



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
“M. FANNO”

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

**Reputazione aziendale e investimenti sociali: il ruolo degli ESG nella
creazione di valore condiviso**

RELATORE:

CH.MO PROF. ANDREA BAFUNDI

LAUREANDA: MONTECCHIO ANNA

MATRICOLA N. 2100453

ANNO ACCADEMICO 2025 – 2026

Dichiarazione di autenticità

Dichiaro in conformità con le linee guida di Ateneo “Linee guida per l’impiego degli strumenti di IA generativa nella didattica e nella redazione delle tesi di laurea e di dottorato” (https://www.unipd.it/sites/unipd.it/files/2025/LineeGuidaImpiegoAI_Unipd_ITA_rev20251128.pdf) **di aver usufruito** di tecnologie di intelligenza artificiale generativa (ad esempio ChatGPT, Claude, Perplexity, Copilot) per:

- **Revisione della letteratura:** utilizzo per identificare articoli scientifici pertinenti, generare stringhe di ricerca e organizzare la bibliografia. Tutti i riferimenti sono stati successivamente verificati attraverso database accademici tradizionali (WoS, Scopus, PubMed, Google Scholar).
- **Analisi linguistica e revisione testuale:** correzione grammaticale, ortografica e stilistica del testo. Il contenuto concettuale, i ragionamenti e le argomentazioni rimangono interamente frutto del mio lavoro.
- **Strutturazione del lavoro:** supporto nella definizione della struttura iniziale del lavoro e nell'organizzazione dello stesso.
- **Traduzione:** assistenza nella traduzione di testi per consultazione di fonti in lingua straniera.
- **Analisi dei dati:** supporto nella generazione o verifica di codice per l'elaborazione statistica/analisi dati. Tutti i risultati sono stati verificati e validati autonomamente.
- **Formattazione:** assistenza nella formattazione della bibliografia, tabelle o altri elementi grafici secondo le norme editoriali richieste.
- **Altro:** _____

Il/La sottoscritto/a dichiara inoltre che:

- L'utilizzo degli strumenti di intelligenza artificiale è stato coadiuvante e non sostitutivo delle proprie competenze;
- Tutto il ragionamento critico, l'interpretazione dei risultati, le conclusioni e le argomentazioni presenti nella tesi sono frutto del proprio lavoro intellettuale indipendente;
- Tutti i contenuti generati dall'intelligenza artificiale sono stati attentamente verificati, rivisti e rielaborati;
- Si assume la piena responsabilità per la qualità, l'accuratezza e l'integrità scientifica del lavoro presentato.

Firma

Anna Fontana.....

INDICE

1. DESCRIZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE	1
1.1. STORIA DELL'ORGANIZZAZIONE	1
1.2. PRINCIPALI DATI DELL'ORGANIZZAZIONE	2
1.3. STRUTTURA ORGANIZZATIVA	3
2. ANALISI DEL CONTESTO COMPETITIVO	4
3. DESCRIZIONE DELLO STAGE	6
4. APPROFONDIMENTO TEMATICO	7
4.1. INTRODUZIONE	7
4.2. MODELLI TEORICI	7
4.3 DISCUSSIONE	12
5. BIBLIOGRAFIA	15

1. DESCRIZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE

1.1. STORIA DELL'ORGANIZZAZIONE

Fondazione Ometto E.T.S. è un ente del Terzo Settore fondato a Padova nel 2022 da Valentina Ometto, in memoria del figlio, giovane promessa delle Fiamme Oro, venuto a mancare nel 2022 a causa di un arresto cardiaco durante una corsa campestre.

L'iniziativa si inserisce in un percorso già avviato dalla fondatrice nel 2017 con la creazione dell'Associazione Luca Ometto Onlus, istituita in memoria del fratello, Luca Ometto, noto imprenditore padovano, scomparso a causa di un glioblastoma.

L'obiettivo della Fondazione, e del suo principale progetto *Piccolo Principe*, consiste nella creazione di un territorio sempre più cardioprotetto nella Regione Veneto, incrementando la diffusione di defibrillatori semiautomatici esterni (DAE) in luoghi pubblici e ad alta frequentazione. Negli anni, la Fondazione ha ampliato progressivamente il numero di interventi sul territorio, in particolare installando numerosi defibrillatori, distribuiti in luoghi strategici come istituti scolastici, aziende, veicoli delle forze dell'ordine e comuni.

La Fondazione promuove, al contempo, attività di formazione rivolte ai cittadini sulle manovre di primo soccorso. Vengono organizzati corsi di Basic Life Support and Defibrillation (BLSD), tenuti da istruttori qualificati del Servizio di Urgenza ed Emergenza Medica (SUEM), oltre ad attività dimostrative nelle scuole. Questo approccio permette di generare valore sociale attraverso la prevenzione, la formazione e la cardioprotezione.

Lo sviluppo della Fondazione è stato favorito dal supporto istituzionale e dalla presenza di una rete di stakeholder qualificati, tra cui esponenti della Regione Veneto, delle Province, del sistema scolastico, delle Prefetture e delle Questure. In linea con la Stakeholder Theory, la Fondazione coinvolge una pluralità di soggetti, con interessi convergenti.

L'attività della Fondazione si basa sulla collaborazione con partner pubblici e privati, in particolare con aziende e banche che contribuiscono al finanziamento dei progetti, anche nell'ottica del miglioramento dei propri indicatori Environmental, Social e Governance (ESG) e della rendicontazione di sostenibilità.

Il progetto *Piccolo Principe* è un progetto sociale circolare, a cui le aziende partecipano attraverso donazioni finalizzate all'acquisto di defibrillatori, destinati sia alle loro aziende sia

alla comunità. Questo meccanismo genera un doppio impatto: da un lato, le imprese migliorano il livello di sicurezza nei propri ambienti di lavoro; dall'altro, contribuiscono a diffondere la cardioprotezione sul territorio, donando i dispositivi a spazi pubblici.

Questo modello può essere interpretato alla luce del concetto di valore condiviso, poiché consente di allineare obiettivi economici e sociali, creando valore sia per le imprese sia per la comunità. Le imprese, attraverso il sostegno alla Fondazione, rafforzano la propria reputazione e il proprio impegno verso la responsabilità sociale, mentre la collettività beneficia di interventi concreti di cardioprotezione.

1.2. PRINCIPALI DATI DELL'ORGANIZZAZIONE

La Fondazione opera principalmente a livello regionale, con un'unica sede a Padova. Attraverso il progetto *Piccolo Principe*, la Fondazione ha diffuso le proprie attività in tutte le province del Veneto, con una maggiore concentrazione nella provincia di Padova. Attualmente sta valutando la possibilità di estendersi anche nel territorio di altre regioni, in particolare in Emilia-Romagna. Dal punto di vista economico-finanziario, l'attività della Fondazione si basa principalmente su erogazioni liberali e donazioni effettuate da soggetti privati e imprese. Tra i partner aziendali coinvolti vi sono numerose aziende del territorio, tra cui Eurointerim S.p.A., Aspiag Service S.r.l. (Despar Nord) e Banca Annia.

Essendo un ente del Terzo Settore, la performance dell'organizzazione viene valutata tramite la capacità di trasformare le risorse raccolte in interventi concreti a favore della comunità. Un indicatore rilevante è rappresentato dal numero di defibrillatori installati e in fase di installazione, che supera le cento unità. Gli interventi hanno coinvolto circa 30 scuole, 35 aziende, 25 comuni e 15 volantini delle forze dell'ordine, contribuendo a diffondere la cardioprotezione in diversi contesti territoriali.

Nel complesso, questi dati mostrano la capacità dell'ente di coinvolgere soggetti privati e trasformare le risorse raccolte in interventi concreti per il territorio. Pur essendo un ente di piccole dimensioni, la Fondazione riesce a generare impatto sociale positivo grazie a una gestione attenta delle donazioni ricevute.

1.3. STRUTTURA ORGANIZZATIVA

La Fondazione presenta una struttura organizzativa essenziale, coerente con le ridotte dimensioni dell'ente. L'organizzazione è composta da una Presidente, affiancata da un'addetta all'ufficio comunicazione e marketing, da una figura amministrativo-contabile e da una tirocinante.

La struttura gerarchica è accentrata, la Presidente ha un ruolo centrale sia a livello strategico sia operativo, in particolare nella gestione delle relazioni con aziende e partner istituzionali. Le altre figure operano in modo coordinato, confrontandosi attraverso una comunicazione informale.

La divisione del lavoro è flessibile e si basa su una distribuzione funzionale delle attività. L'ufficio comunicazione e marketing si occupa dell'organizzazione di eventi solidaristici, della presentazione di progetti, della gestione degli appuntamenti e delle attività burocratiche; mentre la funzione amministrativa gestisce gli aspetti contabili e documentali.

Nel complesso, la struttura organizzativa riflette un modello operativo semplice, orientato all'efficienza e alla rapidità di esecuzione, elementi fondamentali per un ente di piccole dimensioni.

2. ANALISI DEL CONTESTO COMPETITIVO

Per analizzare il contesto competitivo in cui opera la Fondazione si può utilizzare il modello PESTEL, acronimo di fattori politici, economici, sociali, tecnologici, ambientali e legislativi, poiché consente di esaminare i fattori esterni che influenzano l'attività dell'organizzazione. Questa scelta è coerente con la natura dell'ente, che non opera in un mercato competitivo tradizionale, ma in un contesto fortemente influenzato da istituzioni pubbliche, normative sui defibrillatori e disponibilità di donazioni private.

Il contesto politico-istituzionale assume rilevanza per la Fondazione, poiché l'efficacia dei suoi interventi dipende anche dalla collaborazione con istituzioni e soggetti pubblici. La presenza di stakeholder, come esponenti della Regione Veneto, delle Province, del sistema scolastico, delle Prefetture e delle Questure, contribuisce a rafforzare la credibilità dell'ente e a facilitare la diffusione del progetto di cardioprotezione.

Le istituzioni svolgono un duplice ruolo: da un lato rappresentano partner operativi e facilitano lo sviluppo dei progetti sul territorio; dall'altro agiscono come soggetti regolatori, definendo obblighi e linee guida in materia di prevenzione sanitaria.

Nel contesto economico, l'attività della Fondazione dipende dalla disponibilità di risorse finanziarie, provenienti da donazioni di aziende e banche. La capacità di attrarre queste risorse è influenzata dall'andamento del ciclo economico e dall'interesse delle imprese a investire in iniziative sociali. In fasi di crescita economica, le aziende sono maggiormente inclini a sostenere progetti di carattere sociale, mentre in periodi di incertezza economica, la disponibilità di risorse tende a ridursi. L'altro elemento rilevante è rappresentato dai criteri ESG, che incentivano le imprese a sostenere iniziative con impatto sociale positivo. In questo contesto, la Fondazione beneficia della crescente integrazione tra obiettivi economici e responsabilità sociale, posizionandosi come destinataria di investimenti orientati alla sostenibilità.

Il contesto sociale è caratterizzato da una crescente sensibilità della popolazione verso la salute, la sicurezza e la prevenzione. La Fondazione sta incrementando le attività di formazione sulle manovre di primo soccorso e utilizzo del defibrillatore, anche nelle scuole. L'aumento della consapevolezza sull'importanza dell'intervento tempestivo in caso di emergenza rappresenta un'opportunità per la Fondazione, poiché può aumentare l'interesse verso interventi di cardioprotezione e iniziative di sensibilizzazione.

Il contesto tecnologico si caratterizza per la crescente diffusione e accessibilità dei defibrillatori automatici esterni (DAE), più semplici da usare anche da parte del personale non sanitario. Allo stesso tempo, lo sviluppo delle tecnologie digitali e dei social media consente alla Fondazione

di migliorare la comunicazione, aumentando la visibilità dei progetti e facilitando il coinvolgimento degli stakeholder.

Il contesto ecologico ha un impatto indiretto sull'attività della Fondazione. La crescente attenzione verso la sostenibilità ambientale influenza anche la sostenibilità sociale, poiché le organizzazioni sono sempre più chiamate a contribuire al benessere collettivo, non solo in termini ambientali ma anche sociali. La Fondazione si inserisce in questa logica, rispondendo alla domanda di iniziative orientate alla tutela della salute e della comunità.

Il contesto legislativo rappresenta un elemento importante per l'attività della Fondazione. La legislazione italiana prevede obblighi specifici in materia di defibrillatori in alcuni contesti, come quello sportivo, mentre in altri ambiti la diffusione del DAE è promossa, ma non sempre pienamente realizzata. In particolare, il Decreto del Ministero della Salute del 26 giugno 2017 ha chiarito le linee guida sulla dotazione e sull'utilizzo dei defibrillatori da parte delle associazioni e società sportive. Successivamente, la Legge n. 116/2021 ha rafforzato l'importanza della cardioprotezione, prevedendo misure per favorire la diffusione dei DAE nelle pubbliche amministrazioni, nelle scuole, nei luoghi pubblici ad alta frequentazione, oltre alla promozione della formazione sulle manovre di rianimazione.

Tuttavia, l'applicazione di tali normative risulta limitata dalla carenza di risorse economiche. Questo crea uno spazio di intervento per organizzazioni del Terzo Settore come la Fondazione Ometto, che contribuiscono a colmare il divario tra obblighi normativi e la reale disponibilità di defibrillatori sul territorio. Ciò è dimostrato dalle quaranta richieste di donazione di un defibrillatore presentate alla Fondazione dagli istituti scolastici della provincia di Padova.

Come integrazione dell'analisi del contesto competitivo, un'analisi SWOT, acronimo di punti di forza, punti di debolezza, opportunità e minacce, evidenzia i fattori interni ed esterni che influenzano l'attività della Fondazione.

Dal punto di vista interno, tra i principali punti di forza troviamo la reputazione e il network relazionale della Presidente, che consente di accedere a un ampio numero di aziende e istituzioni, facilitando lo sviluppo dei progetti. Tra i punti di debolezza emerge una struttura organizzativa poco formalizzata, caratterizzata da un elevato turnover del personale, che può compromettere la continuità operativa e l'efficienza dei processi.

Dal punto di vista esterno, tra le opportunità si segnala la crescente attenzione delle imprese verso i temi ESG e la sostenibilità, che favorisce il finanziamento di iniziative a impatto sociale. Tra le minacce si evidenzia l'aumento del numero di organizzazioni del Terzo Settore attive in ambiti analoghi, che intensifica la competizione per l'accesso a risorse limitate, come donazioni e partnership aziendali.

3. DESCRIZIONE DELLO STAGE

Lo stage è stato svolto presso la Fondazione, in qualità di tirocinante nell'area comunicazione e marketing. Il tirocinio si è svolto sotto la supervisione diretta della Presidente della Fondazione, in coordinamento con l'addetta all'area comunicazione.

Le relazioni interne hanno riguardato principalmente l'area comunicazione, mentre le relazioni esterne hanno coinvolto aziende, istituti bancari, scuole, istruttori del SUEM 118 e istituzioni pubbliche, quali Prefetture e Questure. Questi contatti sono stati gestiti soprattutto per l'organizzazione di eventi, il coordinamento delle donazioni dei defibrillatori e lo sviluppo delle attività descritte dal progetto Piccolo Principe.

Lo scopo del tirocinio è stato acquisire esperienza pratica nell'ambito della comunicazione, del marketing e dell'organizzazione di eventi benefici, sviluppando competenze operative in un contesto lavorativo reale e imparando a gestire rapporti con diversi stakeholder interni ed esterni.

Durante il tirocinio ho collaborato alle attività di marketing e comunicazione della Fondazione, occupandomi della gestione delle comunicazioni via e-mail, della predisposizione di contratti, schede clienti e documenti amministrativi, inclusi i documenti di trasporto (DDT). Ho, inoltre, contribuito alla creazione e programmazione di contenuti per i canali social e LinkedIn e di presentazioni dei vari progetti, supportando la promozione delle iniziative della Fondazione.

Un'altra parte rilevante dell'attività ha riguardato la ricerca e il contatto di aziende e istituti scolastici, con l'obiettivo di favorire l'adesione ai progetti promossi dall'ente. Ho collaborato anche all'organizzazione e alla comunicazione di eventi, come il concerto di beneficenza *La Version Cubana* presso il Teatro Verdi, la partecipazione della Fondazione alla *Padova Marathon 2026* e gli eventi legati alla donazione di defibrillatori in sei scuole del Veneto. In queste sei occasioni mi sono occupata anche della predisposizione della documentazione di consegna e presa in carico dei defibrillatori.

Il tirocinio mi ha permesso di sviluppare un buon livello di autonomia operativa nella gestione delle attività assegnate. In particolare, mi è stata richiesta la capacità di organizzare in modo indipendente le diverse fasi delle attività, pianificando le varie azioni e gestendo i contatti con stakeholder esterni.

Il tirocinio mi ha consentito di sviluppare competenze pratiche nell'ambito del marketing, della comunicazione, dell'organizzazione di eventi, delle relazioni con stakeholder e della gestione documentale. Ha, inoltre, rafforzato la mia capacità di lavorare in autonomia, gestire più attività contemporaneamente e comunicare in modo professionale con aziende e istituzioni.

4. APPROFONDIMENTO TEMATICO

4.1. INTRODUZIONE

L'approfondimento tematico si concentra sul rapporto tra reputazione aziendale, investimenti sociali e criteri ESG e, in particolare, su come le imprese possono sostenere iniziative sociali generando benefici per la comunità e, allo stesso tempo, vantaggi reputazionali per l'azienda.

L'elaborato analizza come le iniziative sociali, come quelle realizzate in collaborazione con enti del Terzo Settore, possano essere interpretate non solo come azioni solidaristiche, ma anche come strumenti collegati alla responsabilità sociale d'impresa, alla comunicazione verso gli stakeholder e alla creazione di valore condiviso.

Il tema è stato scelto perché durante lo stage presso la Fondazione si è potuto riscontrare che numerose aziende erano interessate a sostenere progetti sociali, come la cardioprotezione del territorio, anche nell'ottica di rafforzare la propria reputazione, valorizzare il proprio impegno ESG e comunicare agli stakeholder la partecipazione a iniziative concrete.

Per tale motivo, l'approfondimento vuole dimostrare che le finalità sociali e gli interessi reputazionali possono non solo coesistere nelle collaborazioni tra imprese e Terzo Settore, ma anche rafforzarsi reciprocamente: il ritorno reputazionale può incentivare nuovi investimenti sociali e, allo stesso tempo, l'impatto concreto generato da tali iniziative può rendere più solida e credibile la reputazione aziendale.

4.2. MODELLI TEORICI

L'analisi richiama i criteri ESG come strumento di valutazione della sostenibilità, la Stakeholder Theory per interpretare le relazioni tra l'impresa e i soggetti coinvolti e il concetto di valore condiviso di Porter e Kramer per comprendere come le iniziative sociali possano generare benefici sia per l'impresa sia per la comunità.

Secondo Li et al. (2021), ESG, acronimo di Environmental, Social e Governance, è un parametro utilizzato dagli investitori e dalle imprese per valutare il comportamento aziendale, la sostenibilità delle attività e la capacità dell'impresa di generare valore nel lungo periodo. Nel complesso, gli ESG rappresentano quindi un criterio che unisce aspetti economici, ambientali,

sociali e di governo aziendale, con l'obiettivo di orientare le imprese verso uno sviluppo sostenibile e una crescita di lungo periodo.

Nell'ambiente competitivo attuale, le imprese dedicano sempre più attenzione agli standard ambientali, sociali e di governance come risposta alla pressione esterna degli stakeholder. Di conseguenza, gli studiosi stanno mostrando maggiore interesse nell'esaminare l'integrazione delle informazioni finanziarie e non finanziarie all'interno dei sistemi di misurazione della performance (Li et al., 2021).

Gli ESG scores sono punteggi utilizzati per valutare la performance di un'impresa rispetto a questi fattori ambientali, sociali e di governance. Vengono impiegati da investitori, stakeholder e imprese per misurare il livello di sostenibilità, responsabilità e reputazione aziendale. Tuttavia, secondo Clément, Robinot e Trespeuch (2025), gli ESG scores non sempre riescono a misurare l'impatto sociale reale che l'azione dell'azienda ha sulla comunità e sull'ambiente. Durante l'esperienza di stage si è osservato come le imprese attribuissero rilevanza anche agli aspetti reputazionali delle iniziative sociali, coerentemente con il legame tra ESG, immagine aziendale e relazioni con gli stakeholder evidenziato da Whelan et al. (2021).

Secondo Freeman (1984), gli stakeholder sono tutti i soggetti che possono influenzare, o essere influenzati, dall'attività dell'organizzazione o che possono influenzare il raggiungimento dei suoi obiettivi. Essi includono dipendenti, clienti, fornitori, azionisti, istituzioni, comunità e altri gruppi rilevanti per l'impresa.

La Stakeholder Theory sostiene che l'impresa non possa limitarsi a considerare soltanto gli interessi degli azionisti, ma debba gestire in modo strategico le relazioni con tutti i soggetti coinvolti. Nel caso osservato durante il tirocinio, gli stakeholder principali sono impresa donatrice, Fondazione, scuole, famiglie, comunità locale, istituzioni, SUEM 118 e cittadini che beneficiano del DAE.

Tale teoria è utile anche per comprendere il legame tra ESG e comunicazione: le imprese non devono soltanto realizzare iniziative sociali, ma anche comunicarle in modo trasparente agli stakeholder, affinché tali azioni possano rafforzare la reputazione e la fiducia verso l'impresa.

Eccles, Ioannou e Serafeim (2014) analizzano l'effetto della sostenibilità aziendale sui processi organizzativi e sulla performance. Attraverso un campione di 180 imprese statunitensi, distinguono tra imprese High Sustainability, che avevano adottato volontariamente politiche di sostenibilità, e imprese Low Sustainability, che ne avevano adottato poche o nessuna.

Tabella 1 – Frequenza delle pratiche di stakeholder engagement nelle imprese Low Sustainability e High Sustainability

<u>Fase</u>	<u>Pratica di stakeholder engagement</u>	<u>Low Sustainability</u>	<u>High Sustainability</u>	<u>p-value</u>
Prior	Opportunities/Risks Examination <i>(analisi di opportunità e rischi)</i>	2,7%	31,1%	<0,001
Prior	Stakeholder Identification <i>(identificazione degli stakeholder)</i>	10,8%	45,9%	<0,001
Prior	Training <i>(formazione)</i>	0,0%	14,9%	<0,001
During	Concerns <i>(raccolta delle problematiche)</i>	2,7%	32,4%	<0,001
During	Grievance Mechanism <i>(meccanismi di reclamo)</i>	2,7%	18,9%	<0,001
During	Common Understanding <i>(comprensione condivisa)</i>	13,5%	36,5%	<0,001
During	Scope Agreement <i>(accordo sull'ambito di intervento)</i>	8,1%	36,5%	<0,001
During	Targets <i>(definizione degli obiettivi)</i>	0,0%	16,2%	<0,001
After	Board Feedback <i>(feedback al consiglio di amministrazione)</i>	5,4%	32,4%	<0,001
After	Result Reporting <i>(rendicontazione dei risultati)</i>	0,0%	31,1%	<0,001
After	Public Reports <i>(pubblicazione di report)</i>	0,0%	20,3%	<0,001

Nota: le pratiche di stakeholder engagement sono suddivise in tre fasi: Prior, prima del coinvolgimento degli stakeholder; During, durante il processo; e After, dopo la sua conclusione. Il p-value indica la significatività statistica delle differenze tra imprese Low Sustainability e High Sustainability. In tutti i casi, un valore inferiore a 0,001 indica una differenza statisticamente significativa tra i due gruppi.

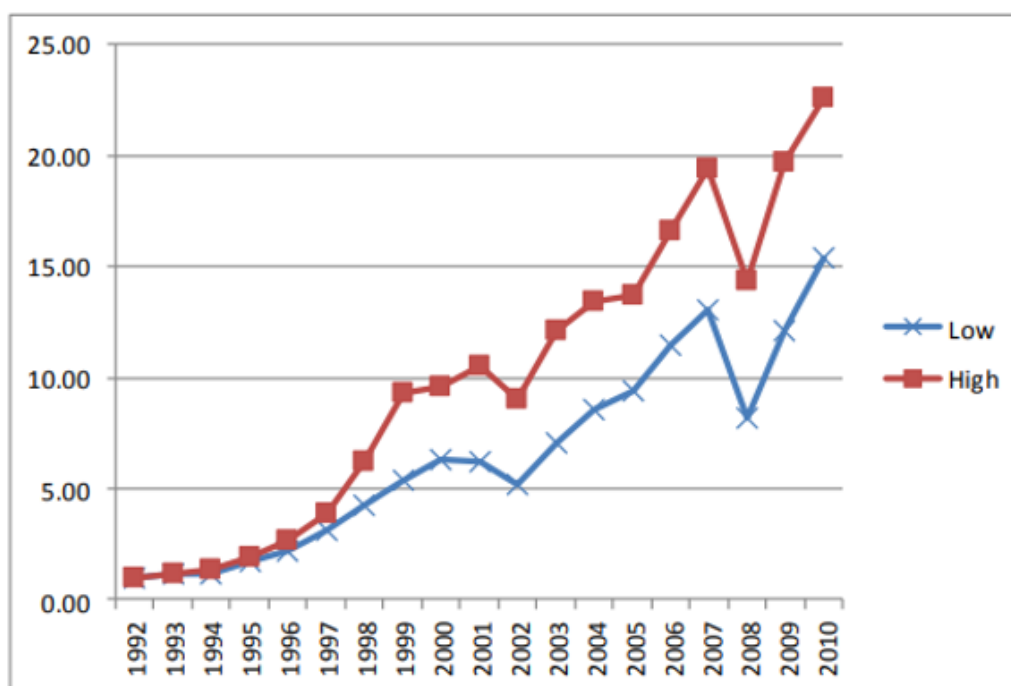
Fonte: rielaborazione da Eccles, Ioannou e Serafeim (2014).

La Tabella 1 mostra che le imprese High Sustainability adottano più frequentemente pratiche strutturate di stakeholder engagement rispetto alle imprese Low Sustainability. Ciò evidenzia

come la sostenibilità non riguardi solo la comunicazione esterna, ma anche la capacità dell'impresa di instaurare relazioni più organizzate e trasparenti con i propri stakeholder.

Più in generale, lo studio evidenzia che le imprese High Sustainability sono maggiormente orientate al lungo periodo e più propense a misurare e comunicare informazioni non finanziarie. Il confronto tra i due gruppi mostra inoltre risultati migliori per le imprese High Sustainability nel periodo analizzato.

Figura 1 – Andamento di un dollaro investito nei portafogli High Sustainability e Low Sustainability



Nota: la Figura 1 mostra l'andamento di un dollaro investito in portafogli value-weighted, ossia ponderati in base al valore di mercato delle imprese.

Fonte: Eccles, Ioannou e Serafeim (2014).

La figura 1 mostra l'evoluzione di un dollaro investito in portafogli composti da imprese High Sustainability e Low Sustainability. Nel periodo analizzato, le imprese High Sustainability presentano una performance migliore rispetto alle Low Sustainability. Questo è coerente con l'idea che le pratiche ESG, quando integrate nella strategia aziendale, non rappresentano soltanto un costo, ma possono contribuire alla creazione di valore nel lungo periodo.

A sostegno di questo, la metanalisi di Whelan et al. (2021), promossa dal NYU Stern Center for Sustainable Business e da Rockefeller Asset Management, basata su oltre 1.000 studi pubblicati tra il 2015 e il 2020, evidenzia che la relazione tra ESG e performance finanziaria è spesso positiva, soprattutto nel lungo periodo. I benefici derivano da fattori come migliore gestione del rischio, maggiore innovazione, rafforzamento della strategia aziendale e migliori relazioni con dipendenti, clienti, fornitori e comunità.

Negli ultimi anni, sempre più imprese hanno integrato questioni sociali e ambientali nei propri modelli di business, superando una visione puramente benefica delle iniziative sociali. Porter e Kramer (2011) spiegano questo approccio attraverso il concetto di valore condiviso, definito come l'insieme di politiche e pratiche operative che aumentano la competitività dell'impresa, migliorando le condizioni economiche e sociali delle comunità in cui essa opera.

Un esempio concreto di valore condiviso emerge dalle collaborazioni legate ai progetti della Fondazione Ometto. L'azienda che installa presso la propria sede un defibrillatore e ne dona uno alla comunità migliora la sicurezza dei propri ambienti di lavoro, valorizza il proprio impegno ESG e rafforza la propria reputazione. Allo stesso tempo, la comunità beneficia di un intervento concreto, quale il rafforzamento della cardioprotezione.

Porter e Kramer (2011) sottolineano inoltre che la creazione di valore condiviso può richiedere la collaborazione tra imprese, enti non profit, istituzioni e comunità, poiché alcuni problemi sociali non possono essere affrontati da un solo soggetto. Nel caso della Fondazione, questo avviene con la collaborazione tra azienda donatrice, ente del Terzo Settore, scuola, SUEM 118, istituzioni e comunità. La Fondazione assume il ruolo di intermediario, trasformando le risorse donate dalle imprese in interventi concreti.

Nel complesso, i modelli teorici richiamati mostrano come le iniziative sociali possano essere interpretate non solo come azioni solidaristiche, ma anche come strumenti collegati alla strategia aziendale, alla gestione delle relazioni con gli stakeholder e alla creazione di valore condiviso.

4.3 DISCUSSIONE

Alla luce di quanto riportato, è possibile osservare come la crescente attenzione verso ESG, sostenibilità e reputazione abbia modificato il modo in cui le imprese valutano le iniziative sociali. Nel contesto competitivo attuale, infatti, tali iniziative non sono considerate soltanto forme di beneficenza, ma possono assumere un ruolo strategico per l'impresa.

Questo cambiamento è legato alla crescente pressione esercitata da stakeholder, investitori, clienti, dipendenti e organismi regolatori, che attribuiscono sempre maggiore importanza alla responsabilità sociale e alla sostenibilità aziendale. Di conseguenza, le imprese sono sempre più spinte non solo a realizzare azioni sostenibili e sociali, ma anche a comunicarle attraverso informazioni non finanziarie rivolte agli stakeholder (Li et al., 2021).

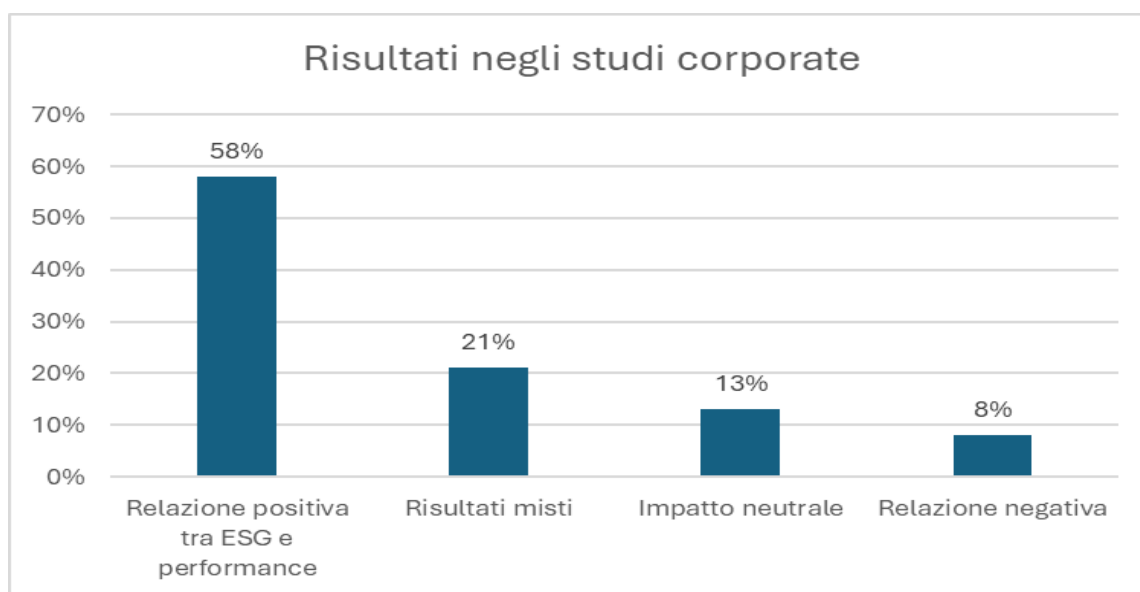
La crescente attenzione verso questi temi rende più convenienti e desiderabili per le imprese le azioni sociali, e anche quando una parte della motivazione è reputazionale, il risultato può essere un aumento concreto degli investimenti sociali.

La filantropia aziendale consiste nel sostegno volontario da parte delle imprese a iniziative sociali, attraverso donazioni o altre forme di supporto. Quando queste attività non sono considerate soltanto come beneficenza, ma anche come strumenti per rafforzare la reputazione, le relazioni con gli stakeholder e il posizionamento dell'impresa, si parla di filantropia strategica (Porter e Kramer, 2002).

Tale filantropia viene utilizzata anche come strumento di comunicazione e visibilità, promuovendo l'immagine e il brand dell'impresa. Tuttavia, come affermano Porter e Kramer (2002), questo non elimina necessariamente il valore sociale dell'iniziativa, soprattutto quando il progetto produce benefici reali per la comunità. La comunicazione delle iniziative sociali può dunque essere interpretata come una forma di trasparenza verso stakeholder e comunità, oltre che come strumento reputazionale.

Secondo Godfrey (2005), le attività filantropiche possono generare capitale morale e reputazionale, contribuendo alla protezione degli asset intangibili dell'impresa, come fiducia, legittimazione e relazioni con comunità e stakeholder. Tuttavia, questo effetto non è automatico, e se l'iniziativa resta solo comunicazione, senza un risultato reale per la comunità, rischia di perdere credibilità e di non produrre benefici in termini di performance (Whelan et al., 2021).

Figura 2 – Relazione tra ESG e performance finanziaria negli studi corporate



Nota: il grafico riporta i risultati relativi agli studi “Corporate” analizzati da Whelan et al. (2021), basati su 245 studi pubblicati tra il 2016 e il 2020 sulla relazione tra ESG e performance finanziaria. I dati mostrano che, nel 58% degli studi corporate, la relazione tra ESG e performance finanziaria risulta positiva.

Fonte: elaborazione su dati di Whelan et al. (2021), NYU Stern Center for Sustainable Business e Rockefeller Asset Management.

ESG e reputazione incentivano le imprese a sostenere progetti sociali, ma il beneficio reputazionale e strategico è solido solo se l’iniziativa è concreta e coerente con la strategia aziendale. Il grafico è utile perché mostra che il legame tra ESG e performance è generalmente favorevole, ma non deve essere interpretato in modo automatico. La presenza di risultati misti, neutrali o negativi conferma, infatti, che i benefici associati agli ESG dipendono dalla qualità dell’integrazione strategica e dalla concretezza delle iniziative realizzate.

Nel caso della Fondazione Ometto, questo aspetto emerge nelle collaborazioni con le aziende che non si limitano al semplice acquisto del defibrillatore, ma scelgono un progetto più completo di cardioprotezione attraverso un abbonamento che prevede anche la formazione periodica del personale tramite corso BLSD. L’iniziativa risulta così più coerente con gli obiettivi di sicurezza e responsabilità dell’impresa. In questo modo, l’azienda non comunica

soltanto il proprio impegno ESG, ma contribuisce a generare un impatto reale per dipendenti e comunità.

Nel lungo periodo, obiettivi sociali ed economici non tendono ad essere in conflitto. Infatti, se le iniziative aziendali producono benefici sia per l'impresa sia per la comunità, possono generare un ciclo positivo tra crescita dell'impresa e progresso sociale, contribuendo a profitti più duraturi (Porter e Kramer, 2011).

In conclusione, le imprese possono ottenere capitale reputazionale attraverso iniziative sociali, ma tale capitale da solo non è una motivazione sufficiente. Il ritorno reputazionale è più credibile quando l'azione produce un impatto concreto e dimostrabile sulla comunità.

Non esiste quindi alcuna contraddizione tra il miglioramento del contesto competitivo dell'impresa e un impegno sincero verso la società. Se l'iniziativa è costruita in modo coerente e produce valore reale, gli investimenti sociali possono rafforzare la reputazione aziendale e, allo stesso tempo, generare impatto per la comunità. In questa prospettiva, gli ESG assumono un ruolo centrale nella creazione di valore condiviso perché rendono più visibile e strategico l'impegno sociale delle imprese, favorendo la collaborazione tra aziende, enti del Terzo Settore e comunità.

3960 parole

5. BIBLIOGRAFIA

CLÉMENT, A., ROBINOT, É. e TRESPEUCH, L., 2025. The use of ESG scores in academic literature: a systematic literature review. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 19(1), pp. 92-110.

ECCLES, R.G., IOANNOU, I. e SERAFEIM, G., 2014. The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), pp. 2835-2857.

FREEMAN, R.E., 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.

GODFREY, P.C., 2005. The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: A risk management perspective. *Academy of Management Review*, 30(4), pp. 777-798.

LI, T.-T., WANG, K., SUEYOSHI, T. e WANG, D.D., 2021. ESG: Research progress and future prospects. *Sustainability*, 13(21), 11663.

MINISTERO DELLA SALUTE, 2017. *Decreto 26 giugno 2017. Linee guida sulla dotazione e l'utilizzo di defibrillatori semiautomatici e di eventuali altri dispositivi salvavita da parte delle associazioni e società sportive dilettantistiche*. Gazzetta Ufficiale, Serie Generale n. 149 del 28 giugno 2017.

PORTER, M.E. e KRAMER, M.R., 2002. The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), pp. 56-68.

PORTER, M.E. e KRAMER, M.R., 2011. Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), pp. 62-77.

REPUBBLICA ITALIANA, 2021. *Legge 4 agosto 2021, n. 116. Disposizioni in materia di utilizzo dei defibrillatori semiautomatici e automatici*. Gazzetta Ufficiale, Serie Generale n. 193 del 13 agosto 2021.

WHELAN, T., ATZ, U., VAN HOLT, T. e CLARK, C., 2021. *ESG and financial performance: Uncovering the relationship by aggregating evidence from 1,000 plus studies published between 2015-2020* [online]. NYU Stern Center for Sustainable Business e Rockefeller Asset Management. Disponibile su: https://www.stern.nyu.edu/sites/default/files/assets/documents/NYU-RAM_ESG-Paper_2021.pdf [Accesso 11 giugno 2026].