

MISURARE IL VALORE CONDIVISO: L'EVOLUZIONE NECESSARIA NEL REPORTING DELLE IMPRESE

Avere uno scopo sociale. È questo, oggi, che viene chiesto a imprese e sistema economico, chiamati a guidare il cambio di rotta dello sviluppo e a fronteggiare inedite sfide ambientali e socioeconomiche. Una rinnovata concezione della responsabilità sociale d'impresa, nell'interesse di ambiente e società. Decisivo il ruolo della rendicontazione agli stakeholder nell'indicare le intersezioni fra gli obiettivi dell'azienda e le priorità delle comunità. Con questo spirito, la multiutility Hera ha introdotto nel reporting la misurazione del MOL "a valore condiviso", integrando la sostenibilità nel proprio core business e contribuendo a cambiare la cultura d'impresa.



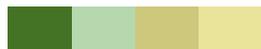
FILIPPO M. BOCCHI

Direttore, CSR Hera SpA



STEFANO VENIER

Amministratore Delegato, Hera SpA



Rendicontazione CSR e CSV: principali caratteristiche

AMBITO	RENDICONTAZIONE	DESTINATARI	FOCUS	IMPATTI SULL'AZIENDA
CSR	Report di sostenibilità (es.: GRI)	Management Tutti gli stakeholder esterni	COSA COME	Miglioramento performance ambientali e sociali vs normativa Minimizzazione esternalità negative Miglioramento reputazione Ottenimento licenza ad operare Cultura aziendale improntata sulla CSR
CSV	Report ad hoc con focus su: <ul style="list-style-type: none"> • Aree di intersezione tra business e società (aree CSV sulla base di analisi del contesto esterno) • Progetti e KPI CSV • MOL e Investimenti CSV 	Soprattutto per il management Determinate categorie di stakeholder esterni (es.: istituzioni, investitori ESG)	PERCHÉ	Orientare la strategia al fine di aumentare il Valore Condiviso generato: <ul style="list-style-type: none"> • ripensare prodotti e mercati • ridefinire produttività nella catena del valore (energia, risorse, acquisti, logistica, distribuzione, produttività dei dipendenti, localizzazione) • creazione di cluster locali Indirizzare l'innovazione tecnologica, di processo, manageriale Cultura aziendale orientata sul CSV: interdipendenza tra business e società come opportunità di sviluppo dell'impresa

NEL DICEMBRE 2017 oltre 15 mila scienziati di 184 Paesi hanno sottoscritto il secondo appello all'umanità¹ (il primo fu sottoscritto 15 anni prima da 1700 scienziati), evidenziando come negli ultimi 25 anni ben 9 indicatori ambientali abbiamo registrato un forte peggioramento: una sorta di "ultima chiamata" che, a fronte di qualche sporadico successo (come la riduzione del buco dell'ozono nell'atmosfera), inchioda istituzioni e cittadini ai tanti compiti che ancora ci attendono.

Al warning concorre anche il Global Compact, che estende l'appello della comunità scientifica anche al mondo delle imprese perché facciano la loro parte. A 18 anni dalla sua nascita, il Global Compact continua a perseguire l'allineamento fra le priorità definite dal Palazzo di Vetro e quelle delle imprese: e così, dopo i dieci principi chiave riguardanti diritti umani, lavoro, ambiente e anticorruzione, si aggiunge adesso la sfida degli obiettivi indicati dall'Agenda ONU 2030. Un'intuizione corretta, perché oggi sono oltre 9.500 le imprese che, in più di 160 Paesi, aderiscono al Global Compact, redigendo ogni anno una *communication on progress* e rispettando così il livello di accountability richiesto.

Le ragioni di tanta mobilitazione, del resto, non mancano. Dall'ultima indagine del World Economic Forum sulla percezione dei rischi globali, quelli in ambito sociale e ambientale dominano ormai le graduatorie dei primi dieci per impatto e probabilità, mentre solo nel 2005, anno della prima rilevazione, erano del tutto assenti². L'entità dei mutamenti in atto è tale da interrogare profondamente il management delle imprese che viene spinto ad integrare la valutazione di tali rischi, e più in generale dei rischi ESG (Environmental, Social, Governance), nei loro processi decisionali e, in particolare, in quelli di Enterprise Risk Management (ERM), nonché nei processi di pianificazione strategica di medio/lungo termine³.

La comunità finanziaria, del resto, guarda con crescente attenzione ai risultati delle imprese in ambito ESG e alla gestione dei rischi ambientali e sociali. Secondo una ricerca condotta da EY su 320 investitori istituzionali, più dell'80% degli intervistati ritiene che "le imprese per troppo tempo non hanno considerato i rischi e le opportunità ambientali e sociali all'interno delle loro attività di business"⁴. Converte, sul tema, anche Larry Fink, Presidente e AD di BlackRock, che nella sua ultima lettera

agli Amministratori Delegati ha ribadito la necessità di integrare concretamente la sostenibilità nelle strategie aziendali, esortando le imprese a dare risposte concrete alle sfide urgenti di carattere sociale e ambientale che il pianeta sta affrontando. Fink, in particolare, aggiunge un motivo di riflessione ulteriore, facendo notare come, in un contesto in cui i Governi e le istituzioni stentano a prepararsi per il futuro, crescano le aspettative delle comunità nei confronti delle imprese: “La società chiede alle imprese pubbliche e private, di avere uno scopo sociale”. Anche l’Unione Europea, con il corposo “Piano di azione per finanziare la crescita sostenibile” (marzo 2018) chiama in causa in maniera diretta il mondo del business. Rilanciando l’ambizione dell’Europa di assumere un ruolo guida nella lotta contro il cambiamento climatico e nella transizione verso uno sviluppo sostenibile, il Piano assegna infatti un ruolo decisivo al settore finanziario, perché i target ambientali e sociali che si prefigge esigono una transizione che può essere supportata solo da ingenti capitali privati.

Il Piano tende a raccogliere le raccomandazioni del Financial Stability Board sull’informativa finanziaria collegata al clima e stima che almeno la metà degli attivi delle banche nella zona euro siano esposti a rischi connessi ai cambiamenti climatici. In linea con il report 2017 di Carbon Tracker, prevede che 2,3 trilioni di dollari degli investimenti delle aziende del settore oil and gas possano risultare inutili rispetto alla domanda di mercato che si profila nello scenario a +2°C⁵.

Il contesto esterno, quindi, spinge gli investitori a tenere sempre più conto degli aspetti ESG nelle loro valutazioni di *asset allocation* e le imprese a dare corretta evidenza di questi aspetti nella loro comunicazione, come peraltro richiesto anche da London Stock Exchange e Borsa Italiana nelle linee guida 2017, ulteriore tassello verso una svolta epocale per il ruolo della finanza privata nella rinnovata prospettiva di sviluppo economico.

AL DI LÀ DEI TRADE OFF

Di fronte a questi grandi compiti, per fortuna, le imprese non sono all’anno zero, essendo piuttosto chiamate a

integrare e aggiornare una cultura della sostenibilità che vanta già una storia importante. Il 2001 è stato un anno fondamentale, in cui la Commissione europea ha definito la responsabilità sociale d’impresa⁶ come un processo sganciato da logiche di mera filantropia, integrato alle attività aziendali e focalizzato su “cosa” fa l’impresa, su “come” opera e si comporta nei confronti delle parti interessate.

Nel 2011 la Commissione fa un ulteriore passo avanti con la Comunicazione “Una nuova strategia 2011-2014 per la CSR”. Vengono introdotte parole nuove rispetto al 2001: strategia, innovazione, prevenzione e, soprattutto, valore condiviso che, a distanza di 10 anni, rappresenta il vero frame della svolta, capace di collegare la CSR alla strategia dell’impresa e all’innovazione. L’attenzione si sposta dal “cosa” e dal “come” al “perché” dell’impresa, investendo in maniera frontale la ragione stessa per cui l’impresa esiste e gli elementi qualificanti che la differenziano. Il concetto, che certamente include la distintività dei servizi e dei prodotti che l’impresa offre sul mercato, abbraccia anche una dimensione nuova, relativa al loro valore sociale intrinseco.

Vale dunque la pena di soffermarsi sulla teoria della Creazione di Valore Condiviso⁷ (nell’acronimo inglese CSV), che la Commissione europea mutua dagli studi di Porter e Kramer, iniziati nel 2006⁸. Porsi nell’ottica CSV significa, anzitutto, affermare una nuova visione della relazione tra business e società, che non considera più il successo dell’impresa e il benessere sociale come un gioco a somma zero. Secondo i due professori di Harvard, infatti, occorre andare oltre le quattro principali motivazioni che spingono le imprese ad adottare le tradizionali pratiche di CSR (obbligo morale, sostenibilità, licenza ad operare e reputazione), perché esse poggiano ancora sulla contrapposizione tra business e società. Lo dimostra, a ben vedere, il fatto che esse si traducono spesso in una frammentazione di iniziative che, pur capaci di positivo impatto sociale, sono quasi sempre scollegate dalla strategia e, per questo, non riescono a favorire in misura significativa la competitività dell’impresa nel lungo termine. Continuando a insistere lungo questa china, argomentano Porter e Kramer, “il potere delle imprese di creare valore sociale è

dissipato, così come è sprecato il potenziale delle imprese di intraprendere azioni che supporterebbero nello stesso tempo sia le comunità in cui operano sia gli obiettivi di business”.

Per liberare tutto il suo potenziale, la CSR deve quindi ampliare l'orizzonte per comprendere le interrelazioni tra impresa e società e identificare i punti di intersezione, occasione di Creazione di Valore Condiviso, nel comune interesse di impresa e società. Il Valore Condiviso non riguarda quindi i valori personali (“obbligo morale”) e nemmeno il complicato bilanciamento tra obiettivi e risultati di breve e lungo periodo (“sostenibilità”). Non mira ad ottenere la legittimazione del business as usual (“licenza a operare”) e non coincide con la filantropia dell'impresa o la “filantropia delegata” che puntano alla redistribuzione del valore generato (“reputazione”).

Cogliendo i punti di intersezione tra business e società e considerandoli come altrettante opportunità di sviluppo economico, è possibile smettere di pensare in termini di *trade off* e integrare in modo efficace la sostenibilità nella strategia, passando così da quella che Porter e Kramer chiamano “CSR reattiva” a una vera e propria “CSR strategica”. È questo il passaggio che apre alla creazione di Valore Condiviso, investendo il “perché” dell'impresa e influenzandone positivamente la competitività. E, dato che si può migliorare solo ciò che si misura, una CSR strategica di successo non può che basarsi su avanzate pratiche di reporting, chiamate a evolvere senza disperdere il meglio della loro storia, focalizzata sulle dimensioni della CSR reattiva.

IL REPORTING DELLE IMPRESE

Mai come in questo caso, infatti, il futuro poggia su solide basi. L'inclusione diffusa dei cosiddetti ambiti ESG nel reporting delle imprese comincia già negli anni '90 con la Global Reporting Initiative (GRI). La diffusione del reporting di sostenibilità è oggi elevatissima e un ruolo importante è stato svolto dall'Unione Europea che, attraverso la Direttiva Barnier del 2014, ha introdotto, per le imprese europee di maggiori dimensioni, l'obbligo di redigere una rendicontazione non finanziaria. Tuttavia, al di là degli

effetti indubbiamente positivi che questa impostazione può portare, si tratta ancora di una rendicontazione CSR focalizzata sul “cosa” e sul “come”: pur presupponendo una CSR integrata con la gestione operativa dell'impresa, dunque, la Direttiva Barnier difetta di un collegamento diretto alla strategia aziendale, al “perché” dell'impresa. È proprio questo il gap che il reporting è chiamato a colmare. Per supportare la strategia e la competitività dell'impresa, infatti, la reportistica di sostenibilità deve abbandonare logiche di pura consuntivazione, attrezzandosi per guidare l'innovazione e favorire una nuova consapevolezza nei manager sul nuovo ruolo richiesto a supporto della società (si veda il riquadro “Rendicontazione CSR e CSV: principali caratteristiche”). Tutto ciò non presuppone soltanto una conoscenza profonda dell'attività aziendale e degli impatti che essa procura sui diversi stakeholder, ma anche un'accurata analisi del contesto esterno, tale da evidenziare quei punti di intersezione tra business e sistema socio-economico tali da rappresentare le opportunità di Creazione di Valore Condiviso.

L'ESPERIENZA DI HERA

Il Gruppo Hera, che nasce nel 2002, è una *multiutility* attiva in Emilia Romagna, Triveneto e Marche con diversi servizi a rete, mentre opera a livello nazionale nei servizi di gestione ambientale ed energia. L'azienda serve oltre 3,5 milioni di cittadini.

Nel 2005 Hera è stata una delle prime società italiane a prevedere un'unità organizzativa dedicata alla responsabilità sociale e alla sostenibilità incaricata di assicurarne la piena integrazione nella gestione aziendale. Prende così avvio un assetto organizzativo e di governance innovativo nel Paese. Fin dall'origine, in particolare, la rendicontazione agli stakeholder è stata assunta come elemento prioritario, progressivamente integrato da un sistema di *balanced scorecard*⁹ che ha permesso di inserire gli obiettivi di CSR all'interno del sistema di incentivazione di dirigenti e quadri. Già dal 2007, inoltre, Hera introduce la verifica del proprio Bilancio di Sostenibilità da parte di un ente terzo e ne approva il testo in CdA contestualmente

La relazione tra CSR e CSV secondo Hera



al Bilancio Economico, anticipando così di dieci anni gli obblighi imposti poi dalla Direttiva Barnier. Forte di questo background, Hera ha avuto l'opportunità di rispondere immediatamente all'appello ambientale e sociale contenuto negli SDG, rilanciando la propria prospettiva strategica. Dal 2016 si avvia il percorso teso a disegnare l'approccio di Gruppo alla Creazione di Valore Condiviso e in breve Hera perviene a una definizione di CSV coerente con la natura del proprio business, caratterizzato dagli elementi fondamentali dell'ambiente (acqua, materia, energia). Per Hera si giunge a Creare Valore Condiviso quando le attività di business che generano margini operativi per l'azienda rispondono anche ai driver dell'"agenda globale", ossia a quelle *call to action* per il cambiamento verso una crescita sostenibile, indicate dalle politiche a livello mondiale, europeo, nazionale e locale. Hera potrà decidere quanto e come aumentare il Valore Condiviso generato, agendo sulla sovrapposizione tra business e priorità dell'"agenda globale" e interpretando nel tempo la missione e i principi fondanti dell'impresa, in un confronto continuo con il proprio consiglio di amministrazione e i soci.

Con questa definizione di CSV, il Gruppo Hera fissa il suo nuovo approccio alla responsabilità sociale d'impresa che prevede non solo la sua integrazione nelle attività di business ("cosa" e "come"), ma anche nel "perché" dell'impresa, diventando il faro per ispirare la strategia e guidare l'innovazione, con effetti più positivi e diretti su competitività e reputazione. Le attività e i progetti che migliorano le performance di sostenibilità sociale e ambientale (tipiche della CSR reattiva) vengono certamente mantenute, ma il nuovo approccio apre anche a progettualità strategiche capaci di far evolvere la catena del valore dei diversi servizi

e le modalità di gestione del business, restituendo il profilo di un'impresa che salda la propria crescita alle priorità e agli interessi più urgenti della società in cui opera (CSR strategica).

Il nuovo approccio si è tradotto in **quattro passi operativi**, che hanno coinvolto il *reporting* CSR, il Piano industriale e il sistema incentivante del management. Il **primo passo** è stato quello di comprendere l'"agenda globale", le sue sfide e le sue opportunità: sono state così analizzate 45 politiche globali (Agenda ONU 2030 inclusa), europee, nazionali e locali, riflettendo su quelle che incrociano i business gestiti da Hera e risultano perciò più rilevanti per l'azienda, senza dimenticare altri fattori di carattere trasversale, non meno importanti per il business (es: occupazione, diversità, digitalizzazione, ecc.). Questo patrimonio di conoscenze è stato sintetizzato e suddiviso in 9 "aree di impatto", ovvero in ambiti trasversali che uniscono più impegni e target e che, a loro volta, sono stati raggruppati in 3 ambiti strategici di sviluppo per Hera, denominati "driver del cambiamento".

È stato così identificato il *framework* per la Creazione di Valore Condiviso e per una nuova modalità di rendicontazione pubblicata nel rinnovato Bilancio di sostenibilità 2016. Non si tratta, beninteso, di un lavoro che si possa fare una volta per tutte, perché il contesto è in continua evoluzione. Ecco perché l'identificazione dell'"agenda globale" di interesse per Hera è diventata una attività aggiuntiva, condotta con una cadenza almeno annuale, che si aggiunge alle più tradizionali attività di analisi dei trend di mercato, di *scouting* delle nuove tecnologie disponibili e di *stakeholder engagement*.

Il **secondo passo** è stato quello di ridisegnare la comunicazione non finanziaria nella nuova prospettiva CSV. Tutto

Gli ambiti CSV per il Gruppo Hera: l'“agenda globale” in sintesi



questo ha determinato una riclassificazione complessiva dei contenuti del report: da una struttura basata sull'analisi di materialità e sulle linee guida GRI, si è passati a un'organizzazione dei contenuti conforme ai tre driver del cambiamento e alle 9 aree di impatto, dove sono inserite le risposte di Hera alla *call to action* costituita dagli impegni e dai target quantitativi fissati nelle 45 politiche analizzate. Va da sé che non tutti i contenuti del Bilancio sono potuti confluire in questa nuova sezione del documento dedicata alla Creazione di Valore Condiviso. D'altra parte, l'ambito della CSV è solo una parte dell'approccio più complessivo alla CSR di Hera. Ciò che ricade ancora sotto l'ombrello della cosiddetta “CSR reattiva” è così confluito in una sezione del documento denominata “Le basi e le leve organizzative”, che contempla anche quegli elementi che possono essere considerati propedeutici alla creazione di Valore Condiviso. Questa sezione è dedicata alla *governance* e alla distribuzione del valore economico aziendale generato, ma anche alla qualità, alla sicurezza e al costo del servizio per i clienti, nonché alle persone che lavorano in Hera e ai fornitori.

L'elemento distintivo introdotto nel rinnovato Bilancio di sostenibilità 2016 è proprio la quantificazione del Margine operativo lordo generato dal Gruppo attraverso attività e progetti che rispondono alle priorità dell'“agenda globale”. Tale quantificazione, in particolare, è stata effettuata secondo una metodologia finalizzata a rendere il calcolo solido e ripetibile nel tempo: ecco perché sono stati identificati in maniera puntuale tutti gli oggetti contabili afferenti alle attività CSV, e anche gli indicatori di business utilizzati per calcolare la quota di MOL di specifiche aree

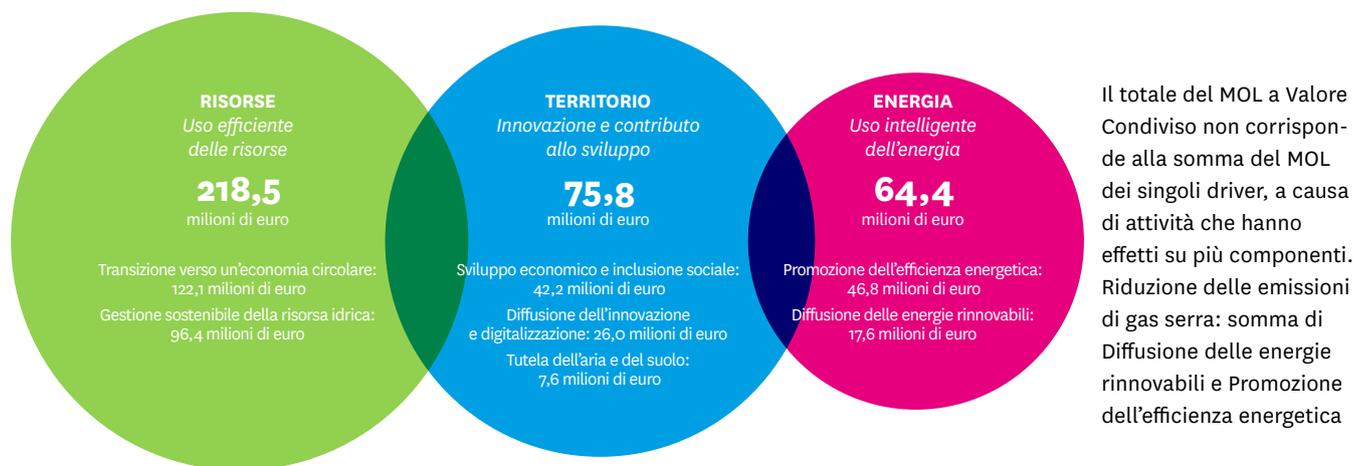
di business che può essere considerata una risposta alla *call to action*. L'anno successivo, infine, la quantificazione è stata estesa anche agli investimenti CSV.

Si è così arrivati al bilancio del 2017, dove il Mol “a Valore Condiviso” risulta pari a 328,6 milioni di euro (pari al 33,4% del totale), in incremento del 9,6% rispetto all'anno precedente. Dalla lettura per driver del cambiamento e area di impatto emerge che il contributo più importante è fornito dalle attività afferenti alla transizione verso un'economia circolare e alla gestione sostenibile della risorsa idrica.

Questa nuova modalità di rendicontazione ha riguardato anche gli investimenti: nel 2017 il 41% degli investimenti del Gruppo (circa 200 milioni di euro) è stato infatti consuntivato nei driver CSV, dando evidenza dell'impegno profuso complessivamente dall'azienda. Si tratta di una quota rilevante non soltanto in quanto tale ma anche per la misura nella quale contribuirà allo sviluppo del Valore Condiviso futuro, aiutando l'azienda a proseguire nella traiettoria di crescita del Mol “a Valore Condiviso” indicata nel Piano industriale 2018-2022.

Il **terzo passo**, non meno decisivo, è stato quello di fare confluire il nuovo approccio nella strategia del Gruppo, facendolo diventare il cuore pulsante di ogni attività in cui l'azienda è impegnata. Il Piano industriale 2018-22, infatti, è stato costruito affinché circa il 40% del Margine Operativo Lordo al 2022 derivi da attività di business che rispondono alle *call to action* identificate. Nelle previsioni, il MOL CSV al 2022 segnerà un +45% rispetto al 2017 e rappresenterà i 3/4 della crescita del MOL del Gruppo. L'incremento in arco Piano rispetto al 2017 ammonterà così a circa 150 milioni di euro, derivante prevalentemente

MOL 2017 “a Valore Condiviso” del Gruppo Hera: la vista per i Driver del cambiamento e per Area di impatto



dallo sviluppo delle attività che si riferiscono ai driver CSV: “uso intelligente dell’energia” (+57 milioni di euro), “uso efficiente delle risorse” (+67 milioni di euro) e “innovazione e contributo allo sviluppo del territorio” (+26 milioni di euro).

Per l’“uso intelligente dell’energia”, il contributo alla crescita deriverà per la maggior parte dall’ulteriore sviluppo dei servizi di efficienza energetica, che si prevede coinvolgano al 2022 più del 20% dei clienti Hera. A questo si aggiungeranno ulteriori interventi di efficienza energetica interna che, proseguendo su una strada intrapresa da tempo, puntano entro il 2022 a una riduzione del 6% dei consumi energetici del Gruppo rispetto al 2013.

Nel driver “uso efficiente delle risorse”, inoltre, si colloca un ampio ventaglio di interventi relativi all’ambito dell’economia circolare. Parte di essi riguarda la gestione dei rifiuti urbani: si va dall’incremento entro il 2022 della raccolta differenziata fino a oltre il 73% raggiungendo con forte anticipo il target europeo per il 2030 relativo al tasso di riciclo, fino allo sviluppo delle produzioni di biometano per trasporto e riscaldamento. A questi si aggiungono gli interventi collegati ai rifiuti industriali, un settore in cui Hera, con l’acquisizione di Aliplast, si propone come importante soggetto nel riciclo della plastica, esplicitando così il potenziale di un’operazione che in una logica squisitamente improntata al CSV consente al Gruppo di ampliare significativamente il proprio posizionamento nella filiera della plastica.

Al di là del caso Aliplast, del resto, la crescita di una realtà come Herambiente, primo operatore nazionale nel trattamento dei rifiuti, permette al Gruppo Hera, più in generale,

di confermare e rilanciare il proprio ruolo al servizio delle aziende clienti, aiutandole in direzione di una più compiuta transizione verso modelli di economia circolare. Altri interventi riguarderanno poi la gestione sostenibile della risorsa idrica, un tema decisivo per le nostre comunità e rispetto al quale la priorità riguarda, come anticipato, il comparto depurativo. Sul tema, in particolare, è urgente conseguire una maggiore efficacia di processo così come richiesto dalle Direttive comunitarie.

Infine, nel terzo driver relativo all’“innovazione e al contributo allo sviluppo del territorio”, gli ambiti di intervento avranno a che fare con la digitalizzazione dei processi (in particolare di quelli relativi alla relazione con i clienti) e con lo sviluppo del teleriscaldamento, che rappresenta una soluzione importante per migliorare la qualità dell’aria nelle città.

Le azioni orientate al CSV richiederanno un impegno destinato non soltanto ad aumentare ma anche ad affinarsi con strumenti sempre più adeguati alla natura sfidante degli obiettivi in gioco. In questo senso, l’introduzione di avanzate pratiche di Enterprise Risk Management sta dando un contributo importante, che non si esaurisce nel periodo di predisposizione del Piano Industriale ma prosegue giorno dopo giorno per correggere la rotta in funzione dei cambiamenti di scenario o dell’insorgere di devianze rispetto alla *baseline* definita. Uno stimolo ulteriore, peraltro, viene dall’inclusione degli obiettivi CSV del Piano industriale, dichiarati anche nel ridisegnato Bilancio di sostenibilità¹⁰, nel sistema incentivante del management. Per comprenderne l’incidenza, basti pensare che tali obiettivi, già per l’anno 2018, costituivano oltre

la metà degli obiettivi CSR fissati dal Gruppo, che a loro volta determinano il 30% della remunerazione variabile di quadri e dirigenti. Si tratta di una sfida nella sfida che, in coerenza con la prospettiva complessiva, ha portato il Gruppo Hera a dotarsi di un rinnovato modello di leadership e di nuovi strumenti di confronto e ispirazione. È il caso, ad esempio, di programmi quali l'UNGC CEO Water Mandate e il CE100 della Fondazione Ellen MacArthur, la rete delle imprese più impegnate nella transizione verso un'economia circolare. E proprio con queste azioni si chiude, idealmente parlando, il **quarto e ultimo passo** operativo effettuato per tradurre in pratica il nuovo approccio CSR del Gruppo.

CONCLUSIONI

In conclusione, possiamo affermare la natura bifronte che il reporting CSR assume per il Gruppo Hera. Esso, infatti, se da un lato continua a garantire il noto e consolidato valore "esterno", dall'altro lato ha aperto la strada alla creazione di un valore "interno" di assoluta rilevanza, su cui nel tempo ha potuto svilupparsi una significativa crescita culturale dell'organizzazione, con miglioramenti tangibili e progressivi nella gestione delle attività correnti e nell'interlocuzione con gli stakeholder. Le indicazioni di Porter e Kramer hanno poi aperto la strada a una nuova fase, orientata alla CVC e caratterizzata da un completo rinnovamento della rendicontazione di sostenibilità. In questo modo, l'azienda ha potuto migliorare il contributo a una crescita sostenibile dell'intero sistema socio-economico,

in una rinnovata interpretazione della missione e dei valori fondanti dell'impresa.

Alla luce dell'esperienza del Gruppo Hera qui descritta, non possiamo pertanto non confermare come l'evoluzione da CSR a CSV rappresenti un'opportunità che le imprese sono chiamate a cogliere per riuscire a corrispondere davvero al "*moral purpose of business*" richiamato da Porter e Kramer. Senza archiviare le buone pratiche poste in essere attraverso una CSR di tipo reattivo, si tratta dunque di fare un ulteriore passo in avanti.

Le urgenze sociali e ambientali che ci troviamo ad affrontare esigono infatti una "conversione" di ogni attore del sistema economico affinché siano sfruttate tutte le opportunità di creare Valore Condiviso a disposizione del mondo imprenditoriale. Istituzioni e terzo settore, in tutto questo, non devono restare a guardare, attivandosi semmai per entrare in relazione con le aziende attraverso la ricerca di opportunità e occasioni di partnership; il mondo imprenditoriale deve essere pronto a rispondere alla chiamata. Il sistema di *reporting*, infine, può essere un valido strumento per guidare e contribuire a questo processo di cambiamento, ponendosi nei confronti dei diversi stakeholder in una modalità sempre più trasparente, coinvolgente e consapevole. ☺

 **FILIPPO M. BOCCHI** è Direttore CSR Hera SpA e **STEFANO VENIER** è Amministratore Delegato Hera SpA.

NOTE.

1. World Scientists' Warning to Humanity: A Second Notice, BioScience, Volume 67, Issue 12, 1st December 2017.
2. World Economic Forum, The Global Risks Report 2019, 14th edition.
3. Cambiamenti climatici ed Enterprise Risk Management, S. Venier, Macrotrends 2018, HBR Italia
4. EY, Is your nonfinancial performance revealing the true value of your business to investors?, 2017.
5. Carbon Tracker statement on the FSB-TCFD recommendations, press release, 29 giugno 2017 <https://www.carbontracker.org/carbon-tracker-statement-on-the-fsb-tcf-d-recommendations/>
6. Commissione Europea, Libro verde "Promoting a European Framework for CSR", 2001
7. Michael E. Porter, Mark. R. Kramer, Creare Valore Condiviso, Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita, HBR, Gennaio/Febbraio 2011
8. Michael E. Porter, Mark. R. Kramer, Strategy & Society, The link between competitive advantage and corporate social responsibility, HBR, December 2006
9. Robert S. Kaplan e David P. Norton, Balanced scorecard. Tradurre la strategia in azione, ISEDI, 2000.
10. Nel Bilancio di sostenibilità 2017 gli obiettivi CSV erano 37 sui 59 complessivamente proposti nel documento: essi consistono in una esplicita dichiarazione di come l'azienda intende creare Valore Condiviso negli anni futuri.

LIMITAZIONI D'USO DELLE RISTAMPE DI HARVARD BUSINESS REVIEW ITALIA

La ristampa degli articoli della Harvard Business Review Italia, sia in versione cartacea, sia in versione digitale, è concessa per uso esclusivo del Committente, che potrà utilizzare tali copie solo nel numero effettivamente acquistato. È proibita la riproduzione delle suddette ristampe in numero in eccedente le copie oggetto della licenza. È inoltre severamente vietata la diffusione dei contenuti (originali, copie, riproduzioni, registrazioni, fissazioni) di Harvard Business Review Italia in qualsiasi forma, meccanica o telematica, attraverso stampa, radio, televisione, Internet, Intranet, posta elettronica o con qualunque altro mezzo anche se non espressamente indicato nel presente elenco. La riproduzione e la diffusione non autorizzate saranno considerate violazioni della Legge 633 del 22.4.1941 e saranno perseguire a norma della Legge 248 del 16 agosto 2000 (Disposizioni a tutela del diritto d'autore).