UNIVERSITÀ DELLA VALLE D'AOSTA

UNIVERSITÉ DE LA VALLÉE D'AOSTE

DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E POLITICHE

CORSO DI LAUREA IN SCIENZE DELL'ECONOMIA E DELLA GESTIONE AZIENDALE

ANNO ACCADEMICO 2024/2025

TESI DI LAUREA

PREVENZIONE DELLE CRISI D'IMPRESA ATTRAVERSO IL RISK MANAGEMENT ORIENTATO ALLA RESPONSABILITÀ

DOCENTE relatore:

ANNA MARIA ALESSANDRA MERLO

CANDIDATO

DILETTA BRUNENGO

Matricola 21C05846

INDICE

INTRODUZIONE 3

CAPITOLO 1: IL RUOLO DEL RISK MANAGEMENT NELLE IMPRESE 6

1.1 CONCETTI FONDAMENTALI DI GESTIONE DEL RISCHIO 7
1.2 TIPOLOGIE DI RISCHI AZIENDALI (AMBIENTALI, REPUTAZIONALI, FINANZIARI, OPERATIVI) 9
1.3 LA PREVENZIONE COME CHIAVE PER LA RESILIENZA AZIENDALE 12

CAPITOLO 2: L'INTEGRAZIONE DELLA RSI NEL RISK MANAGEMENT 14

2.1 COME LA RSI INFLUENZA LA GESTIONE DEL RISCHIO AZIENDALE (AMBIENTALE /OPERATIVI) 14
2.2 LA RSI COME STRUMENTO DI MITIGAZIONE DEI RISCHI REPUTAZIONALI 16
2.3 CASE STUDY: ESEMPI DI AZIENDE CHE HANNO PREVENUTO CRISI GRAZIE A STRATEGIE RSI 19

CAPITOLO 3: STRUMENTI E MODELLI DI RISK MANAGEMENT RSI-ORIENTED 24

3.1 PRINCIPALI STRUMENTI DI GESTIONE DEL RISCHIO (ES. ISO 31000, GRI STANDARDS) 24
3.2 ANALISI DI BENCHMARK TRA AZIENDE RSI-ORIENTED E NON 30

CAPITOLO 4: RISCHI, SVANTAGGI E IMPATTI STRATEGICI 33

4.1 IL LATO OSCURO DELL'INAZIONE: QUANDO LA SOSTENIBILITÀ È IGNORATA 33
4.2 COMPLIANCE E MERCATO, LE CHIAVI DELLA DIFFERENZIAZIONE 37
4.3 LEVE FINANZIARIE A CONFRONTO: QUANDO LA SOSTENIBILITÀ PROTEGGE IL BUSINESS 39

CONCLUSIONI 46

BIBLIOGRAFIA 48

CAPITOLO 1: IL RUOLO DEL RISK MANAGEMENT NELLE IMPRESE 48
CAPITOLO 2: L'INTEGRAZIONE DELLA RSI NEL RISK MANAGEMENT 48
CAPITOLO 3: STRUMENTI E MODELLI DI RISK MANAGEMENT RSI-ORIENTED 49
CAPITOLO 4: RISCHI, SVANTAGGI E IMPATTI STRATEGICI 51

Introduzione

Ci troviamo in un mondo caratterizzato da una crescente complessità e interconnessione, in cui le imprese si trovano ad affrontare sfide sempre più articolate. La gestione efficace delle crisi è diventata una componente essenziale per garantire la continuità operativa e la sostenibilità aziendale. L'aumento della competitività globale, insieme alla crescente imprevedibilità dei mercati, ha reso evidente la necessità di sviluppare approcci strutturati e proattivi per affrontare le sfide contemporanee. I momenti di difficoltà non si limitano più a episodi isolati, ma spesso rappresentano dinamiche sistemiche, in grado di destabilizzare intere catene del valore, settori economici e comunità locali. In questo scenario uno dei maggiori problemi relativi alla crisi d'impresa, soprattutto in passato, è la tendenza a studiarla e approfondirla solo nel momento in cui il problema si manifesta. Ciò porta spesso a soluzioni tardive, che possono limitare il danno ma difficilmente eliminano le sue cause profonde. Questa mancanza di preparazione preventiva evidenzia una carenza strutturale nella cultura gestionale di molte imprese. È necessario prevedere e anticipare questi periodi di stress e instabilità, cercando di evitarli tramite una strategia mirata. Adottare una mentalità orientata alla prevenzione, piuttosto che alla sola reazione, richiede un cambiamento culturale, organizzativo e operativo, che molte imprese devono ancora abbracciare pienamente. È in questa prospettiva, che andrò ad analizzare il risk management[1], il miglior approccio per affrontare tali situazioni. Questo strumento, se ben applicato, non solo riduce l'impatto delle crisi, ma aiuta anche le imprese a cogliere nuove opportunità che possono emergere in contesti di incertezza. L'importanza di una gestione strategica dei rischi è ormai riconosciuta a livello globale, sia nelle grandi organizzazioni che nelle piccole e medie imprese (PMI), che rappresentano il cuore pulsante del tessuto economico di molte nazioni.

Risulta chiaramente difficile poter prevedere una crisi, in quanto richiederebbe capacità sovrumane come la lettura del futuro o viaggi intertemporali; tuttavia, non è del tutto impossibile prepararsi o mitigarne gli effetti. Attraverso l'adozione di strumenti analitici, modelli predittivi e l'esperienza acquisita da casi precedenti, le imprese possono individuare segnali di debolezza e anticipare situazioni potenzialmente critiche. La capacità di trasformare le informazioni in azioni strategiche si configura come una delle competenze chiave del management moderno.

Le difficoltà, in un modo o in un altro, influenzano gran parte delle vicende umane, al di là degli aspetti sociali (spesso più gravosi, e che in questo contributo verranno trattati solo in

[1] Il termine "Risk Management" (o gestione del rischio) si riferisce al processo strategico con cui le organizzazioni adottano misure per mitigare i rischi.

modo trasversale all'economia), esse agiscono sia a livello microeconomico (imprese e persone) che a livello macroeconomico (territori ed economie). Le dinamiche di crisi possono essere innescate da fattori interni, come errori gestionali, o esterni, come shock economici, cambiamenti normativi o disastri naturali. Tuttavia, l'effetto domino che queste situazioni possono generare sottolinea l'importanza di una gestione integrata e sistematica dei rischi. L'analisi del momento di deficit, dal punto di vista economico, potrebbe risultare più complessa data la natura ibrida della materia. Infatti, essa richiede un approccio interdisciplinare, che combini elementi di finanza, economia, gestione aziendale e scienze sociali. Tramite gli studi più recenti appare chiaro che la crisi d'impresa è un processo cumulativo di parti e che gli eventuali eventi di intervento e risanamento risultino consequenziali e correlati agli eventi di dissesto aziendale, rivelandosi più o meno efficaci in base allo stato di avanzamento di quest'ultima. Le fasi iniziali di questo processo, spesso caratterizzate da segnali non immediatamente evidenti, offrono opportunità cruciali per interventi correttivi. Ignorarle, al contrario, conduce quasi inevitabilmente a situazioni di difficoltà più gravi e difficili da gestire.

Avvicinandoci maggiormente al tema ritengo importante sottolineare che con risk management si fa riferimento al processo tramite cui un'organizzazione identifica, valuta e gestisce i potenziali rischi che potrebbero compromettere il raggiungimento dei propri obiettivi. Questo processo mira a minimizzare l'impatto negativo di fattori avversi, a sfruttare invece le opportunità che si presentano contribuendo così alla resilienza e competitività dell'impresa. La resilienza organizzativa, infatti, non è solo una questione di sopravvivenza, ma un vero e proprio vantaggio competitivo che consente alle imprese di adattarsi rapidamente ai cambiamenti e prosperare anche in ambienti difficili.

D'altro canto, la RSI[2] rappresenta l'impegno volontario delle aziende nell'integrare considerazioni di tipo sociale, ambientale o economico nelle proprie interazioni con gli stakeholder. La tipologia di approccio sopramenzionata riconosce la dipendenza reciproca tra la competitività dell'impresa e il benessere delle comunità in cui essa opera promuovendo business practices etiche e al contempo sostenibili. Includere la RSI nelle strategie di gestione dei rischi consente alle imprese di affrontare le sfide globali, come il cambiamento climatico, la disuguaglianza sociale e la governance responsabile, con maggiore consapevolezza e responsabilità.

Propongo quindi di integrare questi due ambiti adottando un approccio di risk management focalizzato sull'RSI, permettendo alle imprese di prevenire le crisi attraverso un'azione che

[2] Responsabilità Sociale d'Impresa viene abbreviata come RSI, nel testo troveremo abbreviazioni di questo tipo.

consideri non solo gli aspetti economici, ma anche le ricadute sociali e ambientali. Questo approccio olistico permette di sviluppare strategie preventive più efficaci, migliorare la reputazione aziendale e costruire relazioni più solide con gli stakeholder. Inoltre, integrare RSI e risk management rappresenta una risposta concreta alle richieste sempre più pressanti di trasparenza e responsabilità da parte di consumatori, investitori e governi. In un'economia globale, come la nostra, in cui le crisi possono propagarsi rapidamente attraverso i confini nazionali la prevenzione assume un ruolo cruciale. Le imprese che adottano pratiche di risk management orientate alla RSI sono meglio preparate alle incertezze e al contempo riescono a raggiungere gli obiettivi di sviluppo sostenibile e al rafforzamento del tessuto economico – sociale.

Questo lavoro ambisce a esplorare le intersezioni tra risk management e RSI, analizzando come queste due discipline possano confluire in un modello di gestione aziendale innovativo e resiliente. Con il supporto di definizioni chiare, nozioni accademiche consolidate e casi pratici significativi, si intende offrire un contributo utile per comprendere le potenzialità di questa integrazione e stimolare ulteriori riflessioni sul tema, sempre mantenendo un legame con la realtà e con l'aggiunta di un pizzico di personalizzazione.

Capitolo 1: Il Ruolo del Risk Management nelle Imprese

Risulta fondamentale imparare a governare l'inatteso. Non si tratta soltanto di prevedere ogni possibile scenario ed evento, ma di cambiare prospettiva rispetto al concetto stesso di rischio. È necessario affrontare l'ignoto non più come un nemico da temere, ma come un portatore di difficoltà che, se gestite, possono generare nuove opportunità. Il passaggio dalla sorpresa al controllo, dall'ignoto al noto, è un processo di apprendimento continuo che le imprese devono interiorizzare per sopravvivere e prosperare in un contesto economico mutevole. Questa percezione è radicata nella cultura popolare del nostro paese: il noto proverbio "nessuna nuova, buona nuova" ne è un esempio evidente. Se non accade nulla, sembra suggerire il detto, tutto è sotto controllo. Ma questa visione appare ormai superata in un mondo in cui il cambiamento è una costante e la capacità di adattamento è un requisito essenziale. In un contesto razionale e scientifico come quello attuale, dobbiamo riconoscere che ogni evento – anche il più imprevisto – può avere un doppio volto: potenzialmente negativo o potenzialmente positivo. Il vero compito delle imprese è quindi quello di imparare a gestire il rischio in modo consapevole, riducendo le minacce e, al contempo, cogliendo le opportunità che si presentano.

Ed è qui che entra in gioco il risk management: un sistema di risposte mirate, progettate per tutelare l'azienda dalle intemperie del mercato e del contesto amministrativo. Ma non solo. Il risk management non deve essere visto come uno strumento esclusivamente difensivo, utile soltanto a evitare il peggio. Al contrario, esso rappresenta un approccio proattivo che consente alle imprese di affrontare l'incertezza in modo strategico e trasformare il rischio in un motore di crescita e innovazione.

In ambito aziendale, "il peggio" è la crisi, una situazione che mette a repentaglio la continuità operativa e costringe l'organizzazione a prendere decisioni rapide e spesso difficili. È interessante notare che la parola "crisi" ha un'origine etimologica molto significativa: deriva dal latino *crisis* e, ancora prima, dal greco *κρίσις*, che significa scelta o decisione. Questo ci ricorda che ogni crisi è, in realtà, un momento di passaggio, un punto di svolta che separa due fasi della vita dell'impresa. Da un lato c'è la fase di stabilità precedente, dall'altro un nuovo scenario che richiede un adattamento. È proprio in questo momento critico che il risk management dimostra tutta la sua importanza: gestire la crisi non significa soltanto difendersi dalle minacce, ma anche saper prendere le decisioni giuste per trasformare una situazione negativa in un'occasione di cambiamento. Parliamo di crisi nel momento in cui c'è incertezza per la business continuty[3]. Un esempio recente e significativo ci viene offerto

[3] Ovvero quando un elemento nuovo o inaspettato, mette a rischio la continuità per gli affari.

dall'esperienza della pandemia da Covid-19. Quel periodo di forte instabilità e incertezza ha mostrato quanto sia centrale il ruolo del risk management nella gestione delle crisi. Durante la pandemia, molte aziende hanno dovuto riorganizzarsi rapidamente, adattarsi a nuove condizioni operative e prendere decisioni strategiche in tempi brevi per sopravvivere. In questo contesto, è interessante richiamare un concetto proveniente dalla lingua cinese: il logogramma che definisce la parola "crisi" è composto da due simboli, uno che significa "paura" e l'altro "opportunità[4]". Questa duplicità ci offre una lezione fondamentale: ogni situazione di rischio racchiude in sé sia un pericolo sia un'occasione. Mi chiedo dunque: che il rischio non sia un'opportunità per cambiare e cambiarci mettendo al centro le opportunità senza farci governare dai nostri timori?

1.1 Concetti fondamentali di gestione del rischio

Ogni business deve affrontare in parallelo la sfida di aumentare gli introiti e quella di gestire il rischio. Una buona impresa deve identificare e soddisfare i bisogni attraverso servizi di qualità e prodotti adeguati, attrarre e ricercare talenti, nonché compiere scelte strategiche sugli investimenti che possono guidare ad opportunità di accrescimento di profitto future. Tuttavia, intraprendere nuove strade e cogliere opportunità d'investimento comporta inevitabilmente, il fatto di doversi far carico di una grande quantità di fattori aleatori. Questi, se non gestiti adeguatamente, possono compromettere la stabilità aziendale. È fondamentale comprendere che ogni impresa, anche quella più promettente e di successo oggi, potrebbe trovarsi domani in uno stato di crisi. In una situazione d'emergenza, l'unica alternativa alla prevenzione del rischio è la gestione della difficoltà, un approccio molto più dispendioso in termini di costi, tempo e impatto reputazionale. Per questo motivo, il risk management rappresenta uno strumento cruciale per garantire la sostenibilità aziendale.

Ogni decisione presa in ambito aziendale comporta un elemento di rischio, ognuna delle possibilità può riguardare gli investimenti, lo sviluppo e alla commercializzazione di nuovi prodotti, nonché l'assunzione e la formazione del personale. Inoltre, è necessario bilanciare la misurazione della performance con gli incentivi e gli obiettivi prefissati, creando al contempo una cultura organizzativa che promuova un equilibrio tra crescita e gestione delle minacce.

[4] Occasione, momento opportuno, punto cruciale.

Nel tempo, le decisioni aziendali e il rischio complessivo contribuiscono a formare un portafoglio che presenta un profilo unico. Questo profilo serve a determinare gli introiti, la volatilità e il ciclo complessivo dell'impresa. Alcune decisioni possono portare a risultati eccezionali, mentre altre, pur promettenti in principio, potrebbero rivelarsi fallimentari. Le esposizioni ai momenti di instabilità differiscono in termini di magnitudo, correlazione e visibilità iniziale.

Per gestire efficacemente le incertezze, un'impresa deve comprendere non solo la natura delle minacce affrontate, ma anche analizzare le interrelazioni tra di esse. Un approccio inadeguato alla gestione può causare una riduzione degli introiti e, nei casi più gravi, condurre alla bancarotta. Al contrario, un approccio efficace al risk management non consiste solo nella mitigazione, ma anche nell'utilizzare una prospettiva di portafoglio per gestire l'intera gamma di rischi affrontati da un'impresa. Questo approccio integra sistemi e processi di controllo adeguati, coinvolgendo persone con competenze specifiche e promuovendo una cultura diffusa della consapevolezza delle criticità.

E sebbene la "gestione del rischio" abbia assunto alcune connotazioni negative, il controllo degli imprevisti non si limita alla riduzione del potenziale di ribasso o della probabilità di sbagliare, o di poter fare scelte poco profittevoli, ma mira anche l'aumento delle opportunità di rialzo e le prospettive di guadagno. Una gestione efficace del rischio rappresenta quindi un equilibrio tra controllo e valorizzazione delle opportunità.

La crisi non è un evento improvviso e imprevedibile, bensì la manifestazione di segnali premonitori che vengono spesso sottovalutati o interpretati in modo errato ed eventualmente ritenuti non necessari d'intervento.

Risulta opportuno distinguere il cui confine, seppur nella quotidianità possa risultare molto labile, tra fase di declino e situazione di crisi: la prima rappresenta la fase iniziale in cui emergono le prime inefficienze e i primi squilibri, la seconda invece può essere definita come una degenerazione dello stato di declino caratterizzato da un'instabilità significativa che minaccia la sopravvivenza dell'impresa. Questa distinzione è cruciale per definire strategie di intervento adeguate. Sebbene nella quotidianità i confini tra declino e crisi possano apparire sfumati, comprendere questa differenza aiuta a evitare il passaggio dalla prima alla seconda fase.

Sia la fase di declino che quella di crisi non risultano effettivamente riconducibili ad una causa ben definita, bensì rappresentano una somma di molteplici fattori ed eventi, interni o esterni, all'impresa. Con cause esterne si fa riferimento ai cambiamenti che avvengono

nell'ecosistema economico, sociale o normativo in cui l'impresa opera e anche alle difficoltà da parte della stessa di adattarsi al nuovo ambiente in cui si trova.

Tali elementi raramente sono effettivamente gli elementi scatenati di una crisi (anche perché altrimenti coinvolgerebbero molteplici aziende dello stesso settore). Le cause interne invece si riferiscono a inefficienze organizzative, decisioni manageriali errate, mancanza di visione strategica o incapacità di adattamento ai cambiamenti esterni. Questi fattori spesso giocano un ruolo determinante nell'innescare una crisi.

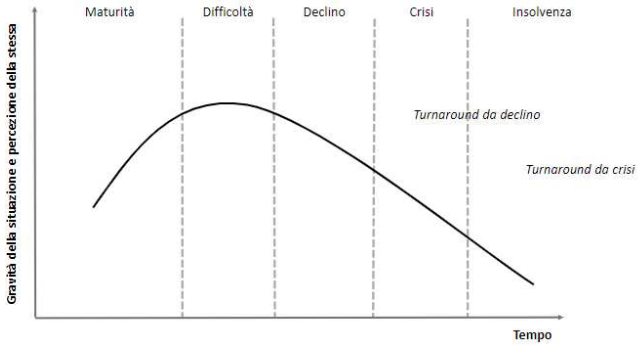

Figura 1.1:

Ciclo di vita dell'impresa,

La gestione straordinaria

delle situazioni di crisi d'impresa.

Una gestione efficace del rischio implica un monitoraggio continuo dei segnali di declino, l'adozione di misure correttive tempestive e la creazione di una cultura aziendale resiliente. L'obiettivo è identificare precocemente le inefficienze e intervenire prima che queste si trasformino in una crisi conclamata.

1.2 Tipologie di rischi aziendali (ambientali, reputazionali, finanziari, operativi)

In un mondo in costante evoluzione come quello in cui viviamo anche le minacce che lo caratterizzano mutano in funzione di molteplici fattori. Le nuove sfide derivanti dalla crisi Covid-19 hanno introdotto nuovi fattori di incertezza complessi da misurare, monitorare e integrare nel framework di risk governance[5]. Tra questi si distinguono l'ESG[6] risk, il misconduct risk[7], l'ICT risk[8] e il cyber risk[9].

Queste categorie di rischio sono state enfatizzate dalle recenti crisi finanziarie internazionali ma anche dalla recente pandemia che ha costretto a reinventare in tempi brevissimi la modalità di erogazione di prodotti e servizi, favorendo canali digitali. Questo cambiamento

[5] Sistema di gestione dei rischi aziendali, che include politiche, processi e strutture per identificare, valutare e gestire i rischi.
[6] Environmental, social and governance.
[7] Rischio derivante da comportamenti scorretti, come frodi, violazioni normative o etiche.
[8] rischio associato ai sistemi di informazione e comunicazione tecnologica (*Information and Communication Technology*).
[9] Rischio legato a minacce informatiche, come attacchi hacker, malware o furto di dati.

ha accentuato l'impatto sociale e ambientale sulla resilienza economica degli intermediari finanziari e anche l'importanza del misconduct risk nell'intermediazione finanziaria.

Il misconduct risk, come descritto nelle linee guida date dall'Autorità Bancaria Europea (EBA) si riferisce all' "impatto negativo sul valore economico del capitale proprio dell'ente o sul margine di interesse dello stesso, tenendo conto delle variazioni del valore di mercato, derivante da movimenti avversi dei tassi di interesse che incidono sugli strumenti sensibili ai tassi di interesse, compresi il rischio di differenza dei rendimenti (gap risk), il rischio di base (basis risk) e il rischio di opzione (option risk)."

La definizione di misconduct risk può variare in base a fattori come il modello di business, la governance, e la cultura organizzativa (anche risk culture[10]). Nonostante non esista ancora una visione comune, la consapevolezza dell'importanza di una solida cultura aziendale orientata alla buona condotta è cresciuta notevolmente negli anni, proprio da questo emerge la difficoltà di inquadrare in maniera univoca tale rischio, poiché questa è intrinseca e peculiare a ciascuna realtà organizzativa e risulterebbe arduo categorizzarla e standardizzarla. Negli ultimi anni, il mindset culturale è cambiato, con una crescente consapevolezza dell'importanza di una solida cultura aziendale e delle sfide, nonché dell'adozione di comportamenti etici. Le definizioni fornite dai maggiori attori internazionali si concentrano principalmente su violazioni di norme regolamentari o etiche.

I momenti di instabilità finanziaria passati hanno evidenziato il ruolo cruciale della vulnerabilità reputazionale, portando le autorità di supervisione a sviluppare strumenti e pratiche per gestirlo efficacemente. La crisi Covid ha reso urgente la business continuity enfatizzando l'esposizione ai pericoli informatici e cibernetici (ICT and cyber risk).

Pur non essendo direttamente parte dei rischi operativi, l'ESG è strettamente legato ad altre tipologie di incertezze. La sostenibilità e la transizione verso un'economia green e circolare sono parte integrate degli obiettivi dell'Unione Europea (UE). L'UE punta ad una crescita economica che sia sostenibile tramite l'attivazione di iniziative politiche finalizzate al raggiungimento della neutralità climatica europea entro il 2050[11] questo tramite normative più attente al clima, all'economia circolare, alla biodiversità e all'innovazione, e mira a diffusione dei temi ESG al fine di evidenziare la loro rilevanza per una finanza sostenibile. Le banche rivestono un ruolo chiave, chiamate a svolgere un ruolo centrale data la loro possibilità di indirizzare i comportamenti delle imprese, delle amministrazioni e delle famiglie verso obiettivi sostenibili.

[10] La cultura organizzativa che influenza il modo in cui i rischi sono percepiti e gestiti.

[11] L'UE si è impegnata nella neutralità climatica attraverso il *Green Deal Europeo*, un piano strategico per un'economia sostenibile.

Un'azienda che integra i fattori ESG nella propria strategia, li considera parti integranti dei processi operativi, rappresenta un'azienda sostenibile. Rendendola competente in grado di sviluppare, in teoria, un modello di business competitivo con ritorni stabili nel tempo, condividendo la creazione del valore con gli stakeholder; al contrario una scarsa attenzione ai fattori ESG espone l'organizzazione a potenziali problemi. L'EBA[12], ad esempio, valuta le attività bancarie in funzione degli aspetti ambientali e sociali indirizzando "i flussi di capitale verso investimenti sostenibili al fine di garantire una crescita sostenibile e inclusiva" e gestisce "le minacce future derivanti dal climate change, lo sfruttamento delle risorse naturali, il degrado ambientale e sociale."[13]; inoltre individua gli strumenti finanziari conformi rispetto ad una dimensione ESG.

I rischi ESG si articolano di diverse tipologie: il climate and environmental risk (C&ER) e gli other ESG risk[14]. Il C&ER include il pericolo fisico, legato all'impatto diretto o indiretto connesso ai cambiamenti climatici e alle politiche atte a ridurre gli impatti del cambiamento climatico, il quale ha assunto un ruolo sempre più rilevante dal punto di vista economico-finanziario[15]. Secondo il Global Risks Report 2020 il fallimento nell'adattamento ai cambiamenti climatici rappresenta il problema potenziale numero uno per impatto e numero due per probabilità nei prossimi dieci anni[16] in quanto la mitigazione, l'adattamento ai cambiamenti climatici e il degrado ambientale danno origine a mutamenti strutturali che possono influire sull'attività economica.

I fattori di impatti negativi principali legati ai danni climatici sono il rischio fisico e il rischio di transizione. Il primo fa riferimento all'impatto finanziario dei cambiamenti. La minaccia fisica è riconoscibile perché può determinare direttamente danni materiali o sulla produttività oppure indirettamente eventi successivi quali interruzioni delle catene produttive. D'altro canto, il rischio di transizione fa riferimento ad una perdita finanziaria in cui si può incorrere in modo diretto o indiretto, a seguito di una variazione di un'economia sostenibile dal punto di vista ambientale. Causa di tali pericoli potrebbe essere l'adozione improvvisa o non organizzata di politiche climatiche o ambientali.

[12] European Banking Authority (Autorità Bancaria Europea).
[13] Fonte: EBA Guidelines on ESG Risks (2022).
[14] Rischi legati a fattori sociali o di governance, come violazioni dei diritti umani o cattiva gestione aziendale.
[15] Si sono susseguite innumerevoli iniziative volte ad evidenziare le componenti del rischio climatico rilevanti da un punto di vista finanziario, tramite un'analisi dei fattori che possono determinare la propagazione del rischio climatico all'interno del sistema economico e inoltre su tutte le politiche di gestione del climate risk di cui ogni istituzione finanziaria dovrebbe dotarsi.
[16] Fonte: Global Risks Report 2020 (World Economic Forum).

1.3 La prevenzione come chiave per la resilienza aziendale

La resilienza aziendale si basa sulla capacità dell'organizzazione non solo di reagire prontamente agli eventi avversi, ma soprattutto di prevenirli attraverso un approccio strutturato e strategico. Le crisi d'impresa raramente si manifestano in modo improvviso e inatteso; spesso rappresentano l'esito di processi graduali caratterizzati da segnali deboli che, se opportunamente rilevati e interpretati, consentono interventi tempestivi e mirati. La prevenzione, quindi, diventa un pilastro fondamentale per garantire la continuità e la sostenibilità delle attività aziendali. Un'efficace prevenzione della perdita di competitività richiede l'adozione di un modello di gestione integrata dei rischi, capace di individuare e analizzare le criticità potenziali in tutte le aree operative e strategiche dell'impresa. L'obiettivo non è soltanto quello di mitigare le vulnerabilità, ma anche di sviluppare una capacità predittiva, individuando con anticipo scenari di crisi e definendo le strategie per affrontarli. La prevenzione non deve essere percepita come una semplice attività difensiva, ma come un elemento proattivo che rafforza la capacità aziendale di fronteggiare sfide e cogliere opportunità. Un aspetto cruciale della prevenzione è rappresentato dal monitoraggio continuo di indicatori specifici, sia interni che esterni all'organizzazione.

Tra questi indicatori si distinguono: Indicatori finanziari come margini di profitto, livelli di indebitamento, flussi di cassa e altri parametri economico-finanziari, i quali possono rivelare segnali di deterioramento della salute aziendale. Ad esempio, un calo costante dei ricavi o un incremento significativo del debito potrebbe anticipare una potenziale crisi di liquidità. Gli indicatori di mercato che comportano cambiamenti nella domanda, variazioni nei comportamenti dei consumatori o mutamenti delle tendenze competitive rappresentano segnali fondamentali. Una contrazione del mercato o l'ingresso di nuovi concorrenti potrebbero richiedere una rapida revisione delle strategie aziendali. E ancora gli indicatori operativi che possono portare a ritardi nella produzione, problemi di qualità o inefficienze ricorrenti possono preannunciare difficoltà più estese. Ad esempio, un aumento delle non conformità nei prodotti o un calo della produttività potrebbero indicare criticità nei processi interni o nella gestione delle risorse.

Parallelamente, la pianificazione gioca un ruolo fondamentale nella prevenzione delle crisi. Le tecniche di pianificazione degli scenari permettono di simulare differenti contesti futuri e di testare la robustezza delle strategie aziendali in condizioni di incertezza. Attraverso questa pratica, l'impresa può prepararsi non solo alle situazioni più probabili, ma anche ad eventualità meno prevedibili[17], sviluppando flessibilità e capacità di adattamento. La

[17] Un esempio potrebbe essere una crisi di reputazione dovuta a un errore nei prodotti o a un'azione controversa di un dirigente, con impatti su clienti e investitori.

pianificazione deve essere accompagnata da un costante aggiornamento dei piani operativi, in modo da riflettere tempestivamente i cambiamenti nel contesto competitivo e normativo. Un ulteriore elemento centrale è rappresentato dalla cultura aziendale[18]. La promozione di una cultura del rischio, diffusa a tutti i livelli dell'organizzazione, favorisce una maggiore consapevolezza e responsabilità nella gestione delle criticità. Tale cultura deve essere sostenuta da una comunicazione interna efficace e trasparente: i collaboratori devono essere coinvolti e formati per riconoscere e segnalare tempestivamente i segnali di potenziali problemi. Inoltre, è importante che i processi decisionali siano basati su dati e analisi rigorose, in modo da evitare reazioni impulsive o non coordinate. La prevenzione delle crisi non si limita tuttavia alla gestione delle vulnerabilità, ma può rappresentare un'opportunità strategica. La capacità di anticipare i cambiamenti e adattarsi rapidamente ai nuovi contesti competitivi consente infatti alle aziende di differenziarsi e creare valore. Una gestione integrata dei rischi[19] permette di identificare non solo minacce, ma anche opportunità, come l'accesso a nuovi mercati, l'adozione di tecnologie innovative o il miglioramento delle relazioni con gli stakeholder. Ad esempio, un'azienda che monitora costantemente le tendenze di mercato potrebbe anticipare le esigenze dei consumatori, lanciando prodotti o servizi innovativi prima dei propri concorrenti. Infine, è essenziale sottolineare che la prevenzione richiede un impegno costante e una visione di lungo termine. La resilienza aziendale non si costruisce con interventi episodici, ma attraverso un approccio sistematico che integra la gestione delle possibili minacce nella strategia complessiva dell'organizzazione. Investire nella prevenzione non significa soltanto proteggere l'azienda dalle crisi, ma anche consolidare le basi per una crescita sostenibile e per il successo nel lungo periodo.

La prevenzione costituisce una leva strategica[20] per costruire la resilienza aziendale, garantendo non solo la capacità di far fronte alle avversità, ma anche di prosperare in un contesto caratterizzato da crescente complessità e incertezza. Implementare un sistema di gestione dei rischi efficace significa trasformare le minacce in opportunità di crescita, contribuendo a un futuro solido e sostenibile per l'organizzazione.

[18] Insieme di valori, norme, atteggiamenti e pratiche condivise che guidano il comportamento dei membri di un'organizzazione.

[19] Approccio strategico che identifica, valuta e mitiga i rischi aziendali in modo coordinato, prevenendo impatti negativi su operazioni, reputazione e risultati economici.

[20] Fattore chiave che un'azienda può utilizzare per ottenere un vantaggio competitivo, migliorare le performance e raggiungere i propri obiettivi di business.

Capitolo 2: L'Integrazione della RSI nel Risk Management

Pensare alla RSI oggi significa immaginare un'azienda come un navigatore che, in mezzo a un mare in tempesta, non si limita a evitare gli scogli, ma cerca nuove rotte verso porti sicuri e sostenibili. Infatti, in una realtà economica complessa e interconnessa come quella attuale, l'RSI emerge come un elemento cardine per affrontare i rischi aziendali in modo strategico e sostenibile. Tuttavia, l'integrazione dell'RSI nel sistema di risk management non è priva di sfide. Se da un lato rappresenta un'opportunità per migliorare la resilienza organizzativa e la capacità di rispondere a minacce emergenti, dall'altro richiede un ripensamento delle pratiche tradizionali, che spesso di concentrano su una gestione attiva piuttosto che proattiva. Questo tipo di approccio permette, in particolare, di affrontare i potenziali danni ambientali, operativi e reputazionali in maniera sistematica, creando valore aggiunto per gli stakeholder e rafforzando il proprio posizionamento competitivo. Questo richiede però un'evoluzione culturale e organizzativa, in cui sostenibilità, etica e trasparenza siano integrate nei processi decisionali di gestione. Il presente capitolo esplora come l'RSI, integrata la gestione delle situazioni critiche, possa offrire valore alle organizzazioni tramite un vantaggio strategico con una visione che va oltre la semplice mitigazione delle minacce, al fine invece di cogliere nuove opportunità di crescita sostenibile.

2.1 Come la RSI influenza la gestione del rischio aziendale (ambientale /operativi)

La RSI è strettamente legata al tema della sostenibilità, un principio che si traduce in azioni concrete nel mondo aziendale. Uno degli impatti più significativi si osserva nella gestione delle incertezze ambientali, dove l'adozione di pratiche sostenibili diventa fondamentale. Ad esempio, l'utilizzo di energie rinnovabili, la gestione efficiente delle risorse naturali[21] e la riduzione delle emissioni di gas serra[22] migliorano non solo la sostenibilità dell'impresa, ma riducono anche il rischio di sanzioni e danni reputazionali legati al mancato rispetto delle normative ambientali. Integrare la RSI nel modello operativo di un'impresa rappresenta una svolta epocale: non solo si contribuisce alla tutela dell'ambiente, ma si garantisce la protezione del futuro dell'azienda stessa. Una gestione etica e trasparente delle catene di approvvigionamento, ad esempio, può prevenire scandali legati a fornitori non conformi agli standard ambientali e sociali, salvaguardando la reputazione aziendale. Inoltre, la capacità di analizzare e mitigare gli impatti di eventi ambientali estremi – come inondazioni o incendi

[21] Ikea, per esempio, investe in impianti solari ed eolici per rendere la sua attività a impatto zero entro il 2030.
[22] Tesla è ormai pioniera nei veicoli elettrici e nelle soluzioni di energia pulita per abbattere l'impatto ambientale del settore automobilistico.

– attraverso una pianificazione basata su analisi dei rischi a lungo termine rappresenta un vantaggio competitivo significativo. Questo tipo di resilienza consente alle imprese di operare in un contesto più stabile e prevedibile, riducendo l'incertezza e garantendo la continuità operativa.

La RSI, tuttavia, non si limita all'ambito ambientale, ma incide anche sulla gestione dei rischi operativi, migliorando i processi interni e la qualità del lavoro. Una cultura inclusiva e trasparente, promossa attraverso strategie RSI, riduce le criticità derivanti da errori gestionali, inefficienze o carenze nella comunicazione tra i diversi livelli organizzativi. L'adozione di politiche RSI può contribuire a migliorare significativamente il controllo dei processi interni, facilitando l'identificazione e la risoluzione tempestiva di anomalie operative. Questo si traduce in una riduzione di ritardi, difetti nei prodotti e inefficienze. Ad esempio, un sistema aziendale che promuove la collaborazione tra i dipendenti e una comunicazione efficace è meno soggetto a problemi di disorganizzazione o duplicazione degli sforzi. Altro aspetto cruciale è l'impatto sociale delle decisioni aziendali infatti la RSI incoraggia un'attenzione particolare alle esigenze dei lavoratori e delle comunità locali, contribuendo a prevenire conflitti interni, scioperi o proteste che potrebbero compromettere la stabilità operativa dell'organizzazione. In questo modo, l'impresa garantisce un ambiente di lavoro più sereno e produttivo, riducendo i rischi operativi legati all'insoddisfazione o alla mancanza di fiducia da parte dei dipendenti.

L'integrazione tra RSI e risk management non si limita alla protezione dell'azienda dagli impatti negativi, ma rappresenta anche un'opportunità per creare valore aggiunto. Le imprese che adottano pratiche responsabili e sostenibili possono attrarre nuovi segmenti di mercato, come i consumatori attenti alla sostenibilità, e accedere a capitali da parte di investitori etici. La RSI fornisce un framework[23] strutturato per monitorare e mitigare rischi multidimensionali – ambientali, sociali ed etici – attraverso l'uso di indicatori chiave di prestazione. Questi strumenti consentono di adottare una gestione integrata in grado di prevenire crisi potenziali e cogliere nuove opportunità. Ad esempio, un'impresa che monitora costantemente le tendenze di mercato può anticipare le esigenze dei consumatori, lanciando prodotti o servizi innovativi prima dei concorrenti.

In sintesi, la RSI si configura come un elemento essenziale per una gestione della vulnerabilità aziendale efficace e lungimirante. Non si tratta semplicemente di una strategia difensiva, ma di un approccio capace di trasformare i rischi in opportunità. Le imprese che integrano la RSI nella loro strategia di risk management non solo migliorano la resilienza

[23] Struttura metodologica che fornisce un modello di riferimento per monitorare, valutare e gestire rischi multidimensionali, facilitando un approccio integrato e strategico alla Responsabilità Sociale d'Impresa.

organizzativa, ma si posizionano come leader di mercato in un panorama sempre più orientato alla sostenibilità e alla responsabilità. Questo approccio – che combina sostenibilità, etica e innovazione – rappresenta una leva strategica fondamentale per affrontare le sfide del presente e costruire un futuro solido e sostenibile per l'organizzazione.

2.2 La RSI come strumento di mitigazione dei rischi reputazionali

La Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) offre numerosi benefici che possono fare una differenza significativa per le aziende, la società e le comunità in cui esse operano. Le aziende che adottano politiche di RSI possono trarre molteplici vantaggi, tra cui il miglioramento della reputazione, l'attrazione di talenti, la riduzione dei rischi, l'aumento della lealtà dei clienti e il rafforzamento delle relazioni con gli stakeholder. Inoltre, un impegno autentico verso la RSI contribuisce alla creazione di un mondo più sostenibile e giusto, promuovendo innovazione, trasparenza e un forte senso di responsabilità verso la società e l'ambiente.

Come illustrato nel dettaglio nel manuale sulla gestione delle crisi reputazionali scritto per il Sole 24 Ore la previsione di scenari di crisi e la costruzione anticipata di adeguati strumenti per gestire le crisi reputazionali non può non essere parte integrata della "cassetta degli attrezzi" di un buon reputation manager. Risulta necessario, per non farsi prendere dal panico alla prima instabilità definire cosa una crisi non è e quali elementi la distinguono da un momento di allarme o preoccupazione generata da ordinarie dinamiche aziendali. Emergenze, incidenti, problemi imprevisti sono eventi che appartengono alla quotidianità del lavoro di un'azienda sana e possono essere risolti tramite strumenti abituali, tanto che sul lungo termine possiamo considerarli inconvenienti lungo il percorso. Una crisi è un fatto straordinario che va gestito con mezzi straordinari e può avere un impatto catastrofico sull'organizzazione. Un momento di difficoltà può degenerare in una catastrofe ma non è detto, a priori, che lo diventi. Allo stesso modo esistono delle situazioni di "gap" che possono, se mal gestite, comportare a gravi danni; possono essere argomenti particolarmente sensibili o controversi, aspettative poco realistiche, si tratta di componenti che rappresentano un momento di difficoltà ma solo potenziale, ancora gestibile con mezzi ordinari.

In questa disciplina il detto popolare "al lupo al lupo"[24] assume un rilievo sostanziale: attivare una procedura di strategie dovute a imprevisti comporta costi significativi per

[24] *"Gridare al lupo, al lupo"* detto popolare che deriva da una favola di Esopo e indica la tendenza a lanciare falsi allarmi. Chi lo fa ripetutamente rischia di non essere creduto quando si trova in una reale situazione di pericolo.

l'azienda, rischiare di generare il panico a vuoto può rivelarsi davvero penalizzante in occasione di future emergenze.

Il concetto di RSI sta acquisendo sempre più rilevanza nel contesto imprenditoriale. Secondo un report del Global Reporting Initiative (GRI)[25], il 93% delle 250 maggiori aziende mondiali pubblica un report sulla sostenibilità, dimostrando l'importanza crescente delle pratiche RSI nel mondo degli affari. Si tratta di un approccio che incoraggia le aziende a essere consapevoli dell'impatto che le loro attività hanno sulla società e sull'ambiente, invitandole a contribuire attivamente al miglioramento collettivo. Questo impegno si traduce in pratiche etiche, sostenibili e trasparenti che superano il mero obiettivo del profitto.

Uno dei benefici più significativi della RSI è il miglioramento della reputazione aziendale. La reputazione, concetto fondamentale sin dai tempi antichi, è ben sintetizzato dalle parole di Cicerone: "Neglegere quid de se quisque sentiat, non solum arrogantis est sed etiam omnino dissoluti" [26]. L'appartenenza a una comunità soddisfa bisogni umani essenziali, come quelli di sicurezza, stima e riconoscimento, elementi che possiamo definire "bisogni reputazionali"[27]. Nel contesto odierno, la ricerca di una reputazione positiva è un bisogno basilare sia per le persone sia per le organizzazioni. La vera sfida per le aziende consiste nel misurare, mantenere, rafforzare e monitorare la propria reputazione, affrontando al contempo eventi e informazioni che potrebbero danneggiarla. Sempre più imprese decidono di investire sulla reputazione, riconoscendo che la stima di cui godono rappresenta un fattore cruciale per il successo nel mercato digitale.[28]

"Il rischio reputazionale è tutto..."[29]. La reputazione di un'azienda è uno dei suoi beni più preziosi. Una reputazione positiva consente di attrarre e mantenere clienti, partner commerciali e dipendenti di talento. Al contrario, una reputazione negativa può causare danni significativi, a volte irreparabili. La RSI gioca un ruolo cruciale nel costruire e mantenere una reputazione positiva, contribuendo a creare relazioni solide con diversi stakeholder, tra cui clienti, dipendenti, investitori, fornitori, comunità locali e governi. Le

[25] *Sustainability Reporting Standards*. Il GRI è uno degli enti più importanti per la diffusione dei report di sostenibilità, che oggi sono adottati dalle aziende leader a livello mondiale per rendicontare il loro impegno verso la sostenibilità e la RSI.

[26] Trascurare ciò che il mondo pensa di noi, non è solo arrogante, ma anche immorale (De Officiis, 1,99).

[27] Maslow (1954) *Motivation and Personality*. Nel suo modello di gerarchia dei bisogni, Maslow sottolinea l'importanza dei bisogni di stima, tra cui la reputazione, come uno degli stadi superiori della motivazione umana, fondamentale anche nel contesto aziendale.

[28] Ricci 2011, *La gestione della reputazione aziendale nel contesto digitale*. Un approfondimento che esplora come la reputazione aziendale è diventata un asset strategico nell'era digitale, dove la percezione del pubblico può influenzare il successo o il fallimento di un'impresa.

[29] Rupert Younger, direttore del Centre for Corporate Reputation dell'Università di Oxford, riguardo al caso "Ferragni".

aziende che si impegnano in pratiche di RSI possono dimostrare che sono responsabili e affidabili, il che può rafforzare la fiducia e il rispetto di questi stakeholder.

Le aziende che si impegnano in pratiche di RSI dimostrano responsabilità e affidabilità, rafforzando la fiducia e il rispetto degli stakeholder. La reputazione è un asset strategico che si costruisce nel tempo attraverso interazioni positive con tutti i portatori di interesse. I rapporti tra l'azienda e i soggetti coinvolti nella sua attività rappresentano un elemento imprescindibile per la sua sopravvivenza e il suo sviluppo a lungo termine.

Le aziende che dimostrano un impegno autentico verso la RSI possono distinguersi dalla concorrenza. I consumatori di oggi sono sempre più consapevoli delle questioni sociali e ambientali e molti preferiscono fare affari con aziende che condividono i loro valori. Le aziende che adottano pratiche di RSI possono quindi attrarre questi consumatori consapevoli, migliorando la loro reputazione e, di conseguenza, la loro linea di fondo. La Corporate Social Responsibility (CSR)[30], strettamente connessa alla RSI, è considerata un vero e proprio modello di gestione strategica, volto a creare valore per tutti gli stakeholder. Investire in attività socialmente responsabili permette di costruire un bagaglio di credibilità, utile nei momenti di crisi reputazionale. Una buona reputazione consente infatti di maturare "credito" presso gli stakeholder, risulta sicuramente un capitale utile da spendere nei momenti di difficoltà.

Prendersi cura dell'ambiente e degli interessi degli stakeholder contribuisce a costruire un rapporto di scambio e relazione reciproco. Tuttavia, il rischio reputazionale è oggi così elevato che molte aziende possono essere tentate dal greenwashing[31], ossia l'adozione di strategie di comunicazione volte a costruire un'immagine ingannevolmente positiva in termini di sostenibilità dal punto di vista della tutela ambientale o sociale con lo scopo di distogliere l'attenzione del pubblico dagli effetti negativi per l'ambiente imputabili alle proprie attività o prodotti. Questa pratica può rivelarsi controproducente e danneggiare ulteriormente la reputazione aziendale. La RSI può contribuire anche a creare un ambiente di lavoro positivo, migliorando la produttività e la soddisfazione dei dipendenti. I lavoratori che percepiscono un impegno autentico verso pratiche socialmente responsabili tendono a sentirsi più motivati e soddisfatti, con un conseguente aumento della lealtà e una riduzione del turnover.

[30] La CSR è un approccio che incoraggia le aziende ad andare oltre il semplice scopo di massimizzare i profitti, assumendosi la responsabilità per gli effetti delle loro attività sulla società e sull'ambiente, promuovendo la sostenibilità in ogni aspetto del loro operato.

[31] Questo termine si riferisce alla pratica di presentare in modo ingannevole un'impresa come ecologicamente responsabile o impegnata in iniziative di sostenibilità, quando in realtà le sue pratiche non sono coerenti con tali affermazioni. Una strategia di greenwashing può danneggiare irreparabilmente la reputazione di un'azienda.

In conclusione, la responsabilità sociale d'impresa offre una vasta gamma di benefici per le aziende, tra cui il miglioramento della reputazione, l'attrazione di talenti, la gestione efficace dei rischi, l'innovazione e il rafforzamento delle relazioni con gli stakeholder. Le aziende che adottano un approccio responsabile e sostenibile non solo possono prosperare, ma anche contribuire a creare un futuro migliore per tutti. Nel mondo degli affari di oggi, la RSI non è più un optional, ma un imperativo per chi vuole fare la differenza. La RSI non deve essere vista come un semplice strumento di marketing o un modo per migliorare l'immagine aziendale: deve essere un impegno autentico e concreto, guidato dal desiderio di apportare un cambiamento positivo nella società. Solo così le aziende possono prosperare e contribuire a un mondo più equo e sostenibile.

2.3 Case study: esempi di aziende che hanno prevenuto crisi grazie a strategie RSI

La Responsabilità Sociale d'Impresa è oggi uno degli elementi imprescindibili per le aziende che vogliono non solo sopravvivere, ma prosperare nel lungo termine. Nel panorama odierno, la RSI non rappresenta più una semplice strategia di differenziazione, ma un requisito essenziale per essere competitivi e costruire relazioni solide con i consumatori.

Dai primi anni del XXI secolo, il marketing tradizionale è stato spesso accusato di promuovere un consumismo sfrenato, basato sull'idea che la felicità sia strettamente legata al possesso di beni materiali. Questa visione ha portato i produttori a privilegiare una produzione massiva e incessante, piuttosto che una più contenuta e attenta alle risorse. Già negli anni '70, Pier Paolo Pasolini, attraverso le pagine del Corriere della Sera[32], denunciava i rischi di un'economia consumistica.

Oggi, il paradigma sta cambiando. Le aziende non possono più permettersi di ignorare i temi sociali e ambientali. Questo cambiamento è nato inizialmente come una strategia per distinguersi, come nel caso di Stella McCartney[33]. L'azienda, fin dai suoi esordi, ha adottato un approccio sostenibile come pilastro del proprio modello di business. La stilista ha mostrato come un'attenzione reale verso le problematiche ambientali, dall'uso di materiali eco-friendly alla produzione etica, possa diventare una leva non solo per creare valore economico, ma anche per costruire un'immagine solida e rispettata a livello globale.

Tuttavia, al giorno d'oggi, il semplice impegno verso la RSI non è più sufficiente a differenziarsi: è diventato un elemento base per ogni attività, sia per le grandi imprese che

[32] «il consumismo? Ha distrutto un mondo reale per trasformarlo in una irrealtà» Spazio70 - (Corriere della sera, 18 ottobre 1975).
[33] Marchio di moda di lusso fondato nel 2001, celebre per la produzione di abiti cruelty-free e per l'adozione di pratiche sostenibili.

per le piccole realtà. La generazione Z[34], in particolare, sta ridefinendo i criteri di scelta dei consumatori. Per loro, il prezzo e il possesso non sono più le variabili dominanti. Nuovi elementi come il packaging plastic-free, la parità di genere, l'inclusione sociale e l'assenza di discriminazioni nelle campagne pubblicitarie sono fattori fondamentali nella scelta di un prodotto.

Le aziende devono dunque adattarsi a queste nuove esigenze. Ad esempio, il movimento #MeToo[35] ha spinto molte imprese a schierarsi pubblicamente contro le molestie e le discriminazioni sul luogo di lavoro. Allo stesso modo, le politiche di protezione della privacy sono diventate centrali, specialmente alla luce delle numerose violazioni di dati personali che hanno caratterizzato gli ultimi anni. Il tempo in cui si poteva puntare solo alla redditività senza preoccuparsi delle implicazioni sociali è finito. Le imprese di successo oggi devono dimostrare un impegno autentico verso la comunità e l'ambiente, perché i consumatori sono sempre più attenti e disposti a premiare chi mostra coerenza e trasparenza. La RSI non è più una scelta opzionale: è il cuore stesso dell'identità aziendale.

Pensiamo a Volkswagen e al famigerato Dieselgate. Lo scandalo scoppiato nel 2015, che rivelò la manipolazione dei test sulle emissioni dei motori diesel, rappresentò un terremoto per il colosso tedesco. La fiducia dei consumatori e degli stakeholder sembrava irrimediabilmente compromessa. Eppure, Volkswagen è riuscita a ribaltare una situazione quasi catastrofica. Grazie a un'enfasi su trasparenza, innovazione tecnologica e un netto spostamento verso la mobilità sostenibile, l'azienda ha risalito la china. I risultati parlano chiaro: miliardi di fatturato, milioni di veicoli venduti e un futuro che punta con decisione al mercato delle auto elettriche. Volkswagen dimostra che una crisi, se gestita con intelligenza e responsabilità, può diventare il punto di partenza per una rinascita.

Non sempre, tuttavia, la Responsabilità Sociale d'Impresa riesce a emergere come un valore fondante. Un esempio drammatico di come l'assenza di attenzione ai principi etici e sociali possa portare alla rovina è il caso di FTX, l'exchange di criptovalute[36] che, fino al 2022, era tra i più grandi al mondo. La sua rapida ascesa è stata ostacolata da gravi irregolarità finanziarie e da una gestione irresponsabile. Il suo crollo, che ha lasciato milioni di investitori senza risparmi, è stato il risultato diretto di una governance carente, l'uso improprio dei fondi dei clienti e una totale mancanza di trasparenza.

[34] Generazione di nati tra la metà degli anni '90 e il 2010, caratterizzata da un'alta familiarità con la tecnologia digitale, sensibilità verso le tematiche sociali e ambientali, e un approccio pragmatico al consumo.
[35] Campagna globale contro molestie e violenza sessuale, nata per dare voce alle vittime e promuovere consapevolezza e responsabilità.
[36] Piattaforme digitali per acquistare, vendere e scambiare criptovalute con altre valute o asset.

La storia di FTX ci dimostra, in maniera tragica, quanto la RSI, se fosse stata una priorità, avrebbe potuto fare la differenza. In un settore emergente come quello delle criptovalute[37], che già di per sé presenta sfide enormi per quanto riguarda la regolamentazione e la fiducia del pubblico, l'integrazione di principi etici e responsabili sarebbe stata la base per costruire un business solido e rispettato. Trasparenza, onestà e gestione corretta dei fondi avrebbero potuto garantire la protezione degli investitori e, al contrario, FTX ha sacrificato questi principi in nome di una crescita rapida e di un profitto facile.

Se FTX avesse gestito la propria governance in modo responsabile, ad esempio, rispettando le normative e adottando politiche più rigorose sulla protezione dei dati e dei fondi dei clienti, il suo crollo non sarebbe stato solo evitabile, ma avrebbe potuto permettere una crescita sana del settore. La fiducia, una delle risorse più preziose nel mondo finanziario, si sarebbe costruita attorno a un'azienda trasparente e impegnata nel benessere dei suoi utenti. Invece, l'irresponsabilità e la ricerca del profitto a corto termine hanno avuto conseguenze devastanti, non solo per FTX, ma per tutto il settore delle criptovalute.

Questo episodio ci insegna una lezione fondamentale: la RSI non è un lusso o un elemento opzionale, ma una componente fondamentale per il successo e la sostenibilità di un'impresa. Quando un'azienda decide di mettere da parte l'etica in favore di guadagni immediati, le conseguenze non sono solo danni economici, ma una perdita irreparabile di fiducia e reputazione. La responsabilità sociale, quindi, non è solo una questione morale, ma una strategia vincente che può prevenire crisi devastanti e garantire un futuro più solido e prospero.

Le aziende che costruiscono il loro successo su una relazione diretta di fiducia con i consumatori, spesso rappresentata da figure influenti come Chiara Ferragni[38] , possono trovarsi ad affrontare gravi difficoltà quando questa fiducia viene compromessa. Il caso del "Pandoro gate"[39] ha dimostrato quanto una crisi reputazionale possa minare la solidità di tale rapporto. La Ferragni, con una risposta difensiva e non trasparente, ha alimentato il dissenso tra i suoi seguaci, perdendo oltre cinquecentomila follower e vedendo numerosi brand interrompere le collaborazioni con lei, come Safilo, Coca-Cola e Sammontana[40].

La perdita di follower e il crescente disinteresse verso i suoi contenuti hanno segnato un cambiamento radicale nel legame tra l'influencer e il suo pubblico. Questa vicenda ha fatto emergere come la fiducia sia fondamentale per il successo di un brand, e come la mancanza

[37] Valute digitali decentralizzate basate sulla tecnologia blockchain, utilizzate per transazioni sicure e anonime.
[38] Marchio di lifestyle e moda fondato dall'influencer Chiara Ferragni, fondato nel 2013.
[39] Scandalo che ha coinvolto Chiara Ferragni a fine 2023 è stata accusata di pratiche poco trasparenti riguardo alla destinazione benefica dei proventi.
[40] Il messaggero, lunedì 15 gennaio 2024.

di una risposta coerente alle crisi possa avere effetti devastanti non solo sull'immagine, ma anche sulle performance commerciali. È una lezione che dimostra come i consumatori oggi non siano più solo acquirenti, ma anche custodi dell'etica e dell'autenticità dei brand. Se un influencer o un marchio tradisce queste aspettative, la reazione del pubblico può essere rapida e irreversibile.

Da follower di Chiara Ferragni, seppur non particolarmente legata al suo brand e seguendola solo per puro piacere, mi sono sentita "tradita" quando ho appreso dello scandalo, pur non avendo mai acquistato nulla dalle sue collezioni. La sua immagine era costruita su un senso di autenticità che mi faceva apprezzare le sue proposte, ma quando quella fiducia è venuta meno, anche io, seppur non una cliente fedele, ho provato un certo distacco. Questo episodio sottolinea come il legame che si crea tra influencer e pubblico, pur basato su fiducia, sia una vera e propria "lama a doppio taglio": un passo falso, una crisi, e tutto può crollare. Anche per chi non è direttamente coinvolto come consumatore, la perdita di fiducia può essere tangibile, e il ritorno a una relazione solida può richiedere molto tempo e sforzi.

Accanto a queste storie di crisi, spiccano aziende che hanno saputo fare della Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) un pilastro fondamentale, ben prima che diventasse una necessità. Un esempio positivo di come l'RSI possa essere integrata in ogni aspetto di un'azienda è Google. Con l'iniziativa Google Green, l'azienda ha non solo ridotto i costi energetici nei suoi data center del 50%, ma ha anche destinato oltre un miliardo di dollari a progetti di energia rinnovabile, confermando l'importanza dell'investimento sostenibile a lungo termine. Ma il valore della RSI per Google non si limita all'ambito ambientale: l'azienda ha sviluppato anche politiche interne che promuovono il riciclo e la riduzione dei rifiuti, integrando pratiche ecologiche in tutti i processi aziendali. Questo impegno non solo migliora la reputazione e l'immagine di Google, ma produce anche benefici tangibili per i risultati economici, riducendo i costi operativi e rafforzando la resilienza del business. In questo caso, l'RSI diventa una leva strategica che contribuisce non solo al benessere del pianeta, ma anche alla crescita sostenibile dell'impresa.

Anche Moncler ha saputo integrare in modo esemplare la Responsabilità Sociale d'Impresa nel suo modello di gestione del rischio, con una visione che va oltre i tradizionali aspetti finanziari. Il suo approccio considera anche i rischi legati ai cambiamenti climatici, alla sostenibilità e alla gestione della percezione degli stakeholder, cruciali per mantenere una solida reputazione aziendale. Questo tipo di governance ha permesso all'azienda non solo di affrontare sfide economiche e ambientali, ma anche di consolidarsi come un brand rispettato e resiliente nel mercato globale, guadagnando fiducia a lungo termine.

Questi esempi ci raccontano una verità fondamentale: la RSI non è più un optional, ma un requisito imprescindibile per il successo. In un mondo in cui i consumatori, soprattutto le nuove generazioni, scelgono con il cuore e con la mente, le aziende devono dimostrare di essere all'altezza delle aspettative etiche, sociali e ambientali. La fiducia è il bene più prezioso, e l'unico modo per preservarla è agire con coerenza, trasparenza e responsabilità.

Capitolo 3: Strumenti e Modelli di Risk Management RSI-Oriented

Integrare i principi della Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) nei modelli di risk management consente alle aziende di affrontare le incertezze in modo consapevole e proattivo, includendo tra le variabili di analisi anche gli impatti sociali e ambientali. In questo modo, è possibile non solo resistere agli shock esterni, ma trasformarli in leve di rafforzamento organizzativo, sfruttando la logica dell'antifragilità[41] e mantenendo il controllo anche nei momenti di maggiore instabilità.

Questo capitolo approfondisce gli strumenti e i modelli di risk management RSI-oriented, evidenziando come la loro adozione possa trasformare il rischio in un'opportunità di innovazione e crescita sostenibile. Attraverso un'analisi comparativa tra aziende che adottano questi approcci e quelle che non li implementano, verranno messi in luce i vantaggi competitivi derivanti da una gestione del rischio integrata. L'adozione di framework consolidati, come il modello COSO[42] e metodologie ispirate alle teorie di autori quali Kaplan, Norton[43] e Taleb[44] offrono linee guida per una gestione del rischio efficace e strategica. Strumenti normativi e standard internazionali, tra cui ISO 31000 e i GRI Standards, offrono inoltre un supporto strutturato per bilanciare obiettivi finanziari, reputazionali e di sostenibilità. Attraverso questa analisi, il capitolo fornirà una visione chiara su come le organizzazioni possano rafforzare la propria credibilità agli occhi degli stakeholder e migliorare la propria capacità di adattamento in un mercato sempre più dinamico e imprevedibile.

3.1 Principali strumenti di gestione del rischio (es. ISO 31000, GRI Standards)

Le organizzazioni che gestiscono i rischi in modo efficace hanno maggiori probabilità di tutelarsi e far crescere la propria attività. La gestione dei rischi è infatti un processo strategico che, se condotto con consapevolezza e strumenti adeguati, può contribuire non solo alla protezione degli asset aziendali ma anche al raggiungimento degli obiettivi di crescita. La sfida per qualsiasi azienda consiste nell'integrare le best practices nelle proprie

[41] Concetto introdotto da Nassim Nicholas Taleb nel saggio Antifragile. Prosperare nel disordine (2012), indica la capacità di un sistema, un'organizzazione o un individuo non solo di resistere agli shock e alle crisi (come farebbe un sistema resiliente), ma di beneficiarne, migliorando e rafforzandosi proprio grazie all'incertezza, al caos e all'instabilità.

[42] Organizzazione che fornisce linee guida e framework per la gestione del rischio e il controllo interno, tra cui il celebre *Enterprise Risk Management Framework*.

[43] Autori del *Balanced Scorecard*, hanno approfondito il collegamento tra strategia e operazioni per il vantaggio competitivo.

[44] Saggista noto per la teoria del "cigno nero", che descrive l'impatto di eventi rari e imprevedibili con conseguenze significative.

operazioni quotidiane e applicarle, successivamente, agli aspetti più ampi delle prassi aziendali. Questo implica una trasformazione culturale e organizzativa che deve coinvolgere tutti i livelli aziendali, promuovendo una visione olistica del rischio come parte integrante delle decisioni strategiche. Esistono diverse teorie e differenti studi che propongono metodologie per la gestione e prevenzione dei rischi. Tra queste spicca la teoria COSO tramite l'enterprise risk management framework, un approccio che fornisce una struttura chiara e articolata per identificare, valutare e mitigare i rischi a livello organizzativo.

Il COSO ERM Framework rappresenta un modello di riferimento per la gestione dei rischi aziendali, inclusi quelli legati alla conformità legislativa. Questo approccio integra concetti di gestione del rischio con quelli di etica e compliance, creando uno strumento completo e potente per le aziende. Come definito dal COSO, il rischio è "the possibility that events will occur and affect the achievement of strategy and business objectives." comprendendo quindi rischi operativi, finanziari e di conformità, come violazioni di leggi o regolamenti.

Per esempio, nel settore finanziario, una banca potrebbe utilizzare questo framework per affrontare rischi legati al credito o alla conformità normativa, come le normative di Basilea III[45]. In un'azienda manifatturiera, invece, il framework potrebbe essere utile per analizzare rischi lungo la catena di approvvigionamento e migliorare la sostenibilità ambientale. L'adozione di questo modello consente alle aziende di integrare la gestione del rischio nella strategia aziendale, aumentando la resilienza e generando valore a lungo termine. Un esempio concreto di applicazione del COSO ERM Framework nel settore finanziario è Deloitte, che utilizza questo modello per affrontare i rischi di conformità alle normative internazionali, come quelle di Basilea III. Per Deloitte, la gestione del rischio non è solo una questione di evitare sanzioni, ma di garantire che i clienti operino con sicurezza e fiducia. Con il COSO ERM Framework, Deloitte[46] identifica proattivamente i rischi, implementa misure correttive e sfrutta le opportunità per rafforzare la relazione con i regolatori, rendendo la gestione del rischio una leva strategica per la crescita e la resilienza aziendale.

Accanto a questa metodologia troviamo l'applicazione della teoria delle opzioni reali, particolarmente utile in ambito strategico e finanziario. Tale teoria permette di considerare il valore delle opzioni strategiche in un contesto di incertezza, consentendo alle aziende di valutare investimenti e decisioni manageriali con un approccio più flessibile e dinamico. Per

[45] Insieme di regolamenti internazionali sviluppati dal Comitato di Basilea per rafforzare la stabilità del sistema bancario. Introduce requisiti più stringenti su capitale, liquidità e gestione del rischio per ridurre la vulnerabilità delle banche a crisi finanziarie.

[46] Una delle principali società globali di consulenza, revisione contabile, consulenza fiscale e servizi di consulenza. Fondata nel 1845, offre soluzioni a clienti in vari settori, tra cui finanza, tecnologia e sanità, con un focus sull'innovazione e la gestione dei rischi.

esempio, un'azienda può scegliere di differire un investimento, ampliarlo o abbandonarlo, a seconda delle condizioni di mercato, minimizzando i rischi associati alle scelte irrecuperabili. Parallelamente, risulta necessario ricordare sempre il lato umano che è in noi e che, involontariamente, ci condiziona. Le teorie della psicologia del rischio come la teoria della prospettiva (prospect theory)[47], teoria della disponibilità[48], euristiche e bias cognitivi[49] e la teoria dell'auto-regolazione[50] offrono una prospettiva complementare, concentrandosi sulla comprensione dei meccanismi cognitivi ed emotivi che influenzano le decisioni di individui e organizzazioni. Questi studi sottolineano come la percezione del rischio non sia sempre razionale e possa essere condizionata da fattori quali l'avversione alle perdite, l'eccessiva fiducia nelle proprie capacità o la paura dell'incertezza. La conoscenza di tali dinamiche consente ai manager di progettare strategie di comunicazione più efficaci, tenendo conto delle reazioni umane al rischio. Una buona gestione degli "alea" può aiutare le aziende e i loro manager a proteggere le entrate, ridurre al minimo il costo dell'assicurazione, migliorare la soddisfazione dei clienti e mantenere un ambiente di lavoro più sicuro. I benefici non si limitano però agli aspetti operativi, ma si estendono alla creazione di valore per gli stakeholder e al rafforzamento della reputazione aziendale.

Il processo di risk management si articola in più fasi riconducibili al ciclo di Deming [51](Plan, Do, Check, Act). Questo modello interattivo consente un miglioramento continuo grazie ad una revisione costante delle strategie adottate e dei risultati ottenuti. L'azienda cerca di distribuire il rischio nel tempo e nello spazio, riducendo la vulnerabilità di un asset e ridistribuendola in senso spaziale o temporale. La fase centrale del processo, ovvero quella di analisi e valutazione dei rischi è quel sotto–processo del risk management nel quale si valutano le vulnerabilità dell'azienda, le minacce e le probabilità che si concretizzino calcolando i possibili danni in coincidenza degli eventuali eventi dannosi attesi. Questo momento è fondamentale per poter identificare le vulnerabilità insite nell'azienda, valutarne i livelli di rischio e il potenziale impatto sugli obiettivi di business e sugli asset aziendali e poter quindi orientare le fasi successive di risk mitigation, risk transfer, o accettazione.

L'identificazione è una fase cruciale che ha l'obiettivo di stilare concretamente un elenco il più possibile esaustivo delle fonti di rischio, seguendo una metodologia scelta in base alle

[47] Le persone tendono a percepire le perdite come più significative dei guadagni equivalenti, influenzando le decisioni in contesti di rischio.
[48] Le decisioni sono influenzate dalla facilità con cui vengono richiamati eventi o esperienze recenti, portando a sovrastimare la probabilità di eventi familiari.
[49] Le decisioni possono essere distorte da euristiche (strategie semplici) e bias, come il bias di ancoraggio o il bias di conferma.
[50] Le emozioni, come paura o euforia, influenzano la percezione e la gestione dei rischi.
[51] Modello iterattivo di gestione della qualità composto da quattro fasi: pianificazione (*Plan*), esecuzione (*Do*), verifica (*Check*) e miglioramento (*Act*).

risultanze dello step precedente, ovvero l'analisi del contesto. In questo contesto, è fondamentale sfruttare approcci strutturati come il brainstorming, i workshop interdisciplinari o l'analisi delle serie storiche, integrandoli con tecniche innovative come l'intelligenza artificiale per l'elaborazione di grandi quantità di dati.

Per mettere in atto tutto ciò che è un processo di definizione, mappatura, gestione e monitoraggio dei rischi, serve una struttura salda e forte, il cui livello di complessità crescerà in funzione dei fattori di difficoltà per l'organizzazione. Ci si aspetta, ad esempio, che una banca o una società di servizi finanziari si doti di un risk manager, mentre una piccola impresa probabilmente non necessiterà di una figura così specializzata; sarà sufficiente che vi sia una competenza trasversale di prevenzione del rischio ai vertici aziendali. L'azienda che decida di dotarsi di una struttura di questo tipo dovrà prevedere una funzione di risk management, che possa riportare direttamente ai vertici aziendali, e satelliti ad essa collegati: i risk owner, generalmente rappresentati dai referenti funzionali che, pur non facendo parte in senso stretto della funzione di risk management, avranno un ruolo di monitoraggio dei rischi all'interno della propria funzione, in connessione con il risk manager.

Esistono normative che definiscono il sistema dei controlli, come ad esempio la circolare 285 di Banca d'Italia[52] che disciplina gli istituti bancari e indica tre livelli di controlli interni. Questi standard non garantiscono la conformità normativa, ma fungono da guida per l'implementazione di sistemi di gestione del rischio robusti e trasparenti.

È stato individuato uno standard internazionale che consente di migliorare l'efficienza gestionale e manageriale in azienda; questo standard fornisce una serie di principi e linee guida per aiutare le organizzazioni a eseguire l'analisi e la valutazione dei rischi. Mentre tutte le organizzazioni gestiscono il rischio in maniera limitata, le Best Practice di questo Standard Internazionale sono state sviluppate per migliorare le tecniche di gestione e garantire la sicurezza sul posto di lavoro in ogni momento. L'applicazione di questo standard può portare a molteplici vantaggi, come il miglioramento dell'efficienza, della credibilità e della gestione dei rischi, dimostrando l'utilizzo di tecniche avanzate e diffondendo fiducia negli stakeholder. Anche il COSO ha proposto un modello di gestione dei rischi che aveva inizialmente la forma di una piramide e si concentrava sulla valutazione dei controlli esistenti. Questo metodo fu aggiornato nel 2013 nel Cubo COSO[53]. Il nuovo modello si concentra sulla progettazione e l'implementazione di un framework di gestione dei rischi. Il cubo illustra i collegamenti tra gli obiettivi, mostrati in alto, e gli otto componenti, mostrati

[52] Ultimo aggiornamento "Aggiornamento n. 49 del 23 luglio 2024"

[53] Framework tridimensionale che collega obiettivi, componenti e unità aziendali per integrare la gestione del rischio con la strategia e le operazioni dell'organizzazione.

sul davanti, che rappresentano ciò che è necessario per raggiungere gli obiettivi. La terza dimensione rappresenta le unità dell'organizzazione, mostrando la capacità del modello di concentrarsi sia sulle parti sia sul tutto. Centrale in questo nuovo quadro, scritto da una prospettiva aziendale, è l'integrazione tra la gestione del rischio, il processo di sviluppo della strategia e la gestione delle performance. Il framework si basa su cinque componenti interconnessi del controllo interno, che sono fondamentali per supportare tutti gli obiettivi aziendali: l'ambiente di controllo, la valutazione dei rischi, le attività di controllo, l'informazione e la comunicazione, e il monitoraggio. Questi componenti sono disegnati per guidare le decisioni aziendali in modo informato, riducendo i rischi e sfruttando le opportunità.

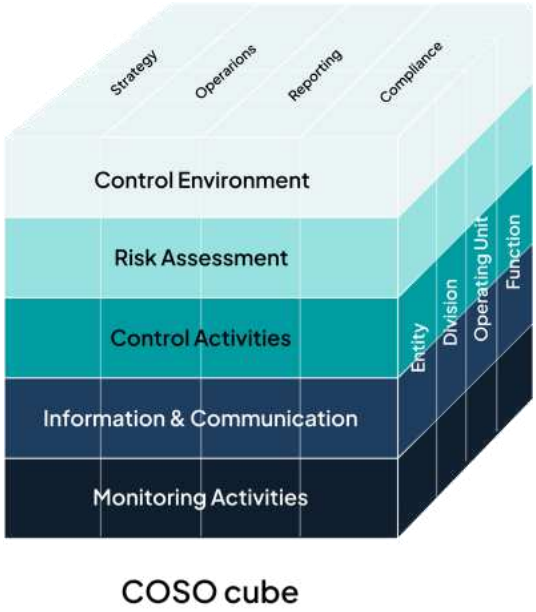

figura 3.1 COSO 2013 Framework

da COSO Internal Control Framework ©2013

Nel grafico che rappresenta la struttura del COSO Framework, viene visualizzato l'intero processo di gestione del rischio, evidenziando la connessione tra i vari componenti, che formano un ciclo continuo di monitoraggio e miglioramento. Questa rappresentazione aiuta le aziende a comprendere come i vari aspetti della gestione del rischio siano interrelati e come una solida gestione del controllo possa garantire il successo degli obiettivi aziendali.

Il COSO ERM Framework si sviluppa in tre fasi principali: nella prima, le aziende analizzano il contesto operativo per identificare rischi e incertezze; nella seconda, definiscono risposte adeguate a mitigare o accettare i rischi; e infine, nella terza fase, si monitora l'efficacia delle azioni intraprese, assicurandosi che gli obiettivi siano raggiunti e che la gestione del rischio rimanga allineata alla strategia aziendale.

Eni, una delle principali aziende energetiche italiane, ha adottato il modello COSO ERM (Enterprise Risk Management) per affrontare la crescente complessità dei rischi legati al

settore energetico, come quelli ambientali, normativi e di mercato. L'obiettivo principale è stato quello di integrare in modo efficace la gestione del rischio nella pianificazione strategica, nelle decisioni operative e nei processi di investimento.

Laddove la gestione del rischio era troppo spesso vista come un processo autonomo, il COSO ERM 2017 promuove la piena integrazione con la strategia aziendale e la gestione delle prestazioni. I concetti di propensione al rischio e profilo di rischio sono centrali nel processo decisionale, dalla scelta tra alternative strategiche, alla definizione degli obiettivi, fino al prendere decisioni quotidiane nelle operazioni. L'implementazione pratica di un quadro teorico richiede, oltre a un'eccellente comprensione del quadro stesso, una conoscenza ed esperienza essenziali delle attività di gestione del rischio nella pratica, così come competenze nell'implementazione e integrazione dei processi di gestione del rischio e della performance (ad esempio ciclo di pianificazione e controllo, decisioni di investimento, procedure di gara, ecc.). La norma ISO 31000[54] del 2009 sulla gestione del rischio (successivamente aggiornata con la ISO 31000:2018) stabilisce i principi cardine del processo di risk management. Essa consente la definizione di un sistema di gestione del rischio efficace ed efficiente, che coinvolga la governance aziendale e tutti i soggetti interessati alla prevenzione dei rischi.

Grazie a questo approccio, Eni è riuscita a migliorare in modo concreto la gestione dei rischi, rendendola più efficace e integrata nelle attività quotidiane. L'Amministratore Delegato (AD) gioca un ruolo chiave: seguendo le direttive del CdA[55], utilizza il processo RMI[56] per identificare, valutare, gestire e monitorare i rischi principali. Ogni trimestre, questi vengono analizzati e presentati al CdA, tenendo conto delle particolarità di ogni linea di business e dei singoli processi. Ma non si tratta solo di controllo: l'AD si impegna anche a far evolvere il processo RMI per mantenerlo al passo con le trasformazioni del mercato e le nuove normative. Questo approccio non solo rende l'azienda più resiliente, ma crea valore tangibile per tutti gli stakeholder, mostrando come un modello teorico possa essere tradotto in pratica con successo, anche in una realtà complessa e di grandi dimensioni come Eni.

[54] Standard internazionale che fornisce principi e linee guida per l'implementazione di un sistema di gestione del rischio efficace, aggiornato nel 2018.
[55] Consiglio di Amministrazione.
[56] Risk Management Integrato.

3.2 Analisi di benchmark tra aziende RSI-oriented e non

La riforma della crisi d'impresa[57] ha l'obiettivo di favorire l'emersione tempestiva dello stato di crisi, prevenendo situazioni irreversibili. Questo cambiamento ha portato a una radicale trasformazione non solo degli assetti organizzativi, ma anche della cultura aziendale delle imprese italiane, che spesso si sono affidate esclusivamente al bilancio come strumento per valutare l'andamento dell'impresa. Tuttavia, il bilancio presenta dei limiti significativi: è basato su dati consuntivi e richiede tempi di redazione lunghi, rischiando di fornire informazioni obsolete rispetto alle dinamiche aziendali attuali. Di conseguenza, segnali precoci di crisi potrebbero essere individuati troppo tardi per consentire l'adozione di misure correttive efficaci. Per affrontare questa sfida, diventa essenziale adottare un approccio forward-looking[58] che integri non solo prospetti finanziari, ma anche un'organizzazione interna strutturata. Definire ruoli, funzioni e responsabilità permette di migliorare il flusso informativo e allineare la gestione operativa con quella strategica. Ad esempio, garantire ai collaboratori feedback costruttivi favorisce un clima positivo e stimola il miglioramento continuo. Negli ultimi anni, è cresciuto in modo significativo l'investimento delle aziende italiane in Responsabilità Sociale d'Impresa. Secondo l'Osservatorio Socialis[59], l'investimento medio è passato da 241 mila euro nel 2019 a 282 mila euro nel 2021, con un incremento del 17%. Questa tendenza conferma l'importanza crescente della sostenibilità come componente strategica del business.

Abbiamo due visioni da cui attingere per poter valutare i benefici dell'RSI sono quella etica e quella strumentale. La prima si rende promotrice di un credo secondo cui le imprese devono adottare comportamenti socialmente responsabili per rispondere alle aspettative della società, anche se questo comporta spese non direttamente produttive. La seconda d'altro canto sostiene che un approccio favorevole alla RSI può migliorare la performance finanziaria dell'azienda anticipando normative restrittive e differenziandola dai concorrenti.[60]

La visione strumentale, supportata da numerose ricerche[61], risulta particolarmente accreditata. Una forte connessione valoriale tra dipendenti e azienda può infatti favorire una maggiore identificazione con la mission aziendale, migliorare il clima lavorativo e aumentare

[57] Introdotta con la Legge 155 del 2017 fornisce strumenti per favorire l'emersione tempestiva delle difficoltà aziendali, prevenendo situazioni irreversibili attraverso una gestione proattiva.
[58] Il concetto di forward-looking implica un approccio proattivo nella gestione aziendale, basato su analisi e strategie orientate al futuro per anticipare rischi e opportunità.
[59] L'Osservatorio Socialis è un centro di ricerca che monitora e analizza le tendenze degli investimenti aziendali in ambito di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) in Italia.
[60] Barnett, 2007; Jones, (1996).
[61] Cable e Judge (1994)

l'engagement. La trasparenza è una chiave fondamentale per il successo delle pratiche RSI: OVS[62], ad esempio, ha ottenuto un importante riconoscimento nel settore moda grazie alla condivisione delle sue politiche aziendali e dei diritti umani, conquistando il primo posto nel Fashion Transparency Index[63].

Esistono diverse aree di applicazione della RSI per il benessere dei dipendenti: condizioni di lavoro sicure, politiche di inclusività e protezione della salute. Contrasto alla corruzione: promozione di comportamenti etici e trasparenti. Competizione economica sana: pratiche commerciali corrette e responsabili. Tutela ambientale: implementazione di piani di decarbonizzazione e riduzione della carbon footprint. Sviluppo delle comunità locali: supporto a ONG e iniziative di volontariato.

La RSI può essere applicata concretamente anche attraverso iniziative innovative che promuovano la cultura e il radicamento territoriale dell'impresa. Ad esempio, la creazione di musei aziendali può diventare un punto di riferimento per la comunità, offrendo l'opportunità di raccontare la storia aziendale e le scelte sostenibili intraprese. Questo approccio non solo avvicina l'impresa al territorio, ma promuove anche un senso di responsabilità condivisa. Attività di riqualificazione territoriale rappresentano un ulteriore esempio di iniziative che migliorano l'immagine aziendale e contribuiscono positivamente al contesto locale. Il caso del Gruppo Cimbali è emblematico: durante la pandemia da COVID-19, il museo del caffè dell'azienda è stato convertito in un hub vaccinale, con un forte coinvolgimento volontario dei dipendenti. Questa esperienza ha rafforzato il senso di appartenenza dei collaboratori e mostrato come un'impresa possa diventare un pilastro per la comunità in tempi di crisi. La gestione del rischio ambientale è un altro aspetto cruciale della RSI. Le esperienze dell'Emilia-Romagna e della Spagna hanno dimostrato come il rischio climatico rappresenti un rischio d'impresa a tutti gli effetti. Il Cimbali Group[64], ad esempio, ha adottato una gestione attenta del life cycle assesment[65] questo tramite l'autoproduzione di energia tramite impianti fotovoltaici e la riduzione dell'impatto ambientale in tutte le fasi di vita del chicco di caffè, cercando di sfruttare le criticità, per cercare di creare un ambiente equo e che supporti tutta la vita aziendale sia interna che esterna riconoscendo anche quanto sia

[62] OVS è un'azienda italiana leader nella moda retail, nota per abbigliamento accessibile e impegno nella sostenibilità.
[63] Indice che valuta la trasparenza delle principali aziende di moda riguardo le loro pratiche sociali, ambientali e di governance. Fornisce un punteggio basato sulla divulgazione delle informazioni relative alle loro politiche e operazioni.
[64] Azienda italiana leader nella produzione di macchine per il caffè professionali, conosciuta per la qualità e l'innovazione dei suoi prodotti fondata nel 1912.
[65] Metodologia utilizzata per valutare gli impatti ambientali di un prodotto o servizio lungo tutto il suo ciclo di vita, dalla produzione allo smaltimento. Aiuta a identificare le fasi più impattanti e a migliorare la sostenibilità dei processi.

importante un ambiente inclusivo. Cimbali ha inoltre ricevuto un premio per quanto riguarda l'uguaglianza, dopo aver reso più ergonomiche le stazioni di lavoro, per esempio per la progettazione di nuove linee di lavoro che evitino i rischi da movimenti ripetuti, un grande rischio per quanto riguarda le aziende con una tipologia produttiva a catena, queste azioni hanno portato al coinvolgimento dei lavoratori, e ciò ha creato un ambiente favorevole e famigliare, facendoli sentire compresi e promuovendo simultaneamente la formazione relativa alla sicurezza sul lavoro.

Le imprese non devono limitarsi a rispondere alle aspettative della società, ma aspirare a diventare attori proattivi del cambiamento. Investimenti coerenti e pragmatici in RSI ripagano nel tempo, migliorando la reputazione del brand, la performance finanziaria nel lungo periodo e la gestione del rischio. L'importanza crescente di valutazioni come il MERCO [66], che misura aspetti quali etica, trasparenza e responsabilità verso i collaboratori, dimostra come la RSI sia ormai parte integrante del sistema economico. La Responsabilità Sociale d'Impresa rappresenta un'opportunità straordinaria per creare valore condiviso, posizionando le aziende non solo come leader di mercato, ma anche come protagoniste di un cambiamento positivo.

Valorizzando la centralità della persona e mettendone in risalto il ruolo rispetto alla dimensione puramente professionale, si favorisce un approccio più umano e orientato al benessere all'interno dell'azienda.

[66] Il MERCO (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa) è un ranking che misura la reputazione delle aziende che ogni anno, stila una classifica delle imprese più reputate nel paese.

Capitolo 4: Rischi, Svantaggi e Impatti Strategici

Nel contesto odierno, in cui la sostenibilità è diventata un tema cruciale per la competitività delle imprese, è fondamentale analizzare le conseguenze che le aziende non orientate alla responsabilità sociale d'impresa (RSI) devono affrontare. Sebbene molte imprese siano progressivamente più impegnate in pratiche sostenibili, un numero significativo di aziende non ha ancora intrapreso un percorso integrato verso la sostenibilità, rischiando di rimanere indietro rispetto ai concorrenti più virtuosi. Non tutte le imprese sono pronte ad accogliere quella che, seppur semplice da comprendere, è difficile da accettare e mettere in pratica: la logica del panta rei[67], secondo cui tutto scorre e nulla resta immutato. Rimanere ancorati a modelli superati e statici, evitando l'evoluzione richiesta dallo scorrere del tempo, espone le aziende al rischio di perdere rilevanza in un mercato in continua trasformazione.

In questo capitolo finale della tesi, esploreremo le strategie orientate alla RSI, concentrandoci principalmente su due aree cruciali: l'impatto sulla reputazione aziendale e la performance finanziaria a lungo termine.

In particolare, l'incapacità di adottare pratiche di sostenibilità può minare la fiducia degli stakeholder, creando un danno significativo all'immagine e alla percezione pubblica dell'azienda. D'altra parte, gli effetti negativi di una scarsa attenzione alla sostenibilità non si limitano alla reputazione: le imprese che non adottano politiche ambientali e sociali efficaci rischiano di affrontare un futuro finanziario incerto. La performance finanziaria, in effetti, risulta strettamente correlata alle pratiche di RSI, con ricadute che si estendono a lungo termine e che potrebbero compromettere la resilienza e la capacità di innovazione delle imprese.

Esamineremo come questi svantaggi possano influenzare il posizionamento competitivo, l'efficacia comunicativa e la resilienza finanziaria nel medio-lungo periodo, offrendo un'analisi dei rischi che le aziende corrono nel non adattarsi alle nuove dinamiche del mercato.

4.1 Il Lato Oscuro dell'Inazione: Quando la Sostenibilità è Ignorata

Negli ultimi anni, le informazioni riguardanti le attività delle aziende in tema di responsabilità sociale d'impresa (RSI) sono diventate progressivamente più difficili da reperire. Tale difficoltà deriva sia dall'evoluzione delle normative che incentivano le imprese ad adottare e

[67] Espressione attribuita al filosofo greco Eraclito, che significa "tutto scorre". Indica l'idea che la realtà sia in costante cambiamento e che nulla rimanga immutato, sottolineando l'importanza di adattarsi al fluire del tempo e delle circostanze.

comunicare pratiche sostenibili, sia dalla tendenza delle aziende a promuovere prevalentemente azioni di immagine senza fornire dettagli operativi concreti. Tuttavia, l'importanza crescente della sostenibilità impone un'attenta analisi dei dati disponibili per comprendere meglio la realtà del contesto italiano. Secondo rilevazioni recenti, nel triennio 2023-2025 il 66,4% delle imprese ha dichiarato l'intenzione di intraprendere azioni orientate alla sostenibilità economica e di governance, una percentuale in aumento rispetto al 2022. Già nel corso dello stesso anno, il 66,5% delle imprese manifatturiere si era impegnato in iniziative di sostenibilità, focalizzandosi principalmente sulla tutela ambientale (55,6%) e sulla sostenibilità economica e di governance (56,1%). Questi dati[68] confermano una progressiva diffusione di pratiche sostenibili tra le imprese italiane.

Un aspetto rilevante riguarda la differenza tra le diverse dimensioni aziendali nell'adozione di pratiche sostenibili. Le imprese di grandi dimensioni (oltre 250 addetti) hanno mostrato una propensione doppia rispetto alle piccole imprese (5-49 addetti), con una percentuale pari all'86,9% contro il 43,6%. Anche le iniziative legate alla sostenibilità economica hanno visto una partecipazione più marcata da parte delle aziende grandi (80,2%) rispetto a quelle medie (54,6%) e piccole (32,7%). Questa disparità evidenzia le sfide significative che le PMI affrontano nel percorso verso la sostenibilità, spesso dovute alla limitata disponibilità di risorse economiche e alla complessità nell'adattare processi produttivi consolidati.

D'altro canto, dal punto di vista geografico, nel 2022 le imprese manifatturiere del Nord-Ovest risultavano le più impegnate in azioni sostenibili, con una quota del 69,7%. Per quanto riguarda la sostenibilità economica, le percentuali erano simili tra Nord-Ovest, Nord-Est e Centro (rispettivamente 57,9%, 57,3% e 55,0%), mentre nel Mezzogiorno la quota scendeva al 44,0%. Questi dati mettono in luce un divario territoriale significativo, con il Sud che appare meno coinvolto nelle dinamiche di innovazione sostenibile.

Analizzando i vari settori economici, oltre la metà delle imprese manifatturiere di ciascuna sottosezione aveva avviato nel 2022 azioni di sostenibilità. Le percentuali più elevate si riscontravano nei settori della produzione di coke e prodotti petroliferi (88,4%) e dei mezzi di trasporto (81,9%), seguiti dalla farmaceutica (77,5%) e dalla chimica (77%).

Il settore del coke[69] e dei prodotti petroliferi primeggiava anche per le iniziative di protezione ambientale (86,8%), mentre nei mezzi di trasporto prevaleva l'attenzione alla sostenibilità economica (76,5%). La sostenibilità economica[70] risultava particolarmente praticata anche

[68] I dati sopracitate provengono da rilevazioni ISTAT.
[69] Comprende aziende che producono coke e prodotti derivati dalla raffinazione del petrolio, con codice ATECO 192.
[70] La sostenibilità economica e di governance è definita come l'adozione di strategie aziendali che coniughino trasparenza, gestione responsabile e valore per gli stakeholder (Fonti: ESG Standards Reports, 2023).

nei settori farmaceutico (68,9%) e degli apparecchi elettrici (62,4%). Nonostante i progressi, alcuni settori industriali continuano a mostrare ritardi nell'adozione di pratiche sostenibili, spesso limitandosi agli standard minimi imposti dalle normative. Questa lentezza può essere attribuita a diversi fattori, tra cui i costi elevati per la transizione verso modelli produttivi sostenibili e la percezione di un ritorno incerto sugli investimenti. Tuttavia, le imprese che non investono in soluzioni sostenibili rischiano di affrontare costi operativi più elevati, di perdere opportunità di monetizzazione degli asset energetici e di incorrere in sanzioni per la mancata conformità normativa. Inoltre, la mancata adozione di pratiche sostenibili può compromettere la reputazione dell'azienda, influenzando negativamente la fiducia di consumatori e investitori.

Con l'introduzione di normative sempre più stringenti in materia di sostenibilità, le aziende che non si adeguano possono incorrere in sanzioni e costi legati alla conformità tardiva.

La reputazione aziendale rappresenta un asset strategico fondamentale che può essere costruito, rafforzato e protetto attraverso comportamenti responsabili e pratiche di sostenibilità. Secondo le teorie sulla gestione dell'immagine organizzativa[71], la percezione che gli stakeholder hanno di un'azienda è influenzata da un complesso intreccio di esperienze, impressioni e credenze che si formano nel tempo. Questa immagine non è statica, ma soggetta a continua evoluzione sulla base delle azioni dell'azienda e dei messaggi veicolati sia all'interno che all'esterno del contesto organizzativo. Investitori, consumatori e dipendenti valutano la solidità e l'affidabilità di un'impresa proprio sulla base della sua immagine pubblica[72], utilizzandola per prendere decisioni come acquistare prodotti, investire risorse o offrire la propria collaborazione professionale. La reputazione diventa quindi un importante elemento di differenziazione competitiva, capace di influenzare direttamente il valore percepito del brand e, di conseguenza, il suo brand equity.

Il concetto di brand equity, definito come il valore aggiunto che un marchio riconosciuto conferisce a un prodotto, trova le sue radici nel grado di notorietà del brand e nella fiducia che i consumatori ripongono in esso. Questa fiducia è spesso il risultato di percezioni favorevoli riguardanti la qualità del prodotto, ma anche della coerenza tra i valori dichiarati dall'azienda e le sue pratiche operati ve. Quando un'impresa adotta iniziative concrete di responsabilità sociale, come la riduzione degli impatti ambientali o il miglioramento delle condizioni lavorative, tende a rafforzare il legame con il proprio pubblico, alimentando il passaparola positivo e migliorando il valore del proprio brand. La reputazione aziendale non

[71] Arendt, S., & Brettel, M. (2010). Understanding the Influence of Corporate Social Responsibility on Corporate Image. *Journal of Business Ethics*, 94(1), 27-44.
[72] Fombrun, C. J., & Gardberg, N. A. (2000). Who's tops in corporate reputation? *Corporate Reputation Review*, 3(1), 13-17.

riguarda solo la percezione esterna, ma influisce anche sul livello di identificazione dei dipendenti con l'organizzazione[73]. Quando l'immagine pubblica dell'azienda è positiva, i collaboratori si sentono più motivati e orgogliosi di far parte dell'organizzazione, contribuendo a diffondere comportamenti virtuosi che, a loro volta, rafforzano la corporate reputation. Questo circolo virtuoso diventa essenziale per consolidare la fiducia non solo dei consumatori ma anche di altri stakeholder strategici.

La costruzione di una reputazione solida non può prescindere da una strategia di comunicazione coerente e autentica. Le attività di comunicazione istituzionale, come la pubblicità aziendale, la partecipazione a eventi di settore, il conseguimento di certificazioni di sostenibilità (ad esempio CSR o HSE[74]), sono strumenti fondamentali per promuovere una narrativa aziendale chiara e credibile. Tuttavia, affinché queste attività risultino davvero efficaci, è necessario che i messaggi veicolati riflettano comportamenti aziendali concreti e allineati ai valori dichiarati. Essendo la sensibilità verso le tematiche ambientali e sociali in costante crescita, l'autenticità diventa un fattore decisivo per il successo delle strategie reputazionali. I consumatori, sempre più attivi sui social media, generano opinioni e condividono feedback che possono amplificare o minare la credibilità di un brand[75]. Diventa pertanto essenziale monitorare con attenzione il dialogo online e rispondere in modo trasparente, coinvolgendo influencer e altri attori rilevanti per rafforzare la narrativa positiva dell'azienda.

La gestione proattiva dei commenti esterni, siano essi positivi o negativi, rappresenta una leva strategica per mantenere il controllo sulla percezione pubblica. Le aziende che dimostrano un impegno reale verso la sostenibilità non solo migliorano la propria immagine, ma ottengono anche un vantaggio competitivo duraturo. Una reputazione solida, costruita su pratiche responsabili e una comunicazione efficace, garantisce infatti maggiore resilienza in situazioni di crisi e contribuisce a consolidare la fiducia degli stakeholder nel lungo periodo. La responsabilità sociale d'impresa, quindi, non rappresenta semplicemente un obbligo normativo o una scelta etica, ma un potente strumento per accrescere la reputazione aziendale. Le imprese che sapranno integrare in modo strategico pratiche sostenibili e una comunicazione coerente riusciranno non solo a rafforzare il proprio

[73] Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517-554.

[74] Le certificazioni CSR (Corporate Social Responsibility) e HSE (Health, Safety, and Environment) rappresentano standard riconosciuti per la responsabilità aziendale e la gestione ambientale. in un contesto in cui

[75] Lee, H., & Park, H. (2013). Testing the Impact of Message Interactivity on Relation Management and Organizational Reputation. *Journal of Public Relations Research*, 25(2), 188-206.

posizionamento competitivo, ma anche a costruire relazioni più solide e durature con tutti i loro stakeholder.

4.2 Compliance e mercato, le chiavi della differenziazione

L'adozione di pratiche di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) si configura oggi non solo come un elemento distintivo per il rafforzamento della reputazione aziendale, ma anche come una leva strategica in grado di generare vantaggi finanziari significativi e di prevenire crisi, in particolare quelle reputazionali che possono avere ripercussioni economiche devastanti. Infatti, se da un lato una solida reputazione è in grado di influenzare positivamente il valore di mercato – come evidenziato dai "76 Percenters"[76], ovvero quei dirigenti che ritengono che almeno il 76% del valore di mercato della propria azienda derivi dalla reputazione – dall'altro lato l'adozione di standard ESG, che costituiscono il nucleo delle pratiche RSI, permette di consolidare una gestione più responsabile e orientata al lungo termine, in grado di contenere i rischi di crisi finanziarie ed evitabili. Le ricerche condotte, ad esempio, da PrimaOnline[77] e Ferpi[78] evidenziano come la corporate reputation non sia un mero strumento di immagine, ma una leva capace di influenzare la percezione degli investitori e degli stakeholder, traducendosi in un effetto positivo sulla performance economica delle imprese.

La letteratura accademica ha notato come ci siano risultati contrastanti sulle modalità con le quali i principi di investimento ESG vengono adottati in relazione alla remunerazione del top management[79]. Lo standard ESG preso in considerazione è l'Equator Principles (EP): un insieme di linee guida che fornisce un quadro di gestione del rischio al fine di garantire che i progetti di banche e società di investimento siano rivolti ad aspetti sostenibili dal punto di vista ambientale e sociale. Tuttavia, c'è una tendenza crescente per le aziende a incorporare i principi ESG nei loro criteri di remunerazione del CEO, per incoraggiare la gestione sostenibile a lungo termine[80]. Tutto ciò suggerisce che l'integrazione di tali standard nei sistemi di incentivazione contribuisce a un allineamento più efficace degli interessi manageriali con quelli degli azionisti. In particolare, la ricerca di Abudy, Gavious e Shust (2023)[81] sottolinea come l'adozione di pratiche ESG possa incidere positivamente sulla

[76] Termine coniato da Edelman nel report "2021 Edelman Trust Barometer".
[77] PrimaOnline, "La corporate reputation ha un impatto rilevante sul business".
[78] Ferpi, "Corporate reputation: tendenze emergenti e implicazioni strategiche".
[79] Karim, K., Lee, E., & Suh, S. (2018), "Corporate social responsibility and CEO compensation structure", pubblicato su Advances in Accounting, vol. 40, pp. 27–41.
[80] Camara, O. (2022). Linking CEO compensation to ESG performance: a pathway to sustainable leadership.
[81] Abudy, M. M., Gavious, I., & Shust, E. (2023). *Does adopting voluntary ESG practices affect executive compensation?*

struttura retributiva, favorendo un maggior equilibrio tra la componente in denaro – che include salari fissi, bonus e benefit – e quella variabile, basata su azioni, in modo da ridurre il turnover e assicurare continuità nella governance aziendale. Parallelamente, il contributo di Azhari, Mahmud e Yildiz (2023)[82] evidenzia come in contesti di turbolenza, quali la pandemia da Covid-19, l'adozione di politiche ESG si inserisca in un quadro più ampio in cui fattori finanziari e di corporate governance interagiscono per sostenere la resilienza e la performance economica.

La capacità delle aziende di prevenire crisi, in particolare quelle di natura reputazionale, rappresenta un ulteriore aspetto cruciale di questo approccio. Le crisi d'immagine possono infatti tradursi in un calo drastico degli investimenti e in una perdita di fiducia da parte dei mercati, con ripercussioni che si riflettono immediatamente sul valore di mercato. In quest'ottica, le pratiche RSI non solo rafforzano la percezione positiva dell'azienda, ma fungono anche da cuscinetto contro eventi negativi, proteggendo l'impresa da shock finanziari e da potenziali default. Alcuni studi[83] mostrano che i fondi orientati agli investimenti sostenibili tendono a sovraperformare quelli convenzionali durante periodi di crisi, evidenziando un'efficace capacità di attenuazione del rischio. Inoltre, l'analisi di Sassen suggerisce che, sebbene in periodi di stabilità i rendimenti degli investimenti ESG possano risultare inferiori, il vantaggio in termini di protezione contro il rischio sistemico e il default finanziario compensa ampiamente tale differenza, soprattutto se si considera il quadro complessivo di sostenibilità e resilienza finanziaria.

Un ulteriore elemento che conferma il valore delle pratiche RSI è rappresentato dalla ricerca "*The mediating role of R&D investments in the relationship between awarded grants and ESG performance*."[84], che evidenzia come gli investimenti in ricerca e sviluppo possano mediare positivamente la relazione tra i finanziamenti ottenuti e la performance ESG. Tale connessione suggerisce che le imprese, investendo in innovazione e sostenibilità, non solo migliorano la propria competitività, ma rafforzano anche la capacità di fronteggiare crisi reputazionali e finanziarie, creando un circolo virtuoso tra sostenibilità, innovazione e vantaggio economico. Allo stesso tempo, vi sono studi[85] che sottolineano come una forte performance in ambito ESG sia correlata a migliori risultati economici, suggerendo che la

[82] Azhari, N. K. M., Mahmud, R., & Yildiz, B. (2023). *Financial Factors, Corporate Governance and ESG during Covid-19 Pandemic: Malaysian Evidence*.
[83] Silva e Cortez (2016); Cerqueti et al. (2020).
[84] Forliano, C., Ballerini, J., De Bernardi, P., & Quaglia, R. (2022).
[85] Cek, Kemal & Eyupoglu, Serife. (2020). *Does environmental, social and governance performance influence economic performance?*

responsabilità sociale non rappresenta una spesa, bensì un investimento strategico che si ripaga nel medio-lungo termine.

In definitiva, l'integrazione delle pratiche di RSI nelle strategie aziendali si dimostra essere un investimento che va ben oltre il semplice miglioramento dell'immagine: essa consente di ottenere vantaggi finanziari concreti, grazie a una struttura retributiva che incentiva comportamenti responsabili e a un approccio gestionale che riduce il rischio di crisi reputazionali e finanziarie. In un contesto economico caratterizzato da incertezza e volatilità, le aziende che adottano tali politiche non solo riescono a valorizzare il proprio capitale reputazionale, come dimostrato dal fenomeno dei "76 Percenters", ma si dotano anche di strumenti efficaci per proteggersi dalle turbolenze del mercato, garantendo così una maggiore stabilità e sostenibilità economica. Questo approccio integrato, supportato dalle evidenze empiriche e dagli studi accademici più recenti, evidenzia come la RSI e i principi ESG costituiscano un asset strategico fondamentale per la competitività e la resilienza delle imprese moderne, trasformando potenziali rischi in opportunità di crescita e consolidamento del valore di mercato.

4.3 Leve finanziarie a confronto: Quando la sostenibilità protegge il business

L'integrazione tra il risk management e le strategie di responsabilità sociale d'impresa (CSR) rappresenta una leva fondamentale per la prevenzione delle crisi aziendali si configura come un meccanismo strutturale di rafforzamento della resilienza organizzativa. In tal senso, la sostenibilità si afferma non solo come valore guida, ma come architrave operativa e strategica della gestione del rischio.

Per approfondire e dimostrare questa tesi, ho deciso di analizzare tre imprese globali appartenenti a settori differenti: Unilever, attiva nel largo consumo, Enel, operante nel settore dell'energia, e Cisco leader nel settore tech. La scelta di includere aziende di settori diversi tra loro è stata fatta per poter evidenziare come l'approccio orientato alla sostenibilità possa agire da strumento trasversale nella prevenzione delle crisi, indipendentemente dalle peculiarità industriali. Ho selezionato una serie di indicatori finanziari e non finanziari ritenuti rappresentativi della solidità economico-strategica delle imprese: come EBITDA, ricavi, posizione finanziaria netta (PFN), il rapporto PFN/EBITDA, nonché metriche ESG relative a governance, gestione della supply chain, transizione energetica e diritti umani.

La combinazione tra indicatori economici e parametri ESG mi ha permesso di fare una valutazione della solidità delle imprese da una prospettiva integrata, ponendo l'accento

sull'effetto positivo che una governance sostenibile e consapevole può generare sulla prevenzione di situazioni di crisi.

Tra tutti gli indicatori analizzati, il rapporto PFN/EBITDA si è rivelato particolarmente significativo, in quanto misura la sostenibilità del debito aziendale rispetto alla capacità di generare cassa operativa. Un valore contenuto, generalmente inferiore a 2x[86], è indice di una struttura finanziaria solida, e suggerisce che l'impresa è in grado di far fronte ai propri debiti in tempi relativamente brevi, grazie a flussi di cassa consistenti e regolari. Nelle aziende caratterizzate da un'elevata integrazione ESG, tale stabilità è spesso riconducibile a una governance efficace e a una gestione lungimirante del rischio, in grado di minimizzare le perdite straordinarie derivanti da eventi esogeni, come sanzioni regolatorie, danni reputazionali o incidenti operativi.

Dall'analisi, emerge che le imprese dotate di un framework ESG maturo tendono a generare flussi di cassa più regolari nel tempo, a ridurre il ricorso a finanziamenti straordinari in situazioni critiche, e a mantenere un indebitamento meglio gestito. Il rapporto PFN/EBITDA, letto alla luce delle pratiche ESG effettivamente documentate, si è quindi rivelato un utile indicatore quantitativo per valutare la capacità preventiva delle imprese nei confronti delle crisi, in linea con quanto sostenuto anche da studi recenti[87].

L'analisi ha inoltre messo in luce che le aziende con un forte rating ESG ottengono generalmente credit scoring più elevati e, di conseguenza, possono finanziarsi a tassi più favorevoli. I rating ESG di agenzie come Sustainalytics[88], MSCI[89] o Moody's[90] includono infatti valutazioni dettagliate sul rischio reputazionale e sulla gestione del rischio operativo, che si riflettono direttamente nelle condizioni di finanziamento offerte dagli istituti bancari e dai mercati.

Oltre alla struttura finanziaria, è stata analizzata la marginalità operativa tramite l'indicatore EBITDA/Revenues su un orizzonte quinquennale. Questo parametro misura l'efficienza operativa e la capacità dell'impresa di generare cassa nel tempo. Un EBITDA margin stabile o crescente riflette un business resiliente, capace di adattarsi anche in contesti macroeconomici avversi. In particolare, in un contesto CSR, se i margini migliorano o

[86] La "x" indica quante volte l'EBITDA è contenuto nella PFN.
[87] Bloomberg Terminal è uno strumento professionale usato per consultare dati finanziari, analisi economiche e informazioni di mercato in tempo reale.
[88] Sustainalytics è una società specializzata in ricerca, analisi e valutazione ESG.
[89] Morgan Stanley Capital International, è una società leader nelle analisi e nei rating ESG (ambientali, sociali e di governance.
[90] È una delle principali agenzie di rating creditizio al mondo, fornisce valutazioni sulla solidità finanziaria di imprese e governi, oltre a offrire analisi e punteggi ESG sempre più utilizzati nella finanza sostenibile.

resistono durante fasi di crisi, ciò dimostra che gli investimenti sostenibili contribuiscono concretamente alla stabilità operativa, rafforzando l'ipotesi secondo cui la sostenibilità possa fungere da "scudo" nella prevenzione delle crisi aziendali.

Per una valutazione più completa, ho incluso anche gli indicatori di struttura del capitale: il rapporto Debt/EBITDA e il Debt/Equity, sempre su base di cinque anni. Il primo misura la capacità dell'impresa di far fronte al proprio debito tramite la generazione di margine operativo, mentre il secondo quantifica il bilanciamento tra finanziamento tramite capitale proprio e capitale di debito. In linea con la letteratura empirica[91], l'analisi ha confermato che le imprese con elevato profilo CSR tendono a mantenere leve finanziarie più contenute, ricorrono meno frequentemente al debito e beneficiano di costi di finanziamento più bassi.

L'analisi dettagliata dei dati conferma dunque che l'integrazione delle pratiche di sostenibilità all'interno del sistema di risk management produce benefici tangibili sulla stabilità economico-finanziaria delle imprese. In particolare, il rapporto PFN/EBITDA, se considerato congiuntamente ai rating ESG e agli altri indicatori finanziari analizzati, si configura come un valido predittore della capacità dell'impresa di resistere a eventi avversi e di prevenire situazioni di crisi strutturale. In un contesto normativo e competitivo sempre più orientato alla responsabilità e alla trasparenza, l'allineamento tra strategia finanziaria e sostenibilità si rivela non solo vantaggioso, ma necessario per garantire la solidità, la continuità e il valore nel lungo termine.

UINLEVER

Anno	EBITDA (€M)	Revenue (€M)	Utile Netto (€M)	PFN (€M)	PFN/ EBITDA	EBITDA/ Revenue	Debt/ EBITDA	Debt/ Equity
2019	12.045.093	58.430.273	450.483	20.976.122	1,7	0,21	2,2	1,7
2020	12.309.033	62.267.927	6.848.441	20.286.406	1,6	0,20	2,2	1,3
2021	11.768.850	59.398.091	6.851.099	20.763.961	1,8	0,20	2,3	1,2
2022	13.379.424	64.073.831	8.150.953	18.788.150	1,4	0,21	2,0	1,1
2023	12.371.586	66.491.195	7.168.138	20.222.614	1,6	0,19	2,2	1,2

Anno	Governance ESG	Supply Chain ESG	Transizione Energetica ESG	Diritti Umani ESG	Rating MSCI	Rating Sustainalytics
2019	5/5	5/5	4/5	5/5	AAA	22,2
2020	5/5	5/5	4/5	5/5		
2021	5/5	5/5	4/5	5/5		
2022	5/5	5/5	4/5	5/5		
2023	5/5	5/5	4/5	5/5		

Figura 4.1 Tabella Excel caso Unilever

[91] "The impact of corporate social responsibility on the cost of bank loans" e "Does corporate social responsibility affect the cost of capital?".

Unilever, nota per il suo impegno ESG, soprattutto ambientale e sociale[92], lungo tutta la supply chain: dal sourcing di materie prime (palma, caco, tè) a pratiche eque per i fornitori rappresenta un esempio efficace di integrazione tra sostenibilità e gestione del rischio. Analizzando questo elemento possiamo notare un'efficace integrazione ESG lungo la supply chain, si può sostenere ciò grazie ad un PFN/EBITDA contenuto (circa 1,6x) e una crescita stabile dei flussi operativi. L'attenzione di Unilever verso i rischi reputazionali come la deforestazione o la violazione dei diritti dei lavoratori ha contribuito a ridurre la volatilità dei costi operativi e a rafforzare la reputazione dell'azienda, con effetti positivi anche sul costo del capitale. La presenza di relazioni stabili con fornitori etici consente inoltre di mitigare i rischi legati a variazioni di prezzo o problemi di approvvigionamento delle materie prime[93]. Questa strategia si traduce in una minore esposizione a interruzioni operative, boicottaggi o sanzioni, elementi che impattano negativamente sulla continuità aziendale.

Unilever rappresenta forse il caso più equilibrato tra performance finanziarie e sostenibilità. I suoi risultati mostrano indicatori economici solidi e coerenti nel tempo, accompagnati da metriche ESG costantemente monitorate e comunicate secondo gli standard internazionali. La trasparenza nella rendicontazione non finanziaria e l'allineamento con gli standard internazionali confermano una visione strategica in cui la sostenibilità è pienamente integrata nella governance e nella catena del valore. Questo approccio sistemico rafforza il legame tra responsabilità sociale e solidità operativa, mostrando come una gestione consapevole dei rischi possa contribuire alla prevenzione delle crisi aziendali.

Studi accademici[94] mostrano che imprese con governance ESG integrata presentano minore variabilità nei margini di lungo periodo. Il rating ESG elevato di Unilever[95] ne conferma la leadership nel settore e le consente l'accesso a strumenti finanziari agevolati, come i green bond con spread inferiori, a dimostrazione della correlazione tra sostenibilità e riduzione del rischio percepito da parte del mercato.

[92] Programma *Unilever Sustainable Living Plan*, che prevede l'approvvigionamento sostenibile del 100% delle materie prime agricole.
[93] Es. cacao certificato più stabile nei prezzi rispetto a quello derivante da fonti non etiche.
[94] *Harvard Business Review, 2015*; *OECD Guidelines on Responsible Business Conduct*.
[95] MSCI AAA, visionabile in tabella.

ENEL

Anno	EBITDA (€M)	Revenue (€M)	Utile Netto (€M)	PFN (€M)	PFN/EBITDA	EBITDA/Revenue	Debt/EBITDA	Debt/Equity
2019	20.712.123	89.874.235	2.442.271	54.109.677	2,6	0,23	3,3	1,3
2020	21.835.005	86.114.148	3.202.729	52.506.352	2,4	0,25	3,2	1,3
2021	17.039.972	99.675.623	3.611.862	61.538.705	3,6	0,17	4,1	1,7
2022	17.448.501	153.606.325	1.794.020	68.927.925	4,0	0,11	4,0	2,1
2023	27.495.727	108.351.929	3.798.992	70.510.082	2,6	0,25	2,5	1,7

Anno	Governance ESG	Supply Chain ESG	Transizione Energetica ESG	Diritti Umani ESG	Rating MSCI	Rating Sustainalytics
2019	5/5	4/5	5/5	4/5	AAA	20,8
2020	5/5	4/5	5/5	4/5		
2021	5/5	4/5	5/5	4/5		
2022	5/5	4/5	5/5	4/5		
2023	5/5	4/5	5/5	4/5		

Figura 4.2 Tabella excel caso Enel

Anche Enel ha dimostrato una forte integrazione tra energia sostenibile e gestione del rischio, in particolare in risposta alle sfide poste dalla transizione energetica. L'azienda ha sfruttato la CSR come leva strategica per gestire il rischio di obsolescenza tecnologica e per affrontare la crescente pressione normativa, investendo in fonti rinnovabili e nella digitalizzazione della rete elettrica, e dismettendo progressivamente gli asset ad alta intensità di carbonio.

Queste scelte hanno contribuito a contenere la leva finanziaria, come dimostrano i dati PFN/EBITDA pari a 2,4x nel 2024, nettamente in calo rispetto ai valori elevati degli anni precedenti, e a mantenere margini operativi stabili. Nonostante in alcuni degli anni analizzati il livello di indebitamento sia risultato relativamente elevato, con un rapporto Debt/Equity superiore a 1, la coerenza della strategia ESG e la stabilità dei cash flow generati dalle rinnovabili hanno rafforzato la capacità di Enel di attrarre investimenti e finanziare così la transizione con condizioni favorevoli. La leadership riconosciuta nei rating MSCI[96] contribuisce inoltre all'ottenimento di green bond con spread contenuti.

L'efficacia della strategia adottata si riflette anche nella capacità di mitigare i rischi normativi e di mercato, rafforzando così la resilienza organizzativa sul lungo periodo.

[96] Rating MSCI AA, visionabile in tabella.

CISCO

Anno	EBITDA (€M)	Revenue (€M)	Utile Netto (€M)	PFN (€M)	PFN/EBITDA	EBITDA/Revenue	Debt/EBITDA	Debt/Equity
2019	16.397	51.904	11.621	-12.961	-0,8	0,32	1,2	0,6
2020	15.905	49.301	11.214	-14.836	-0,9	0,32	1,3	0,4
2021	15.601	49.818	10.591	-12.992	-0,8	0,31	1,3	0,3
2022	15.982	51.557	11.812	-10.352	-0,6	0,31	1,3	0,2
2023	17.219	56.998	12.613	-17.755	-1,0	0,30	1,2	0,2

Anno	Governance ESG	Supply Chain ESG	Transizione Energetica ESG	Diritti Umani ESG	Rating MSCI	Rating Sustainalytics
2019	4/5	4/5	4/5	4/5	AA	13
2020	4/5	4/5	4/5	4/5		
2021	4/5	4/5	4/5	4/5		
2022	4/5	4/5	4/5	4/5		
2023	4/5	4/5	4/5	4/5		

Figura 4.3 Tabella excel caso Cisco

I In ultima analisi, il caso di Cisco evidenzia una buona stabilità nei margini EBITDA e un'efficienza operativa consolidata, ma presenta un rapporto PFN/EBITDA negativo (circa -0,84x), che indica una posizione di cassa netta, ovvero l'assenza di indebitamento netto. Questo riflette una solida situazione finanziaria e una bassa esposizione al rischio legato al debito. Tuttavia, un'eccessiva liquidità inattiva può suggerire che l'azienda non stia sfruttando appieno le opportunità di investimento o di crescita, considerando anche che i rendimenti di questa liquidità sono generalmente inferiori rispetto a quelli derivanti da investimenti strategici. Inoltre, la mancanza di metriche ESG documentate nei report ufficiali solleva dubbi sulla trasparenza e sull'effettiva integrazione dei temi ambientali, sociali e di governance nella strategia aziendale. In un contesto in cui tali fattori assumono un'importanza crescente nelle valutazioni di rischio e nei criteri di investimento, la mancanza di rendicontazione ESG può rappresentare una vulnerabilità competitiva, nonostante la solidità finanziaria. Il confronto con aziende come Unilever e Enel, che hanno integrato pienamente la sostenibilità nella propria governance, evidenzia come la comunicazione non finanziaria e l'approccio responsabile alla gestione del rischio possano tradursi in un miglior posizionamento strategico.

Nel complesso, l'analisi comparativa evidenzia come le imprese che integrano la responsabilità sociale nel proprio sistema di risk management riescano a ottenere vantaggi competitivi concreti. Queste aziende mostrano infatti indicatori di leva finanziaria più solidi, margini più stabili, una minore volatilità dei ricavi e una maggiore capacità di investimento, anche in contesti di turbolenza economica. Unilever, coerentemente con il suo ruolo di

leader nel settore dei beni di consumo, si distingue per una gestione finanziaria equilibrata, caratterizzata da rapporti di leva stabili e moderati. La natura del settore, legata a una domanda relativamente costante anche in tempi difficili, ha consentito all'azienda di mantenere una buona continuità operativa, sostenuta da una gestione attenta ai rischi ambientali e sociali.

Diversa è la situazione di Enel, operante in un settore – quello energetico – che per sua natura richiede ingenti e costanti investimenti in infrastrutture e innovazione. Il ricorso al debito è in questo caso una leva funzionale allo sviluppo. In particolare, durante i periodi più critici della crisi pandemica, l'azienda ha scelto di incrementare la propria esposizione finanziaria per cogliere nuove opportunità di crescita, puntando su fonti rinnovabili e digitalizzazione. Una strategia di rilancio, dunque, che ha trasformato un momento di incertezza in un'occasione di evoluzione. Cisco, invece, presenta una situazione diametralmente opposta. La sua posizione di cassa netta, evidenziata da un rapporto PFN/EBITDA costantemente negativo, segnala una notevole solidità finanziaria. Tuttavia, in un settore altamente competitivo come quello tecnologico, dove innovazione e rapidità di esecuzione sono cruciali, questa abbondante liquidità potrebbe anche essere interpretata come un segnale di prudenza eccessiva o di una mancata spinta verso investimenti strategici. Nonostante la crescente domanda di soluzioni digitali nel periodo post-Covid, Cisco non ha mostrato un incremento significativo delle proprie iniziative in tal senso, suggerendo un approccio più conservativo o una certa lentezza nell'adattamento ai cambiamenti del mercato.

In sintesi, se Unilever ha beneficiato della stabilità intrinseca del suo settore e Enel ha scelto di rilanciare sfruttando il debito come motore di innovazione, Cisco si è mantenuta più cauta, rinunciando forse a opportunità di crescita. Queste dinamiche confermano che l'integrazione della responsabilità sociale d'impresa non rappresenta più solo una scelta valoriale, ma una leva strategica per rafforzare la resilienza aziendale, prevenire le crisi e garantire una sostenibilità economica nel lungo periodo.

In questa prospettiva, la sostenibilità si consolida come un pilastro centrale per affrontare l'incertezza, dialogare in modo credibile con il mercato e costruire relazioni di fiducia durature con gli stakeholder.

Conclusioni

Al termine di questo percorso di ricerca, si impone una riflessione non solo accademica, ma anche personale: che cosa abbiamo imparato, davvero, sull'integrazione tra gestione del rischio e responsabilità sociale? In apparenza, molto: standard, normative, acronimi ESG in ogni angolo, modelli internazionali, indici, benchmark, linee guida, buone pratiche. Ma come spesso accade nei bilanci più sinceri, è ciò che non torna perfettamente nei conti a risultare più interessante.

La tesi è nata con l'ambizione di esplorare in che modo un approccio orientato alla sostenibilità possa rafforzare la capacità delle imprese di prevenire e affrontare le crisi, trasformandole da eventi disastrosi in occasioni di adattamento e, perché no, anche di rinascita. Ho cercato di ricostruire un filo, a volte sottilissimo, tra teoria e realtà: tra ciò che le imprese dichiarano nei report patinati e ciò che effettivamente accade nei bilanci, nei progetti e, soprattutto, nei comportamenti. Non è un caso che si continui a citare, con ostinazione quasi rituale, la crisi finanziaria del 2008: fu proprio allora che si smascherò l'illusione di una crescita infinita senza conseguenze, basata su formule matematiche tanto sofisticate quanto disancorate dalla realtà. Lì si è capito, anche troppo tardi, che la gestione del rischio non può essere solo una voce in un documento o un esercizio da revisori. Serve visione, serve etica. Serve responsabilità. E forse anche un po' di memoria.

Un po' come Dedalo e Icaro, nella mitologia greca il primo architetta prudente, che costruisce le ali con cera e piume e ammonisce il figlio a non salire troppo vicino al sole; il secondo, Icaro, accecato dall'ebbrezza dell'altitudine, ignora i limiti, vola troppo in alto… e precipita. Ecco, in questo parallelo non troppo sottile, le aziende sostenibili sono i Dedalo del nostro tempo: costruiscono strategie con pazienza e consapevolezza, integrando il rischio con la responsabilità sociale, sapendo che volare non basta, bisogna sapere come si vola e perché. Quelle realtà che invece rincorrono il green solo per moda o convenienza rischiano di finire come Icaro: brillanti ma fragili, ambiziose ma ingenue, splendenti… prima della caduta.

Durante il lavoro ho potuto constatare che l'integrazione della RSI nei modelli di risk management, se ben implementata, non è affatto un ostacolo alla performance, al contrario si traduce in una leva competitiva, un presidio di resilienza nei momenti difficili e un elemento di credibilità sul lungo periodo. Tuttavia, questa trasformazione non è automatica né priva di ambiguità. L'assenza di standard comuni, la difficoltà nel misurare l'impatto ESG e il rischio sempre in agguato del greenwashing sono sfide concrete che non possono essere ignorate.

In definitiva, questa tesi non pretende di avere la risposta definitiva alla sostenibilità perfetta (spoiler: non esiste), ma vuole mostrare che si può, e si deve, iniziare a costruire un modo diverso di fare impresa. Non basta sventolare un logo verde o allegare una pagina con qualche KPI ambientale: servono coerenza, visione e la capacità di guardarsi allo specchio.

Perché, a differenza di Icaro, le imprese oggi possono scegliere se volare troppo in alto per vanità… o abbastanza in alto per costruire un futuro più solido, giusto e, perché no, anche redditizio.

Bibliografia

Capitolo 1: Il Ruolo del Risk Management nelle Imprese

La gestione straordinaria delle situazioni di crisi d'impresa.

Roberto Chiodelli, Marco Fumagalli, Vittoria Perazzo, Maurizio Quarta; *FrancoAngeli, 2018*.

Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls.

Lam James; *Wiley, 2014*.

Enterprise Risk Management (ERM).

Atlassian, s.d.

Dati consultabili su: https://www.atlassian.com/it/work-management/project-management/enterprise-risk-management

Rischi ESG per le aziende: come identificarli e le strategie per gestirli.

Rischi ESG, come gestirli al meglio: la guida completa per le aziende; *AgendaDigitale.eu*

Sito di riferimento: https://www.agendadigitale.eu/smart-city/rischi-esg-per-le-aziende-come-identificarli-e-le-strategie-per-gestirli

Integrated risk management: regole, rischi, capitale, liquidità e nuove opportunità strategiche.

Pasqualina Porretta; *Egea, 2022*.

Capitolo 2: L'Integrazione della RSI nel Risk Management

La Bottega Azzurra. "Responsabilità Sociale d'Impresa e Trasformazione."

La Bottega Azzurra, 2021

Disponibile su: https://labottegazzurra.it/responsabilita-sociale-dimpresa-trasform/

"Crisis Communication. Gestire la comunicazione aziendale quando accade l'imprevisto"

Rivista di scienze della comunicazione e di argomentazione giuridica - n. 1, pp. 212, Roberto Adriani; *Tigor, 2013*.

La reputazione aziendale. Aspetti sociali, di misurazione e di gestione

Corradini I., Nardelli E.; *Il Mulino 2015*.

The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage

Kaplan, Robert S., Norton, David P. *Harvard Business Review Press*, 2008.

Modello di Risk Management

"Governance", *Moncler Group*, 2020

Disponibile su: https://www.monclergroup.com/it/governance/modello-di-risk-management

Sostenibilità

"Sustainability", *Stella McCartney*, 2019

Disponibile su: https://www.stellamccartney.com/be/en/sustainability/sustainability.html

E-Commerce and Live Stream Slip-Ups: Sic Transit Gloria Italian Top Influencer Chiara Ferragni

International Journal of Social Science and Human Research, Giugno 2024.

Quante perdite sta causando il pandoro-gate a Chiara Ferragni

"Crisi Identità Ferragni 2024",Chillè E.; ©*MilanoToday, 2024*

Disponibile su: https://www.milanotoday.it/attualita/crisi-identita-ferragni-2024.html

Capitolo 3: Strumenti e Modelli di Risk Management RSI-Oriented

Enterprise Risk Management Framework

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), 2017. Disponibile su: https://www.pwc.nl/nl/dienstverlening/consulting/risk/coso-enterprise-risk-management-framework.html

Circolari di Vigilanza

"Circolare 285/2013", *Banca d'Italia, 2013*

Disponibile su: https://www.bancaditalia.it/compiti/vigilanza/normativa/archivio-norme/circolari/c285/?dotcache=refresh

The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable

Taleb, Nassim Nicholas. *Random House*, *2007*.

The Influence of Corporate Social Responsibility on Employee Satisfaction

Mazzon Jose, "Management Decision"; *Articolo in formato PDF, 2016*.

Disponibile su https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/md-05-2016-0308/full/html

Gestione Integrata del Rischio

"Risk Management Integrato"; *Eni, 2021*

Disponibile su: https://www.eni.com/it-IT/investitori/risk-management/integrato.html

Rapporto sulla CSR in Italia

"11° Rapporto sulla CSR in Italia, 2024"; *Osservatorio Socialis, 2024*

Disponibile su: https://www.osservatoriosocialis.it/2024/02/05/torna-questanno-l11-rapporto-sulla-csr-in-italia-promosso-da-osservatorio-socialis/

Responsabilità Sociale d'Impresa

"Definizione e Esempi in Italia"; *Green Marketing Italia, 2022*

Disponibile su: https://www.greenmarketingitalia.com/responsabilita-sociale-d-impresa-definizione-esempi-in-italia/?utm__

Informazioni Cimbali Group

Sito ufficiale: www.cimbali.com

Life Cycle Assessment (LCA)

Environmental management — Life cycle assessment — Principles and framework; ISO 2006

"Life Cycle Initiative"; *United Nations Environment Programme (UNEP), 2015*

Disponibile su: www.lifecycleinitiative.org

COSO - Guidance on Internal Control

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2013

"Guidance on Internal Control."

Disponibile su: https://www.coso.org/guidance-on-ic

Compliance risk management: applying the coso erm framework.

"Compliance Risk Management: Applying the COSO ERM Framework*"; Society of Corporate Compliance and Ethics (SCCE), & Health Care Compliance Association (HCCA), 2019*

Capitolo 4: Rischi, Svantaggi e Impatti Strategici

ISTAT statistiche today - Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT).

"Pratiche sostenibili nelle imprese nel 2022 e le prospettive 2023-2025*"; Statistiche oggi, 2022*

Disponibile su: https://www.istat.it

Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCO)

Sito ufficiale: www.merco.info

The state of corporate reputation in 2020: everything matters now.

"The state of corporate reputation in 2020: Everything matters now" ; *Global Reputation Institute, 2020*

Disponibile su: https://www.coso.org/guidance-on-ic

Articolo R&D investment

Di Jian Xu, Feng Liu, Yue Shang

"ESG performance and green innovation performance: evidence from China"; *Journal of Cleaner Production, 2021*

Disponibile su https://www.researchgate.net/publication/346562133_RD_investment_ESG_performance_and_green_innovation_performance_evidence_from_China

Articolo Green R & D investment,

"ESG reporting, and corporate green innovation performance"

A cura di: Fawad Rauf, Wang Wanqiu, Khwaja Naveed, Yanqiu Zhang; *Business Strategy and the Environment, 2022*

Disponibile su
https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0299707

Does adopting voluntary ESG practices affect executive compensation?

Abudy M., Gavious I., & Shust E.; *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money, 2023*

Disponibile su
https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1042443122001901

Financial Factors, Corporate Governance and ESG during Covid-19 Pandemic: Malaysian Evidence

Azhari N. K. M., Mahmud R., & Yildiz B.; *Environment-Behaviour Proceedings Journal, 2023*

Disponibile su https://ebpj.e-iph.co.uk/index.php/EBProceedings/article/view/4493

Strumenti per lo sviluppo e l'analisi della reputazione e del branding aziendale

A cura di Carlo Borrello, Gianluca Comin e Sara Mazzella; *Franco Angeli, 2020*

The mediating role of R&D investments in the relationship between awarded grants and ESG performance

C. Forliano, J. Ballerini, P. De Bernardi, & R. Quaglia;
IEEE International Conference on Technology Management, Operations and Decisions (ICTMOD), 2022

Disponibile su https://research.vu.nl/en/publications/the-mediating-role-of-rampd-investments-in-the-relationship-betwe

Does environmental, social and governance performance influence economic performance?

Cek, Kemal & Eyupoglu, Serife; *Journal of Business Economics and Management, 2020*

Disponibile su *https://journals.vilniustech.lt/index.php/JBEM/article/view/12725*

Basta Greenwashing: perché il tuo business deve essere davvero sostenibile

Kevin Feragotto, 2022

Disponibile su: https://www.ninja.it/greenwashing/

Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct

OECD Publishing, 2018

Disponibile su *https://mneguidelines.oecd.org/due-diligence-guidance-for-responsible-business-conduct.htm*

The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance

Eccles R. G., Ioannou I., Serafeim G.; *Harvard Business School, 2014*

Disponibile su https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/SSRN-id1964011_6791edac-7daa-4603-a220-4a0c6c7a3f7a.pdf

Bilancio ufficiale Cisco Systems Inc.

Cisco Systems Inc.
Annual Report 2023. Orbis – Bureau van Dijk. *(Data di accesso: giugno 2025)*

Bilancio ufficiale Unilever PLC

Unilever PLC
Annual Report and Accounts 2023. Orbis – Bureau van Dijk. *(Data di accesso: giugno 2025)*

Bilancio ufficiale Eni S.p.A.

Eni S.p.A.
Bilancio Consolidato 2023. Orbis – Bureau van Dijk. *(Data di accesso: giugno 2025)*

Analisi ESG – Sustainalytics (Cisco, Unilever, Eni)

Sustainalytics
ESG Risk Rating Reports – Cisco Systems Inc., Unilever PLC, Eni S.p.A.
Sustainalytics, Morningstar Company. *(Consultato tramite database Sustainalytics, giugno 2025)*
Disponibile su https://www.sustainalytics.com/esg-ratings

Alla mia mamma e al mio papà.