni industriali e di consumatori, governi, imprese concorrenti) – e spesso occorre farlo ad un livello più elevato – per fare sì che l’intento effettivamente riesca.

Essenzialmente, **il livello e gli approcci di coinvolgimento da scegliere, quindi, dipende dagli obiettivi strategici del coinvolgimento** (ad esempio, se implicano solo cambiamenti marginali o sistematici) **e dalla maturità sociale del tema.** Se una tematica è ancora “latente”, monitorare gli Stakeholder può rivelarsi una reazione sufficiente, ma se una tematica è consolidata e probabilmente sta per diventare istituzionalizzata, è importante collaborare con un’ampia gamma di portatori di interessi per assicurarsi che la stessa sia affrontata pienamente.

Livelli	Risultato	Comunicazione	Natura della relazione	Metodi di coinvolgimento	
<b>Restare passivi</b>	Nessun risultato, nessun coinvolgimento	Nessuna comunicazione attiva	Nessuna relazione	Preoccupazioni degli Stakeholder espresse attraverso lettere, media, siti web, etc, pressione su enti di vigilanza o altri tentativi di difesa.	
<b>Monitorare</b>	Monitoraggio dei punti di vista degli Stakeholder	Unidirezionale: Stakeholder azienda	Nessuna relazione	Analisi dei media o di internet. Rapporti da parte di altri Stakeholder possibilmente attraverso interviste mirate.	
<b>Informare</b>	Informare e formare gli Stakeholder	Unidirezionale: azienda Stakeholder Non c'è invito alla replica.	Relazione di breve o lungo periodo con gli Stakeholder.  "Vi terremo informati".	Bollettini e lettere. Brochure, report e siti web. Discorsi, conferenze e presentazioni pubbliche. Visite alle aziende ed esposizioni pubbliche. Interviste, conferenze stampa, pubblicità e lobbying.	
<b>Trattare</b>	Lavorare insieme in una relazione contrattuale nella quale un partner dà gli obiettivi e fornisce i fondi.	Limitata in ambedue le direzioni: definizione e monitoraggio della performance in base ai termini contrattuali.	I termini della relazione definiti con accordo contrattuale.  "faremo ciò che abbiamo detto" o "forniremo le risorse per rendervi capaci di fare ciò su cui concordiamo".	"partnership pubblico-privato" e iniziative di finanza privata, sovvenzioni, cause related marketing.	
<b>Consultare</b>	Ottenere informazioni e feedback dagli Stakeholder per supportare le decisioni create all'interno.	Limitata in ambedue le direzioni: l'impresa domanda e gli Stakeholder rispondono.	Coinvolgimento di breve o lunga durata.  "Vi terremo informati, ascolteremo le vostre preoccupazioni, terremo conto delle vostre intuizioni e forniremo risposta nelle nostre decisioni".	Indagini. Focus group. Valutazioni sul luogo di lavoro. Meeting individuali. Incontri pubblici e workshop. Forum permanenti con gli Stakeholder. Discussioni e feedback on-line.	
<b>Coinvolgere</b>	Lavorare direttamente con gli Stakeholder per assicurarsi che le loro preoccupazioni siano comprese e tenute in considerazione nel prendere le decisioni	Bi-direzionale e multidirezionale tra l'azienda e gli Stakeholder. L'apprendimento avviene su entrambi i lati. Gli Stakeholder e l'azienda adottano azioni individualmente.	Può essere un coinvolgimento unico o di lunga durata.  "Lavoreremo con voi per assicurare che le vostre preoccupazioni siano capite, per sviluppare proposte alternative e dare risposta su come i punti di vista degli Stakeholder influenzano il processo decisionale".	Forum multi-Stakeholder. Comitati consultivi. Processi di costruzione del consenso. Sistemi di partecipazione ai processi decisionali.	
<b>Collaborare</b>	Essere partner in o riunirsi in un network di Stakeholder per sviluppare soluzioni mutualmente condivise e piani d'azione comuni.	Bi o multidirezionale tra l'azienda/e e gli Stakeholder. Apprendimento, negoziazione e processo decisionale da entrambe le parti. Gli Stakeholder lavorano assieme per agire.		Di lungo termine.  "Guarderemo a voi per farvi partecipare direttamente nella ricerca e nell'implementazione delle soluzioni per le sfide che condividiamo".	Progetti in comune, iniziative volontarie a due o multi-Stakeholder, partnership.
<b>Autorizzare</b>	delegare i processi decisionali su di una specifica tematica agli Stakeholder.	Nuova forma organizzativa di rendicontazione: gli Stakeholder assumono un ruolo formale nella governance di un settore organizzativo o alcune decisioni sono delegate all'esterno agli Stakeholder.		Lungo termine.  "Implementeremo ciò che deciderete".	Integrazione degli Stakeholder nelle strutture di Governance (es. come membri, azionisti o comitati specifici etc.)

Tabella 7 - Diversi livelli di coinvolgimento

### 5.3 L'EFFETTO VOLANO SULLA SOSTENIBILITÀ AZIENDALE

Nel business, si parla di effetto volano quando per un'azienda la combinazione di piccole vittorie porta ad uno slancio tale da alimentare **una crescita superiore agli sforzi riposti** così da decretarne un successo auto rinforzante.

È un concetto che trova riscontro nella logica degli investimenti: le risorse, se ben allocate dalle aziende, possono infatti innescare un circolo virtuoso nel lungo termine sia per le società stesse, che irrobustiscono il proprio vantaggio competitivo e valorizzano i rendimenti nel tempo, che per l'ambiente e l'umanità.

Il motivo per cui quest'approccio può risultare vincente potrebbe essere dovuto alle inefficienze di mercato che la Stewardship può colmare, quali l'eccessiva attenzione al breve termine o il disinteresse nei confronti dell'etica.

È noto, infatti, che **l'approccio di successo alla Stewardship si concentri su un prolungato orizzonte temporale caratterizzato da un dialogo attivo** finalizzato a promuovere e valutare gli effetti della sostenibilità che, indubbiamente, non è facile raccogliere quantitativamente: i dati sono difficili da misurare, indicizzare e confrontare e soltanto tramite il dialogo continuo con le aziende si possono ricavare le informazioni necessarie.

Il dialogo con le aziende non sempre è consistente: occorre adattarsi alle diverse necessità dei tempi che cambiano. Pertanto, è importante impegnarsi costantemente e interagire con le aziende su diverse tematiche e sui temi più rilevanti ricordando quanto sia essenziale costruire un rapporto di fiducia.

**Fondamentale è il processo di coinvolgimento dei soggetti** quale forma di collaborazione che permette all'azienda di realizzare progetti e prodotti innovativi sapendo ascoltare anche le esigenze e le necessità dei soggetti di riferimento creando, di conseguenza, valore condiviso.

*"Identificare e valutare l'importanza dei vari Stakeholder, trovare la sintesi più corretta delle attese di ciascuno di essi, conservare e rafforzare gli elementi di cooperazione e ridurre quelli di conflitto, sapere fare comprendere i giusti valori nella conduzione aziendale, sono quindi le esigenze che un moderno management deve poter soddisfare."*

(Evan, Freeman)

In una vera società guidata dalla Stewardship non ci sarebbe alcun conflitto di interessi tra Manager e Stakeholder.

**È lecito chiedersi se il management abbia davvero la capacità di comportarsi come uno Steward**, accogliendo e diffondendo i principi dell'etica nell'assunzione delle decisioni strategiche. La risposta non sta nella classificazione o nella graduazione di importanza di ciascuno Stakeholder, che è dinamica e mutevole, ma **nell'individuazione di un obiettivo superiore rispondente agli interessi di tutti** al fine di conciliare le posizioni conflittuali: l'unica finalità che accomuna i partecipanti interni ed esterni alla vita dell'impresa è la **continuità dell'organizzazione, la sopravvivenza e lo sviluppo in funzione dell'evoluzione dell'ambiente esterno**. Ciò trova riscontro nelle parole:

*"Gli interessi delle due parti sono allineati verso il raggiungimento dell'obiettivo del Manager e degli altri Stakeholder".*

(Kojo Menyah)

Gli studi di leadership, in particolare, si sono concentrati sul ruolo positivo che gli attributi di empatia, visione a lungo termine e significato spirituale possono offrire. I leader simili a steward non solo evitano decisioni autolesioniste a breve termine che gonfiano il valore di mercato, ma – come sostengono Cam Caldwell et al. – cercano altresì di onorare gli obblighi di trasformazione che creano nuove opportunità e riformulano le tradizionali nozioni di comando e controllo di leadership.

Tale fenomeno riesce ben ad applicarsi alla sfera manageriale-gestionale ad alto livello attraverso la pratica della Stewardship, intesa quale responsabilità di impresa mediante l'instaurazione di un dialogo attivo con i soggetti inter e intra aziendali coinvolti, definendo e misurando i progressi su temi di engagement ambientale, sociale e di governance (ESG) specifici per ciascuna società.

In questa direzione, esistono tre requisiti per determinare una buona pratica di Stewardship.

- I. **L'esigenza di bilanciare le esigenze degli Stakeholder coinvolti** considerando le necessità delle persone ed investendo nella resilienza di rendimenti futuri attraverso l'innovazione.
- II. **La capacità di identificare e mitigare i rischi** investendo in iniziative sostenibili per diminuire la volatilità degli utili e consolidare i rendimenti potenziali nel lungo periodo.
- III. **Uno sforzo concreto e attivo con investimenti nell'innovazione** per adattare e ampliare il business nel tempo rafforzando il proprio vantaggio competitivo creando un gap che rende difficile per altre aziende entrare nel mercato o concorrere.

La Stewardship entra nel lessico della Corporate Social Responsibility anche in modi più specifici.

Un esempio calzante inerisce la **gestione responsabile del prodotto**, che si basa su due principi fondamentali: il pensiero del ciclo di vita, ovvero l'idea che un prodotto abbia potenziali impatti sociali, etici e ambientali che devono essere gestiti dall'inizio fino allo smaltimento; la responsabilità condivisa, che spetta ai produttori, ai consumatori e ad altri aiutare un'azienda, e non solo a quest'ultima da sola, a gestire i potenziali impatti.

In tal senso, un agricoltore deve essere consapevole dell'uso chimico quando coltiva ingredienti per un produttore di torte mentre un acquirente deve considerare cosa fare con l'imballaggio della torta dopo l'acquisto.

### 5.3.1 La Triple Bottom Line

Nell'ambito della RSI, un concetto di fondamentale importanza è legato al tema della sostenibilità. Esiste infatti un filone denominato **Corporate Sustainability** (CS) che si occupa dello studio delle condizioni di sviluppo e di sopravvivenza per le imprese (Siano, Management della comunicazione per la sostenibilità, 2014).

Il legame tra CSR e CS può essere spiegato attraverso lo schema piramidale formalizzato da Carroll nel 1991, il quale afferma sostanzialmente che la responsabilità sociale di un'organizzazione si estende su quattro tipi di responsabilità: economica, legale, etica e filantropica (Adrian R, Malcolm R, & Julia H, 2001).

La responsabilità economica costituisce la base della piramide della RSI ed implica la produzione di beni e servizi che verranno venduti sul mercato, i quali sono utili alla collettività poiché permettono il soddisfacimento dei bisogni degli individui. Svolgendo un'attività economica, ad esempio, è possibile creare posti di lavoro e realizzare profitto (Siano, Management della comunicazione per la sostenibilità, 2014).

La responsabilità legale concerne il rispetto e la conformità alla normativa presente nel quadro legale di riferimento in cui un'impresa si trova ad operare (Siano, Management della comunicazione per la sostenibilità, 2014).

La responsabilità etica, da intendersi in collegamento con la responsabilità legale, riguarda invece tutte le attività e le pratiche sociali attese dalla società, nonostante queste non siano disciplinate da alcuna normativa precisa (Siano, Management della comunicazione per la sostenibilità, 2014).

Infine, la responsabilità filantropica comprende iniziative, attività e programmi discrezionali e volontari, che, nonostante non siano previsti da leggi o regolamenti, e non espressamente richiesti all'impresa da parte dei suoi Stakeholders, si ritengono altamente apprezzati da parte dell'opinione pubblica, dato che migliorano il benessere dell'intera comunità. Si riflette in donazioni, sponsorizzazioni sociali, joint promotion, joint fund raising, cause related Marketing, ...

Pertanto, la Responsabilità Sociale d'Impresa implica il simultaneo impegno per quanto attiene a questi quattro tipi di responsabilità. Di conseguenza, **l'impegno sociale consente la piena integrazione tra impresa, Stakeholder e ambiente di riferimento** (Cerana, 2004).

Le organizzazioni che hanno intenzione di perseguire la Corporate Sustainability necessitano pertanto di inglobare, nella propria visione e strategia e nelle pratiche aziendali, i principi economici, legali, etici e filantropici della RSI. Tali principi consentono di sostanziare le tre dimensioni (People, Profit e Planet) della CS giacchè risultano naturalmente correlate alle varie responsabilità connesse alla CSR.

#### **5.3.1.1 Profit**

La dimensione Profit della CS è necessariamente correlata alla responsabilità economica dal momento che l'obiettivo dell'impresa è generare ricchezza al fine di assicurare una soddisfacente remunerazione degli azionisti. Pertanto, per soddisfare la propria funzione economica, l'impresa deve operare nel rispetto delle leggi e dei regolamenti vigenti nei sistemi economici all'interno dei quali opera per cui la dimensione Profit è legata anche alla responsabilità legale, che è a sua volta in relazione con la responsabilità etica.

Nella pratica della fissazione dei prezzi di vendita, per esempio, le organizzazioni sono tenute al rispetto di principi etici contrari alla costituzione di "cartelli" con imprese concorrenti, destinati a tenere artificiosamente alti i livelli di prezzo (Siano, La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese, 2012).

La dimensione Profit è legata, infine, anche alla responsabilità filantropica. Ad esempio, nell'ambito del marketing filantropico, il Cause related Marketing è un'attività di marketing che prevede il miglioramento della brand awareness e l'aumento delle vendite e dei profitti attraverso il sostegno fornito a cause socialmente rilevanti (Valdani e Brioschi, 1997).

#### **5.3.1.2 People**

La dimensione People della CS si riferisce, in primo luogo, alla responsabilità economica dell'impresa. La produzione di beni e servizi per la creazione di ricchezza deve avvenire, infatti, nel rispetto per i prestatori di lavoro (dipendenti), per i consumatori e per gli investitori. Ciò richiede un'adeguata remunerazione del personale e degli azionisti, ma anche la sicurezza e la tutela della salute dei lavoratori e dei consumatori, il rimborso a scadenza dei capitali presi a prestito, ecc.

La responsabilità legale, dal canto suo, permette di rafforzare questi tipi di tutele e garanzie a favore dei gruppi di Stakeholder aziendali. La responsabilità etica, a sua volta, stimola comportamenti sociali attesi dall'intera comunità, che vanno a soddisfare le aspettative di un più ampio ventaglio di attori. Di fatto, è il Codice etico (o la Carta istituzionale dell'impresa) lo strumento di governance attraverso il quale l'organizzazione esplicita il fondamento della propria corporate culture e dichiara le regole che orientano il proprio agire verso tutti gli interlocutori.

Infine, la responsabilità filantropica agisce a favore degli Stakeholder unicamente nel caso in cui i programmi aziendali volontaristici rappresentano un vantaggio per la comunità (ad es.: contributi per finanziare l'istruzione, l'arte, le comunità locali) (Siano, Management della comunicazione per la sostenibilità, 2014).

#### **5.3.1.3 Planet**

Anche la terza componente della CS vede le sue fondamenta nei quattro tipi di responsabilità sociale.

La responsabilità economica opera sulla salvaguardia dell'ecosistema tramite il reinvestimento di utili finalizzato alla realizzazione di produzioni di beni e servizi ecocompatibili (Siano, La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese, 2012).

La responsabilità legale contribuisce a tutelare l'ambiente poiché impone il rispetto di determinati standard/certificazioni<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Si veda la Norma I.S.O. 14001 ed il regolamento E.M.A.S., in materia di legislazione ambientale comunitaria.

La responsabilità etica porta l'impresa a seguire i principi di protezione dell'ambiente e di uso razionale e accorto delle risorse naturali (Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro, 2005).

La responsabilità filantropica, infine, supporta la custodia del Planet mediante i programmi e le attività volontarie dell'impresa, orientati a migliorare l'impatto ambientale delle attività aziendali nonché a prevenire i rischi per le popolazioni e per l'ecosistema (Siano, La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese, 2012).

Nella *Figura 1* viene proposta la rappresentazione delle tre componenti per indicare che, affinché un'impresa abbia successo deve considerare simultaneamente le tre componenti ed il legame tra esse. I tre pilastri della CS si basano sui quattro tipi di responsabilità della CSR.

### 5.3.2 Principali vantaggi della Responsabilità Sociale d'Impresa

Con riferimento al legame esistente tra responsabilità sociale d'impresa e performance aziendale si può affermare che, in un mercato caratterizzato da un'intensità competitiva elevata, il riconoscimento di responsabilità sociali costituisce una nuova fonte di vantaggio competitivo:

*"Una condotta aziendale responsabile che tenga in considerazione le esigenze degli Stakeholder ritenuti di rilevanza strategica, contribuisce a migliorare il contesto ambientale e a sostenere la posizione competitiva dell'impresa permettendole di conseguire un successo concorrenziale".*

*(Porter & Kramer, 2012)*

Al giorno d'oggi, si afferma una tendenza sempre più consapevole alla responsabilità sociale d'impresa, in quanto ciò non è più considerato come "la cosa giusta da fare", bensì "la cosa intelligente da fare" (Smith, 2003) e la soddisfazione degli interessi di tutti gli Stakeholder rappresenta non solo un obbligo ideologico e morale, ma anche un imperativo economico-finanziario (Murray & Vogel, 1997).

L'integrazione delle teorie di RSI nelle proprie strategie di business non porta unicamente benefici nei confronti dei propri clienti. **Alcune iniziative di RSI permettono, infatti, di ridurre i costi operativi, grazie al contenimento delle inefficienze ed all'aumento della produttività** se si pensi ai programmi che ambiscono a realizzare un sano e vivace ambiente di lavoro finalizzato ad un calo del tasso di assenteismo e ad un incremento del tempo di permanenza del lavoratore presso l'azienda.

Rispetto ad un'impresa con un atteggiamento neutrale nei confronti dell'ambiente di appartenenza ed orientata alla pura massimizzazione del profitto, potrà godere di numerosi benefici: ad esempio, vantare minori costi di protesta e reclamo, osservare una riduzione delle risorse di tempo e denaro nella gestione delle istanze di coloro che si sentano minacciati dalle sue attività, o connesse ai procedimenti legali intrapresi contro di essa. Ciò grazie al rispetto di leggi e regolamenti e all'orientamento alla collaborazione.

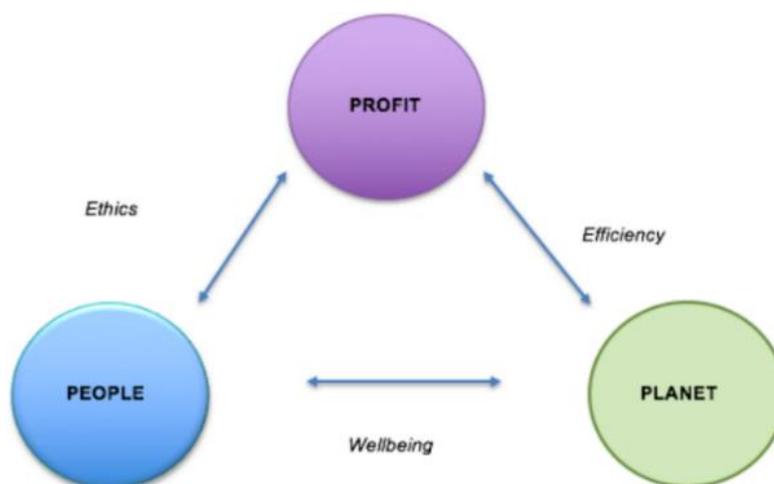


Figura 9 - Triple Bottom Line

Oltre a questo, gli effetti della responsabilità sociale sconfinano addirittura nell'area del risk management. In tal senso, l'impegno nella CSR rappresenta uno degli strumenti più innovativi per la gestione o per l'eliminazione di alcuni rischi associati alla cattiva condotta, negligenza o insensibilità da parte dell'impresa, la cui importanza aumenta nel corso del tempo data la possibilità crescente che, anche sbagli di piccole proporzioni, s'impongano alla pubblica attenzione causando crisi di enormi dimensioni.

I principali danni conseguenti all'imporsi di una situazione di "crisi da scandalo" sono le perdite connesse alla riduzione delle vendite, l'aumento dei costi operativi causati dalla riduzione della produttività, l'aumento dei costi di finanziamento correlati ai maggiori tassi di interesse richiesti da investitori e finanziatori, i maggiori costi di recruiting e turn-over connessi a eventuali defezioni da parte del personale e alla perdita di reputazione dell'impresa nel mondo del lavoro, l'incremento dei costi di marketing e pubbliche relazioni, le eventuali spese legali, i risarcimenti e le penalità. Si tratta di voci di costo ridimensionabili dall'esercizio di una condotta responsabile atta a frenare gli effetti dirompenti connessi all'innescarsi di un'inevitabile spirale verso il basso in cui, partendo dalla categoria di Stakeholder primariamente colpita, la perdita di fiducia di ciascun interlocutore rinforza quella altrui.

Ulteriori effetti positivi della responsabilità possono essere colti spostando l'attenzione all'interno dell'organizzazione: se fedeltà, sincerità, onestà e capacità di ascolto sono valori condivisi nell'organizzazione, sarà possibile per l'impresa ridurre i costi di monitoraggio. Inoltre, se il personale agisce con responsabilità, ponendo l'interesse dell'azienda al di sopra del proprio tornaconto personale, sarà possibile perseguire un miglior utilizzo delle competenze, decentralizzando e disperdendo l'autorità e il potere decisionale nella struttura organizzativa.

Sono tutti esempi riconducibili alla più generale e onnicomprensiva relazione tra **comportamento socialmente responsabile ed efficienza**. Infatti, imprese che perseguono standard sociali e ambientali, oltre che economici, possono spendere meno tempo in attività ridondanti, quali verifica, rettifica o controllo dedicandosi ad attività maggiormente produttive quali la formazione, l'orientamento al consumatore, la ricerca e sviluppo di nuovi prodotti, l'apertura a nuovi business, e così via (Paine, 2003; Perrini et al., 2006).

Gli obiettivi futuri ed i relativi investimenti continuano ad andare in questa direzione: le aziende tendono a porsi in maniera sempre più proattiva nei confronti delle tematiche green e della sostenibilità per trasformare ciò che prima veniva visto come un mero costo fisso in una opportunità di investimento dal ritorno rilevante. Perché ciò avvenga, **la condizione essenziale è la prospettiva di medio-lungo periodo**.

Sono molteplici ormai gli studi che attestano il **legame tra RSI e competitività**. I benefici riguardano svariati aspetti, quali:

<b>Vantaggio</b>	<b>Descrizione dell'effetto</b>
<b>Elevato capitale reputazionale</b>	Aumenta l'immagine del marchio e del prodotto.
<b>Livelli più elevati di soddisfazione, fidelizzazione dei clienti e aumento delle quote di mercato</b>	Essendo attente alle richieste dei consumatori, osserva una maggiore comprensione del mercato con importanti effetti in termini di capacità d'innovazione: sono più abili a rispondere ai nuovi bisogni del consumatore e a mantenere o a trovare nuove quote di mercato.
<b>Miglior clima aziendale interno</b>	Dipendenti più motivati e produttivi, minore rotazione del personale, maggiori possibilità di acquisizione di talenti e di personale qualificato, attraverso il dialogo ed il coinvolgimento dei dipendenti.
<b>Maggiore risparmio sui costi</b>	Minori costi legati alle assenze per malattie, minori consumi e costi energetici, migliore utilizzo delle materie prime, ecc.;
<b>Migliori relazioni con le altre imprese, la comunità locale e le autorità pubbliche</b>	Le unità locali agiscono da fattore di sviluppo per il territorio; da ciò nasce l'interesse allo sviluppo socio-economico del contesto locale in cui le imprese sono inserite. Miglioramento della percezione dell'impresa e della qualità di vita con iniziative concrete.
<b>Riduzione e migliore gestione dei rischi</b>	Minori rischi di boicottaggio, reclami, frodi, proteste. (Assi & Carletti, 2018).
<b>Vantaggi relazionali col contesto esterno</b>	Una cultura d'impresa orientata al confronto agevola la creazione di rapporti improntati alla fiducia e al soddisfacimento dei reciproci bisogni.
<b>Rapporto stabile e duraturo con i clienti</b>	Maggiore fiducia nel prodotto/servizio e nell'azienda che lo offre.
<b>Facilitare l'accesso alle fonti di finanziamento</b>	Percezione più bassa del profilo di rischio per le imprese responsabili.
<b>Forte coesione con gli Stakeholder</b>	Aumenta il grado di approvazione nei confronti dell'azienda.
<b>Aumentare il valore per gli azionisti nei mercati in cui sono applicati rating di tipo etico</b>	Ad esempio, gli indici etici di E. Capital Partners.
<b>Ottenere un vantaggio competitivo tangibile nei confronti delle aziende che sottovalutano questo aspetto</b>	Maggiore appetibilità dell'azienda dal punto di vista dell'ambizione a far parte dell'organico aziendale e trasferimento dei saperi. (Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Torino, 2015).

## 6 LA SOSTENIBILITÀ AZIENDALE E LA CREAZIONE DI VALORE

Condurre un business in modo sostenibile significa plasmare una nuova concezione d'impresa avente l'obiettivo non solo di massimizzare il profitto, ma di creare valore nel lungo periodo a vantaggio di tutte le persone coinvolte nel business e delle generazioni future con la possibilità di contribuire alla crescita, al miglioramento e allo sviluppo socio-economico delle comunità in cui si opera e degli attori che compongono la catena del valore. In tal senso, congiuntamente ad aspettative di azione immediata, l'Agenda 2030 e gli Obiettivi di Sviluppo spingono le aziende in una prospettiva di lungo periodo sostenendo un cambiamento culturale nel mondo imprenditoriale alimentato da trasformazioni complesse che porteranno l'impresa ad essere più solida e più resistente nel tempo. Tante realtà hanno già intrapreso questa strada: una recente ricerca di McKinsey conta oltre il 56% degli intervistati concordi sulla sostenibilità quale priorità ed elemento chiave strategico del business nei prossimi anni. (Report "Fashion's new must-have: Sustainable sourcing at scale").

### 6.1 LE METRICHE DI CREAZIONE DI VALORE SOSTENIBILE NELLA PERFORMANCE D'IMPRESA

La sostenibilità in azienda non significa rinunciare al ritorno economico: senza crescita economica, l'azienda non avrebbe risorse per operare e per generare valore. Pertanto, la sostenibilità di un'impresa deve essere misurata e la misurazione è resa possibile attraverso tre parametri o criteri detti "ESG" (dall'inglese Environmental, Social, Governance), ovvero:

Dimensione ambientale	Dimensione sociale	Dimensione economica
misura l'impronta ambientale dell'impresa nell'ottica di ridurre al minimo i danni provocati dalle attività produttive	misura se l'impresa garantisce condizioni di giustizia, salute, equità e benessere per le persone <i>(trattamento egualitario dei dipendenti, massima sicurezza sul posto di lavoro, possibilità di realizzazione dei lavoratori)</i>	indica la capacità dell'impresa di generare profitti nel tempo ed essere in grado di continuare a operare a lungo termine.

Per condurre il proprio business in modo sostenibile è fondamentale adottare un approccio sistemico, inclusivo e trasparente tessendo una relazione strutturata e costante con i propri Stakeholder muovendosi lungo una direttrice che coniuga crescita economica, sviluppo sociale e salvaguardia del patrimonio naturale.

Gli elementi e i principi per un approccio sostenibile devono riguardare **i valori e il modello di governance dell'impresa, la sostenibilità del prodotto** (o servizio) durante il ciclo di vita, in linea con i **principi dell'economia circolare, l'integrazione dei principi di sostenibilità all'interno dei processi di business**. In tal senso, la sostenibilità è trasversale a tutte le funzioni e a tutti i processi aziendali poiché riguarda non solo "cosa l'azienda fa" ma anche il "modo in cui lo fa".

Gli ultimi due elementi di base della sostenibilità d'impresa sono senz'altro legati alla **capacità di misurazione e rendicontazione delle performance e degli impatti generati ed alla gestione del rapporto con gli Stakeholder**. Infatti, se la capacità di creare valore è la condizione di sopravvivenza e sviluppo di un'impresa e se la creazione di valore richiede la sistematica **capacità di soddisfare tutti gli Stakeholder**, ne deriva che per giudicare la qualità di un'impresa e il suo grado di successo occorre ricorrere a parametri che permettano di misurare in modo adeguato il grado di soddisfazione degli Stakeholder stessi. Non a caso, come afferma Porter, l'impresa moderna è concepibile come un ente operante in un sistema complesso e interconnesso di cui subisce le forze e sulla quale agisce un'influenza, negativa o positiva, non ignorabile.

Affinché un'azienda mantenga il proprio diritto ad operare (*license to operate*), deve dunque assumersi una responsabilità estesa nei confronti del sistema in cui agisce, **coinvolgendo proattivamente e intenzionalmente (*meaningful engagement*) tutti gli attori facenti parte del sistema nella creazione di valore condiviso**. Ad esempio, la crescente attenzione da parte dei consumatori rispetto a temi quali la sicurezza, la qualità, la provenienza ed i processi produttivi dei prodotti hanno determinato scelte di consumo sempre più legate a fattori intangibili per cui la reputazione aziendale diventa sempre più un fattore critico di successo per le imprese (Perrone, Studi in Strategia e Corporate Social Responsibility,

2009). Infatti, i recenti disastri ambientali, gli scandali finanziari, l'accresciuta sensibilità della collettività e la pressione da parte di organizzazioni non governative spingono le aziende ad una maggiore gestione dei rischi di carattere ambientale e sociale.



**Rendere effettivo e misurabile il contributo** delle imprese al raggiungimento degli SDGs



Implementare **politiche e strategie di Stakeholder engagement** efficaci



Gestire in maniera **sostenibile la catena di fornitura**



**Tutelare e promuovere i diritti umani** nelle attività di business e attraverso le stesse

### 6.1.1 Gli azionisti

Il dovere dell'impresa è, in primis, corrispondere agli interessi degli azionisti, che, in quanto apportatori di capitale di rischio, accettano di essere remunerati dopo tutti gli altri soggetti per cui, più degli altri, **sfidano l'incertezza dei risultati d'impresa**. Ne consegue che, inevitabilmente, l'azionista pretenda di esercitare un potere relativamente superiore agli altri riservando a sé nelle sedi quali assemblee e consigli di amministrazione le decisioni che possono avere maggiore impatto sulla creazione e distribuzione del valore (investimenti strategici, acquisizioni e dismissioni, nomina e compenso dei vertici manageriali, operazioni sul capitale, distribuzione degli utili ecc.). Soddisfare le istanze degli azionisti è sempre stata un'esigenza evidente, lampante e particolarmente rilevante al punto che quasi sempre si sottintende "creazione di valore per l'azionista" come se fosse l'unica prospettiva da considerare.

### 6.1.2 I clienti

Alla base del successo di un'impresa è posta la capacità di soddisfare in modo peculiare e distintivo i bisogni della clientela, il che è ovvio al punto da non richiedere troppe argomentazioni. Specie in tempi di concorrenza esasperata come quelli attuali, l'impresa non può permettersi di dimenticare, se non a prezzo di perdere mercato o di non saperlo conquistare, che un prodotto vale solo nella misura in cui si dimostra capace di soddisfare i bisogni dei clienti. Inoltre, il problema di soddisfare il cliente è molto più critico in quanto i bisogni mutano sempre più in fretta, si modificano i modelli di spesa dei consumatori, cambiano gli ingredienti dei processi produttivi delle imprese. In questo quadro, il cliente sempre più viene ad avere il coltello dalla parte del manico e per l'impresa diventa **fattore vincente la capacità d'interpretare i bisogni del mercato** e offrire soluzioni e risposte più convincenti di quelle dei concorrenti, in modo da conquistare quel fondamentale patrimonio che è costituito da una clientela fedele.

In termini logici, non è difficile delineare modelli che permettano di valutare il grado di soddisfazione della clientela. Infatti, è abbastanza evidente che tale soddisfazione è riconducibile a tre variabili principali:

- il prezzo, meglio se inteso quale rapporto tra il prezzo e gli attributi funzionali del prodotto;
- la qualità, intesa come la corrispondenza tra il contenuto effettivo del prodotto e quello atteso dal cliente;
- il livello di servizio, ossia l'adeguatezza delle modalità e dei tempi con cui il prodotto è reso disponibile e fruibile dal cliente (e.g., tempi di consegna, servizi di assistenza ecc.).

Sul piano concreto, la traduzione del modello logico in meccanismi di valutazione quantitativa affidabili è invece un **problema indispensabile da affrontare ma tutt'altro che semplice da risolvere**. Infatti, la declinazione delle variabili prezzo/qualità/servizio in indicatori di misura non può prescindere dalla considerazione delle specifiche caratteristiche dei bisogni e delle aspettative della clientela a cui l'offerta dell'impresa si rivolge.

### 6.1.3 I collaboratori

Un'impresa opera attraverso persone per cui, a parità di altre condizioni, risulterà tanto più vitale quanto maggiori sono la quantità e la qualità delle energie, delle capacità e del grado di motivazione che apportano tutti coloro che, a vario titolo con diversi tipi e livelli di responsabilità, vi si ritrovano a lavorare. Pertanto, il successo dell'impresa viene sempre più a dipendere dalla sua capacità di attrarre e trattenere le persone dotate dei talenti più appropriati col grado di motivazione più elevato. Non a caso, nelle imprese si stanno moltiplicando gli sforzi nel valutare e monitorare la soddisfazione del personale elaborando opportuni indicatori come il *People Satisfaction Index*.

Le variabili di soddisfazione sono identificabili abbastanza facilmente e si possono ricondurre a:

- adeguatezza dei livelli di remunerazione, prospettive di crescita professionale e di carriera;
- qualità dell'ambiente di lavoro (sicurezza, facility, servizi medici, sociali, ricreativi ecc.);
- impatto del lavoro sulla qualità della vita (flessibilità dell'orario, livello di stress, distanze e mezzi di comunicazione e trasporto ecc.).

Il rapporto tra l'impresa e i suoi dipendenti è collegato all'importanza differenziata e alla rilevanza mutevole delle diverse categorie per cui non tutti i dipendenti sono sempre ugualmente necessari e insostituibili. Inoltre, l'impresa è consapevole che la soddisfazione verso i dipendenti non è un obiettivo da perseguire senza condizioni: un buon esempio è offerto dalla Pubblica Amministrazione in cui la sostanziale inamovibilità del personale ha determinato il generarsi di organismi inefficienti con persone demotivate e insoddisfatte alle proprie dipendenze.

### 6.1.4 Fornitori e partner

In linea di principio, con i propri fornitori l'impresa ha un **naturale ed evidente conflitto** di interessi, che trova esito **nella definizione del prezzo e nelle condizioni della fornitura**. Pertanto, in prima approssimazione, si potrebbe dire che almeno del benessere e della soddisfazione dei propri fornitori l'impresa potrebbe non occuparsi, lasciando piuttosto a loro di preoccuparsi della sua soddisfazione in quanto cliente.

Tuttavia, seppur corretto in alcuni casi, è un modo di ragionare molto pericoloso con particolari fornitori in particolari rapporti di fornitura: soggetti che forniscono determinati materiali, prodotti o servizi, per la loro dimensione economica o la loro difficile sostituibilità, assumono **una rilevanza strategica** per la quale l'impresa stabilisce nei loro confronti **rapporti tendenzialmente durevoli nel tempo** non limitati alla singola fornitura.

Si pensi, per esempio, a cosa una casa produttrice possa rappresentare per un concessionario di auto, o un'agenzia pubblicitaria per un'impresa che vende prodotti di largo consumo, o i fornitori di materie prime per un'impresa di trasformazione di materie plastiche o di lavorazione della lana o della pelle. In questi casi, **la soddisfazione del fornitore assume valore critico quale supporto nevralgico al livello e alla continuità dei risultati dell'impresa**.

Analogamente per le imprese cui un'azienda si collega attraverso rapporti di partnership, come accade sempre più spesso, per sviluppare più efficacemente un nuovo business o per condividere più convenientemente determinate attività. In generale, **il successo di una qualunque alleanza presuppone una soddisfazione reciproca tra i partner**, che difficilmente è conseguibile quando ognuno presta attenzione soltanto ai risultati che dall'alleanza è in grado di trarre per sé; ciò costituisce una delle ragioni che più incidono sulla precarietà e sull'insuccesso di tante operazioni di partnership, pur apparendo assolutamente corrette e coi giusti presupposti per esser realizzate.

In entrambe le prospettive, una prima misura di soddisfazione inerisce il piano economico: il volume delle forniture acquistate o il margine di utile derivante dalla partnership sono evidenti parametri capaci di segnalare il grado di interesse che l'impresa può suscitare nei confronti dei suoi fornitori o dei suoi partner strategici. Altre misure possono utilmente fungere da complemento ai parametri economici, come, ad

esempio, l'affidabilità dell'impresa cliente in termini di rispetto dei programmi di acquisto, di continuità delle forniture, di puntualità nei pagamenti.

Per quanto attiene alle alleanze, ulteriori benefici in aggiunta ai margini economici diretti possono riguardare l'aumento indotto nelle competenze del personale, nel know-how organizzativo, nelle relazioni commerciali.

### 6.1.5 Ambiente esterno

Non va dimenticato che **un'impresa è un attore sociale** e, in quanto tale, non ha solo il dovere di rispondere a istanze e di osservare regole che provengono dalle comunità in cui si trova a operare. Nutre, infatti, anche un forte interesse nello stabilire relazioni improntate al rispetto e alla collaborazione con gli interlocutori sociali.

**La rilevanza di questa prospettiva non riguarda tutte le imprese nella stessa misura.** Assume particolare significato nelle situazioni in cui l'impatto dell'impresa sul contesto è più forte: per esempio, si pensi alle imprese che incidono pesantemente sull'economia di un certo territorio, come la Fiat nell'area torinese, la De Cecco nella Val di Sangro, la Aversa a Caltanissetta, oppure alle imprese a più elevato rischio ambientale come quelle operanti nei settori chimico, farmaceutico, energetico e così via.

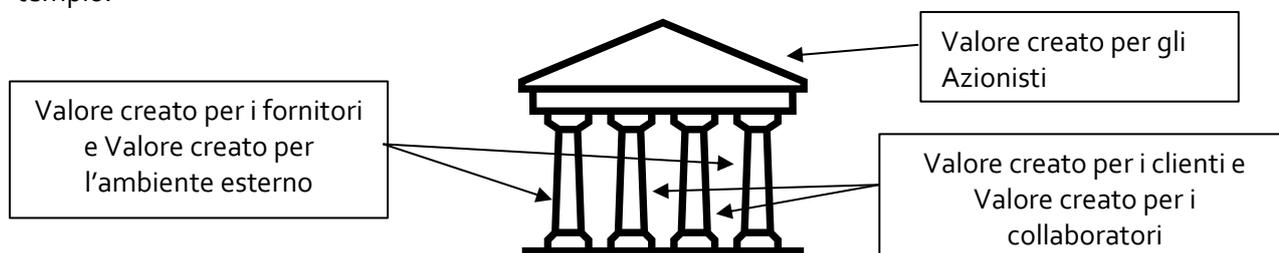
Infatti, **in maniera opportuna e progressiva si sta diffondendo la pratica di aggiungere alla pubblicazione del bilancio economico-finanziario quella dei cosiddetti bilanci ambientale e sociale** a dimostrazione che le imprese siano sempre più chiamate a rispondere dell'impatto che il loro operato determina nei confronti degli interessi collettivi delle comunità con cui convivono.

Anche questa prospettiva richiede la messa a punto di indicatori rilevanti e significativi. Ne possono essere esempi i parametri che segnalino l'impatto dell'impresa su:

- ambiente fisico-naturale, quali misure di inquinamento, iniziative di smaltimento e riciclaggio,...
- consumo di risorse ambientali limitate, ossia risparmio di energia, materie prime naturali,...
- contesto socio-economico, ovvero attività economiche indotte, promozione e sostegno di attività di formazione o di altre iniziative di rilevanza sociale, culturale, economica,...

## 6.2 IL MODELLO DI CREAZIONE DEL VALORE

Quanto argomentato finora trova una prima sintesi nel modello che assimila la creazione di valore ad un tempio.



Il tetto del tempio, corrispondente al valore creato per gli azionisti, è retto da una serie di colonne che rappresentano la soddisfazione degli altri Stakeholder. Di queste, le due colonne portanti ai lati esprimono rispettivamente il valore creato per i clienti e il valore creato per i collaboratori mentre le due colonne interne sono complementari e corrispondono l'una al valore creato per fornitori e partner e l'altra al valore creato per l'ambiente esterno.

Il modello<sup>6</sup> suggerisce alcune considerazioni meritevoli di attenzione.

La creazione di valore per l'azionista è assimilata, nella metafora del tempio, al tetto della costruzione a ricordare che, in un'impresa che opera sul mercato, i risultati si riverberano in definitiva sull'azionista, il quale si riserva comunque l'ultima parola.

Inoltre, richiama il concetto per il quale la soddisfazione dell'azionista non può prescindere dalla soddisfazione degli altri Stakeholder: laddove in una delle colonne portanti si manifesti qualche crepa significativa, si rischia di veder crollare non solo il tetto, ma addirittura l'intera costruzione. Ancora, un tetto preteso dall'azionista molto pesante potrebbe rischiare di crollare, se sostenuto da colonne troppo leggere!

**In sintesi, l'equilibrio e la solidità dell'impresa si reggono sulla capacità di soddisfare contemporaneamente e adeguatamente tutti i portatori di interesse e, dunque, sulla capacità di creare valore lungo tutte le prospettive.**

Infine, nell'ottica di apprezzare la capacità dell'impresa di creare valore, sono essenziali delle metriche che riescano ad esprimere, attraverso parametri il più possibile oggettivi e significativi, le performance secondo il grado di soddisfazione dei diversi portatori di interesse. In questa prospettiva, non è casuale la diffusione di impostazioni profondamente innovative nei sistemi di reporting direzionale e nella comunicazione dei risultati dell'impresa all'esterno. Di pari passo, avviene un progressivo allontanamento da modelli di informazione fondati esclusivamente su risultanze economiche e finanziarie, organizzati secondo schemi contabili, e il crescente contenuto di informazioni quantitative mirate a esprimere la performance dell'impresa sotto le altre prospettive prima richiamate (soddisfazione della clientela, del personale ecc.).

### **6.3 LA CREAZIONE DI VALORE NEL MEDIO - LUNGO TERMINE**

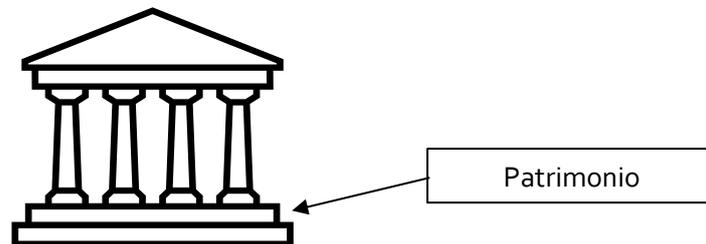
La capacità di creare valore da parte di un'impresa non si esaurisce nel garantire adeguata soddisfazione a tutti i suoi Stakeholder nel breve termine. È infatti nel loro interesse che sappia dare continuità nel tempo alla creazione di valore e che la prospettiva di migliori risultati futuri possa rendere accettabile e conveniente qualche rinuncia a breve termine. Il concetto di creazione di valore, in altri termini, si riferisce implicitamente ad una dimensione temporale proiettata su orizzonti di lungo periodo. **In tale ottica, un'impresa crea valore non solo realizzando nel breve termine delle performance positive, ma anche se opera in modo da alimentare la propria capacità di soddisfare sempre meglio in futuro i propri Stakeholder.**

Il tempio della creazione di valore viene arricchito di un elemento particolarmente importante per rafforzare la solidità dell'intera costruzione: al tetto (creazione di valore per l'azionista) e alle colonne che lo reggono (la soddisfazione degli altri Stakeholder) si aggiunge ora la base, una piattaforma che sorregge e racchiude le fondamenta del tempio dando stabilità al tutto. **A questa peculiare dotazione di risorse l'impresa deve la propria capacità di creare valore.** Infatti, quanto maggiore è la consistenza e la durata di questa dotazione, tanto più elevato, a parità di altre condizioni, è il potenziale futuro di creazione di valore che può essere attribuito all'impresa.

---

<sup>6</sup> Il modello si presta a essere esteso anche alle aziende o enti pubblici, che devono creare valore pubblico, giacché, anche per questi, la creazione di valore si traduce nella capacità di soddisfare tutti i portatori di interessi. Semplicemente, nel caso dell'azienda pubblica cambiano le gerarchie: in testa a tutto va posto il livello di soddisfazione della collettività che fruisce dei servizi dell'ente (nel modello valido per l'impresa ciò si ritrova nella creazione di valore per il cliente e in quella per l'ambiente); la soddisfazione di chi finanzia (il cittadino contribuente) diventa una condizione (il tetto si trasforma in una colonna e viceversa).

Si può, dunque, concludere che **nel patrimonio strategico risiedono le radici della capacità di creare valore.**



Diventa, pertanto, di estrema importanza analizzare, censire, misurare, gestire e controllare la consistenza del patrimonio strategico, che può essere articolato in tre categorie di variabili:

- il capitale intellettuale;
  - *capitale organizzativo,*
  - *capitale relazionale,*
  - *capitale professionale.*
- il capitale finanziario;
- il capitale tangibile.

Mentre il capitale umano si impenna sulle competenze e sulle esperienze individuali, quello relazionale fa leva sulla forza delle relazioni di cui l'impresa dispone nei confronti dei suoi interlocutori esterni più rilevanti, tra i quali si annoverano tipicamente la clientela, i fornitori-chiave e i partner strategici.

**Le dimensioni più rilevanti in grado di dar valore alle relazioni sono la profondità e la longevità:** più intensa è la relazione che si stabilisce con la clientela e maggiore è l'esperienza che si accumula nel tempo, tanto più alta sarà la fiducia che il cliente darà all'impresa, tanto minore la tentazione per lui di cambiare fornitore, e quindi tanto maggiore il suo livello di fedeltà. E lo stesso vale nel rapporto con fornitori e partner.

#### **6.4 UNA NUOVA GRAMMATICA DEL VALORE: UN'ECONOMIA PIÙ A MISURA D'UOMO**

Il mondo cambia e, insieme a lui, anche i modelli che hanno guidato per decenni, rivelatisi inefficienti e inadeguati a gestire le crisi del XXI secolo. **Nuovi modelli promettono maggiore efficienza,** per esempio, nell'uso delle risorse (sharing economy, circular economy, green economy, bioeconomy), nell'uso delle competenze diffuse (open innovation, crowdsourcing), nell'accesso all'informazione (platform economy), nell'accesso ai finanziamenti (crowdfunding, sustainable bond), abilitati dalle nuove tecnologie e dal digitale: **modelli sostenibili che stimolano e moltiplicano le relazioni basate sulla costruzione di comunità di persone unite da interessi e valori comuni per cui appaiono più dinamici ed efficaci per affrontare le grandi sfide del futuro.**

Comunità aziendali, produttive, territoriali, scientifiche diventano learning community, incubatori del cambiamento e il loro valore è emerso proprio durante la pandemia: il sistema di relazioni ha fatto la differenza nei territori, rendendoli più resilienti e inclusivi. Infatti, **i ripetuti blackout delle catene del valore asiatiche insieme agli effetti delle guerre commerciali tra USA e Cina stanno convincendo molte imprese a rilocalizzarsi nei territori di provenienza** per accrescere la qualità delle produzioni e rivalutare relazioni economicamente meno convenienti nel breve periodo, ma basate su più saldi rapporti fiduciari che potrebbero determinare vantaggi competitivi nel medio.

Il ritorno ai territori è dovuto anche al crescente valore degli asset intangibili di cui sono ricchi e i grandi marchi di moda lo confermano radicandosi e prendendosi cura di ambiente, patrimonio e paesaggi: la campagna umbra di Brunello Cucinelli, la Roma delle sorelle Fendi che sostengono il restauro della Fontana di Trevi e lo sviluppo di una comunità creativa per l'iniziativa Alta Roma o Dolce & Gabbana che da anni ha

messo la Sicilia al centro del proprio lavoro con l'impegno di valorizzarne le peculiarità identitarie e di trarre ispirazione per le proprie creazioni artistiche.

Tale orientamento deriva anche dal riconoscimento che proprio le comunità sostengono, alimentano la creazione di valore sia nel breve che nel lungo periodo e forniscono alla dimensione produttiva la stabilità che permette nel medio periodo una maggiore competitività<sup>7</sup>, che sempre più si nutre di luoghi e di comunità, di attori che partecipano alla costruzione di valore condiviso non come meri beneficiari ma come protagonisti e co-produttori fondamentali nell'innalzare i livelli di anti-fragilità dei territori, come emerge dalle analisi di Giampiero Lupatelli<sup>8</sup>.

Un altro fattore a favore del cambiamento e della costruzione di nuove relazioni è la transizione ecologica, giunta ad un punto di svolta attraverso il Green Deal e il Next Generation EU mobilitando ingenti risorse accettando la sfida di assumere come necessario e realizzabile l'obiettivo di azzerare le emissioni nette di CO<sub>2</sub> entro il 2050.

Enzima di molte trasformazioni è il digitale, che ha innescato un vero e proprio cambiamento antropologico sulla persona nella sua totalità: infatti, consente di creare nuove forme di mutualismo e di condivisione capaci di scambiare interessi, mettere in connessione servizi, far dialogare imprese, territori e clienti e dare a tutti allo stesso tempo la possibilità di ideare, produrre e fruire beni e servizi. Tra i suoi effetti benefici il digitale prevede l'innescare di un grande meccanismo di trasparenza e controllo, abilitando azioni e opinioni da parte delle persone che hanno spinto imprese e pubbliche amministrazioni a rendere conto periodicamente dei propri comportamenti e ad aprirsi nelle relazioni con i propri cittadini o clienti, con cui sempre più condividono scelte e valori.

Sempre più imprese, come evidenzia il rapporto *Coesione è Competizione*, mettono al centro del proprio modus operandi lo sviluppo e la manutenzione della relazione<sup>9</sup> per migliorare il processo di conoscenza volto ad aumentare la qualità e la quantità di antenne per captare segnali provenienti dal mercato e dalla società, per radicarsi nei luoghi e per accrescere i valori tangibili e intangibili che da quei territori arrivano per dare nuovi significati ai prodotti e ai servizi offerti, per rendere circolari le proprie filiere, per rendere protagonisti attivi del processo di innovazione ogni singolo dipendente e collaboratore, tutti i fornitori e gli Stakeholder interni ed esterni e i consumatori (*prosumer*) che concretamente concorrono al miglioramento continuo del prodotto e dei servizi offerti al mercato.

Le imprese coesive rendono la relazione un fattore produttivo che genera valore condiviso e riescono ad interpretare i cambiamenti in atto affrontando i futuri possibili (*vedi par. 7 - Le Imprese Coesive: una Realtà di Valore*).

#### 6.4.1 Da spazi a luoghi

Il luogo della produzione racconta l'identità di un marchio e di un prodotto. Negli ultimi anni le imprese sono tornate a descrivere il loro valore anche attraverso il radicamento nelle tradizioni e vocazioni economiche, produttive e culturali dei propri territori, come nel mondo agroalimentare in cui i luoghi di produzione, sempre più piccoli comuni o borghi, sono da tempo fattore di differenziazione rispetto a qualità, tracciabilità e certificazioni. Così, anche in quello della moda: i principali marchi del settore hanno iniziato ad indicare la propria città o territorio di elezione impegnandosi nella loro promozione o sostegno delle attività culturali. Dunque, **lo spazio non è più solo indicazione di provenienza**: nella relazione traspare il valore tangibile e intangibile del prodotto e del suo marchio. Da qui la necessità da parte delle imprese di recuperare la relazione con i contesti di produzione non più visti come sfondi intercambiabili, ma veri e propri asset da mantenere e far co-evolvere con il proprio brand: non può esistere prodotto senza territorio e non ci può essere territorio senza i suoi prodotti.

---

<sup>7</sup> Minnaar J., *The Age Of Community Capitalism*, Corporate Rebels, 2020. <https://corporate-rebels.com/community-capitalism/>

<sup>8</sup> Lupatelli G. (2021), *Fragili e Antifragili. Territori, Economie e Istituzioni al tempo del coronavirus*, Rubbettino Editore: Soveria Mannelli (CZ).

<sup>9</sup> Porter M., Kramer M. R., *Creating Shared Value*, Harvard Business Review, Gennaio/Febrero 2011.

Inoltre, **i territori sono soprattutto grovigli di relazioni**: i luoghi denotano una dimensione collettiva in cui l'elemento distintivo è costituito proprio dalla relazione, che rende il luogo uno spazio dotato di significato. In effetti, è la dimensione relazionale a legare insieme i vari piani – economico, ambientale e sociale – innescando il salto del fare impresa dall'essere legato esclusivamente agli spazi della produzione al costruire legami riferiti ai luoghi.

**Spesso, la dimensione comunitaria funge da motore per la realizzazione di un'innovazione che garantisce competitività alle aziende**, seguendo logiche alternative a quelle basate unicamente sul taglio del costo del lavoro, sul risparmio della qualità per le materie prime, su dinamiche predatorie che consumano soltanto valore.

Il carattere relazionale dei territori permette altresì di comprendere un'ulteriore duplice trasformazione: da un lato, la scelta di invertire la tendenza alla delocalizzazione investendo nei luoghi portatori di know-how, tradizione ed esperienza che possono realmente fornire un valore aggiunto; dall'altro lato, la centralità della componente relazionale permette di analizzare i cambiamenti di parti importanti del sistema produttivo italiano secondo un'ottica di maggiore collaborazione e alleanze.

Questa trasformazione trova un'efficace sintesi nei **distretti industriali**, come entità socio-territoriali caratterizzate dalla compresenza attiva in un'area circoscritta di comunità di persone e di popolazioni di imprese industriali; negli **hub**<sup>10,11</sup> che possono essere costituiti da centri di incontro e raccordo per molteplici attività e interessi, un co-working, una social street, una cooperativa di comunità, un aeroporto o anche un'azienda. **L'aspetto da sottolineare è la funzione di aggregazione e catalizzazione di risorse, saperi o esperienze differenti attorno a finalità comuni**, svolta da singole organizzazioni o spazi.

Infine, si annoverano le **piattaforme territoriali**<sup>12</sup>, di cui un interessante esempio è dato dalla metropoli allargata torinese dove avevano sede le maggiori imprese fordiste italiane, FIAT e Olivetti: uno spazio a lungo strutturato, nella cultura e negli assetti territoriali, dalla produzione di massa che, progressivamente, a partire dagli anni Ottanta ha trasferito il baricentro economico dal settore dei servizi alla produzione (ricerca, progettazione, design, formazione, finanza) duramente colpito dalla crisi del 2008.

Le imprese che puntano su stabilità e qualità delle produzioni diventano sempre più partecipi di dinamiche territoriali che rappresentano la risposta più efficace alla crescente complessità e incertezza dei mercati. Le relazioni fanno emergere la consapevolezza che esiste un rapporto di interconnessione profondo tra imprese, comunità e luoghi per cui ciò che accade alle prime ha ripercussioni sulle seconde e viceversa.

#### **6.4.2 Da lineare a circolare**

Gestire correttamente flussi di materia ed energia significa innovare, ripensare e riprogettare prodotti e servizi all'interno di filiere, sempre più corte e armoniche con il territorio. **La via della sostenibilità, ormai strada obbligata, si sta rivelando un enzima straordinario per intensificare e sviluppare ancor di più il tessuto relazionale tra imprese, rendendole al contempo coese e competitive.** La capacità relazionale diventa decisiva: la transizione ecologica porta all'attivazione di un nuovo modello di organizzazione sociale basato su produzione e consumo di energia proveniente da fonti rinnovabili e di materiali recuperati dai processi di riciclo, il che attiva nuove forme di azione collettiva costituite da economie collaborative in cui produzione e consumo generano nuovi sistemi di scambio.

Se la transizione energetica e quella verso l'economia circolare sono necessarie in termini di sostenibilità ambientale, non si possono realizzare senza una gestione congiunta dei problemi ambientali, sociali ed economici a favore di un approccio co-evolutivo e interattivo, data l'inseparabilità e l'influenza reciproca del cambiamento sociale e tecnologico. Con l'avvento delle energie rinnovabili, la produzione ed il consumo di

---

<sup>10</sup> Si intende un insieme altamente variegato di iniziative e strutture, materiali o virtuali, che raccolgono al proprio interno una molteplicità di funzioni o attività dando vita a vere e proprie infrastrutture sociali

<sup>11</sup> Venturi P., Zandonai F. (2019), *Dove: la dimensione di luogo che ricomponete impresa e società*, EGEA: Milano.

<sup>12</sup> Bonomi A., *Dal localismo alle piattaforme produttive*, Treccani, 2015.

energia sono tornate prossime ai luoghi d'utilizzo, dando vita a comunità energetiche locali<sup>13</sup>, che prevedono la partecipazione di tutti i soggetti presenti sul territorio, imprese, cittadini, istituzioni insieme ai produttori di energia.

Un cambiamento spinto non solo dai mercati, ma sempre più anche da programmi politici che vedono nella lotta ai cambiamenti climatici una grande occasione per rilanciare le economie mondiali; tra questi il Next Generation EU a sostegno degli investimenti e delle riforme per aumentare la resilienza delle economie dell'UE e promuovere una crescita sostenibile specie nell'ambito delle transizioni verde e digitale. In tal senso, l'Italia non parte da zero con la più alta percentuale di riciclo del 79% sulla totalità dei rifiuti (urbani, industriali, ecc.) e la più alta quantità di avvio a riciclo dei materiali riciclabili tradizionali in termini assoluti (carta, plastica, vetro, metalli, legno, tessuti).

Interessante il Patto per il tessile sottoscritto da Regione Toscana, Comune di Prato, Alia servizi ambientali, Confindustria Toscana Nord, Cna Toscana, Confartigianato Toscana e Astri, l'associazione che raggruppa le imprese del riciclo tessile con l'obiettivo di favorire la formazione di comunità produttive integrate in grado di connettere chi produce e raccoglie rifiuti tessili riciclati con i potenziali utilizzatori. Linee guida per l'applicazione del regime di sottoprodotto nell'industria tessile – cascami di fibre naturali, sfridi derivati dai vari processi industriali – sono in fase di elaborazione per migliorare le performance del distretto a partire dall'individuazione di nuovi sottoprodotti sottratti al regime dei rifiuti.

In questa direzione si incanala anche il progetto Life M3P (Material Match Making Platform), promosso dall'Unione degli Industriali della Provincia di Varese insieme a Centrocot (Busto Arsizio, Varese) con l'obiettivo di promuovere un modello di simbiosi industriale basato su una piattaforma on-line per condividere scarti, materiali e tecnologie e sviluppare "match" di simbiosi industriale anche in altre filiere e settori al fine di riutilizzarli ed evitare, di conseguenza, l'aumento di volumi di rifiuti nelle discariche e negli inceneritori. La piattaforma ha censito circa 470 materiali di scarto favorendone il riciclo e sviluppando nuove relazioni tra imprese: ad esempio una piccola azienda ha utilizzato polveri di cotone, altrimenti destinate all'incenerimento, per la produzione di carta artigianale invece della cellulosa vergine. Tale match ha consentito una riduzione sensibile degli impatti ambientali: -27% delle risorse non rinnovabili, -50% consumo di acqua, -44% emissioni GHG, -43% ecotossicità.

In questa direzione si muovono anche grandi aziende che, per ottenere significative riduzioni dell'intensità di emissioni, devono necessariamente coinvolgere tutta la catena di fornitura. Nasce così Just (Join Us in a Sustainable Transition), il programma del Gruppo ENI rivolto a tutti i fornitori attuali e potenziali basato su una piattaforma (Open-es) sviluppata da Boston Consulting e Google Cloud, che permetterà ai protagonisti del percorso di transizione energetica di valorizzare le proprie esperienze e best practice di sostenibilità rendendole disponibili non solo a ENI, ma a tutte le aziende partecipanti dando la possibilità a grandi gruppi, piccole e medie imprese, start-up e tutti i service provider di entrare in relazione, accelerare il percorso di transizione energetica, accedere a nuove opportunità di business e di creazione di valore.

#### **6.4.3 Dal valore economico all'economia del valore**

Credito bancario, crowdfunding, invoice trading, green bond, minibond, direct lending, initial coin offerings sono alcune delle parole che popolano oggi il ricchissimo vocabolario della finanza. **Crescono in Italia e all'estero banche che finanziano progetti in una logica di massimizzazione dell'impatto sociale o ambientale piuttosto che economico:** una logica nuova che permette, ad esempio, a categorie non bancarie, cui è vietato dare credito dalle regole correnti, di essere valutate anche per la loro capacità di sviluppare progetti buoni. Tale logica ha guidato esperienze come Banca Prossima, oggi divisione Impact del Gruppo Intesa Sanpaolo, che, grazie ad una decennale esperienza nel settore non profit, ha sviluppato meccanismi di garanzia che permettono di erogare credito anche a quelle categorie di clienti che non avrebbero altrimenti le condizioni per ottenere un prestito. **L'esperimento ha dimostrato nel tempo la sua**

---

<sup>13</sup> In vista della riduzione delle emissioni di carbonio nel settore elettrico prevista per il 2050, si stima che 264 milioni di cittadini dell'Unione Europea si uniranno al mercato dell'energia come prosumer, generando fino al 45% dell'elettricità rinnovabile complessiva del sistema.

**validità e solidità:** il 65%-70% dei soggetti che hanno ricevuto credito tramite il fondo, superando la debolezza contingente, sono successivamente finiti in categorie di credito buone.

**Comportamenti etici, difesa dei diritti, qualità delle relazioni e capacità di entrare in sintonia con le diverse comunità a cui partecipa l'impresa possono assumere oggi un valore di mercato diventando un asset premiante nell'accesso al mercato dei capitali:** l'appartenenza ad un network o ad una filiera migliora le condizioni e la velocità di erogazione del credito da parte di istituti bancari, come nel programma "Sviluppo Filiera", che ha permesso a piccole e medie imprese di accedere al credito sulla base degli "intangibile" connessi all'appartenenza ad una filiera.

A dimostrazione di quanto sia profondo il cambiamento dei mercati è interessante l'esito della quotazione in borsa del colosso britannico del food delivery Deliveroo<sup>14</sup>: annunciata come la più grande quotazione degli ultimi anni hanno chiuso la prima giornata con una perdita di oltre il 26%. Sull'esito hanno influito sia le proteste dei rider, che chiedono maggiori tutele e salari più congrui, sia l'elevata probabilità di non rientrare negli schemi previsti per gli investimenti socialmente sostenibili per cui le grandi case di investimento, sempre più orientate a criteri di investimento ESG che guidano sempre più gli investimenti, hanno preferito escludere tali titoli dai loro fondi.

Dal 2015 a oggi **le attività gestite dai fondi d'investimento ESG sono aumentate a livello globale di oltre il 170%**. Da gennaio a ottobre 2020 in Europa questa categoria di fondi ha registrato afflussi netti di risparmio per oltre 150 miliardi di euro, l'80% in più rispetto all'analogo periodo del 2019<sup>15</sup>, tendenza che secondo una recente indagine condotta da Black Rock è destinata a proseguire.<sup>16</sup> Il rovescio della medaglia è **l'aumento del rischio di greenwashing** dovuto al crescere degli investimenti ESG e al ruolo sempre più importante all'interno dei portafogli.

In generale, la spinta dei mercati sta progressivamente invertendo i rapporti di convenienza sui mercati finanziari tra sostenibilità, profitti attesi e prezzi delle attività finanziarie. Studi recenti dimostrano che, a parità di altri fattori concomitanti, **il rapporto prezzo/utili di imprese con elevata reputazione di sostenibilità sociale e ambientale è mediamente superiore a quello delle imprese che hanno una reputazione sociale e ambientale più bassa.**

Inoltre, queste imprese, anche grazie ad una forte relazionalità, sono meno esposte a rischi di conflitti con gli Stakeholder per i motivi emersi nei paragrafi precedenti per cui godono di premi di rischio meno elevati nella valutazione finanziaria e, di riflesso, di rapporti prezzi/utili migliori. Dunque, si potrebbe finalmente assistere all'allineamento della sostenibilità economica, ambientale e sociale confidando in un mercato in cui molti sono i segnali che fanno sperare che la direzione intrapresa sia ormai quella giusta.

#### **6.4.4 Da addetto ad associato**

Tra le relazioni in forte evoluzione compare quella tra impresa e dipendenti. Si assiste ad un superamento dell'organizzazione basata sulla rigida divisione e specializzazione fra chi dirige e chi esegue e che riporta alla mente le idee di imprenditori illuminati come Adriano Olivetti o studiosi come Henry Mintzberg, che hanno teorizzato l'impresa come comunità. **Ciò implica un passaggio da un approccio di leadership a quello di "communityship"**, ovvero una forma di leadership che si fonda su un'idea di management impegnato e diffuso<sup>17</sup>.

Perché più coesa dato che tutti i suoi attori partecipano al superamento della crisi, **l'impresa risulta più rapida e flessibile nell'attuare risposte efficaci dinnanzi a nuove sfide o criticità.** Riprogettando tale relazione cresce la capacità espressiva del lavoratore che diventa co-decisore o associato (*vedi par. 8.1.3 - HONDA ITALIA*) nelle scelte aziendali. Un chiaro esempio di evoluzione del rapporto è offerto dal **welfare**

<sup>14</sup> Paronetto P., *Debutto da brividi per Deliveroo, crolla del 30% alla Borsa di Londra*, Il Sole 24 Ore, 31 marzo 2021.

<sup>15</sup> Fonte dati Morningstar Research.

<sup>16</sup> BlackRock (2020), *Global Sustainable Investing Survey*.

<sup>17</sup> <https://www.allos.it/leadership-diffusa/>

**aziendale**, non più solo e semplicemente il riconoscimento di una serie di benefit scelti e assegnati dall'azienda, ma un'occasione per una conoscenza più profonda dei lavoratori attraverso l'ascolto dei loro bisogni che porta alla creazione di servizi co-progettati.

Un esempio interessante è fornito da Illumia di Bologna, che ha previsto una grande flessibilità oraria con l'istituzione dell'"orario mamma" ridotto e iniziative "salvatempo" come la lavanderia aziendale e la spesa online con consegna al lavoro; inoltre, ha istituito apprezzatissime convenzioni in ambito sanitario, ricreativo e culturale accompagnate da un programma di formazione e sviluppo manageriale in grado di abbattere barriere e consentire a tutti processi di crescita aziendale, sulla scorta di un meccanismo che supera i modelli rigidi, gerarchici e del passato, che spesso diventa anche una grande occasione di innovazione per l'impresa.

Ancora, in Google vige la regola del "20% di tempo in più", ovvero la possibilità per i lavoratori di dedicare fino a un quinto della loro settimana lavorativa a progetti collaterali, iniziative non marginali che nel corso del tempo hanno fatto la fortuna dell'azienda: da Gmail per la posta elettronica a Google News per le notizie e AdSense per la pubblicità, servizi che portano nei portafogli dell'azienda oltre 50 miliardi di dollari l'anno.

Oggi un'azienda virtuosa e competitiva mostra la capacità di bilanciare leadership e di gestire le comunità communityship e citizenship<sup>18</sup>, cioè la capacità di pensarsi come una comunità unica, che in alcuni casi condivide anche il capitale: EssilorLuxottica ha infatti una partecipazione azionaria dei dipendenti all'interno del Gruppo pari al 44% i quali detengono azioni dell'azienda, a dimostrazione del loro impegno e la loro fiducia nella società.

Infine, tra le forme di partecipazione diretta dei lavoratori si annovera il workers buyout (WBO), che rappresenta un'azione di salvataggio dell'azienda, o di una sua parte, da parte dei dipendenti che subentrano nella proprietà. Recentemente, in Italia, tre centrali cooperative Agci, Confcooperative e Legacoop hanno sottoscritto un accordo con le organizzazioni sindacali Cgil, Cisl e Uil per promuovere la diffusione e il consolidamento dei workers buyout cooperativi indicando lo strumento tra le possibili soluzioni scongiuranti la perdita di occupazione in una fase delicata per l'economia: riduce il ricorso agli ammortizzatori, dà continuità all'impresa e genera un aumento del gettito fiscale grazie alle entrate derivanti da imposte e oneri previdenziali corrisposti dalla nuova impresa<sup>19</sup>.

In un'ottica sistemica, il valore intangibile portato dall'evoluzione della relazione tra impresa e lavoratore rappresenta la premessa per il passaggio da un'impresa che si limita a creare e distribuire prodotti ad una che intende costruire comunità larghe in grado di creare valore per tutti, anche economico.<sup>20</sup>

#### 6.4.5 Da fornitore a partner

Le relazioni possono garantire sicurezza e continuità delle attività industriali e migliorare la qualità delle produzioni. L'interruzione forzata di molte filiere, soprattutto quelle relative a beni durevoli a causa del Covid-19, non solo ha reso evidente la fragilità delle catene del valore lineari, ma anche la resilienza e il valore di filiere più corte e compatte tenute insieme non solo dalla convenienza economica.

Il settore delle biciclette, ad esempio, a fronte di una domanda crescente di prodotto, vede le aziende europee ed italiane incapaci di evadere gli ordini a causa di catene di fornitura frammentate e fortemente rallentate: più di 300 giorni di attesa per ricevere parti di freni dai Paesi asiatici (Cina in primis), ruote e cambi, 300 per una sella, 270 per pedali e copertoni, 240 per manubri e forcelle, 210 per un telaio.<sup>21</sup>

Torna, dunque, di grande attualità quello che la globalizzazione aveva indotto ad abbandonare: le comunità produttive compatte, costruite su partnership collaborative e strategiche, in cui si condividono valori, strategie e conoscenze. **I vantaggi sono molti e per tutti: non solo si accresce il valore delle singole**

---

<sup>18</sup> Mintzberg H., *Rebuilding Companies as Communities*, Harvard Business Publishing, luglio/agosto 2009.

<sup>19</sup> <https://www.confcooperative.it/L/Informazione/Archivio/workers-buyout-eccocome-battere-la-crisi>

<sup>20</sup> Bussgang J. e Bacon J., *When Community Becomes Your Competitive Advantage*, Harvard Business Publishing, 21 gennaio 2020.

<sup>21</sup> Larizza A., *L'industria della bici in affanno riporta le produzioni in Europa*, Il Sole 24 Ore, 26 gennaio 2021.

**imprese, ma aumenta anche il valore complessivo di tutta la filiera con effetti positivi su prodotti, servizi, processi.**

Ad esempio, per produrre una motocicletta, in molti casi il processo parte da un progetto realizzato da un'impresa che successivamente commissiona a diversi fornitori la realizzazione di tutte le componenti, che una volta assemblate potrebbero avere problemi e incompatibilità inattese, col risultato che i tempi si allungano e la riuscita del progetto non sempre è garantita. Non a caso, la **Ducati** di Borgo Panigale (BO) per realizzare le sue moto da sempre coinvolge i propri partner già in fase di ideazione del prodotto, permettendo ad ognuno di loro di contribuire al progetto nel proprio segmento di competenza, prospettando da subito la fattibilità e prevenendo l'emergere di criticità, garantendo il successo del processo e aumentando contemporaneamente anche il livello di innovazione.

**Il modello di catena del valore lineare lascia il passo a ecosistemi produttivi relazionali più dinamici e più resilienti agli shock e ai cambiamenti**, per i quali occorre cambiare cultura, creare piani di produzione condivisi, mettere in comune obiettivi, standard qualitativi, azioni, ecc., assumendosi congiuntamente la responsabilità del valore generato. La crisi sembra aver dato una spinta in questa direzione evidenziando i limiti della frammentazione produttiva e commerciale: cresce, per esempio, lo sviluppo di hub per poter fare innovazione, aprire filiali e partecipare a gare internazionali che richiedono capacità finanziaria, garanzie e caratteristiche che raramente un piccolo produttore può offrire, visto che, specie in tempi di scarsità di materie prime come quello attuale, l'incidenza dei costi rischia di diventare insostenibile per le piccole realtà.

È particolarmente interessante quello che sta prendendo forma in Italia sul vetro piano: nasce nel 2009 con il nome di Glass6therm per volontà di sei imprese che mettono a fattor comune risorse, competenze, centri di ricerca e rete dei contatti per uscire rapidamente dalla crisi che aveva investito il settore dell'edilizia. Oggi le imprese coinvolte sono 16 con un fatturato complessivo di 80 milioni di euro, 400 dipendenti e l'obiettivo di arrivare a 30 imprese nei prossimi tre anni. **Non c'è più competizione, ma coordinamento e condivisione.** Addirittura, in un anno difficile come il 2020, a fronte di un calo medio di fatturato del settore del 6%, le imprese di Glass Group<sup>22</sup> hanno mantenuto i livelli di fatturato del 2019 prevedendo una crescita nell'anno superiore alla media del comparto.<sup>23</sup> Non è un caso isolato: si moltiplicano negli ultimi mesi notizie di progetti di aggregazioni produttive in molti settori, specie in uno dei settori più colpiti dalla crisi, come i mobili e i sistemi per ufficio (-20% nel 2020).

Crescono, inoltre, casi di imprese di grandi dimensioni che creano attorno a loro ecosistemi produttivi coesi investendo sulla formazione degli altri membri aumentando il loro valore, creando realtà più strutturate e solide, capaci di resistere alle crisi, accrescendo le capacità finanziarie, aumentando il ranking bancario, aprendo a nuove opportunità di business per aumentarne la competitività. Non pochi big player come Enel, Leonardo e IMA hanno ottenuto importanti vantaggi in termini di competitività.

Tra l'altro, il rafforzamento delle piccole e medie imprese porta a rendere più stabile l'intero sistema con maggiori risultati in termini di performance, innovazioni e competitività a livello internazionale. Per capire meglio il valore di interdipendenza è illuminante il comportamento della Honda di Atessa con le 21 imprese dell'indotto durante la grande recessione 2007-2013. Dal 2008 il colosso nipponico delle due ruote ha perso ben 404 lavoratori diretti nello stabilimento di contrada Saletti e, dato il rapporto di uno a tre con l'indotto, è chiaro l'impatto complessivo per il territorio. In quel momento l'impresa, per mantenere viva la filiera ed evitare che tutto si spostasse in Asia, si è fatta carico del futuro delle sue aziende fornitrici avviando una attività condivisa di accreditamento presso aziende competitor come KTM e Piaggio. Non tutte le imprese hanno saputo cogliere quella opportunità, ma quelle che lo hanno fatto si sono salvate, migliorando la loro esperienza differenziando il portafoglio clienti e aumentando la loro qualità. Così Honda ha salvato la sua comunità produttiva.

---

<sup>22</sup> nuovo nome dell'hub italiano del vetro

<sup>23</sup> Mancini G., *Glass Group, nasce l'hub nazionale del vetro piano made in Italy*, Il Sole 24 Ore, 19 marzo 2021.

Inoltre, i Monitor trimestrali sui distretti di Intesa Sanpaolo e l'Osservatorio Nazionale sulle reti di impresa ricordano da anni che la relazione apporta degli effetti anche sulle performance delle imprese: **entrambe hanno evidenziato la correlazione positiva tra l'appartenenza ad una rete o ad un distretto e la crescita e l'aumento di redditività delle imprese che ne fanno parte.** Oltre il 30% delle imprese aderenti ad un contratto di rete (a tre anni dall'ingresso in rete) sono cresciute in termini di fatturato, numero di addetti, valore della produzione e redditività rispetto al triennio precedente.

Comunità produttive non statiche ma in continua riconfigurazione come evidenzia Artemide<sup>23</sup> – azienda produttrice di lampade. L'azienda di Pregnana Milanese (MI) ha da tempo smesso di pensare ai propri clienti come utilizzatori finali di lampade iniziando ad interessarsi a tutto ciò che può migliorare la loro vita. Così la domanda posta alla base della produzione è passata da "Come possiamo migliorare il modo di cambiare le lampadine?" a "Come possiamo far sentire meglio una persona quando torna a casa dal lavoro alle sette di sera?". Attorno a questo Artemide ha avviato un dialogo costruttivo con aziende di settori e filiere con cui non era mai entrata in relazione prima, dai produttori di apparecchi televisivi e sistemi audio ai personal computer e game console, ma che erano alla ricerca delle stesse risposte. Tale ricerca sugli scenari domestici ha permesso ad Artemide di condividere la propria conoscenza in materia e sviluppare insieme alla sua comunità nuovi prodotti per nuovi modelli socio-culturali e stili di vita.

#### 6.4.6 Da close a open innovation

Nella direzione di un massiccio coinvolgimento di saperi e competenze, che per quantità e varietà necessariamente devono essere cercate e aggiornate continuamente e ovunque, in tutti i segmenti dell'economia si sono mosse per prime le grandi aziende che, consapevoli della necessità di cambiare, ma troppo lente per farlo, hanno iniziato ad esplorare concretamente idee nate da dipendenti, collaboratori, fornitori, ricercatori o start-up, che sono consci dell'importanza di questa nuova strategia.

Da qui, la spinta ad andare oltre i propri perimetri aziendali per inserirsi all'interno di circuiti, a volte creandoli, dai quali attingere saperi decisivi per la competitività con un duplice vantaggio: mettere a sistema tanta conoscenza dapprima non valorizzata e ridurre i tempi tra la fase di ideazione di beni e servizi e la loro commercializzazione.

Si tratta di un modello<sup>24</sup> in diffusione negli ultimi anni in grado di rendere decisamente più competitive le imprese che hanno saputo cogliere tutto il potenziale della conoscenza diffusa, quale capacità che cambia molto il modo di operare dell'impresa da sistema chiuso a sistema relazionale che richiede uno scambio ed un cambio di mentalità per le imprese che devono diventare aperte, trasparenti, attrattive e capaci di dare valore alle comunità di cui diventano parte e da cui potranno ottenere valore nel medio periodo.

Negli anni ci si è abituati a nuovi format come **gli hackaton**, in cui le imprese chiedono a sviluppatori e programmatori di pensare soluzioni innovative relative ad un determinato settore in un tempo estremamente breve; **gli incubatori o gli acceleratori di start-up** direttamente o indirettamente gestiti dalle imprese per selezionare e sviluppare nuove idee. Crescono così **partnership e rapporti di collaborazione** con università, centri di ricerca o gruppi di ricercatori, a cui si aggiungono le diverse forme di collaborazione delle imprese all'interno dei distretti industriali e i poli dell'innovazione o cluster che permettono alle imprese che ne fanno parte di scambiare conoscenze, domande di innovazione e dotarsi di antenne per recepire con rapidità i cambiamenti e sviluppare strumenti e strategie più efficaci per rispondere a nuovi bisogni e criticità.

Un continuo processo di ascolto e dialogo con soggetti esterni all'impresa diventa, dunque, la premessa per l'individuazione delle conoscenze e informazioni utili alla produzione grazie a codici comuni di comunicazione che rendano fluida la relazione tra le parti, che passano dalla creazione di un linguaggio comune alla conoscenza personale. È necessaria un'apertura accompagnata ai cambiamenti interni alle imprese, nei modelli di business, nello stile di leadership, nel clima e nella cultura aziendale: la numerosità e varietà di collaborazioni con fornitori di conoscenza non sono sufficienti da sole se non c'è una apertura

---

<sup>24</sup> Chesbrough H. (2003), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press.

interna di tutti i livelli dell'azienda che saranno chiamati ad assorbire, interpretare e combinare i feedback esterni e tradurli in nuovi modelli di business.

Sotto questa prospettiva **la conoscenza diventa un bene comune di tutta la comunità aziendale con ricadute positive anche sulla competitività**. Secondo un recente studio, le aziende che adottano allo stesso tempo pratiche di open innovation e pratiche virtuose di gestione del personale vedono **un livello di profittabilità (ROCE) quasi doppio** rispetto a quello delle altre imprese<sup>25</sup> perché accogliere stimoli, domande, critiche esterne aiuta a migliorare nel tempo il funzionamento dell'impresa e le sue performance.

## 6.5 CONCLUSIONI

La consapevolezza delle imprese di essere parte di un contesto sociale dinamico e mutevole e della connessa impossibilità di operare senza tener conto del proprio network di Stakeholder ha alimentato l'interesse per l'adozione di comportamenti e politiche socialmente responsabili. In tale scenario, la rendicontazione delle performance sociali e ambientali riveste un ruolo fondamentale per le imprese nel supportare le relazioni con gli Stakeholder rappresentando sia un momento di valutazione della propria capacità di rispettare gli impegni presi sia la base del dialogo e della cooperazione. Pertanto, come conferma l'analisi appena condotta, la CSR appare sinonimo di crescente coinvolgimento e trasparenza relativamente al significato di fare impresa e di operare in un dato contesto territoriale, innovare e collaborare al fine di qualificarsi quali partner affidabili ed essere in grado di stimolare una crescita sostenibile dell'impresa e del contesto entro cui essa opera (Perrini & Tencati, 2008).

Essere attori socialmente responsabili si manifesta attraverso l'abilità di ascoltare, di essere consapevoli dei bisogni e delle richieste degli Stakeholder, la fiducia, la legittimità e la reputazione, che sono le risorse di cui le imprese hanno bisogno per poter sviluppare, come un circolo virtuoso, l'abilità di essere parte attiva del dialogo, la creazione di valore per gli Stakeholder insieme a performance competitive superiori sostenendo la crescita nel lungo periodo. Il processo di accreditamento presso gli Stakeholder non può che passare per la strutturazione di una base di partenza comune che faciliti e supporti il confronto: **agire sulla qualità di rendicontazione e comunicazione si pone come priorità per il prossimo futuro sulla base di una maggiore focalizzazione sugli Stakeholder**.

Il secondo aspetto in relazione al quale si auspica un miglioramento futuro è la necessità di pervenire ad una migliore gestione del rapporto con gli Stakeholder che si traduce in un attivo coinvolgimento, sia in termini di miglioramento della capacità di ascolto e dialogo, mediante l'individuazione di strumenti adeguati e un monitoraggio costante di opinioni e atteggiamenti, incrementando le occasioni di incontro e il grado di misurabilità di soddisfazione e consenso, ma anche la capacità di internalizzare i feedback provenienti dall'esterno e dall'interno, sia in termini di maggiore condivisione, sensibilizzazione, semplice conoscenza di valori e temi connessi alla responsabilità sociale e allo sviluppo sostenibile.

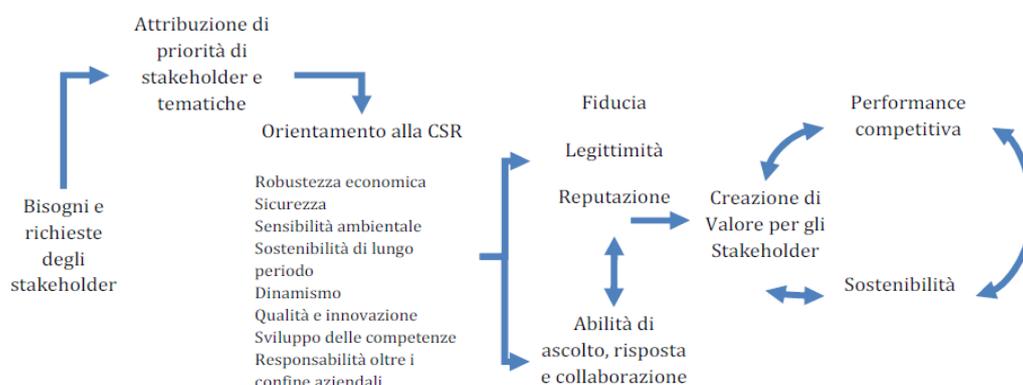


Figure 1 - L'orientamento alla CSR, gli antecedenti e i risultati

<sup>25</sup> Cotec (2021), *Open innovation*

## 7 LE IMPRESE COESIVE: UNA REALTÀ DI VALORE

---

L'atteggiamento coesivo è premiato dal mercato: dati concreti riflettono il loro valore su più fronti. I risultati ottenuti attestano che due italiani su tre sono disposti oggi a riconoscere alle imprese coesive un premium price sui prodotti offerti con un differenziale di prezzo in media del +10%. Il dato è altresì legato al crescente convincimento da parte dei cittadini che la qualità dei prodotti e dei servizi sia sempre più intimamente legata alla loro sostenibilità e che le imprese, pur sempre in un contesto di scarsa fiducia dei cittadini, siano determinanti nella lotta alla crisi climatica.

Sul versante degli investimenti, **crescono quelli diretti verso aziende che dimostrano attenzione alla dimensione sociale e ambientale**; crescono anche lato consumi, laddove i consumatori, votando con il portafoglio o con i click, **scelgono sempre più consapevolmente prodotti rispettosi dell'uomo e dell'ambiente** e talvolta con il crowdfunding supportano le aziende più sostenibili.

Infine, **le imprese coesive hanno dimostrato nella crisi di essere più resilienti**. Infatti, nel 2020 la quota delle imprese con fatturato in riduzione è minore per le imprese coesive rispetto a quelle non coesive (58% vs. 66%). Le imprese coesive hanno esportato di più (58% vs. 39% delle non coesive); sono quelle che hanno fatto più eco-investimenti (39% vs. 19% delle non coesive); hanno investito più in cultura (26% vs. 11% delle non coesive); hanno investito di più per migliorare prodotti e servizi (58% vs. 4,6% delle non coesive); hanno adottato o stanno pianificando di adottare misure legate al Piano Transizione 4.0 (28% vs. 11% delle non coesive); hanno una quota superiore di imprese giovanili (14% vs. 9% delle non coesive).

### 7.1 ORGANIZZAZIONI SEMPRE PIÙ APERTE E RELAZIONALI

Il presente spinge ad una trasformazione selettiva verso modelli più adattivi e flessibili: la crescente complessità dei contesti socioeconomici rende necessario il costante ascolto, il dialogo e il coinvolgimento di tutti coloro che in misura diversa possono essere chiamati alla definizione di progetti, all'individuazione dei bisogni, alla generazione dei beni e servizi sino ad arrivare al loro consumo in una logica di continua revisione e aggiornamento di quanto realizzato poiché il processo rimane aperto e continua a beneficiare dei continui apporti derivati dall'interazione con soggetti diversi. Un approccio tipico delle **imprese coesive**.

In epoca di grandi sconvolgimenti climatici, sociali ed economici, la capacità umana di cooperare e costruire comunità che condividono idee, informazioni, esperienze e valori può rappresentare **una strategia potente per superare le crisi dei nostri tempi**. Non a caso l'Unione Europea ha indirizzato le risorse del Next Generation EU e larga parte del bilancio comunitario per mettere in sicurezza le comunità e rilanciare l'economia, **puntando sul rapporto tra coesione-inclusione**, lanciando una sfida enorme che richiede il contributo e la collaborazione delle migliori energie imprenditoriali, istituzionali, politiche, sociali, culturali per superare la profonda crisi economica mondiale: nel 2020 nel rapporto *Coesione è Competizione*<sup>26</sup> le statistiche contavano oltre 114 milioni di persone ad aver perso il posto di lavoro nel mondo. In questo contesto, la coesione rappresenta per le imprese un'occasione per accrescere il senso di appartenenza e soddisfazione di vita dei propri dipendenti per rafforzare le relazioni di filiera e distrettuali<sup>27</sup> **ma anche per competere in un mercato che premia sempre di più gli atteggiamenti virtuosi**.

---

<sup>26</sup> Si tratta di un rapporto promosso da Fondazione Symbola, Intesa Sanpaolo e Unioncamere.

<sup>27</sup> Le imprese ricadenti nei distretti secondo il monitor di Intesa Sanpaolo negli ultimi anni hanno visto crescere la produttività più delle imprese non distrettuali

## 7.2 L'ESSENZA DELLE IMPRESE COESIVE

Le analisi riportate nei paragrafi precedenti, relative ai cambiamenti sia delle modalità di creazione del valore, sia dei tessuti relazionali delle aziende, permettono di tracciare in maniera puntuale il profilo identitario di quelle che si definiscono **imprese coesive**, che si stagliano su uno sfondo caratterizzato da un sistema inclusivo in cui, oltre al valore economico, quello umano rende l'impresa più attrattiva e competitiva.

Da un lato, si tratta di realtà produttive che scommettono sulla valorizzazione della dimensione relazionale attraverso il **dialogo interno verso i propri dipendenti, esterno verso una molteplicità di attori differenti** (altre imprese, amministrazioni locali, scuole e università, cluster, sistema bancario, mondo associativo). Sono **imprese che credono nel valore dei territori in cui avviene la produzione e che in questi investono creando rapporti fiduciari con le istituzioni, il sistema del credito, le comunità, i cittadini.**

Dall'altro si assiste alla messa in campo di **significativi investimenti** e progettualità che hanno come obiettivo l'aumento del **benessere tanto dei propri dipendenti**, come i grandi investimenti degli ultimi anni sul piano del welfare aziendale oltre al mero meccanismo dei benefit aziendali, **quanto delle comunità territoriali, promuovendo progetti e attività nei campi della cultura, del sociale o dello sport.**

Essere oggi **un'impresa coesiva significa operare per creare un valore sostenibile** ancorando il profitto ad un'idea di crescita e ricavo che guardi al lungo periodo, rifiutando approcci speculativi miranti ad un guadagno immediato superando la tradizionale dicotomia che ritiene incompatibile la coesione con la competitività fine a sé stessa. Ciò porta e comporta il riconoscimento dell'interdipendenza di tutti i soggetti. Pertanto, l'essenza delle imprese coesive è quella di **saper valorizzare l'energia delle relazioni** quale fattore di stimolo non solo alla produttività ma anche al bene in sé che aumenta senso e soddisfazione di vita (*Figura 10*).

### 7.2.1 I Fattori Costitutivi

Concorrono alla definizione di un'impresa coesiva vari elementi, come singoli tasselli che consentono alle relazioni di diventare energia positiva per la performance dell'impresa:

1. **Effetto puzzle:** così come ciascuno ha competenze, esperienze, conoscenze e ruoli sociali non sovrapponibili e complementari a quelli di altri esseri umani, anche tra organizzazioni sociali e imprese vale lo stesso ragionamento per cui **essere squadra significa unire le tessere del puzzle e renderle sempre più forti e coese.**
2. **Effetto superadditività:** attraverso il confronto, il dialogo e la circolazione delle conoscenze si ottengono risultati superiori alla somma di quanto si sarebbe fatto da soli. L'effetto superadditività del lavoro di gruppo relazionale è dimostrato in diversi ambiti con la formula  $1+1=3$ . Se tra i soggetti si avvia una **relazione basata sulla fiducia** il risultato finale è di grande soddisfazione per entrambi.
3. **Effetto di accelerazione:** la digitalizzazione aumenta la velocità di circolazione delle conoscenze e consente di organizzare piattaforme virtuali dove condurre relazioni del terzo tipo, non sincrone nel tempo e non prossime nello spazio che consentono **un risparmio di tempi e costi** di spostamento evitando di interagire solo quando si è nello stesso tempo e nello stesso luogo, il che rende più ricchi di tempo e consente di dare un contributo dal luogo dove siamo e nel momento ritenuto più propizio.
4. **L'arte delle relazioni, fondamentale perché l'energia su cui fa leva l'impresa coesiva sia positiva.** La letteratura economica ricorda che la fiducia è un rischio sociale e la logica dell'*homo economicus* della massimizzazione del proprio tornaconto individuale porta a risultati subottimali perché prevale la diffidenza e si distrugge la cooperazione.

*«Il tuo grano è maturo, oggi, il mio lo sarà domani. Sarebbe utile per entrambi se oggi io [...] lavorassi per te e tu domani dessi una mano a me. Ma io non provo nessun particolare sentimento di benevolenza nei tuoi confronti e so che neppure tu lo provi per*

*me. Perciò io oggi non lavorerò per te perché non ho alcuna garanzia che domani tu mostrerai gratitudine nei miei confronti. Così ti lascio lavorare da solo oggi e tu ti comporterai allo stesso modo domani. Ma il maltempo sopravviene e così entrambi finiamo per perdere i nostri raccolti per mancanza di fiducia reciproca e di una garanzia»*

*David Hume, Trattato sulla natura umana, libro III, 1740*

La razionalità sociale dell'uomo cercatore di senso e cooperativo nella logica dell'economia civile è superiore a quella dell'*homo economicus*, come spiegava Hume già nel 1740: la razionalità sociale logica è fatta di doni giacché offrire più di quanto l'altro si aspetta nella transazione/prestazione crea riconoscenza, gratitudine e stimola reciprocità, il che consente di costruire relazioni di cooperazione e di fiducia. In presenza di relazioni di qualità si nate i costi/benefici delle scelte si rovesciano: **violare la fiducia diventa più costoso** perché implica la distruzione di una relazione di valore.

5. **Scambio simbiotico con il territorio** (terroir), come elemento di attrattività ma anche di legittimazione attraverso rapporti coesivi con la comunità.

Questi fattori consentono, a parità di altre condizioni, maggiore fertilità sociale e ricchezza di senso del vivere, ma anche, come si vedrà, maggiore competitività e resilienza.

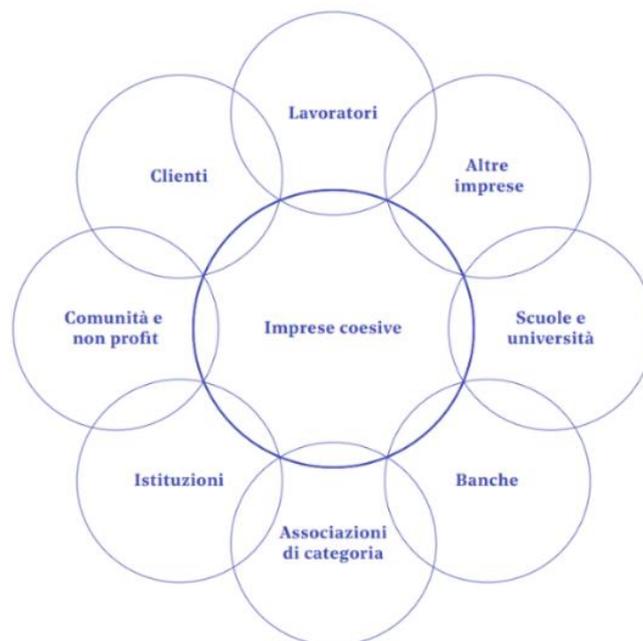


Figura 10 - La rete delle relazioni delle imprese coesive

### 7.3 LA PERFORMANCE DELLE IMPRESE COESIVE

Il processo di identificazione delle imprese coesive si basa sui risultati di un'indagine<sup>28</sup>, che ha permesso di costruire un indicatore sintetico di "coesività" finalizzato a misurare le relazioni delle imprese rispetto ai soggetti individuati: lavoratori, altre imprese, istituzioni, scuole e università, sistema bancario, mondo associativo, non profit, consumatori. L'approccio adottato valuta l'apertura delle imprese alle relazioni con i diversi soggetti indicati. In tal senso, risultano "più coesive" le imprese con una maggiore varietà di rapporti con gli stessi<sup>29</sup>.

Nel 2020, il valore delle imprese coesive, valutate come descritto in precedenza, si attesta al 37%, che corrisponde in valori assoluti a circa 49.000 imprese a testimonianza di un **incremento di incidenza rispetto al precedente rapporto**, nel quale il valore si attestava su 32%. Inoltre, è opportuno sottolineare che la crescita di imprese coesive si colloca in un anno particolare, condizionato enormemente dagli effetti della crisi pandemica. Rispetto alla dimensione aziendale, aumenta l'incidenza nelle fasce dimensionali più ampie passando da una presenza relativa del 29% nelle microimprese (tra 5 e 9 addetti), al 41% delle imprese<sup>30</sup> con addetti da 10 a 49, al 66% della fascia 50-249 addetti per arrivare al 71% delle aziende più grandi (250-499 addetti).

Per verificare **l'entità e la direzione dei cambiamenti intervenuti nelle relazioni** si considerano i risultati di un'analisi di un panel di 1.000 imprese in comune tra la rilevazione 2019 e 2020 alle quali sono stati posti gli stessi quesiti. Dall'elaborazione emerge **una crescita di attenzione ancor più marcata da parte delle imprese nei confronti dei lavoratori**, sebbene fosse la relazione con la maggiore frequenza anche nelle precedenti elaborazioni. In particolare, nel 2020 risulta indirizzata ai temi della tutela della salute e del benessere dei dipendenti, com'è ovvio pensando alla necessità dei provvedimenti di contrasto alla diffusione del virus. In merito alla **distribuzione delle relazioni con i diversi Stakeholder per fascia dimensionale**, si esclude dall'analisi il tema delle relazioni con i dipendenti perché ampiamente fuori scala, riguardando la quasi totalità delle imprese rispetto alle altre. In generale, **al crescere della dimensione aziendale cresce l'intensità delle relazioni con i vari Stakeholder**. In tal caso, le imprese di minori dimensioni si caratterizzano per quote più basse con risultati migliori per il rapporto con scuola e università (14%) e valori più elevati per i rapporti con le associazioni e le altre imprese. L'ambito rispetto al quale si colgono **minori differenze nelle quote è nei rapporti con le istituzioni**, che si connotano come **un punto di riferimento che sembra prescindere dalla dimensione aziendale**; al contrario, tra le varie relazioni indagate **il rapporto con scuole e università presenta lo stacco delle imprese di maggiore dimensione più forte** con ben 41 punti tra la classe di maggiore dimensione rispetto a quella più piccola.

In un anno difficile come il 2020 le imprese coesive hanno dimostrato **una significativa capacità di resilienza**: la quota di imprese con fatturato in riduzione rispetto al 2019 è infatti più bassa per le imprese coesive rispetto a quelle non coesive (58% a fronte di 66%). Sono invece maggiori sia la quota delle imprese con fatturato stazionario (33% contro 29%), sia quella relativa al fatturato in aumento, sebbene la quota sia molto ridotta (9% contro 5%).

Inoltre, denotano anche **segnali di maggiore ripresa**: nel 2021 la quota delle imprese con fatturato in riduzione rispetto al 2020 si conferma minore per le imprese coesive rispetto a quelle non coesive (16% a fronte di 26%); ancora, è maggiore la quota delle imprese con fatturato stazionario (73% contro 64%) e anche quella inerente al fatturato in aumento, pur con una quota ancora contenuta (12% contro 9%).

Per le imprese maggiormente relazionate **l'apertura è anche più elevata verso i mercati esteri**: la quota di imprese esportatrici tra le imprese coesive è infatti molto più elevata rispetto alle imprese non coesive (58%

---

<sup>28</sup> Si tratta di una indagine Unioncamere sulle PMI manifatturiere svolta nel mese di novembre 2020 e rivolta a un campione di 3.000 imprese rappresentative dell'universo delle imprese manifatturiere attive che hanno un numero di addetti compreso tra le 5 e le 499 unità.

<sup>29</sup> In particolare, le imprese coesive sono state individuate in tutte quelle che presentano un valore dell'indicatore di "coesività", intesa come numero di relazioni con i diversi soggetti, superiore alla media.

<sup>30</sup> La ridotta presenza di relazioni formalizzate potrebbe sottostimare la quota di imprese coesive.

contro 39%) e, in tema di internazionalizzazione, evidenziano migliori performance: pur con lievi differenze, le imprese coesive hanno dichiarato quote di export stazionario o in aumento sia nel 2020 che nel 2021.

Coesione vuol dire anche attenzione alla qualità: **la quota delle imprese che per battere la concorrenza puntano sulla qualità dei propri prodotti è maggiore per le imprese coesive** rispetto alle imprese non coesive (58% contro 46%). Basse sono le quote delle imprese che scelgono di adottare prezzi più bassi (circa 14% in entrambi i casi).

Le imprese coesive sono anche più *green-oriented* : **la quota che ha investito in sostenibilità ambientale supera quella delle imprese non coesive** (39% contro 19%) e, anche in previsione, la quota di imprese che investiranno in processi e prodotti **a maggior risparmio energetico, idrico e/o minor impatto ambientale nel triennio 2021-23** è maggiore per le imprese coesive (26% a fronte di 12%).

Tra le imprese coesive è significativamente **maggiore anche la capacità di rapportarsi col mondo della cultura** attraverso operazioni quali donazioni, sponsorizzazioni, partnership con istituzioni culturali, ...: le imprese che intraprendono tali iniziative costituiscono il 26% per quelle coesive e l'11% per quelle classificate come non coesive.

Molto significativo è anche il dato sulla **digitalizzazione**: la quota di imprese che hanno adottato o pianificano di adottare misure legate a Transizione 4.0 è pari al 28% per le imprese coesive e all'11% per le imprese non coesive.

La relazionalità si accompagna, infine, anche a una **maggiore presenza di imprenditoria giovanile**: la quota delle imprese giovanili, a prevalenza di conduzione di under 35, è maggiore per le imprese coesive rispetto alle imprese non coesive (14% contro 9%) sebbene le distanze in questo caso siano più contenute.

#### 7.4 LA DIFFUSIONE DELLE IMPRESE COESIVE NEL TERRITORIO ITALIANO

È interessante studiare il legame esistente tra la presenza di imprese coesive in una regione e le caratteristiche del territorio giacché le imprese coesive sono maggiormente radicate nelle comunità di appartenenza e nel territorio.

L'analisi dell'indicatore sintetico di coesività a livello regionale evidenzia una distribuzione delle imprese coesive piuttosto eterogenea con quasi il 70% delle imprese coesive localizzato al Nord; in particolare, oltre il 50% è concentrato in tre regioni:

- Lombardia (26,3%)
- Veneto (13,6%)
- Emilia-Romagna (13,4%)

Per esaminare la presenza delle imprese coesive nelle regioni italiane in termini relativi, è possibile riportare la numerosità delle imprese coesive sul totale delle imprese manifatturiere con addetti compresi tra 5 e 499 operative nei vari territori. Delle nove regioni che registrano una quota superiore alla media nazionale (37%), solo due appartengono al Sud del Paese; le altre sono del Nord e, tra queste, il Trentino-Alto Adige si colloca al primo posto, dove il 56,1% delle imprese manifatturiere con addetti compresi tra 5 e 499 sono coesive. Segue il Friuli-Venezia Giulia (49,8%) e, a distanza, la Valle d'Aosta (44%), il Molise (43,3%), il Veneto (42,2%), l'Emilia-Romagna (40,8%), la Lombardia (40,8%), la Sardegna (40,1%) ed il Piemonte (39,8%). Chiudono la graduatoria regionale Calabria (23,5%), Liguria (22,6%) e Basilicata (19,1%).

Dal grafico sottostante si evince con chiarezza la relazione positiva tra benessere materiale e presenza di imprese coesive: le regioni in cui l'incidenza di imprese coesive è più elevata sono anche le regioni in cui si riscontra un PIL pro capite più elevato. Si tratta di regioni del Nord-Italia, quali Trentino-Alto Adige, Lombardia, Valle d'Aosta, Emilia-Romagna, Friuli-Venezia Giulia, Veneto e Piemonte, che si collocano nel quadrante in alto a destra del grafico a dispersione. Nel quadrante in basso a sinistra, invece, a livelli di ricchezza pro capite più bassi corrisponde anche una minore presenza di imprese coesive: lì si collocano le regioni del Sud insieme a Marche e Umbria.

Per approfondire le condizioni di un territorio atte a favorire la diffusione delle imprese coesive è stata condotta un'analisi di correlazione tra la presenza di imprese coesive e 15 indicatori compositi a livello regionale, elaborati dall'Istat, per misurare il Benessere Equo Sostenibile tenendo conto non solo del benessere economico ma anche del benessere sociale e ambientale, considerando condizioni di vita più generali. È emerso che la presenza di imprese coesive sia maggiormente associata ad altri indicatori piuttosto che a quelli direttamente riconducibili al benessere economico, pur avendo una relazione importante anche con queste ultime. Nello specifico, le correlazioni positive più elevate sono emerse per le dimensioni "Qualità del lavoro", "Qualità dei servizi" e "Politica e istituzioni".

Sussiste una relazione molto stretta tra **la presenza di imprese coesive e il senso civico dei cittadini**, misurato considerando il livello di raccolta differenziata, ovvero la quota di rifiuti urbani oggetto di raccolta differenziata, che è un dato che riflette il senso di responsabilità, consapevolezza, coscienza civile e appartenenza ad una comunità; in tal senso, differenziare equivale ad avere cura e protezione per l'ambiente urbano e tutela per il bene comune in favore del benessere della collettività e delle generazioni future. **Le regioni in cui il senso civico è ben radicato sono anche le regioni in cui le imprese coesive trovano un terreno più fertile per lo sviluppo.** Il grafico seguente mostra valori elevati per entrambi gli indicatori per tutte le regioni settentrionali ad eccezione della Liguria, che si posiziona nel quadrante in basso a sinistra insieme a molte regioni meridionali, che registrano per entrambi gli indicatori valori inferiori alla media nazionale. Si contraddistingue positivamente la Sardegna, unica regione del Sud a posizionarsi nel quadrante in alto a destra.

Altro fattore che indubbiamente favorisce la diffusione delle imprese coesive è il **livello di fiducia interpersonale**, che misura la qualità delle relazioni in un territorio. La fiducia interpersonale si fonda sull'idea che gli individui condividano gli stessi valori e che non tendano ad approfittarsi degli altri, accrescendo la coesione sociale. **Le regioni in cui si riscontra un peso maggiore di imprese coesive registrano livelli di fiducia più significativi.** Dal punto di vista territoriale, spicca ancora la posizione del Trentino-Alto Adige, con valori ben al di sopra della media nazionale per entrambi gli indicatori. Dal grafico *figura 1* è evidente la correlazione positiva tra i due indicatori e che le regioni del Sud si collocano ancora una volta in basso rispetto alle regioni del Centro e, soprattutto, del Nord.

Anche **l'impegno in attività nel terzo settore** alimenta in modo importante la coesione sociale. È possibile, infatti, constatare la relazione esistente tra il numero delle istituzioni non profit ogni 10 mila abitanti e la presenza di imprese coesive sul territorio. **Le regioni con una maggiore densità di istituzioni non profit, che perseguono quindi fini diversi dal profitto, quali finalità civiche, solidaristiche e di unità sociale, sono verosimilmente anche le regioni in cui si riscontra una maggiore presenza di imprese coesive.** Da notare, in particolare, il cluster costituito da Trentino-Alto Adige, Valle d'Aosta e Friuli-Venezia Giulia, collocate nel quadrante in alto a destra del grafico FIGURA, con valori rilevati ben superiori alla media nazionale per entrambi gli indicatori.

Un'ultima riflessione inerisce la **disuguaglianza economica quale fattore di ostacolo alla nascita delle imprese coesive.** Con la crescita delle disuguaglianze aumentano le tensioni e le contrapposizioni, fenomeni che frenano l'economia e la coesione sociale. Non sorprende che **le imprese coesive siano maggiormente diffuse nelle regioni caratterizzate da una distribuzione maggiormente omogenea del reddito.** Delle quindici regioni con distribuzione del reddito più equa rispetto alla media nazionale (valori dell'indicatore inferiori a 100) è emblematico che ben 9 esibiscono un indicatore di coesività più elevato: Trentino-Alto Adige, Friuli-Venezia Giulia, Valle d'Aosta, Molise, Veneto, Lombardia, Emilia-Romagna, Sardegna e Piemonte, tutte regioni settentrionali eccetto Molise e Sardegna.

## 7.5 LA PERCEZIONE DELLA CITTADINANZA

È lecito domandarsi quanto il tema della coesione, ovvero la capacità di alcune imprese di generare valore condiviso con persone e organizzazioni appartenenti al proprio sistema di relazioni, sia compreso e valorizzato dai cittadini. Per avere un punto di osservazione sulla percezione della popolazione, Ipsos ha condotto un'indagine a fine 2020 per cogliere la conoscenza del tema e comprendere se il mercato premia gli atteggiamenti coesivi delle imprese<sup>31</sup>.

Si evidenzia, innanzitutto, che la conoscenza dell'agire delle aziende non è particolarmente sviluppata: sono pochi i cittadini che ritengono di essere molto informati e che soprattutto sono proattivi nel ricercare notizie e informazioni sulle aziende (7% della popolazione). Pertanto, un primo spunto di riflessione riguarda la comunicazione: le aziende hanno bisogno di raccontarsi o di essere raccontate perché si conosca non solo la propria offerta di prodotti o servizi, ma anche la propria vision, la propria mission e le motivazioni sottese al proprio agire.

Nel momento in cui il report è stato realizzato, il pensiero della cittadinanza circa l'agire delle imprese risulta fortemente guidato da percezioni più che da una reale conoscenza dei comportamenti. Si è consapevoli che **la funzione marcatamente economica delle imprese non può certamente essere messa in secondo piano**: tre italiani su quattro ritengono che le aziende possano essere guidate prevalentemente da obiettivi economici ed essere profittevoli per poter competere e prosperare sul mercato giacché il profitto, in imprese lungimiranti, permette investimenti, sviluppo, possibilità di ulteriore crescita.

Al contempo si fa strada tra i cittadini l'esistenza di uno scopo anche più allargato dell'agire delle imprese, che coinvolge interessi e soggetti non strettamente economici e che guida verso finalità sociali e ambientali; è importante, e a tratti rassicurante, sottolineare che 1 cittadino su 4 già riconosca alle aziende altresì una funzione coesiva, che si traduce in un atteggiamento per cui la soddisfazione degli interessi della proprietà non è disgiunta dal benessere dei lavoratori, dei consumatori, dei fornitori e di tutta la comunità. È altrettanto lecito chiedersi verso chi o che cosa le aziende hanno una maggior responsabilità e con chi dovrebbero relazionarsi di più nel definire le proprie strategie, il proprio modo di essere e di operare.

Analizzando le aspettative della cittadinanza, si rileva che tra i soggetti con cui le imprese dovrebbero entrare in relazione il 52% degli intervistati mette al primo posto l'ambiente, divenuto uno Stakeholder a tutti gli effetti, seguito dai clienti (51%) e dai dipendenti (48%) mettendo al quarto posto le comunità e i territori in cui le imprese operano (41%) delineando un quadro che evidenzia ancor di più la scarsa conoscenza del sistema produttivo da parte dei cittadini. Costoro, dunque, si aspettano che le imprese si occupino, oltre che di attività economiche anche di persone, comunità, territori ma ne ignorano l'impegno visto che, quando vengono interrogate sul reale atteggiamento delle imprese e sulla loro reale attenzione nei confronti degli Stakeholder, emerge una percezione di imprese dedite a coltivare relazioni esclusivamente legate al business: clienti, fornitori, banche. Pertanto, è interessante **la distanza tra il percepito dei cittadini appena descritto e il dichiarato delle imprese**: dai dati presentati i principali interlocutori con cui si relazionano sono i dipendenti, sui temi di salute e benessere, e la scuola-università, seppur meno che in passato (*vedi par. 7.3 - La Performance delle Imprese Coesive*).

Seppure con uno scarto non così rilevante, prevalgono le persone che ritengono che i comportamenti coesivi e responsabili nei confronti di società e ambiente attuati dalle imprese derivino da una scelta autentica dell'imprenditoria e del management (57%) più che da una visione opportunistica e strumentale legata al rimanere unicamente competitive sul mercato (43%), il che spiana timidamente la strada al pensiero che il comportamento coesivo di una impresa sia ormai parte del suo DNA costitutivo.

Agli occhi della popolazione, il comportamento coesivo e sostenibile delle imprese si concretizza maggiormente in alcuni elementi che emergono più di altri e che fanno trasparire all'esterno che una azienda

---

<sup>31</sup> Si tratta di una indagine Ipsos condotta nell'ottobre 2020 per Fondazione Symbola e rivolta a un campione di 1.005 individui rappresentativi dell'universo della popolazione italiana tra i 18 e i 70 anni di età.

agisce guidata dai principi della coesione, quali la garanzia di pari opportunità per tutti, l'attenzione all'ambiente, il supporto all'occupazione e, non meno importante, la legalità e il rispetto delle leggi. Non vanno però dimenticati anche altri elementi che testimoniano l'agire coesivo delle imprese: l'attenzione ai lavoratori adottando politiche che garantiscano il work-life balance e la vicinanza alle comunità di riferimento tramite azioni concrete.

Queste dimensioni ricomprendono la relazionalità con una molteplicità di soggetti sottolineando ancora una volta come una impresa sia inserita in un tessuto sociale con il quale deve necessariamente confrontarsi: più il confronto è ricercato, strutturato, costruttivo più il contributo ad un modello di sviluppo equo può essere realizzato.

**La coesione e la relazionalità dovrebbero rappresentare per le aziende il faro che guida tutte le scelte aziendali** sia per rimanere competitive sia come leva di comunicazione e marketing ricomprendendo gli aspetti di sostenibilità sociale, economica e ambientale: interiorizzare ancor di più i comportamenti etici, relazionarsi in modo costruttivo con tutti i soggetti, economici e non, che ruotano intorno all'impresa, recuperare la prospettiva futura per ricomprendere le nuove generazioni e il mondo dell'istruzione. Pertanto, essere una impresa coesiva diventa un imperativo quanto mai attuale per affrontare le sfide che attendono le imprese nei prossimi anni.

Come si evince dalle risposte **il tema della sostenibilità nelle sue diverse articolazioni è diventato un tema ricorrente**. Seppur ancora fortemente associata al rispetto per l'ambiente, **la sostenibilità è sempre più associata ad atteggiamenti relazionali** (ad es.: il rispetto per il consumatore) e alla qualità di beni e servizi. Ipsos ha realizzato ricerche qualitative che mostrano come il consumatore sia sempre più volto a migliorare il proprio stile di consumo, ricerchi prodotti di crescente qualità che diano un contributo emozionale oltre che funzionale.

Tale aumento di valore per il consumatore è determinato dal lavoro di tre grandi forze, che sono presenti, pur con declinazioni diverse comportando una maggiore e crescente attenzione in ogni soggetto attento alla sostenibilità.

Nel dettaglio:

- **La forza dell'etica.** L'aspetto etico del consumare sostenibile è sempre esistito, ed è quello che ha animato l'ambientalismo fin dalle origini: il mondo ha risorse limitate che vanno rispettate, per cui è giusto ridurre al minimo il proprio impatto sul mondo, e la riduzione dello spreco di risorse consentirà a tutti di avere la possibilità di sostenersi. Spesso, ai temi strettamente legati alla riproducibilità del sistema, si aggiungono anche elementi valoriali legati alla diversità delle culture e alla volontà di ridurre il dolore nel mondo, con un rifiuto verso articoli che danneggiano, uccidono o sfruttano animali. La spinta etica genera forte coesione e convinzione, pur rimanendo ancora minoritaria, riguardando un numero esiguo di persone.
- **La forza della paura.** La paura è un elemento molto importante, generata sia dalla consapevolezza dei cambiamenti climatici (il 70% della popolazione mondiale ritiene che i cambiamenti climatici siano ormai evidenti, l'84% è preoccupato della situazione ambientale futura), sia dal considerarsi in qualche modo responsabili, soprattutto dello spreco energetico e della cattiva gestione dei rifiuti. A questa preoccupazione il consumatore reagisce con la raccolta differenziata, l'attenzione agli sprechi energetici e l'attenzione alla sostenibilità dei prodotti. La paura è una spinta forte, ma poco razionale per cui rischia di non essere sufficiente a influenzare i consumi sostenibili nel medio-lungo periodo.
- **La forza della tensione alla qualità.** La principale novità è che la sostenibilità sta diventando di tendenza: è questa la vera forza su cui lavorare e su cui concentrare gli sforzi. Consumare sostenibile è "meglio". Se un tempo il prodotto 'ecocompatibile', o amico dell'ambiente, era ritenuto poco performante, ora l'atteggiamento è cambiato. **La ricerca di qualità e la ricerca di prodotti sostenibili vanno di pari passo.** Il consumatore è sempre più volto a migliorare il proprio stile di

consumo, ricerca prodotti di crescente qualità che diano un contributo emozionale oltre che funzionale; inoltre, cerca degli elementi che lo rassicurino nelle proprie scelte, ossia di aver scelto "bene". **Oggi un bene prodotto in modo sempre più sostenibile** (basso consumo energetico, il pack amico dell'ambiente, il controllo della filiera, il rispetto dei lavoratori) **è visto come un elemento di innovazione e di qualità superiore**. La tensione alla qualità è accompagnata dall'aspettativa che la sostenibilità possa favorire un processo di crescita dell'economia del Paese, una crescita basata su un paradigma diverso, sostenibile in termini ambientali e sociali.

Per concludere, **non va sottovalutato il ritorno sugli investimenti della relazionalità**: la coesione e l'attenzione all'ambiente diventano parte dell'offerta per cui circa due italiani su tre sono disposti oggi a riconoscere un premium price con un differenziale di prezzo del +10% sui prodotti e servizi offerti alle imprese che puntano ad uno sviluppo basato sulla coesione sociale. **La coesione** non è solo espressione di un approccio etico e di senso civico, ma **genera anche un ritorno economico**.

Inoltre, si segnalano altresì **i ritorni in reputazione per le imprese**: un asset immateriale che rafforza i legami con gli Stakeholder e che supporta le scelte di acquisto dei consumatori, clienti, utenti.

## 8 STORIE ED ESEMPI DI IMPRESE COESIVE

---

Alcuni esempi concreti spiegano più di tante parole cosa vuol dire essere imprese coesive e quali siano i loro punti di forza. Attraverso lo studio di alcuni casi aziendali di imprese che hanno integrato tali insegnamenti nelle proprie strategie di business si cerca di assolvere al fine ultimo del presente lavoro di tesi di comprendere se, e in che modo, l'applicazione degli insegnamenti sopra discussi permetta alle imprese di formare una strategia di business eticamente corretta e di ottenere al contempo un vantaggio competitivo durevole rispetto alla concorrenza.

Dalle analisi delle implicazioni e degli effettivi benefici che l'adozione di tali comportamenti può portare alle imprese emerge la possibilità di ottenere simultaneamente consenso e legittimazione sociale, di migliorare la propria immagine e reputazione e di realizzare profitti, che è una condizione imprescindibile dal fare impresa.

Di seguito, si presentano modalità di implementazione da parte di alcune imprese operanti in differenti settori evidenziandone i benefici concreti derivanti dall'applicazione di tali insegnamenti. Con numeri e storie aziendali, in questo capitolo si intende dimostrare che la **coesione è essenziale per affrontare le sfide che si incontrano lungo il percorso e per costruire un'economia più a misura d'uomo, che, per questo, risulta più capace di futuro.**

### 8.1 LE STORIE IN SINTESI

Nell'ordine in cui sono riportati nei paragrafi successivi, si annoverano la **Cantina Arnaldo Caprai**, che ha stabilizzato il flusso della manodopera accogliendo nelle sue vigne i richiedenti asilo che si rivolgono alla Caritas in cerca di lavoro; **COOP Lombardia**, che ha reso i suoi store più inclusivi, realizzando il primo supermercato in Europa "autism friendly" nel settore GDO, grazie al dialogo con un'associazione del terzo settore.

**Honda Italia**, è stata capace di crescere e innovare grazie alla collaborazione continua dei propri dipendenti che l'azienda definisce associati; **IMA**, in grado di accrescere la competitività dei suoi fornitori attraverso un percorso basato su confronto e dialogo e sviluppo delle competenze reciproche.

**Noberasco**, insieme a Coldiretti e Bonifiche Ferraresi ha avviato un percorso di rinascita delle filiere abbandonate del made in Italy. **Venchi**, insieme ad Intesa Sanpaolo ha permesso l'accesso al credito a circa 6.000 piccole e medie imprese del territorio legate alla filiera del cioccolato e alla sua distribuzione in un momento di difficoltà generato dall'emergenza Covid-19.

#### 8.1.1 CANTINA ARNALDO CAPRAI

Marco Caprai è stato incoronato "re del Sagrantino" per aver fatto riscoprire l'antico sapore di un vino nato da un vitigno che da oltre 500 anni cresce sulle colline montefalchesi. La Cantina Arnaldo Caprai custodisce il patrimonio genetico di questo prezioso prodotto, re-inventato in chiave moderna, e lo esporta con successo in tutto il mondo.

Dal 1988 ad oggi Marco Caprai ha quadruplicato gli ettari da coltivazione delle viti e, dinnanzi a questo aumento della produzione, è sorto un bisogno crescente di manodopera, che negli ultimi anni ha avuto difficoltà a soddisfare. Infatti, le aziende agricole stanno soffrendo a causa della **manca di persone disposte ad accettare un impiego a tempo determinato**, legato a fattori non prevedibili come le condizioni climatiche e talvolta molto impegnativo dal punto di vista fisico. L'imprenditore umbro ha inoltre constatato che con l'avvento del Reddito di cittadinanza il lavoro rurale sia diventato meno concorrenziale rispetto a prima quando era più semplice entrare in contatto con giovani alla ricerca di lavori stagionali, magari per mantenersi durante gli studi.

Tuttavia, in questa difficile situazione, parzialmente aggravata dalla pandemia, la società Caprai ha trovato una risposta **grazie alla relazione e al dialogo con la Caritas di Foligno: una risposta capace di trasformare accoglienza e inclusione in un vantaggio competitivo per l'impresa.**

L'idea è tanto semplice quanto efficace: **unire l'offerta di lavoro presso la Cantina con la necessità dei richiedenti asilo di trovare un lavoro dignitoso** una volta arrivati in Italia. Nello specifico, la Caritas di Foligno segnala all'impresa i migranti interessati ad un impiego nelle vigne, Caprai li accoglie proponendo di inquadrarli come salariati agricoli. Oltre ai benefici dovuti ad un contratto regolare, i neoassunti della Cantina Arnaldo Caprai hanno la possibilità di sviluppare le competenze necessarie alle mansioni lavorative che andranno a svolgere attraverso un corso di formazione dedicato alle fasi colturali (potatura, scacchiatura, diradamento e raccolta). Terminato il lavoro stagionale, i richiedenti asilo possono proporsi l'anno successivo continuando il percorso iniziato in azienda oppure trovare occupazione presso altre imprese in Italia o Europa.

L'occasione di un lavoro nell'ottica della Cantina Caprai costituisce **un'opportunità di inserimento nella società** garantendo ai migranti maggiore inclusione rispetto ad una quotidianità vissuta ai margini nei centri di accoglienza; al contempo, l'impresa vede **stabilizzare il flusso di manodopera** evitando il rischio di un abbandono delle vigne.

Da quando è iniziato il progetto nel 2016 sempre più richiedenti asilo hanno trovato un'opportunità concreta di lavoro presso la Cantina Arnaldo Caprai e attualmente costituiscono **due terzi del totale dei dipendenti.**

La collaborazione tra la Cantina Arnaldo Caprai e la Caritas di Foligno, insieme ad altre associazioni, è anche l'occasione per dimostrare l'inconsistenza dei tanti pregiudizi sui richiedenti asilo che raggiungono il nostro Paese, nonché la dimostrazione che **l'accoglienza si può trasformare in un doppio beneficio sociale ed economico: non solo per chi la riceve, ma anche per chi la offre.**

### 8.1.2 COOP LOMBARDIA

A dicembre 2019 arriva alle orecchie di COOP Lombardia una spiacevole notizia: PizzAut, associazione che si dedica all'inserimento sociale di persone con autismo, ha subito il furto di panettoni e pandori, fondamentali per finanziare un importante progetto di inclusione relativo all'apertura di una pizzeria gestita da ragazzi autistici.

COOP Lombardia decide immediatamente di aiutare l'associazione attraverso l'acquisto in controvalore dei dolci natalizi trafugati, ma un gesto di solidarietà non basta per creare una relazione: COOP Lombardia vuole fare di più dando un contributo importante alla vita delle persone con autismo.

Ma prima di aiutare bisogna conoscere: l'inclusione per funzionare ha bisogno di informazioni.

Così l'impresa ha avviato un dialogo con PizzAut e ha scoperto che fare la spesa rischia di essere un'esperienza destabilizzante per una persona autistica: luci e rumori troppo forti possono essere delle barriere sensoriali al punto che serve del personale preparato per riuscire ad interagire in maniera adeguata. Insieme a PizzAut e Alla3, una onlus fondata da tre mamme con figli autistici, COOP Lombardia è riuscita a realizzare il primo supermercato "autism friendly" nel settore GDO d'Europa grazie ad un vitale e continuo confronto costruttivo.

Oggi entrando nel supermercato COOP di Monza in via Marsala 28 si riesce quasi a percepire in lontananza il flebile ronzio delle ventole dei frigoriferi: sono stati rimossi gli effetti sonori delle casse, ridotte le luci, abbassato il volume della filodiffusione. Lo store è costellato di pittogrammi capaci di comunicare oltre il livello verbale e dispone di personale appositamente formato e di priorità di servizio per le persone autistiche e per i loro accompagnatori.

Per un processo di inclusione così complesso e delicato, prima di tutto, occorre definire **una fase di ascolto con le associazioni**, volta a raccogliere e identificare tutti gli aspetti "fisici" che rischiano di essere traumatici per le persone con autismo e i loro familiari. È un dialogo portato avanti con grande fiducia reciproca tra le onlus, che definiscono il perimetro degli interventi, e COOP, che traduce gli obiettivi in soluzioni con l'aiuto

di professionisti specializzati nel risolvere aspetti molto complicati ma rilevanti, come le regolazioni visive e l'installazione di lampade capaci di produrre luci diffuse efficaci senza essere eccessive.

Ogni associazione ha contribuito secondo le sue competenze: PizzAut ha definito la formazione di tutto il personale dello store attraverso un programma composto da un numero di ore superiore rispetto ai corsi tradizionali, che ha reso i dipendenti capaci di riconoscere le persone con autismo favorendone l'interazione; invece, Alla3 ha curato la comunicazione visiva realizzando pittogrammi secondo i criteri della Comunicazione Aumentativa Alternativa (CAA). Il supermercato, infatti, ha una segnaletica grafica strutturata in immagini semplici, adeguate alle capacità cognitive delle persone autistiche, disegnate appositamente e approvate da neuropsicomotricisti esperti.

Sulla base di questa segnaletica è stata realizzata una mappa "autism friendly", consegnata all'ingresso, che permette di orientarsi facilmente nello store di 2500 mq con l'obiettivo non solo di rendere l'esperienza della spesa non solo meno traumatica, ma anche piacevole per le persone con autismo.

L'attenzione che COOP Lombardia ha posto sull'**inclusione sociale delle persone autistiche non solo ha visto il coinvolgimento attivo dei clienti ma ha aumentato la comunità di persone COOP, unite da valori condivisi**. Dall'inaugurazione, avvenuta a settembre 2020, ad oggi, famiglie distanti anche chilometri e chilometri da Monza si sono messe in movimento per raggiungere un luogo del consumo "a misura d'uomo", dove una normale azione quotidiana come la spesa può essere finalmente davvero alla portata di tutti.

### 8.1.3 HONDA ITALIA

La crisi economica che nel 2008 ha colpito il Paese non ha risparmiato Honda Italia e neppure i suoi fornitori, con i quali negli anni la multinazionale era riuscita ad instaurare un forte rapporto di collaborazione e fiducia.

In un momento di estrema difficoltà, **Honda Italia**, per evitare la chiusura di aziende molto importanti per la sostenibilità economica e sociale del territorio, **è andata oltre le classiche logiche di mercato proponendo i suoi fornitori ai competitors**: in tal modo, ha contribuito non solo alla '**sopravvivenza**' dei suoi partner strategici, divenuti maggiormente competitivi grazie alla suddivisione dei costi fissi su un volume di affari crescente, ma ha anche **ottenuto da loro maggiore qualità, stabilità e inedite competenze maturate dalle nuove collaborazioni**. Di fatto, un'azienda che agisce andando verso questa direzione è **consapevole dell'importanza delle relazioni di interdipendenza, esterne o interne, che riguardano anche il rapporto con tutti i dipendenti e collaboratori**.

Entrando nella sede di Atesa (CH) – unico stabilimento produttivo Honda in Europa – si percepisce subito un ambiente di massima uguaglianza: tutto il personale, senza alcuna distinzione, indossa l'uniforme bianca. La filosofia dell'Azienda promuove un continuo confronto e dialogo al punto che anche la terminologia assume la sua importanza: in Honda non si parla mai di "dipendenti" piuttosto di "Associati". Un cambiamento che, nella sua semplicità, mostra la profonda consapevolezza di Honda: **puntare sulla relazione con i dipendenti per aumentare il valore dell'impresa significa investire affinché questa volontà si rifletta in ogni aspetto dell'azienda stessa**.

Honda impiega parte del suo budget in queste attività con persone dedicate a migliorare costantemente il dialogo tra gli Associati. Perfino l'architettura della sede rispecchia questo modo di pensare con aree comuni dedicate alla condivisione delle idee. Le dinamiche di ascolto promosse da Honda Italia si articolano principalmente in due modalità: **proposte spontanee e "Circoli della Qualità"**, entrambi basati sul **concetto di miglioramento continuo** (o "Kaizen"). Il primo approccio prevede la possibilità di un qualunque dipendente dell'Azienda di una proposta di cambiamento, analizzata in tempi brevi, discussa, valutata – il proponente riceve sempre un feedback di valutazione – ed eventualmente implementata. I "Circoli della Qualità" prevedono un percorso più strutturato e articolato in più fasi: attivi dal 1982, permettono a gruppi di lavoro spontanei, spesso composti da colleghi con competenze differenti di presentare le proprie idee e di realizzare progetti di perfezionamento del proprio ambiente di lavoro utilizzando strumenti del Total Quality Management, propri della metodologia e formazione Honda.

I partecipanti hanno l'opportunità di confrontarsi non solo con i colleghi della Factory di appartenenza, ma anche con quelli della regione Europe-Africa-Middle East e successivamente di tutto il mondo nelle convention europea e mondiale. Creando le condizioni giuste per una partecipazione proattiva degli Associati si favorisce il lavoro di gruppo stimolando le relazioni interne, aumentando la conoscenza del personale indirizzandolo verso un processo mentale di crescita applicando migliorie a prodotti o processi, soprattutto in termini di sicurezza e qualità. Non a caso, con la firma Honda Italia sono nati **diversi brevetti e le innovazioni** apportate sono sempre riconosciute per tutti come **esempio dell'importanza del dialogo e del confronto aperto come strada per la crescita**.

Grazie al dialogo, oggi gli Associati Honda hanno la possibilità di estendere le proprie conoscenze oltre l'ambito di competenza lasciandosi contaminare da diversi interessi e abilità, imparando per sé, per l'impresa e per le persone che vivono nell'ecosistema circostante. Nelle aree comuni della sede non è raro vedere persone di diversi settori trattarsi anche oltre l'orario di lavoro per ragionare insieme sulle prossime idee da trasformare in innovazioni a testimoniare la **passione per il lavoro e per l'unicità dell'individuo**.

#### 8.1.4 IMA

Una realtà importante come il Gruppo IMA, leader mondiale nella progettazione e produzione di macchine automatiche per il processo e il confezionamento di prodotti farmaceutici, cosmetici, alimentari, tè e caffè, si lascia presentare dai suoi numeri: circa 6.200 dipendenti, titolare di oltre 1.700 tra brevetti e domande di brevetto attivi nel mondo e ricavi consolidati nell'esercizio 2020 a circa 1,5 miliardi di euro con quota export di circa l'84%.

Tuttavia, ciò che i numeri non raccontano è forse **l'attenzione di un'azienda che ha basato tutto il suo operato sul consolidamento delle relazioni con particolare attenzione a territorio e fornitori**. Il legame tra l'impresa di Ozzano dell'Emilia (BO) e il distretto produttivo d'appartenenza ha profonde origini culturali, che hanno portato IMA a favorire lo **sviluppo della supply chain locale**: l'attitudine verso una meccanica avanzata è una caratteristica del territorio emiliano alla base della nascita di molte imprese di successo della zona. IMA, sostenendo una rete di fornitori organizzata, **ha voluto difendere le competenze a rischio in una fase in cui molti grandi**, accettando l'eventualità di perdere qualità, **cercavano costi minori all'estero**: l'azienda, pur avendo impianti diffusi in tutto il mondo, non ha rinunciato al suo carattere locale per affrontare il mercato globale.

Il processo di strutturazione percorso da IMA per ottenere un upgrade di relazione con i propri fornitori si divide essenzialmente in due fasi. Innanzitutto, l'azienda ha voluto superare la logica che vede il committente da un lato e il fornitore dall'altro in un **consueto dualismo** che vede il primo commissionare prodotti o servizi al secondo sulla base unicamente di accordi economici; **crea, invece, una relazione basata su conoscenza e fiducia**, capace di portare le aziende fornitrici in una dinamica più simile a quella che si crea con i partner. In tal modo, IMA condivide standard di qualità, mission e obiettivi a lungo termine permettendo a queste imprese di partecipare ai processi produttivi ognuno nel suo segmento di competenza. Il secondo step prevede **la creazione di una grande e solida catena del valore condivisa** coinvolgendo le piccole realtà locali.

Così, IMA diventa una sorta di **azienda diffusa**, fortemente legata al suo territorio in una struttura che le permette di essere **più stabile** con la supply chain locale. Inoltre, crea una rete di relazioni che non porta unicamente benefici all'azienda, ma anche alla comunità circostante con ricadute sociali positive dall'aumento dell'occupazione fino alla maggiore strutturazione e competitività da parte di un crescente numero di attori in quel distretto produttivo.

Diverse sono le modalità con cui IMA sviluppa il dialogo con i suoi fornitori, entrando quanto più possibile a contatto diretto con le necessità dell'impresa partner per mettere in condivisione saperi e competenze.

Un approccio vincente è rappresentato dalla partecipazione in minoranza di IMA a molte società fornitrici. Inoltre, tra le iniziative più fruttuose si menziona anche la modalità di relazionare le piccole realtà col mondo

del credito grazie alla maggiore massa critica e solidità finanziaria della rete associata ad IMA, che permette alle piccole imprese fornitrici di ricevere credito da investire dalle banche.

Così pensa un'impresa aperta alle collaborazioni, che considera **il patrimonio relazionale parte fondamentale del capitale aziendale**: nel dialogo e nello scambio di informazioni ha posto solide radici per crescere fino a diventare leader in diverse aree dell'industria condividendo con i propri partner, il mondo della ricerca e i clienti un percorso appassionato e continuo, capace di costruire un ecosistema articolato e complesso, solido come le sue relazioni.

#### 8.1.5 NOBERASCO

Fino al secondo dopoguerra le coltivazioni di arachidi costellavano il Paese con oltre 5.000 ettari distribuiti in diverse regioni rappresentando uno dei prodotti tipici del made in Italy. Col passare del tempo, tuttavia, le coltivazioni sono state sostituite da altre più semplici e remunerative. La quasi totalità delle arachidi consumate oggi dagli italiani viene importata da Israele, Egitto e Stati Uniti.

Noberasco, leader nel mercato della frutta secca e disidratata, è intervenuta per dare nuova vita ai prodotti italiani di qualità stipulando un accordo di lungo termine insieme a due partner importanti: Coldiretti e Bonifiche Ferraresi. **Un'intesa senza precedenti nata dal dialogo tra diverse realtà, unite nell'obiettivo comune di riscoprire e creare nuove filiere delle eccellenze made in Italy.**

Nel 2019 sono stati piantati i primi 27 ettari che hanno portato alla messa in commercio delle arachidi italiane. Grazie alla nascita della nuova filiera **S.I.S.** (Società Italiana Sementi, appartenente al gruppo Bonifiche Ferraresi) **ha curato la parte agricola**, seguendo tutte le fasi del ciclo del seme insieme a Noberasco: l'azienda di Albenga (SV), oltre alla parte di vendita, condivide il suo know-how di prodotto e l'esperienza pluriennale dei suoi manager.

**Coldiretti**, grazie alla diffusione capillare su tutta la Penisola con una presenza ben radicata, **facilita lo scouting dei fornitori più adatti e mette a disposizione le sue esperienze**. Anche qui Noberasco interviene insieme a Coldiretti per creare con gli agricoltori un rapporto diretto di conoscenza, oltre a trasferire concetti di etica sostenibile e organizzare al meglio la produzione. **In questo modo nasce una comunità di persone unite da obiettivi e valori comuni, nella quale entrambe le parti in causa riscontrano benefici**: gli agricoltori Coldiretti hanno condizioni dignitose di retribuzione e un sistema strutturato di produzione, che garantisce, inoltre, l'acquisto da parte di Noberasco di importanti quantitativi; l'impresa si assicura un prodotto di qualità certificato dal "Metodo Noberasco", che si basa sui pilastri dello standard ISO 20400 per l'approvvigionamento sostenibile.

Le arachidi italiane, frutto di questa collaborazione, sono infatti trasparenti, tracciabili e certificate, grazie a RINA, eccellenza ligure nell'ambito delle certificazioni, che insieme a Noberasco ha intrapreso un percorso per strutturare in ogni comparto della filiera un metodo efficiente di controllo qualità, al quale l'impresa ha dato il proprio nome, applicandolo in ogni aspetto del business per soddisfare i consumatori, sempre più attenti a origine e sostenibilità.

**Solo attraverso il dialogo e le sinergie di diversi attori è stato possibile riportare in auge un prodotto italiano.**

La relazione tra Noberasco, Coldiretti e Bonifiche Ferraresi non si ferma alle arachidi e a breve genererà nuove filiere di frutta e verdura italiane, a partire dalle mandorle, che confluiranno nella linea di prodotti 100% made in Italy Noberasco, contraddistinti da un packaging tricolore.

Inoltre, **lo sviluppo di filiere eccellenti del Bel Paese non si limita a questa parte di catalogo**. Grazie al metodo Noberasco, sempre con Coldiretti, altri prodotti tipici stanno vivendo una valorizzazione: le mele campane, piemontesi e trentine, il fico di Cosenza, i mirtilli piemontesi e i pomodori siciliani, coltivati nei pressi di Pachino. L'investimento nei prodotti tipici di determinate aree permette agli agricoltori locali di organizzarsi in associazioni che allineano le diverse produzioni diventando più strutturati e competitivi grazie alla partnership di filiera.

### 8.1.6 VENCHI

Quando Daniele Ferrero – AD Venchi – e Stefano Barrese – Responsabile Divisione Banca dei Territori Intesa Sanpaolo – si confrontano per cercare soluzioni che diano un contributo concreto in un momento così difficile per la storia del Paese, fuori non si può uscire, non ci si può incontrare e molte attività imprenditoriali sono ferme: è il “primo lockdown”. La pandemia è entrata con forza nelle vite degli italiani, costretti in casa per evitare il contagio.

Avendo fermato le attività in concordanza con le normative imposte dal governo, **tanti clienti dello storico marchio di cioccolato sono in difficoltà**, e ne parlano con l’azienda. Pertanto, il CEO di Venchi e il top manager di Intesa Sanpaolo pensano ad un modo per riuscire ad aiutarli e dare un contributo: attivano una **sinergia tra banca e impresa** che oggi si è tradotta in **innovativo accordo di filiera “a valle”**: la principale innovazione dell’accordo, che rientra nel “Programma Sviluppo Filiera”, è di guardare “a valle” dei rivenditori dell’azienda e, dunque, non ai processi che portano alla realizzazione del prodotto stesso.

L’azienda di Castelletto Stura attualmente conta 6.200 clienti, sparsi in tutto il territorio nazionale; molti di questi, con l’avvento del Covid-19, si sono ritrovati in situazione di improvvisa difficoltà senza conoscere nemmeno gli strumenti a disposizione per gestire la delicata situazione economica. Pertanto, Venchi decide di affrontare la questione con **Intesa Sanpaolo**, banca con cui vive da anni **un lungo percorso di conoscenza, collaborazione e fiducia**: l’accordo si pone l’obiettivo di sostenere le piccole e medie imprese che, grazie al valore del capo filiera Venchi, avranno **una sorta di canale di comunicazione privilegiato con la banca** che permette un **migliore accesso al credito, finanziamenti in tempi rapidi, velocità nel ricorso alla liquidità necessaria e condizioni migliorative**.

Una volta firmato l’accordo, Venchi ha comunicato ai suoi clienti la creazione di questo utile strumento e, per garantire anche una corretta informazione circa le diverse possibilità a disposizione, l’impresa si è organizzata per creare una landing page e formare i rivenditori su come massimizzare le risorse a disposizione e reagire alla crisi dovuta alla pandemia. Il cliente può poi avviare un contatto diretto con Intesa Sanpaolo, che da parte sua ha intanto creato un “nucleo” ad hoc per diramare le varie richieste nelle diverse filiali territoriali.

Il successo dell’iniziativa non si è fatto attendere.

Attualmente conta l’erogazione di finanziamenti per oltre 60 milioni di euro verso 420 clienti del brand. In poco tempo Venchi ha riscontrato **reazioni molto positive dai rivenditori**, che hanno voluto dimostrare apprezzamento verso uno strumento creato apposta per loro nato **grazie ad un dialogo continuo e duraturo** tra azienda e banca. Si sono, infatti, dimostrati interlocutori credibili l’uno per l’altro **riuscendo a creare un rapporto di fiducia maturato negli anni non unicamente nell’esigenza**. Solo così è stato possibile intervenire tempestivamente per creare condizioni positive senza subire i mutamenti di scenario.

Una relazione che con questo accordo ha portato **un aumento di valore a tutte le parti coinvolte**: i clienti che hanno ricevuto uno strumento **per combattere la crisi**, la banca che ha **ampliato il suo business**, e Venchi che ha **sostenuto la sua filiera**. Senza considerare la **ricaduta positiva su tutto il Sistema Paese**, grazie a imprese più stabili e competitive. Un contributo significativo da parte di un ambasciatore del made in Italy nel mondo, che con i suoi prodotti diffonde la qualità italiana in più di 70 Paesi.

## 9 CASO APPLICATIVO

---

### 9.1 CHI È ALSTOM

Un leader globale del settore dei trasporti nell'era digitale.

Alstom sviluppa e commercializza soluzioni per la mobilità che costituiscono le basi per il futuro sostenibile dei trasporti. La gamma di prodotti Alstom include treni ad alta velocità, linee metropolitane, monorotaie e tram, sistemi integrati, servizi su misura, infrastrutture, segnalamento e soluzioni di mobilità digitali.

La mobilità è al centro dell'operatività di Alstom: è nel DNA. La presenza globale, che copre più di 70 paesi, consente di essere dove la mobilità ha più bisogno. Oltre 74.000 dipendenti si impegnano a ottimizzare i trasporti in modo efficiente, sostenibile e connesso. In qualità di leader nella tecnologia ferroviaria, Alstom offre il più ampio portafoglio di prodotti del settore, dai treni ad alta velocità, metropolitane, monorotaie e tram, ai sistemi integrati, ai servizi personalizzati, alle infrastrutture, al segnalamento e alle soluzioni di mobilità digitale. Oltre 150.000 veicoli in servizio commerciale in tutto il mondo attestano i nostri punti di forza nella gestione dei progetti e nell'innovazione, nel design e nella tecnologia.

### 9.2 CARATTERISTICHE DEL SETTORE

Il mercato del trasporto ferroviario è supportato da solidi driver a lungo termine. La forte crescita demografica mondiale, l'impennata dell'urbanizzazione e le crescenti preoccupazioni ambientali creano un crescente investimento nel trasporto sostenibile, in particolare nel materiale rotabile e nei servizi associati, nonché nelle relative infrastrutture.

#### 9.2.1 Sviluppo sostenibile

Oggi oltre il 90% della popolazione mondiale vive in zone in cui l'inquinamento atmosferico supera la soglia raccomandata dall'Organizzazione mondiale della sanità<sup>32</sup>, mentre le emissioni di CO<sub>2</sub> prodotte dai trasporti continuano ad aumentare. I trasporti, che rappresentano circa il 24%<sup>33</sup> delle emissioni di gas serra derivanti dalla combustione di energia (per i livelli standard pre-Covid-19), sono chiaramente riconosciuti nel complesso come un settore che contribuisce in modo significativo alle emissioni mondiali offrendo al contempo un grande potenziale per contenerle. La maggiore visibilità delle conseguenze dei cambiamenti climatici e la minaccia che l'inquinamento atmosferico rappresenta per la salute pubblica guida le azioni dei governi, delle città e degli organismi di regolamentazione, ma anche degli operatori dei trasporti e dei cittadini per limitare l'entità degli impatti riducendo le emissioni di gas serra e atmosferiche. Per esempio:

- La Commissione europea ha presentato nel dicembre 2020 la sua "Strategia per una mobilità sostenibile e intelligente" che getta le basi per il modo in cui il sistema dei trasporti dell'UE può realizzare la sua trasformazione verde e digitale e diventare più resiliente alle crisi future. Come indicato nel Green Deal europeo, il risultato sarà una riduzione del 90% delle emissioni entro il 2050, grazie a un sistema di trasporto intelligente, competitivo, sicuro, accessibile e a prezzi abbordabili.
- Più di venti paesi hanno già annunciato lo stop alle vendite di nuove automobili dotate di motori a combustione<sup>34</sup>, e anche le città e le province stanno raccogliendo la sfida e pianificando un divieto di veicoli diesel o a combustibili fossili a livello locale vietando le auto diesel dai loro centri urbani o pianificando un divieto nel prossimo decennio.

Il trasporto ferroviario offre livelli di prestazioni più elevati rispetto ad altre modalità di trasporto, il che dovrebbe avere un impatto positivo sull'evoluzione del mercato del trasporto ferroviario. In effetti, la ferrovia è uno dei modi di trasporto più efficienti dal punto di vista energetico.

---

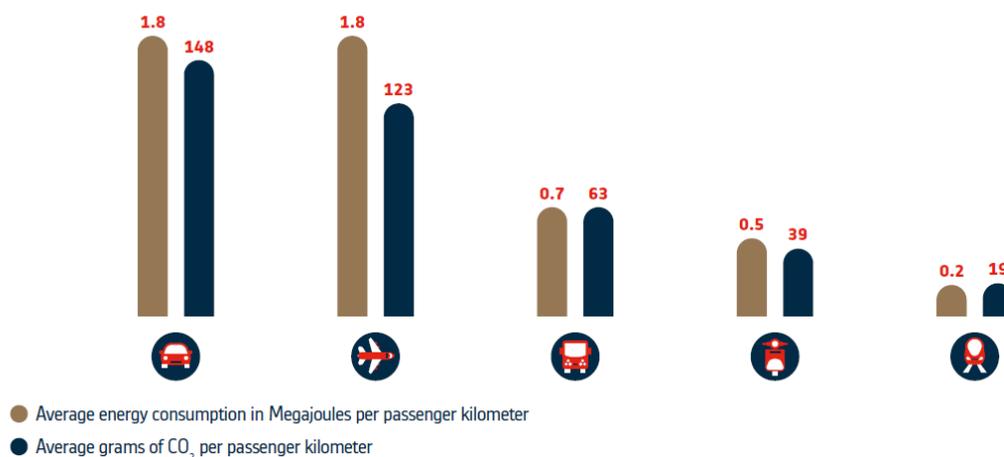
<sup>32</sup> World Health Organisation, Ambient Air Pollution: A Global Assessment of Exposure and Burden of Disease, September 2016.

<sup>33</sup> IEA Tracking Transport analysis May 2020

<sup>34</sup> Microsoft Word – Survey on Global Activities to Phase Out ICE Vehicles – update 3.18.20.docx (thelimatecenter.org)

"La ferrovia rappresenta l'8% dei viaggi passeggeri globali e circa il 9% dell'attività di trasporto merci, ma solo il 3% del consumo energetico dei trasporti. In media, la ferrovia richiede 12 volte meno energia ed emette 7-11 volte meno gas serra per passeggero-km percorso rispetto ai veicoli privati e agli aerei, rendendola la modalità più efficiente di trasporto motorizzato di passeggeri. Oltre al trasporto marittimo, il trasporto ferroviario merci è il modo più efficiente dal punto di vista energetico e meno energivoro per il trasporto di merci", afferma l'ultima relazione dell'Agenzia internazionale dell'energia<sup>35</sup>

COMPARISON OF ENERGY CONSUMPTION<sup>(1)</sup> AND GHG EMISSIONS<sup>(2)</sup> BY MOTORIZED MODE OF PASSENGER TRANSPORT, WORLD AVERAGE



Source:

(1) Energy intensity of passenger transport modes, 2018 – Charts – Data & Statistics – IEA.

(2) Well-to-wheel (wake/wing) GHG intensity of motorised passenger transport modes – Charts – Data & Statistics – IEA.

La ferrovia è chiaramente posizionata oggi tra i trasporti motorizzati come la minore emissione di carbonio da parte dei passeggeri trasportati. In un contesto in cui l'allineamento con il percorso dello scenario Net Zero Emissions richiederà un passaggio più rapido da modalità ad alta intensità di carbonio come automobili private, camion e aerei alla ferrovia, l'efficienza ambientale della ferrovia è stata riconosciuta dai recenti schemi di più governi che favoriscono direttamente la ferrovia (cfr. paragrafo sui finanziamenti governativi) o indirettamente con l'incoraggiamento al trasferimento modale.

A lungo termine, DB (Germania), **Trenitalia (Italia)**, CP (Portogallo), ONCF (Marocco), NS (Paesi Bassi), Renfe e FGC (Spagna), DSB (Danimarca), OBB (Austria) e SNCB (Belgio) stanno pianificando un divieto di diesel entro il 2050.

Poiché il 46% della rete ferroviaria europea<sup>36</sup> è ancora servito da diesel e l'elettrificazione non è sempre economicamente sostenibile, si stima che 6 000 treni diesel saranno sostituiti o rinnovati entro il 2035. Pertanto, questi impegni aprono ulteriori opportunità per i treni a emissioni zero, alimentati a batteria o a celle a combustibile, o per la ritrazione verde.

### 9.2.2 Trasformazione digitale

La trasformazione digitale è un fattore chiave per la mobilità sostenibile in quanto consente di aumentare la capacità sui sistemi di trasporto verdi, operare in modo più efficiente e renderli più attraenti per i passeggeri portando all'attuazione di nuovi modelli di business e di un nuovo modo di lavorare.

<sup>35</sup> Source: United Nations – Department of Economic and Social Affairs

<https://www.un.org/development/desa/en/news/population/world-population-prospects-2019.html>

<sup>36</sup> European Union Hydrogen strategy – [https://ec.europa.eu/energy/sites/ener/files/hydrogen\\_strategy.pdf](https://ec.europa.eu/energy/sites/ener/files/hydrogen_strategy.pdf).

La mobilità di domani sarà:

- **Connesso e senza soluzione di continuità:** la raccolta e la trasmissione dei dati in tempo reale sono utilizzate sulle condizioni dei treni come leva per migliorare la flotta e servizi di manutenzione dell'infrastruttura attraverso sensori intelligenti, treni connessi e la diffusione dell'Internet of Things. Per i passeggeri è l'unica soluzione a rispondere ai criteri di costo, tempo e sostenibilità che, durante il viaggio, contempera altresì il bisogno di connettività.
- **Collettivo:** anche se sono disponibili alternative a basse emissioni di carbonio come veicoli elettrici o ibridi, l'uso di veicoli privati non è compatibile con la riduzione congestione del traffico ed emissioni di gas serra. **La ferrovia è e rimarrà la spina dorsale della mobilità in un mondo sostenibile,** integrato con modalità di trasporto più leggere, come veicoli pubblici o privati, per i viaggi del primo e dell'ultimo miglio.
- **Autonomo:** affinché la ferrovia sia l'opzione più attraente per i viaggi urbani, regionali e internazionali, **i treni devono fornire il massimo livelli di qualità, affidabilità ed efficienza.** In tal senso, il funzionamento autonomo dei treni è congeniale con la digitalizzazione di talune operazioni ferroviarie, la compilazione dei dati e l'impiego delle capacità di elaborazione avanzate dell'intelligenza artificiale a garantire un passaggio verso una ferrovia sostenibile rendendo i viaggi più veloci, più comodi e più puntuali.
- **Sistemico:** per un viaggio senza soluzione di continuità, dall'origine alla destinazione, il trasporto richiede centri di controllo centralizzati, in ambito urbano o anche nazionale, in grado di orchestrare la flotta e la mobilità e rispondere alle interruzioni dell'intero sistema.

### 9.3 UNA POLITICA PROATTIVA DI RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA (CSR)

Il mondo sta affrontando sfide persistenti e su larga scala derivanti dalla rapida evoluzione demografica, ambientale ed economica dinamica. **Tali sfide possono essere affrontate solo attraverso un'azione globale sostenuta dal coinvolgimento di tutti gli attori pubblici, privati e individuali.** Gli shock a breve termine come la pandemia di Covid-19 e il conflitto in Ucraina hanno evidenziato ulteriormente la fragilità delle interdipendenze in un mondo altamente globalizzato e connesso. Pertanto, occorre rispondere alle opportunità strategiche derivanti dalle sfide globali e locali **integrandole nella strategia attraverso una visione di lungo periodo di Sostenibilità e Responsabilità Sociale d'Impresa assicura un forte contributo alla risoluzione delle sfide globali e garantisce la resilienza e il successo dell'Azienda.**

In particolare, si evince quanto, più che mai, le questioni climatiche e ambientali siano pressanti, ragion per cui il contesto recente continua a generare incertezze, nuove sfide e opportunità.

Aumento demografico	Le stime e le proiezioni ufficiali della popolazione delle Nazioni Unite mostrano una continua rapida crescita della popolazione, con una previsione della popolazione mondiale che raggiungerà i 9.7 miliardi nel 2050 rispetto ai 7.7 miliardi del 2019 <sup>37</sup> . <b>Con la crescita della popolazione e la crescita economica, le esigenze di mobilità per il trasporto passeggeri e merci continueranno ad aumentare.</b>
Emergenza climatica e decarbonizzazione	Il Gruppo intergovernativo di esperti sul cambiamento climatico (IPCC) ha completato il suo sesto rapporto di valutazione all'inizio del 2022 confermando che i cambiamenti climatici indotti dall'uomo hanno già provocato un aumento delle temperature globali di 1.1°C rispetto ai livelli preindustriali <sup>38</sup> in media. Questo riscaldamento sta già contribuendo a eventi meteorologici più comuni ed estremi, incendi boschivi e altri eventi catastrofici. Occorre, dunque, che le emissioni globali di gas serra siano ridotte del 43% entro il 2030 rispetto ai livelli del 2019. <b>I paesi dovrebbero rivalutare i loro contributi determinati a livello nazionale per aumentare l'ambizione dei tagli alle emissioni di CO<sub>2</sub> proposti entro la fine del 2022, in particolare per gli obiettivi cruciali per il 2030.</b>

<sup>37</sup> United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2019). World Population Prospects 2019: Highlights.

<sup>38</sup> Intergovernmental Panel on Climate Change (2021). Climate Change 2021: The Physical Science Basis.

---

Con i trasporti che rappresentano il 27%<sup>39</sup> delle emissioni totali di carbonio derivanti dall'uso di energia, la **decarbonizzazione del settore rimane fondamentale** per raggiungere l'obiettivo dell'accordo di Parigi. Mentre l'attenzione si è concentrata in gran parte sulle auto elettriche, con nuovi impegni assunti da molti paesi per porre fine alla futura vendita di auto con motore a combustione, le voci si sono levate per ricordare ai responsabili politici che **facilitare il passaggio a modalità a basse emissioni come le modalità morbide o condivise e il trasporto ferroviario elettrico fornirebbe riduzioni efficienti delle emissioni immediate e a lungo termine. La ferrovia è l'unica modalità di trasporto che è già ampiamente elettrificata, oltre ad essere tra le modalità più efficienti dal punto di vista energetico. La decarbonizzazione del traffico passeggeri attraverso il trasporto elettrico alimentato da energia rinnovabile appare come il percorso più logico. L'idrogeno rimane un'alternativa credibile a lungo termine per applicazioni che richiedono un'elevata autonomia.**

Il basso livello di traffico aereo continua a incidere positivamente sulle emissioni di CO<sub>2</sub> dei trasporti, il ritorno a tassi di crescita elevati come previsto dagli attori del trasporto aereo potrebbe generare ulteriore pressione ambientale considerando il difficile percorso di decarbonizzazione dei settori. **Rimangono altamente necessarie forti politiche pubbliche per incoraggiare il passaggio alla ferrovia quando la durata dei viaggi lo consente.** I piani nazionali ed europei di ripresa dal Covid offrono una grande opportunità per accelerare le transizioni ambientali nell'approvvigionamento energetico e nei trasporti. **L'accelerazione degli sforzi per stabilire l'idrogeno come combustibile industriale e per il trasporto su larga scala lo dimostra, con l'UE, la Germania e la Francia che hanno annunciato importanti piani e investimenti in questo settore.**

Adozione di  
modelli circolari

---

Le città rappresentano i due terzi del consumo energetico globale e il 70% delle emissioni di CO<sub>2</sub><sup>40</sup> e possono svolgere un ruolo importante nella decarbonizzazione. **Politiche ambientali locali progressiste**, come le congestion charge, le zone a basso consumo di traffico, la promozione della mobilità condivisa e il passaggio dei trasporti pubblici alle energie rinnovabili, possono quindi avere un grande impatto positivo e, col supporto di reti globali che rafforzano l'azione collettiva, città leader come Londra, Parigi, Copenaghen, Rio de Janeiro, Bogotà o Milano stanno sempre più mettendo in atto queste politiche, oltre ad impegnarsi per lo zero netto.

Con l'aumento delle preoccupazioni per la disponibilità di risorse naturali necessarie per la transizione energetica e lo sviluppo delle infrastrutture, **il passaggio da modelli lineari di utilizzo delle risorse a modelli circolari appare progressivamente come una considerazione chiave.** È probabile che in futuro la nuova legislazione e le aspettative del pubblico esercitino **un'influenza crescente** sui modelli imprenditoriali, anche **nei settori della mobilità e ferroviario.**

Il conflitto ucraino ha focalizzato l'attenzione sulla continua elevata dipendenza dell'Europa dalle importazioni di combustibili fossili per il riscaldamento e l'uso industriale in gran parte dell'Europa, nonostante la transizione energetica in corso. **Sta rafforzando la necessità di accelerare lo sviluppo dell'elettricità rinnovabile e dell'idrogeno verde e favorire il trasporto elettrico.** Allo stesso tempo, la carenza di componenti e gli impatti sulla catena di approvvigionamento in un contesto già teso forniscono un ulteriore incentivo a **prendere in considerazione opzioni di approvvigionamento più circolari.**

---

<sup>39</sup> IEA (2021) Greenhouse Emissions from Energy: Overview

<sup>40</sup> UN Habitat World Cities Report 2020: The Value of Sustainable Urbanization

## 9.4 IL MODELLO DI CREAZIONE DEL VALORE

La politica globale di Sostenibilità e Responsabilità Sociale d'Impresa ha quattro pilastri di sostenibilità:

<b>Agire come organizzazione orientata agli Stakeholder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adattare la nostra offerta e consegnare i nostri progetti in linea con le aspettative in evoluzione dei clienti;</li> <li>- Sostenere il miglioramento della vita delle comunità locali;</li> <li>- Valutare e gestire tutti i rischi per l'azienda e garantirne la stabilità finanziaria;</li> <li>- Garantire il riconoscimento come azienda responsabile.</li> </ul>
<b>Sviluppare soluzioni per la mobilità sostenibile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promuovere il trasporto elettrico (anche attraverso l'idrogeno) e condiviso;</li> <li>- Implementare processi di progettazione ecocompatibile per garantire le prestazioni ambientali;</li> <li>- Incorporare nelle nostre soluzioni i più alti livelli di sicurezza, qualità, affidabilità e disponibilità;</li> <li>- Integrare l'innovazione verde per ottimizzare l'efficienza energetica.</li> </ul>
<b>Per gestire le nostre operazioni in modo responsabile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantire l'eccellenza della sicurezza con e per i nostri dipendenti e appaltatori;</li> <li>- Proteggere i nostri dipendenti, risorse e dati da azioni intenzionalmente dannose;</li> <li>- Ridurre continuamente l'impatto ambientale delle nostre operazioni;</li> <li>- Sviluppare una catena di approvvigionamento sostenibile.</li> </ul>
<b>Per costruire una cultura della diversità e dell'integrità</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Applicare i più elevati standard etici;</li> <li>- Promuovere e attuare la diversità nelle sue varie forme;</li> <li>- Agire contro la discriminazione;</li> <li>- Rispetto dei diritti umani.</li> </ul>

La strategia è stata progettata sulla base dell'analisi delle principali sfide e delle aspettative degli Stakeholder raccolte durante la valutazione di materialità di Alstom.

### 9.4.1 Il dialogo con gli Stakeholder

L'efficienza e il successo dell'attività e delle azioni di sviluppo sostenibile di Alstom dipendono dal soddisfacimento delle aspettative dei principali Stakeholder della Società: clienti, dipendenti, autorità pubbliche, azionisti e potenziali investitori e vari attori della società civile. Per rilevare queste aspettative e consentire la loro integrazione nello sviluppo della strategia di sostenibilità e CSR di Alstom, la Società ha lanciato **una campagna di dialogo con gli Stakeholder** nel 2020 con l'obiettivo di aggiornare la sua matrice di materialità.

La valutazione della portata e dell'impatto delle diverse sfide classificate in cinque gruppi (Governance, Persone, Operazioni, Prodotti e Servizi e Società) si è basata su 40 interviste qualitative, sia con Stakeholder interni che esterni, e su oltre 60 altre consultazioni online esterne, ed è stata condotta con il supporto di un consulente.

Inoltre, il feedback del sondaggio sul coinvolgimento interno di Alstom completato da 24.300 dipendenti è stato incluso nell'analisi. Questa ampia campagna ha permesso di identificare le questioni prioritarie per le



parti interessate, la percezione delle prestazioni di Alstom su questi temi e le potenziali lacune. Nell'ambito della campagna, sono stati sviluppati uno strumento di mappatura degli Stakeholder e una metodologia di valutazione della materialità da implementare a livello nazionale, per un maggiore coinvolgimento a livello locale e operativo.

#### **9.4.2 La matrice di materialità**

Alstom ritiene che l'efficacia della propria politica di Sostenibilità e CSR (e delle azioni correlate) dipenda dall'integrazione delle aspettative dei suoi principali Stakeholder interni ed esterni (es. clienti, dipendenti, autorità pubbliche, azionisti e potenziali investitori, società civile, ecc.). L'identificazione, insieme al dialogo con questi Stakeholder, consente ad Alstom di confermare le sue tematiche prioritarie in materia di RSI. Tali tematiche sono consolidate nella matrice di materialità del Gruppo, di seguito riportata.

All'inizio del 2021, Alstom ha lanciato una campagna per:

1. Rivedere lo strumento di mappatura degli Stakeholder ALSTOM esistente; definire una metodologia per implementarlo localmente attraverso i campioni di CSR del Gruppo; ed eseguire una mappatura globale degli Stakeholder;
2. Aggiornare l'elenco delle tematiche da integrare nella matrice di materialità e individuare le problematiche potenzialmente emergenti con un orizzonte temporale di 3-5 anni;
3. Avviare una nuova consultazione di Stakeholder e strateghi per costruire una matrice di materialità che copra il nuovo perimetro di Alstom;
4. Valutare l'importanza di questioni selezionate di CSR e sostenibilità, nonché le prestazioni di Alstom su tali questioni;
5. Applicare la trasparenza e concentrare i propri sforzi di reporting sulle questioni più rilevanti per la propria attività;
6. Feedback degli Stakeholder nella definizione della strategia aggiornata di CSR e sostenibilità di Alstom.

#### **I. Mappatura dei temi di Sostenibilità**

La mappatura dei temi di sostenibilità prevedeva 3 step:

- un benchmark delle migliori pratiche dei leader nel campo del coinvolgimento degli Stakeholder;
- una revisione degli strumenti interni esistenti di analisi della RSI e della sostenibilità, come la mappatura annuale dei rischi ai fini della rendicontazione;
- un confronto con la precedente analisi di materialità.

Di conseguenza, sono state identificate 18 questioni, attorno a cinque temi: governance, risorse umane, operazioni sostenibili, prodotti e servizi e società. Questi problemi sono elencati di seguito e definiti nell'appendice (*vedi par. 9.6 Appendix: Definizione delle challenges*)

Themes	Issues
<b>Governance</b>	#1 Responsible Governance #2 Business ethics
<b>Human Resources</b>	#3 Employees' and contractors' safety & security #4 Employees' health & well-being #5 Employee engagement #6 Employees' development & talent management #7 Diversity & equal opportunity
<b>Sustainable Operations</b>	#8 Sustainable supply-chain #9 Human Rights #10 Environmental footprint of manufacturing & construction sites #11 Resilience to climate change
<b>Products and Services</b>	#12 Contribution to low-carbon mobility #13 Environmental footprint of products and solutions #14 Customer relations & satisfaction #15 Product safety #16 Innovation for smart mobility & enhanced passenger experience
<b>Society</b>	#17 Contribution to local socio-economic development #18 Community investment

## II. Popolazioni intervistate

La rilevanza di ogni numero è stata valutata attraverso interviste e un sondaggio online. In totale sono state incluse nell'analisi più di 100 risposte, con parti interessate provenienti da 15 paesi diversi. Tra queste figurano:

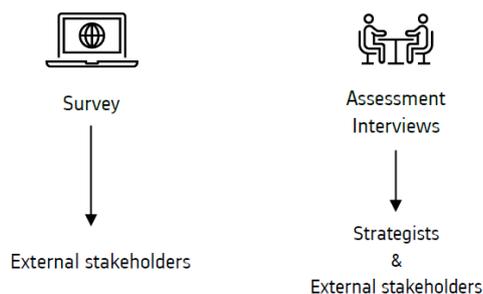
- STRATEGISTS, definiti come dipendenti ALSTOM (Stakeholder interni) che ricoprono una posizione strategica all'interno del Gruppo. Gli strateghi sono membri del Comitato Esecutivo o dei team di gestione (es. Direttori, VP, ecc.).

Forniscono una prospettiva strategica del Gruppo e delle sue prospettive di business future

- STAKEHOLDER ESTERNI, individuati nel corso di un workshop con 15 rappresentanti delle funzioni aziendali e Country CSR Champions. Queste parti interessate rappresentano le seguenti famiglie di Stakeholder: clienti, partner commerciali, partner finanziari, fornitori, ONG e associazioni, associazioni di passeggeri, associazioni professionali, istituzioni pubbliche, accademici, media, laureati.

Forniscono una percezione del Gruppo, basata sulla loro propria esperienza

- DIPENDENTI, tramite l'Opinion Survey interno. Il feedback dei dipendenti sulle cinque più importanti iniziative di CSR e sostenibilità di Alstom è stato integrato.



### III. Valutazione delle issues

Per ogni problema, sono stati valutati sia i livelli di importanza che quelli di performance, come segue:

STRATEGISTS	<b>Business Impact Level:</b> in che modo il tema impatta sulle attività del Gruppo?
	<b>Perceived Performance Level:</b> quanto bene il Gruppo gestisce attualmente il problema?
STAKEHOLDERS	<b>Expectation Level:</b> come il Gruppo dovrebbe affrontare il tema, secondo le aspettative degli Stakeholder?
	<b>Perceived Performance Level:</b> quanto bene il Gruppo gestisce attualmente il problema?

IMPACT ON ALSTOM	PERCEPTION OF ALSTOM'S PERFORMANCE	EXPECTATIONS
<p><b>1 - Limited impact:</b> Questo problema non influisce in modo significativo sulle attività dell'azienda. La società dovrebbe mostrare conformità su questo argomento.</p> <p><b>2 - Significant impact:</b> Questo problema può avere un impatto, occasionale, sull'attività dell'azienda, ma in modo limitato. L'azienda dovrebbe essere conforme e affrontare gli aspetti più significativi di questo problema.</p> <p><b>3 - Major impact:</b> Questo problema potrebbe avere un impatto importante sull'attività dell'azienda, costringendo ad esempio alcuni progetti a essere modificati. L'azienda dovrebbe impiegare risorse significative per affrontare questo problema.</p> <p><b>4 - Critical impact:</b> Questo problema ha o avrà un effetto critico sulle attività chiave dell'azienda. L'azienda deve considerarlo strategico e affrontarlo come una priorità.</p>	<p><b>1 - Difficilmente affrontato:</b> Questo problema è difficilmente affrontato da Alstom. Vedo poche azioni in materia.</p> <p><b>2 - In qualche modo indirizzato:</b> Penso che Alstom agisca in qualche modo su questo argomento. Ci sono alcuni impegni e azioni, ma l'azienda potrebbe andare oltre.</p> <p><b>3 - Ben indirizzato:</b> La questione è ben affrontata da Alstom. L'azienda si impegna e agisce al giusto livello.</p> <p><b>4 - Affrontato in modo esemplare:</b> Alstom sembra avere un approccio all'avanguardia in materia. L'azienda ha una perfetta padronanza del problema e agisce con il suo ecosistema per aiutarla a raggiungere progressi.</p> <p><b>Nessuna opinione:</b> la mia conoscenza di questo problema è troppo limitata per fornire una risposta</p>	<p><b>1 - Few expectations:</b> Ho poche aspettative nei confronti di Alstom su questo tema. Considerando le attività dell'azienda, questo problema non mi sembra prioritario.</p> <p><b>2 - Limited expectations:</b> Le mie aspettative sono limitate su quanto Alstom dovrebbe agire su questo tema. Alcune azioni occasionali sarebbero rilevanti a mio parere.</p> <p><b>3 - Significant expectations:</b> Questo argomento è importante per me. Considerando l'attività di Alstom, mi aspetto un impegno e azioni seri in materia.</p> <p><b>4 - Priority expectations:</b> Alstom deve agire su questo tema in via prioritaria, considerando le attività del Gruppo e i suoi potenziali impatti.</p>

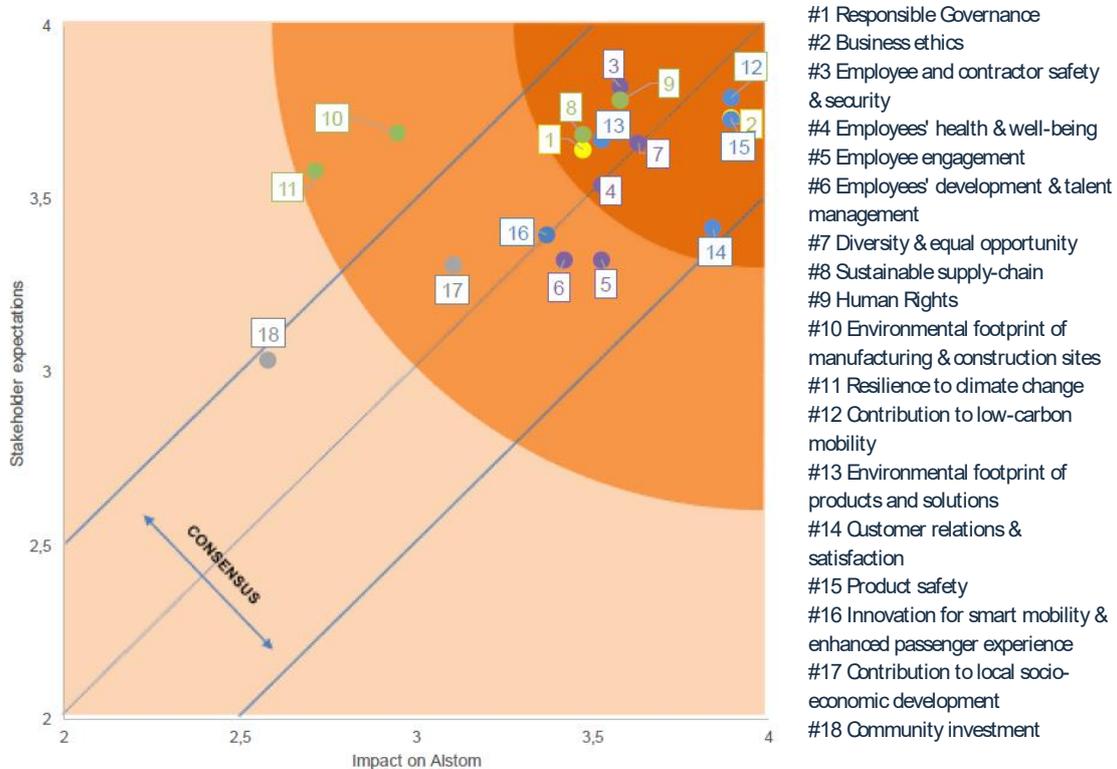
Ogni problema di CSR è stato valutato dal punteggio 1 (il più basso) al punteggio 4 (il più alto) secondo la tabella seguente.

Per il livello di prestazioni, un'opzione "Nessuna opinione" consente all'intervistato / intervistato di non valutare il problema, se necessario.

### IV. Consolidamento della valutazione e dell'analisi

1. Metodologia di consolidamento  
**Principio di equiponderazione:** per calcolare il rating medio (esterno) degli Stakeholder per tutte le questioni, sono state compilate le valutazioni medie di ciascuna macro-categoria al fine di produrre una media globale.
2. Risultati

Il confronto dei livelli di importanza valutati dai segmenti di Stakeholder consente di identificare priorità comuni.



Questo risultato mostra un buon allineamento tra la visione degli *strategists* e le aspettative degli Stakeholder esterni nel loro complesso.

La matrice mostra

- **Consenso sul livello di importanza** tra strateghi e Stakeholder nella top-5 dopo le questioni di CSR:
  - #2 – Business ethics
  - #3 – Employees' and contractors' safety & security
  - #9 – Human Rights
  - #12 – Contribution to low-carbon mobility
  - #15 – Product safety

Non sorprende che questi problemi siano **prerequisiti fondamentali** per lo svolgimento delle attività e la "licenza di operare".

- **Quattro sfide sono state significativamente più prioritarie nel 2020:**
  - #3 - Employees' and contractors' safety & security
  - #9 - Human Rights
  - #7 - Diversity & equal opportunity
  - #8 - Sustainable supply-chain

Stakeholder	Value created
Employees	- Total Recordable Injury Rate for employees e contractos a 2.3 - 80% of employees sono soddisfatti di lavorare in Alstom <sup>41</sup>
Customers	- Customer satisfaction at 8.1 <sup>42</sup> - Energy consumption of solutions reduced by 22% vs. 2014
Società	- 27% effective tax rate <sup>43</sup> - >245.000 beneficiari dai programmi sociali
Shareholders	- 35% pay-out ratio <sup>44</sup>
Suppliers	- Il 60% dei costi dei prodotti Alstom acquistati - Founding member di "Railponsible"
Environment	- 4.6 g CO <sub>2</sub> /pass.km - 51% eco-designed solutions
Passengers	- Quasi 90 milioni di persone quotidianamente trasportati dai treni Alstom

#### 9.4.3 Mappatura dei rischi e delle opportunità di Alstom per la sostenibilità e la CSR

Per garantire l'aggiornamento della mappatura dei rischi di sostenibilità e CSR, vengono rivisti i rischi tenendo conto dei trend emergenti e dei feedback degli Stakeholder raccolti durante la campagna di dialogo con gli Stakeholder dell'esercizio 2020/21 e dell'aggiornamento della Matrice di Materialità del Gruppo.

I rischi sono formulati come sfide e coprono sia i rischi in quanto tali che le opportunità. I criteri utilizzati per valutare la criticità del rischio rimangono invariati:

- probabilità di rischio – quattro livelli da "Improbabile" a "Probabile";
- impatti<sup>45</sup> – profitti e perdite, impatti operativi, umani e ambientali, di immagine e reputazione, sulla salute e sulla sicurezza.

I rischi e le opportunità sono valutati dai team responsabili della gestione di ciascun rischio nel Comitato direttivo per la sostenibilità e la responsabilità sociale d'impresa: sostenibilità e CSR, approvvigionamento, risorse umane, marketing, ambiente, salute e sicurezza, progettazione ecocompatibile, comunicazione, etica e conformità, nonché dal Direzione Internal Audit e Risk Management.

I rischi e le opportunità non finanziari sono quelli che emergono con la maggiore criticità in base alla matrice di probabilità e impatto. Di conseguenza, sono stati identificati 14 principali rischi o opportunità, organizzati attorno ai suddetti quattro pilastri del piano d'azione Sostenibilità e CSR di Alstom.

Ciò indica che tali rischi sono considerati rilevanti per la performance aziendale del Gruppo e per i suoi Stakeholder interni ed esterni. Particolare attenzione è stata prestata per garantire la coerenza tra i due universi di rischio, comprese le definizioni e le valutazioni. Inoltre, per quanto riguarda gli indicatori ambientali, Alstom garantisce anche la coerenza con la mappatura del rischio ambientale ISO 14001.

Le principali politiche, i piani d'azione, i risultati e gli indicatori di performance associati a tali rischi sono presentati nelle sezioni seguenti. I rischi identificati in verde sono anche integrati come "Grandi rischi".

<sup>41</sup> Employee engagement Survey 2021

<sup>42</sup> Net Promoter Score

<sup>43</sup> Prima di PPA

<sup>44</sup> Proposto nel Meeting degli Shareholders nel Luglio 2022

<sup>45</sup> la valutazione di "Impatto" considera il valore più alto per i diversi tipi di impatti piuttosto che il valore medio.

Extra-financial risk	Description of the extra-financial risks and opportunities	Principali Stakeholders coinvolti
Low carbon solutions	Consumo di energia ed emissioni indirette derivanti da soluzioni che contribuiscono al cambiamento climatico: opportunità per soluzioni a basse emissioni di carbonio che rispondono alle esigenze del mercato per mitigare i cambiamenti climatici.	Clienti, Società civile, Investitori
Climate resilient assets	Impatti operativi su impianti, soluzioni e catena di approvvigionamento derivanti da eventi meteorologici in relazione ai cambiamenti climatici.	Clienti, Investitori
Ecodesign and circular economy	Impronta ambientale delle soluzioni e gestione delle sostanze chimiche: opportunità per soluzioni rispettose dell'ambiente che rispondano alle aspettative dei clienti e dall'economia circolare.	Clienti, Comunità locali, Fornitori
Energy and Greenhouse gas emissions performance of operations	Costi energetici, contributo ai cambiamenti climatici e danni alla reputazione se le prestazioni ambientali non erano in linea con l'obiettivo.	Clienti, Società civile, Investitori
Health and Safety	Salute e sicurezza di dipendenti, appaltatori e visitatori e potenziali contenziosi, rischi reputazionali e operativi associati	Dipendenti, Appaltatori, Investitori, Clienti
Recruitment, Engagement and Retention	Capacità di attrarre, reclutare e trattenere i dipendenti. Coinvolgimento e motivazione dei dipendenti attraverso politiche premianti, proposte di valore attraenti e forti politiche di diversità e inclusione evitando qualsiasi forma di discriminazione. Rischio di perdita di produttività e attrattività in un ambiente sempre più competitivo.	Dipendenti, Investitori
People Development	Sviluppo della carriera dei dipendenti; sostenere la competitività attraverso lo sviluppo dei talenti; sviluppare e abbinare le competenze alle esigenze in modo efficiente.	Dipendenti
Encouraging local development	Contributo allo sviluppo socio-economico locale nei territori – facendo leva sul contributo per lo sviluppo del business e il posizionamento in bandi pubblici con requisiti di contenuto locale.	Comunità locali, Fornitori, Appaltatori, Società Civile, Clienti
Relationships with local communities	Tutela della licenza sociale di operare e sviluppo di buone relazioni con le comunità locali attraverso un dialogo aperto e regolare.	Comunità locali, Società Civile
Ethics and Compliance	Implementazione dei più elevati standard di integrità per evitare potenziali responsabilità penali, pesanti multe, esclusione dai mercati e danni alla reputazione.	Clienti, Società Civile, Associazione Non Governativa (ONG), Investitori, Dipendenti
Sustainable Procurement	Salute e sicurezza, impatti ambientali e rischi per i diritti umani legati a fornitori o appaltatori, con potenziali rischi reputazionali, operativi e contenziosi associati.	Fornitori, Imprenditori, Associazione Non Governativa (ONG), Clienti
Respect of Human Rights	Rischi per i diritti umani per i dipendenti, la catena di approvvigionamento e le comunità di Alstom e rischio legale operativo e reputazionale associato per Alstom.	Dipendenti, Supply Chain, Investitori, Associazione Non Governativa (ONG), Clienti
Customer relationship	Garantire la soddisfazione del cliente integrando le loro aspettative nello sviluppo di nuovi prodotti e servizi e la gestione di queste relazioni per supportare lo sviluppo futuro del business	Clienti, Investitori
Railway Safety & Healthier Mobility	Disfunzione o uso improprio di qualsiasi sistema che possa provocare un incidente con impatti sulla salute e sicurezza e sulla reputazione del Gruppo, insieme a rischi di contenzioso.	Società civile, Investitori
Tax evasion	Indebito pagamento di imposte con danno reputazionale qualora il Gruppo fosse sospettato di partecipare a schemi di evasione fiscale.	Società civile, Clienti

#### 9.4.4 Conclusioni

Le pratiche di Sostenibilità e Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR) sempre più importanti, specie per clienti e partner finanziari.

Gli operatori ferroviari, come altri attori aziendali, stanno progressivamente integrando la sostenibilità e la RSI nella loro strategia passando alle energie rinnovabili per ridurre ulteriormente le emissioni ferroviarie ed eliminare progressivamente la flotta diesel, sia attraverso l'elettificazione della rete che la sostituzione della flotta con veicoli alimentati a idrogeno o a batteria. **Oltre alle prestazioni tecniche e alla competitività economica, i clienti si aspettano ora la fornitura di prodotti più sostenibili forniti da aziende con pratiche commerciali sostenibili.** Le prestazioni extra-finanziarie assumono piena rilevanza per i grandi progetti di trasporto che possono generare impatti e benefici ambientali, sociali ed economici a lungo termine nei territori. Per soddisfare le aspettative di performance e sostenibilità dei clienti e fornire soluzioni di mobilità attraenti per i passeggeri, i fornitori di sistemi di trasporto devono sviluppare e offrire soluzioni innovative, competitive e sostenibili. I fornitori devono inoltre dimostrare di poter dare un contributo sostanziale e

significativo alla RSI dei clienti e agli obiettivi e agli obiettivi relativi al clima con sistemi di trasporto inclusivi e accessibili e che contribuiscano allo sviluppo economico sostenibile.

L'obiettivo è creare soluzioni di mobilità che le persone amano guidare e guidare le società verso un futuro a basse emissioni di carbonio. La strategia di sostenibilità di Alstom riflette l'ambizione dell'azienda di sostenere la transizione verso sistemi di trasporto più sostenibili agendo al contempo come **cittadino aziendale responsabile ed etico. Il Gruppo è inoltre convinto che anticipare le sfide ambientali e sociali e rispondere ai rischi e alle opportunità che esse comportano migliori l'efficienza operativa nel breve periodo e produca crescita a lungo termine, contribuendo allo sviluppo dei propri dipendenti e della società nel suo complesso.** La politica di sostenibilità e CSR di Alstom, aggiornata l'ultima volta a marzo 2021, è la politica generale dell'azienda da cui si dipartono le altre sei politiche (qualità, sicurezza ferroviaria, EHS, ecodesign, etica e conformità, sicurezza). È il motivo per cui, dunque, si assiste alla piena integrazione della Politica di Sostenibilità e della Responsabilità Sociale d'Impresa nella strategia aziendale e nei processi chiave.

La strategia "Alstom in Motion 2025", sviluppata nel paragrafo successivo, si concentra sulla crescita sostenuta, sull'innovazione verde e digitale e sull'efficienza operativa, in una cultura aziendale agile, inclusiva e responsabile – come One Alstom Team.

Anche il settore finanziario continua a concentrarsi maggiormente sulla sostenibilità e sulla performance della CSR. Ciò mantiene la promessa di indirizzare gli investimenti e i flussi finanziari verso una trasformazione economica su larga scala verso sistemi e pratiche più sostenibili. La crescente attenzione alla sostenibilità del settore finanziario dovrebbe vedere una crescita dei finanziamenti competitivi per progetti in grado di fornire risultati sostenibili. Ciò dovrebbe essere estremamente positivo per le aziende che hanno dimostrato di poter tradurre i principi della CSR in progetti reali.

---

**FINANCIAL CAPITAL**

- €81 backlog
- Equity of €9bn

---

**INDUSTRIAL CAPITAL**

- 250 siti in 70 paesi
- CAPEX industriale: €303m

---

**INTELLECTUAL CAPITAL**

- 9.400 brevetti
- 3.4% di vendite dedicate all'R&D
- 19.700 ingegneri
- 91.3% persone formate

---

**NATURAL CAPITAL**

- 42% di elettricità di origine rinnovabile
- 88% di rifiuti recuperati
- 92% di prodotti venduti l'anno scorso possono essere riciclati o riutilizzati

---

**HUMAN CAPITAL**

- 74.100 impiegati provenienti da 166 nazionalità
- Top Employer in Europa, Asia Pacifica e Nord America

---

**BRAND CAPITAL**

- 1.000 customers tra cui 300 città

---

**SOCIETAL CAPITAL**

- ISO 37001<sup>46</sup> certificazione anticorruzione
  - 62% del volume totale degli acquisti oggetto di screening, valutazioni online e/o audit<sup>47</sup> in loco
- 

---

<sup>46</sup> For countries and operational sites in all its regions.

<sup>47</sup> As per level of risks

## 9.5 LA STRATEGIA AiM 2025

La strategia ampliata Alstom in Motion 2025 (AiM 2025), presentata a luglio 2021, si concentra sul cogliere le forti opportunità di crescita del mercato e rafforzare ulteriormente la leadership nell'innovazione di Alstom, nonché guidare l'efficienza in tutta la nuova organizzazione garantendone il successo.

### 1. LA CRESCITA AVVIENE OFFRENDO MAGGIORE VALORE AI CLIENTI

Il Gruppo prevede di superare significativamente il mercato per espandere la propria quota di mercato globale di 5 punti percentuali: ciò riflette le dinamiche commerciali positive insieme alla posizione unica di Alstom per cogliere appieno le opportunità di mercato. Alstom può ora basarsi sulla **sua capacità di offrire la migliore proposta di valore per i propri clienti sulla base del portafoglio più completo e ad alte prestazioni del settore**, con materiale rotabile che spazia dalla metropolitana leggera ai treni ad altissima velocità, ai ricambi, ai servizi di manutenzione e operativi e un portafoglio completo nel segnalamento.

### 2. MOBILITÀ PIÙ INTELLIGENTE, PIÙ VERDE, INCLUSIVA E PIÙ SANA PER TUTTI

Alstom ha rafforzato significativamente le sue risorse di ricerca e sviluppo (R&S) e intende espandere la sua leadership nell'innovazione ferroviaria. Con la nuova scala e le competenze combinate, il Gruppo ha ora 9.400 brevetti e una scala unica e una base di talenti nel settore. **Gli investimenti in R&S saranno significativamente rafforzati per promuovere ulteriormente l'innovazione nelle aree chiave della mobilità intelligente, verde, inclusiva e più sana.** Il Gruppo è l'unico operatore ferroviario che oggi offre l'intera gamma di soluzioni di trazione verde e tecnologia interna delle celle a combustibile. Per la Smart Mobility, il Gruppo punta ad avere prototipi di treni completamente autonomi per merci e passeggeri pronti entro il 2023.

### 3. EFFICIENZA SU LARGA SCALA, ALIMENTATA DAL DIGITALE

La continua trasformazione e i guadagni di efficienza saranno un obiettivo chiave per raggiungere gli ambiziosi obiettivi di crescita redditizia del Gruppo, che continuerà a dispiegare la sua comprovata capacità nell'eccellenza operativa e nella gestione dei progetti, a guidare la digitalizzazione della sua catena del valore per ottimizzare siti e progetti. Ciò sarà raggiunto sulla base di chiare iniziative strategiche sostenute da obiettivi specifici entro il 2025:

- Il Gruppo guiderà la trasformazione implementando la sua suite digitale per raggiungere il 100% a livello di Gruppo, sfruttare la sua scala per investire e accelerare e aumentare del 20% la digitalizzazione dei processi.
- Il Gruppo guiderà l'eccellenza nella gestione dei progetti al fine di raggiungere un **Net Promoter Score di 8.3**, implementare un focus sistematico sulla liquidità nei progetti ed estendere le migliori pratiche per ridurre le scorte hard del 20%.
- Il Gruppo farà crescere i suoi siti nei paesi Best Costs, sfrutterà le sue sedi combinate per ottimizzare la sua strategia industriale e ottimizzare la sua catena di approvvigionamento per aumentare il lavoro di produzione globale del 20% nei paesi Best Costs e aumentare la produttività produttiva del 10%.

### 4. UN UNICO TEAM ALSTOM AGILE, INCLUSIVO E RESPONSABILE

Il Gruppo ribadisce le proprie convinzioni di Corporate Social Responsibility di puntare alla neutralità carbonica nei trasporti e aumentare l'equità sociale e l'inclusione aumentando la disponibilità e l'efficienza del trasporto pubblico. Queste convinzioni sono guidate da un team Alstom con un insieme di valori: agile, inclusivo e responsabile. **Il Gruppo ha migliorato e ampliato i propri obiettivi ESG 2025 per fornire una risposta forte alle crescenti aspettative sulle prestazioni di sostenibilità da parte degli Stakeholder.** Vedi *Tabella 8 - Targets 2025*

### 9.5.1 Strategia di sostenibilità e CSR e obiettivi principali

Il piano strategico "Alstom in Motion 2025" ha l'ambizione rafforzata di essere il principale attore innovativo globale per una mobilità sostenibile e intelligente. Per raggiungere questo obiettivo, l'azienda si affida a una cultura aziendale agile, inclusiva e responsabile che pone gli obiettivi della politica di sostenibilità e responsabilità sociale d'impresa di Alstom al centro del suo piano strategico. Alstom monitora costantemente le aspettative in evoluzione sulla sostenibilità da parte delle parti interessate attraverso un **dialogo continuo e una vigilanza regolare**. Per rispondere alle sfide in evoluzione, Alstom sta espandendo e migliorando la sua strategia di sostenibilità stabilendo obiettivi e impegni di carbonio aggiornati e **aumentando l'attenzione all'economia circolare, alla cultura dell'apprendimento, alla collaborazione con i fornitori e all'implementazione della CSR a livello locale per migliorare le prestazioni di sostenibilità**.

I risultati dell'esercizio della matrice di materialità, insieme alla mappatura del rischio extra-finanziario, hanno alimentato lo sviluppo della strategia di sostenibilità e CSR, che è stata costruita attorno a quattro pilastri.

Nel 2015 gli Stati membri delle Nazioni Unite hanno adottato l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, compresa la definizione di 17 obiettivi di sviluppo sostenibile (SDG) relativi alle principali sfide sociali, di sviluppo e ambientali che il mondo deve affrontare per garantire un futuro migliore e più sostenibile per tutti, per proteggere il pianeta e garantire prosperità per tutti. Ad esempio, l'accesso a sistemi di trasporto sostenibili e a prezzi accessibili è alla base di molti degli OSS, dato che contribuisce allo sviluppo economico, alla promozione dell'occupazione e del benessere e alla riduzione delle disuguaglianze e dell'esclusione.

La strategia di sviluppo sostenibile di Alstom comprende pienamente le implicazioni delle tendenze e delle sfide descritte: è evidente il contributo agli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDG) delle Nazioni Unite, in qualità di membro firmatario del Global Compact delle Nazioni Unite.

La politica di sostenibilità e CSR di Alstom garantisce che le attività quotidiane, il core business e le iniziative dell'azienda contribuiscano a realizzare la sua missione principale di supportare la transizione verso sistemi di mobilità sostenibile. Alstom ritiene che questa transizione abbia particolare rilevanza per tre SDG:

- Industria, innovazione e infrastrutture (SDG 9);
- Città e comunità sostenibili (SDG 11);
- Azione per il clima (SDG 13).

In particolare, Alstom contribuisce fortemente all'obiettivo 11.2 di fornire entro il 2030 l'accesso a sistemi di trasporto sicuri, economici, accessibili e sostenibili per tutti, in particolare espandendo il trasporto pubblico.

Strategic pillar	2022 Baseline	Main 2025 targets	SDG
Consentire la decarbonizzazione della mobilità	22% 51% 42%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- -25% consumo energetico nelle soluzioni rispetto al 2014</li> <li>- 100% principali soluzioni di nuova concezione eco-progettate</li> <li>- 100% elettricità da fonti rinnovabili</li> <li>- 25% di contenuto riciclato nel materiale rotabile di nuova concezione</li> <li>- Obiettivi scientifici di riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub> in linea con l'accordo di Parigi</li> </ul>	7-8-9-11
Prendersi cura delle persone	2.3 3 regioni certificate 23.2% 18	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tasso totale di infortuni registrabili a 2,0</li> <li>- Certificazione Global Top Employer</li> <li>- 28% di donne in ruoli manageriali e professionali</li> <li>- Cultura dell'apprendimento 22 ore per dipendente all'anno</li> </ul>	3-4-5
Creare un impatto positivo sulla società	245,000 6 paesi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementazione di piani di localizzazione nel contesto di grandi commesse</li> <li>- 250.000 beneficiari di programmi di investimento comunitari e Fondazione Alstom</li> <li>- Attività nel 2025</li> <li>- 12 paesi con marchio CSR</li> </ul>	4-10-11
Agire come partner commerciale responsabile	62%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Certificazione ISO 37001</li> <li>- 100% dei fornitori monitorati o valutati su CSR ed E&amp;C con screening, valutazioni online e/o audit in loco in base al loro livello di rischio</li> <li>- 500 fornitori formati in Sostenibilità e CSR</li> <li>- Monitoraggio degli incidenti relativi al lavoro minorile, al lavoro forzato o alla libertà di associazione attraverso la procedura di alert &amp; social survey</li> <li>- Audit sulle condizioni di vita e di lavoro dei subappaltatori Alstom</li> </ul>	8-12-16-17
2030 carbon targets	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Riduzione delle emissioni dirette assolute di GHG (Scope 1) e delle emissioni indirette di GHG (Scope 2) dai siti di Alstom del 40% entro il 2030 rispetto al 2021/22</li> <li>- Riduzione delle emissioni di gas serra derivanti dall'uso di prodotti di materiale rotabile venduti (Scope 3) del 35% per passeggeri-km e per tonnellata-km entro il 2030 rispetto al 2021/22</li> </ul>	
2050 carbon targets	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Net zero carbon nella catena del valore di Alstom</li> </ul>	

Tabella 8 - Targets 2025

## 9.6 APPENDIX: DEFINIZIONE DELLE CHALLENGES

Governance	Responsible governance	<p>Garantire che l'azienda sia ben indirizzata, amministrata e controllata, con una visione a lungo termine che integri le aspettative e gli interessi degli Stakeholder, in particolare attraverso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- una solida Corporate Governance (indipendenza del Consiglio di Amministrazione, diversità, esistenza di comitati consiliari dedicati (audit, remunerazione, etica e compliance, ecc.), trasparenza delle retribuzioni, processi di controllo interno, ecc.)</li> <li>- Politica di sostenibilità aziendale, obiettivi e tabelle di marcia, solidi processi di gestione dei rischi non finanziari, organizzazione e mezzi interni di sostenibilità pertinenti</li> <li>- un dialogo attivo con le parti interessate</li> </ul>
	Business ethics	<p>Applicare elevati standard di integrità per combattere:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Corruzione e concussione</li> <li>- pratiche antitrust</li> <li>- riciclaggio</li> <li>- Violazioni della privacy dei dati</li> </ul>
Human Resources	Employee and contractor safety and security	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preservare la sicurezza dei dipendenti e degli appaltatori nella produzione, nella manutenzione delle costruzioni e nei cantieri degli uffici</li> <li>• Creare un ambiente di lavoro sicuro controllando le attività ad alto rischio</li> <li>• Eliminare tutti gli incidenti gravi e prevenire tutti gli incidenti</li> <li>• Prevenire l'impatto dei rischi politici, geopolitici e criminali (terrorismo, violenza, ...) per i dipendenti</li> </ul>
	Employees' health and well-being	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantire una buona qualità della vita lavorativa (condizioni di lavoro, equilibrio tra vita professionale e vita privata, ecc.) per i dipendenti di Alstom</li> <li>• Fornire soluzioni per soluzioni di copertura sanitaria pertinenti a prezzi accessibili a tutti i dipendenti</li> <li>• Preservare la salute dei dipendenti, compresa la salute psicologica (es. problemi di stress). Attuare misure rigorose per prevenire e gestire i rischi sanitari legati alla pandemia</li> </ul>
	Employee engagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promuovere una cultura aperta e sicura che garantisca coerenza ed equità per tutti i dipendenti</li> <li>• Supporto nell'allineamento strategico per garantire che i dipendenti abbiano chiarezza di intenti e direzioni</li> <li>• Facilitare l'integrazione dei dipendenti, favorendo la collaborazione tra i team e costruendo un senso di appartenenza ad Alstom</li> <li>• Consultare i dipendenti e i loro rappresentanti per adattare i programmi e garantire un alto livello di coinvolgimento</li> <li>• Premiare e riconoscere prestazioni, iniziative e comportamenti positivi</li> </ul>
	Employees' development and talent management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sviluppare e gestire le competenze dei dipendenti, attraverso diversi programmi e iniziative come la formazione, la cultura dell'apprendimento, il follow-up professionale, la gestione della carriera e la mobilità interna</li> <li>• Anticipare l'evoluzione del lavoro e delle competenze</li> <li>• Attrarre e trattenere i talenti attraverso una forte immagine aziendale (employer branding)</li> </ul>
	Diversity & equal opportunity	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combattere la discriminazione basata sul genere, la disabilità, l'età, l'orientamento sessuale o le origini sociali / culturali / religiose, creando un ambiente di lavoro inclusivo</li> <li>• Prendere una posizione ferma per la diversità e l'inclusione attraverso azioni e processi che favoriscano le pari opportunità</li> <li>• Promuovere metodi di lavoro/gestione collaborativi e intergenerazionali</li> </ul>
Sustainable operations	Sustainable supply chain	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selezionare, monitorare e supportare fornitori e appaltatori al fine di ridurre: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ impronta ambientale dei prodotti e servizi acquistati (es. emissioni di gas serra, materiali rinnovabili, fornitori certificati ISO14001, ecc.)</li> <li>○ rischi sociali e ambientali associati alle loro attività</li> </ul> </li> <li>• Condurre relazioni responsabili con fornitori e appaltatori</li> </ul>
	Human rights	<p>Assicurare il rispetto dei diritti umani e delle Convenzioni dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro all'interno del Gruppo e dei suoi partner commerciali, che comprendono in particolare:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'eliminazione del lavoro minorile, o di qualsiasi forma di lavoro forzato o obbligatorio</li> <li>- il rispetto della libertà di associazione e della contrattazione collettiva</li> </ul>
	Environmental footprint of manufacturing & construction sites	<p>Ridurre l'impatto delle attività di produzione e costruzione di Alstom, in particolare:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ridurre le emissioni dirette e indirette di gas a effetto serra (GHG) derivanti dalle attività di Alstom</li> <li>- gestire in modo sostenibile i consumi energetici e idrici, nonché ricorrere a fonti rinnovabili</li> <li>- optare per opzioni più circolari che risparmieranno risorse e ridurranno significativamente gli sprechi</li> <li>- preservare la biodiversità locale</li> <li>- limitare i fastidi e gli inquinamenti locali</li> </ul>
	Resilience to Climate Change	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promuovere la capacità di Alstom di anticipare e adattarsi alle conseguenze fisiche dei cambiamenti climatici - oggi e in futuro - sui siti, le infrastrutture e le catene di approvvigionamento di Alstom</li> <li>• Implementare soluzioni resilienti al clima e supportare i clienti ad affrontare questa sfida</li> </ul>

<b>Products &amp; Services</b>	Contribution to low-carbon mobility	<p>Contribuire al trasferimento modale verso soluzioni di mobilità sostenibile:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovare per ridurre l'impronta di carbonio dei prodotti e delle soluzioni progettate</li> <li>- Innovare per sostenere la transizione energetica nel settore ferroviario e non ferroviario</li> <li>- fornire soluzioni attraenti e competitive, efficienti dal punto di vista energetico e a basse emissioni di carbonio per facilitare l'accessibilità economica del trasporto ferroviario</li> <li>- promuovere le migliori prestazioni ambientali del trasporto ferroviario rispetto ad altri modi di trasporto</li> </ul>
	Environmental footprint of products and solutions	<p>Progettare prodotti e servizi al fine di ottimizzare la loro impronta ambientale in ogni fase del loro ciclo di vita, in particolare per quanto riguarda:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- consumo di materie prime e acqua - efficienza energetica</li> <li>- potenziali inquinanti e rifiuti (es. emissioni di particelle, riciclabilità, ecc.) - eliminazione di sostanze controverse</li> </ul> <p>Contribuire a un'economia più circolare attraverso questi prodotti e soluzioni di mobilità innovativi</p>
	Customer relations and satisfaction	<p>Costruisci relazioni durature e basate sulla fiducia con i clienti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- integrare le loro aspettative a breve e lungo termine nello sviluppo di nuovi prodotti e servizi (compresa la mobilità sostenibile)</li> <li>- Costruire un approccio olistico alla gestione degli account chiave incentrato su contatti regolari e approfonditi</li> <li>- Gestione equa dei sinistri</li> <li>- implementazione di solidi sistemi di protezione dei dati</li> <li>- sviluppare partnership solide che andranno a beneficio di entrambe le parti</li> </ul> <p>Monitorare e tenere conto delle tendenze relative alle aspettative e al comportamento dei passeggeri nella progettazione delle soluzioni</p>
	Product safety	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sforzarsi di eliminare i rischi legati a prodotti e servizi per clienti e passeggeri, progettandoli e mantenendoli in modo che soddisfino un elevato livello in termini di sicurezza fisica (es. prevenzione di incidenti ferroviari, sicurezza informatica, esposizione dei passeggeri a campi elettromagnetici o sostanze pericolose, ecc.)</li> <li>• Contribuire a buone condizioni igienico-sanitarie (es. uso di materiali antibatterici, adeguato trattamento dell'aria, processi di disinfezione, meno superfici di contatto, ecc.) per una mobilità più sana</li> </ul>
	Innovation for smart mobility and enhanced passenger experience	<p>Innovare per soluzioni di mobilità più intelligenti e migliorare l'esperienza dei passeggeri, in particolare:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sviluppare soluzioni di mobilità attraenti, connesse e inclusive</li> <li>- progettare e sviluppare prodotti e servizi innovativi che integrino le tecnologie digitali (ad esempio attraverso l'automazione dei trasporti) per una maggiore efficienza dei trasporti</li> <li>- fornire soluzioni multimodali meglio integrate collegate all'interno di sistemi di trasporto più ampi, considerando approcci "porta a porta" e promuovendo partenariati con altri modi di trasporto</li> </ul>
<b>Society</b>	Contribution to local socio-economic development	<p>Il coinvolgimento di Foster Alstom nelle aree locali:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- creazione diretta e indiretta di posti di lavoro</li> <li>- sviluppo della ricchezza e del reddito (anche lungo la catena di approvvigionamento, includendo ad esempio gli appalti locali)</li> <li>- sviluppo delle competenze</li> <li>- investimenti nella società più in generale (es. istruzione, cultura, ecc.)</li> <li>- iniziative di dialogo con le comunità a beneficio di entrambe le parti</li> </ul>
	Community investment	<p>Supportare le comunità locali, sia direttamente attraverso il Gruppo e i suoi dipendenti sia attraverso altre organizzazioni (ad esempio ONG e associazioni):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- donazioni finanziarie o in natura</li> <li>- Volontariato</li> <li>- programmi locali specifici (es. responsabilizzare le popolazioni vulnerabili, sviluppare il business sociale, sviluppare l'inclusione, ecc.)</li> </ul>

## RIFERIMENTI

---

T.Krick, M. Forstater, P. Monaghan, M. Sillanpää, C. van der Lugt, K. Partridge, C. Jackson, A. Zohar, **Dalle parole ai fatti, Volume 2: Il Manuale per il professionista dello Stakeholder Engagement**, SCS Azioninnova SpA, Prima edizione, 2005 – *Pagine 7 e 8, Pagine 18 a 26, Pagine 30 a 33*

A. De Marco, **Project management For Facility Constructions 2nd Edition**, Springer, 2018 – *Pagina 11*

M. Sciarelli, **Il modello di Governance e la Stakeholder Theory**, tratto dalle dispense del corso "Governance ed etica di impresa", Università degli Studi di Napoli Federico II, 2017 – *Pagine 27 a 30, Pagina 34*

F. Perrini, C. Vurro, **Misurare per Gestire e Creare Valore per gli Stakeholder: Lo Stato dell'Arte e le Prospettive Future nella Valutazione della Responsabilità Sociale d'Impresa**, Università Commerciale "Luigi Bocconi" – *Pagina 39 e Pagina 55*

G. Donna, **LA CREAZIONE DI VALORE**, tratto da R. RUGGERI (A CURA DI), *L'azienda del futuro. Dall'opificio all'agorà*, Il Sole 24 ORE, Milano, 2002. – *Pagina 16, Pagine 40 a 46*

Symbola, Intesa SanPaolo, UnionCamere in collaborazione con Aiccon, Ipsos, Centro studi delle camere di Commercio G. Tagliacarne, **Coesione è Competizione: nuove geografie della produzione del valore in Italia**, Ed. 2021 – *Pagine 46 a 54, Pagine 56 a 70*

<https://atonce.com/blog/project-management-strategies-to-keep-your-projects-on-track#establish-effective-communication-channels> – *Pagine 11 e 12*

<https://www.humanwareonline.com/project-management/center/gestione-degli-stakeholders/> – *Pagina 13*

<https://valeoin.com/gestire-efficacemente-le-relazioni-con-gli-stakeholder-una-leva-chiave-per-il-successo-dei-progetti/> – *Pagina 14*

<https://www.humanwareonline.com/project-management/center/stakeholder-management/> – *Pagine 18 a 26*

<https://www.we-wealth.com/news/sri-impact-investing/sri-impact-investing/stewardship-effetto-volano-investimenti-responsabili> – *Pagina 33*

[https://tesi.supsi.ch/2610/1/Vujic\\_Mladen\\_Tesi\\_Bachelor.pdf](https://tesi.supsi.ch/2610/1/Vujic_Mladen_Tesi_Bachelor.pdf) – *Pagine 35 a 37*

## TAVOLA DEI CONTENUTI

---

T.Krick, M. Forstater, P. Monaghan, M. Sillanpää, C. van der Lugt, K. Partridge, C. Jackson, A. Zohar, **Dalle parole ai fatti, Volume 2: Il Manuale per il professionista dello Stakeholder Engagement**, SCS Azioninnova SpA, Prima edizione, 2005 – *Figura 1, Figura 5, Figura 8, Tabella 1, Tabella 6, Tabella 7*

Wellington, survey "**The state of Project Management 2021**" – *Figura 2*

Elaborazione dell'autore a partire da Wheeler & Sillampaa, 1997 – *Tabella 2, Tabella 5 e Figura 7*

M. Sciarelli, **Il modello di Governance e la Stakeholder Theory**, tratto dalle dispense del corso "Governance ed etica di impresa", Università degli Studi di Napoli Federico II, 2017 – *Tabella 3, Figura 6*

<https://www.borsaitaliana.it/finanza-sostenibile/news/notizie-dai-partner/stakeholder-engagement-per-sviluppo-sostenibile.htm> – *Figura 3*

<https://www.humanwareonline.com/project-management/center/gestione-degli-stakeholders/> – *Figura 4*

Elaborazione a partire da Elkington (1997). The triple bottom line of 21st century business – *Figura 9*

Symbola, Intesa SanPaolo, UnionCamere in collaborazione con Aiccon, Ipsos, Centro studi delle camere di Commercio G. Tagliacarne, **Coesione è Competizione: nuove geografie della produzione del valore in Italia**, Ed. 2021 – *Figura 10*