

knowledge partner

SDA Bocconi
SCHOOL OF MANAGEMENT



The European House
Ambrosetti

a2a
LIFE COMPANY



Creare valore attraverso il coinvolgimento degli Stakeholder

La misurazione dell'impatto delle attività
di engagement per il business e per i territori.

L'impatto dell'engagement: il coinvolgimento degli stakeholder crea valore

Stiamo attraversando un periodo in cui la spinta verso la transizione ecologica sembra perdere terreno di fronte ad altre priorità economiche e geopolitiche; questo non fa cambiare rotta ad A2A che continua a proporre un modello in cui la sostenibilità d'impresa è una leva competitiva per la crescita dell'azienda e un fattore di sviluppo economico-sociale per i territori in cui è presente. Il Piano Strategico del Gruppo riguarda il 2035 e integra obiettivi di business e sostenibilità con una prospettiva di lungo periodo: la transizione ecologica è la colonna portante, con i due pilastri

- **Economia circolare e Transizione energetica**
- **che guidano un piano di investimenti da 23 miliardi di euro.**

La sostenibilità non solo è centrale nella strategia industriale di A2A, ma è anche un modo di essere sul territorio. Dieci anni fa abbiamo pubblicato il primo Bilancio di Sostenibilità Territoriale di Brescia ma negli ultimi cinque anni abbiamo investito costantemente arrivando a produrre 14 e ad organizzare 14 Forum Multistakeholder nel 2025. È un atto volontario da parte del Gruppo che si traduce in documenti di facile consultazione e incontri volti al dialogo per condividere le performance e gli obiettivi in ambito ambientale, sociale ed economico dell'azienda nei diversi territori, permettendo, a chiunque sia interessato, di valutare il nostro impegno nel tempo e aiutarci a crescere insieme.

Perché sia possibile avere successo, il supporto dei diversi stakeholder è imprescindibile e, citando Edward Freeman, per l'impresa il profitto è misura dell'efficacia nella gestione delle relazioni con i soggetti che la circondano. Il successo origina dai legami che uniscono azienda, clienti, fornitori, dipendenti e investitori – i quali, nell'organizzazione, trovano lo spazio per creare valore reciproco. Ma uno dei principali ostacoli da superare è la scarsa conoscenza reciproca

tra azienda e stakeholder. Spesso, le imprese non comprendono a fondo le reali esigenze e aspettative dei propri stakeholder, mentre questi ultimi non hanno una visione chiara delle strategie, dei vincoli e delle priorità aziendali.

Il dialogo è la soluzione naturale a questa barriera, se non interpretato come mera operazione di facciata ma concreta volontà di contribuire al benessere reciproco. Governare efficacemente i processi di stakeholder engagement, non può essere un'attività destrutturata ma è necessario disporre di modelli e strumenti per confrontare nel tempo i costi dell'azione e quelli, spesso sottovalutati, dell'inazione, soprattutto in relazione alle sfide ambientale e sociali. Comunicare in modo trasparente tali evidenze genera accountability, rafforza la credibilità del processo e favorisce un confronto informato. E proprio il principio di accountability è alla base di questi documenti e si è evoluto in un programma strutturato di ascolto, dialogo e coprogettazione: il modello IMPACT.

Per capire se l'approccio che abbiamo scelto generi un valore concreto e durevole, **abbiamo deciso di impegnarci per misurare l'impatto che le nostre attività di stakeholder engagement producono per l'azienda e per i territori.** Capirne la portata e dimostrarne il valore sono indicatori fondamentali per capire se siamo sulla strada giusta.

In questo percorso, siamo stati accompagnati da due partner autorevoli e competenti: SDA Bocconi e TEHA. Ci siamo avvalsi della consolidata expertise della prima per validare una metodologia avanzata per la misurazione dell'impatto sociale delle nostre iniziative sui territori.

Con la seconda, al nostro fianco da anni nello sviluppo di attività di engagement in tutto il Paese, abbiamo individuato un metodo per valutare

l'impatto che hanno le attività di coinvolgimento degli stakeholder sui nostri business. Due filoni di ricerca complementari che, insieme, forniscono un'analisi organica dell'impatto che il nostro impegno per l'integrazione dello stakeholder engagement nella strategia aziendale determina per l'impresa e per le comunità in cui opera.

Questa attività di ricerca ha lo scopo di provare che la just transition non rappresenta solo un traguardo a cui tendere ma un percorso che conviene alle imprese e ai loro stakeholder.

Quello che fino a poco tempo fa era considerato un imperativo etico o ambientale è opportuno venga ora riposizionato come una priorità industriale e strategica: mantenere produttività, capacità di innovazione e competitività globale mentre si raggiungono gli obiettivi climatici. Si tratta di aggiornarsi passando da una "rivoluzione verde" a una transizione competitiva, mirata a conciliare la decarbonizzazione con la crescita.

Carlotta Ventura

Chief Communication, Sustainability
and Regional Affairs Officer
Gruppo A2A

Executive Summary

Il paper ha l'obiettivo di individuare due modelli complementari per misurare il valore generato rispettivamente all'interno e all'esterno della nostra organizzazione dall'integrazione dello stakeholder engagement nella strategia aziendale, in termini di:

- reputazione, in quanto l'engagement consente all'azienda di aumentare fiducia e consenso da parte degli stakeholder, diffondendo reciprocamente consapevolezza sulle priorità, sulle logiche e sulle aspettative connesse al business. Il contributo di queste iniziative è fondamentale per accelerare i processi decisionali e la realizzazione delle progettualità strategiche, aumentando la rispondenza dei risultati alle aspettative esterne.
- co-creazione, in quanto il coinvolgimento può essere utilizzato dall'azienda per attivare processi partecipati per generare valore. Tanto negli ambiti che afferiscono direttamente al business quanto in quelli della responsabilità sociale, infatti, la collaborazione con gli stakeholder può consentire di delineare progettualità ad alto valore aggiunto non soltanto per l'organizzazione promotrice ma anche per i territori di riferimento.

Le “reason why”

- **Sebbene riconosciuto nei contesti organizzativi globali come indicatore di buona governance, il concetto di coinvolgimento degli stakeholder è ancora poco studiato in letteratura.** Una comprensione parziale e frammentaria dei suoi fattori di successo o insuccesso, ma anche delle variabili attraverso cui misurarne gli impatti, rischia di metterne in discussione l'efficacia e limitarne l'adozione.
- **Invertire la rotta del cambiamento climatico è una priorità industriale, specialmente per l'Europa che dal 2020 deve sostenere circa €44,5 miliardi l'anno di costi imprevisti connessi a eventi meteorologici estremi** - circa il doppio rispetto ai valori registrati nel periodo 2010-19 (European Environmental Agency,

2024). Eppure, questa urgenza non sembra tradursi in un'accelerazione realizzativa sufficiente: in Italia 156 progetti infrastrutturali connessi alla transizione sono ancora bloccati da dispute territoriali (EJ Altas, 2023) per un valore complessivo di circa 27 miliardi di euro (Banca D'Italia, 2021).

- **La transizione ecologica non può prescindere dalla dimensione sociale. È fondamentale coinvolgere autenticamente gli stakeholder affinché la trasformazione sia equa, garantisca diritti, dignità e nuove opportunità, e non lasci indietro nessuno.** In questa direzione, i governi alla COP30 hanno concordato il Meccanismo d'Azione di Belém (BAM) per la Transizione Giusta, volto a rafforzare la cooperazione internazionale, il supporto tecnico, lo sviluppo delle capacità e lo scambio di conoscenze, con l'obiettivo di accelerare una transizione equa basata sui diritti umani e sui principi di equità e non discriminazione.
- **Lo stakeholder engagement, inteso come “insieme di attività volontarie e trasparenti di partecipazione, promosse da un'organizzazione con l'obiettivo di accrescere consenso e fiducia tra le parti coinvolte”, rappresenta una leva strategica per cambiare passo.** La quota parte di potere decisionale riconosciuto dal promotore ai suoi stakeholder è l'ingrediente chiave per determinare l'efficacia di questi processi ed è una funzione di due variabili: l'influenza che questi esercitano sul business e lo stato della relazione che li lega all'organizzazione.
- **La continuità di business di qualsiasi azienda dipende strettamente dall'ecosistema relazionale in cui opera.** La sostenibilità talvolta viene percepita come un mero adempimento normativo, quando invece costituisce un fattore strategico: consente di gestire rischi economici, ambientali e sociali e facilita l'accesso al credito e la permanenza nelle filiere. **In quest'ottica, supportare l'empowerment dei territori significa promuovere un ambiente in cui tutti possano prosperare.**

1. L'impatto delle attività di stakeholder engagement per il business

Il modello e le sue implicazioni operative

- **Lo stakeholder engagement genera benefici non solo per le comunità che vi partecipano ma anche per l'organizzazione che lo agisce.**

Per un'azienda, il suo valore può essere ricondotto a due sfere distinte: in termini di reputazione, il coinvolgimento migliora la qualità delle relazioni tra le parti, accelerando i processi realizzativi; in termini di co-creazione, l'engagement può tradursi in una collaborazione "a valore condiviso".

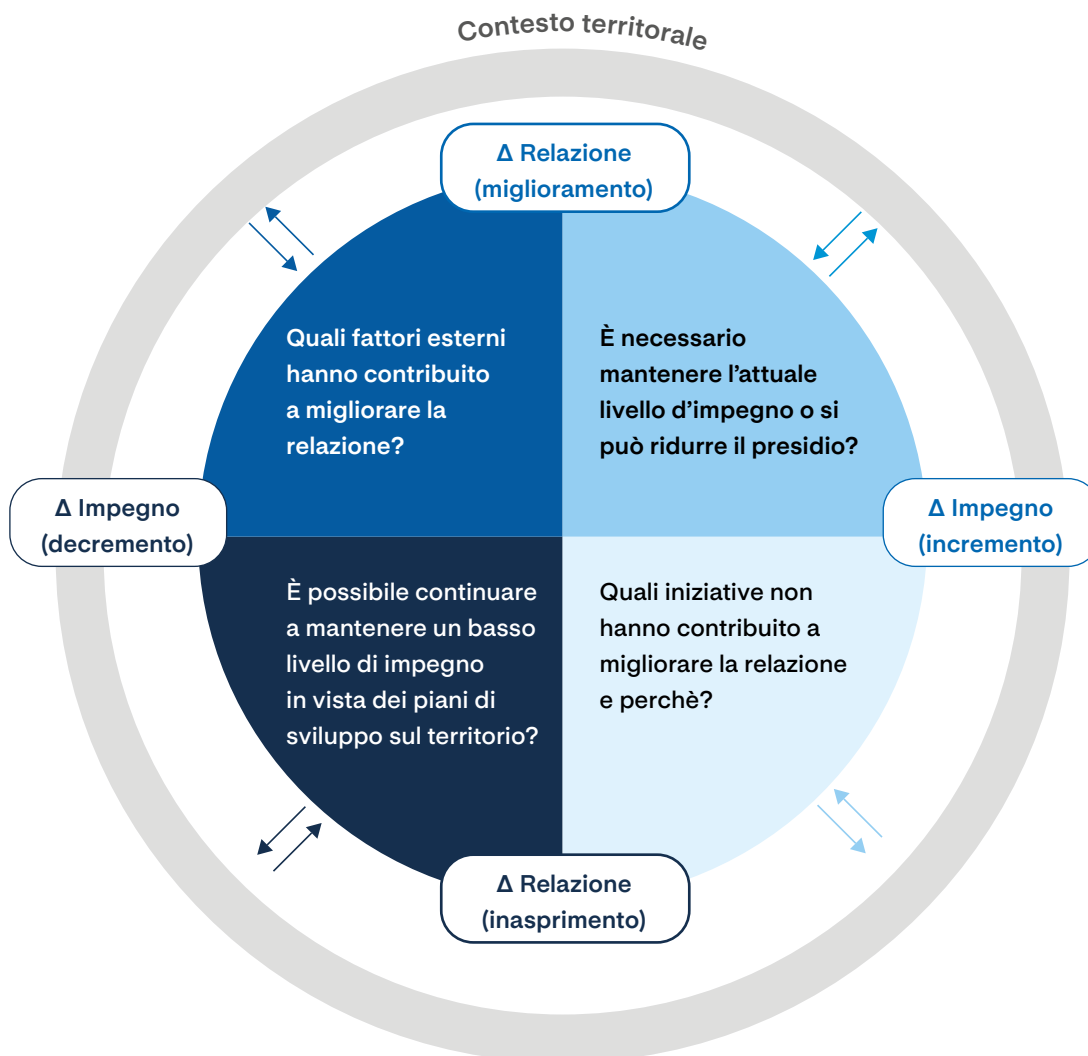
- **L'Engagement Business Value Index (EBVI) cattura il valore reputazionale generato dal coinvolgimento a partire da 3 variabili strategiche:** l'evoluzione dello stato della relazione tra l'azienda e i suoi stakeholder nel tempo, la variazione dell'impegno dedicato al coinvolgimento degli stakeholder nel tempo, l'influenza delle specificità del contesto sui risultati.

La formula dell'EBVI

$$\text{EBVI}_{\text{Territorio specifico}} = \frac{\Delta \text{ Relazione}}{\Delta \text{ Impegno}} \times \text{Contesto}$$

- **Il modello è stato sperimentato sul campo, applicandolo su due territori chiave coinvolti da A2A attraverso il suo programma dei Forum Multistakeholder.**

La sperimentazione è stata condotta in tre tempi: una prima rilevazione del percepito locale antecedente alla realizzazione del coinvolgimento, una seconda rilevazione tra i partecipanti del territorio realizzata al termine dell'attività e un focus group con tutte le figure chiave del Gruppo coinvolte nell'organizzazione e nell'erogazione del coinvolgimento per raccogliere il percepito interno sugli impatti generati per il business.



Le evidenze raccolte sul campo

- **I cittadini riconoscono alle grandi aziende un ruolo chiave nel dialogo e nella generazione di valore, non ancora pienamente soddisfatto.** Il divario tra la responsabilità attribuita alle organizzazioni e l'efficacia percepita delle azioni messe in campo è pari a 41 punti percentuali segnalando un fabbisogno significativo da parte delle comunità coinvolte.
- **I Forum generano valore reputazionale, migliorando la qualità della relazione percepita dagli stakeholder del 26,3% e quella percepita dall'Azienda del 29,5%.** Si tratta di un valore concreto per il business in quanto a beneficiarne sono sia gli stakeholder esterni sia le figure chiave dell'organizzazione che intrattengono i rapporti con il territorio.
- **1/3 dell'impatto positivo del coinvolgimento deriva dal "potere della conoscenza".** Quando i Forum hanno consentito agli stakeholder di apprendere qualcosa di più sul Gruppo la qualità della relazione percepita dagli stakeholder è aumentata in media del 31%.
- **Nell'81% dei casi, l'engagement produce impatti reputazionali positivi per l'Azienda nella sua interezza e non solo per le funzioni interne coinvolte:** stimola la creazione di sinergie interne nei confronti di specifici interlocutori del territorio, facilita la creazione di nuove relazioni tra strutture del Gruppo e stakeholder esterni e incrementa complessivamente la reputazione come azienda accessibile e interessata a dialogare, competente, su temi all'avanguardia e capace di innovare.

2. L'impatto delle attività di stakeholder engagement per i territori

Il modello e le sue implicazioni operative

- **Lo stakeholder engagement genera benefici non solo per l'organizzazione che lo agisce ma anche per le comunità che vi partecipano.** Il suo valore si declina in tre ambiti principali: lo sviluppo di idee innovative, favorito dall'incontro e dalla contaminazione tra diversi punti di vista; la realizzazione di progetti con impatti positivi in ambito sostenibilità; la costruzione di sinergie che permettono di amplificarne le ricadute, realizzando progetti a valore condiviso.
- **L'Engagement Social Value Index (ESVI) cattura il valore generato dal coinvolgimento a partire da tre variabili strategiche:**

Dimensione	KPI primari
ACT - Immaginare e realizzare azioni concrete	Valutazione della qualità dell'attività di engagement in termini di qualità dei moderatori, chiarezza degli strumenti, rilevanza dei contenuti e inclusività dei punti di vista
PACT - Costruire alleanze	Valutazione di efficacia dell'attività di engagement in termini di incremento della fiducia e della motivazione degli stakeholder a contribuire e collaborare alla transizione sostenibile
IMPACT - Generare impatti positivi	Valutazione del grado di empowerment in termini di applicazione delle conoscenze apprese per avviare riflessioni e azioni a supporto della transizione e rafforzamento della capacità del territorio di fare rete.

- **Il modello è stato sperimentato sul campo, applicandolo a sette territori coinvolti da A2A attraverso il suo programma dei Forum Multistakeholder 2025.** La sperimentazione è stata condotta in due tempi: in prima battuta, un questionario sulla qualità e l'efficacia dell'evento è stato somministrato a tutti gli stakeholder presenti tramite Mentimeter al termine degli incontri in presenza. Successivamente, a distanza di alcuni mesi, un secondo questionario è stato somministrato ai rispondenti che si sono resi disponibili, via interviste telefoniche CATI condotte da SWG. Queste ultime hanno approfondito come sia cambiata la percezione dell'efficacia dell'evento e valutato il livello di empowerment percepito.

Le evidenze raccolte sul campo

- **Valutare processi ad alta intensità relazionale e temi complessi quali la trasformazione sostenibile richiede strumenti capaci di integrare dimensioni qualitative e quantitative** in tempi differenti. Il racconto evidenzia l'importanza di definire un framework metodologico solido e adattabile, costruito in funzione degli obiettivi specifici, al fine di cogliere tutte le possibili sfumature che concorrono a formare l'impatto complessivo del fenomeno analizzato.
- In questo primo anno di sperimentazione, **si registra una relazione positiva tra le attività di stakeholder engagement di A2A e la creazione di valore per gli stakeholder**, in termini di sinergie create e competenze trasferite, elementi che hanno favorito il loro empowerment, consentendo loro in alcuni casi di avviare già a distanza di pochi mesi riflessioni e collaborazioni per la realizzazione di progetti incentrati sull'integrazione della sostenibilità nel business.
- Anche a distanza di alcuni mesi dall'evento l'interesse verso le tematiche di sostenibilità rimane alto. **Oltre 3/4 degli stakeholder affermano che l'iniziativa ha aumentato la loro motivazione e fiducia nella propria capacità di contribuire alla transizione sostenibile e il loro interesse a collaborare con altri stakeholder.**
- **Per favorire l'empowerment, occorre investire in formazione e nel networking.** A seguito degli incontri, oltre il 40% degli stakeholder ritiene utile l'organizzazione di ulteriori momenti di confronto, che rafforzino le occasioni di networking, stimolando la capacità del territorio di creare e consolidare reti collaborative, e, il 30% è interessato a partecipare ad attività formative periodiche sulle tematiche affrontate.

Key takeaways

6 istruzioni azionabili per accelerare una Just Transition attraverso lo Stakeholder Engagement

L'attività di ricerca ha consentito di identificare sei azioni operative, con relative indicazioni pratiche, da implementare per progettare e gestire in maniera efficace le attività di stakeholder engagement, massimizzandone l'impatto sul business e sui territori.

I. Disegnare uno “schema di gioco” chiaro prima di scendere in campo

I processi di coinvolgimento sono spesso delicati e richiedono di essere governati con estrema contezza delle situazioni contestuali in cui si inseriscono. Le strategie di engagement più efficaci sono quelle orientate al raggiungimento di obiettivi misurabili, alimentate da approfondite analisi sul contesto in cui si inseriscono e basate su una progettazione di dettaglio delle meccaniche con cui il dialogo sarà condotto.

II. Fare sì che il business sia un attore centrale e massimizzare il coordinamento interno

L'interazione con gli stakeholder è una componente essenziale per la maggior parte dei business. Ogni struttura aziendale dialoga quotidianamente con i propri stakeholder chiave. Per poter sviluppare un approccio organico all'engagement che generi un impatto tangibile, è essenziale mettere a sistema il know-how e i processi in essere coinvolgendo attivamente il business. Specialmente nelle aziende più grandi, dotarsi di un organo di coordinamento favorisce la reattività e la coerenza, migliorando il percepito esterno nei confronti dell'organizzazione.

III. Verificare la coerenza delle strategie rispetto al percepito esterno

L'ascolto attivo dei territori non è solo una modalità attraverso cui accrescere il consenso verso l'organizzazione ma è soprattutto una leva per aumentare la focalizzazione degli interventi. Per questo, oltre alla qualità delle iniziative, è fondamentale considerare la frequenza, garantendone la continuità, e la prossimità, mantenendo una presenza percepibile e vicina. Identificare i principali key opinion leader, selezionare tra questi una rosa ristretta di "critical friends" da consultare periodicamente, vicini all'organizzazione e pronti a sfidarla in modo costruttivo, accelera il processo di identificazione degli obiettivi e delle azioni più coerenti con le specificità locali o di categoria.

IV. Promuovere la condivisione di strumenti concreti e sinergie tra i partecipanti

La condivisione di strumenti non è un atto accessorio, ma una infrastruttura abilitante per una governance sostenibile realmente efficace. Affiancare alle attività di ascolto e confronto, la condivisione di dati, framework operativi e strumenti facilita l'"interoperabilità relazionale", permettendo ai partecipanti di confrontarsi su basi oggettive, ridurre le asimmetrie informative e co-progettare soluzioni condivise. Le sinergie fra stakeholder hanno il potenziale per generare valore trasformativo, integrando competenze complementari, mettendo in rete risorse difficilmente accessibili singolarmente, e massimizzando l'impatto delle iniziative.

V. Monitorare continuativamente l'impatto dell'engagement sul business

Lo stakeholder engagement è tanto più efficace quanto è capace di accelerare il raggiungimento degli obiettivi di business rispondendo alle priorità delle strutture organizzative. Per questo motivo, è fondamentale disporre di una mappatura costantemente aggiornata delle relazioni, delle possibili criticità e delle opportunità presenti sul

territorio. Disporre di un team interfunzionale che funga da punto di contatto tra chi progetta ed eroga queste iniziative e le strutture che ne possono trarre beneficio è una leva per mettere a fuoco le esigenze in gioco ed efficientare i processi interni. Inoltre, creare una cultura diffusa sulle dinamiche dello stakeholder engagement e sui suoi processi all'interno dell'azienda e dare evidenza continua dell'impatto di queste attività sul business è essenziale per alimentare il commitment.

VI. Monitorare continuativamente l'impatto dell'engagement sui territori

Misurare l'impatto sociale genera accountability: aumentando la trasparenza su modalità, obiettivi e risultati delle attività può rafforzare i rapporti con il territorio, contribuendo così a massimizzare i benefici generati. È un processo complesso che richiede l'analisi attenta delle diverse componenti e la definizione puntuale degli effetti generati. Sebbene l'interesse sia spesso rivolto agli input e agli output, tralasciare outcome e impatti comporta una valutazione parziale del fenomeno. L'integrazione tra dimensioni qualitative e quantitative e la necessità di prevedere un'analisi diacronica aumentano il livello di complessità della misurazione, ma costituiscono elementi imprescindibili per lo sviluppo di indicatori capaci di descrivere con completezza le molteplici sfaccettature del contesto analizzato e la sua evoluzione nel tempo.

8 priorità operative per il futuro dello Stakeholder Engagement

L'attività di ricerca ha permesso di selezionare le seguenti priorità per chi intende intraprendere o partecipare a programmi di stakeholder engagement, nonché contribuire all'avanzamento delle conoscenze in questo ambito di studio.

I. Integrare lo stakeholder engagement nei processi decisionali

Adottare i processi di stakeholder engagement come strumenti per affrontare decisioni complesse consente di aumentare la qualità di tali decisioni. Eppure, integrare formalmente tali attività nei processi decisionali pubblici e privati non è sufficiente a garantirne l'efficacia: quando si tratta di sostenibilità, il problema non sembra solo essere rappresentato dall'assenza di engagement ma anche dalla cattiva gestione di questi processi.

II. Sviluppare una nuova Linea Guida per l'engagement l'adozione delle cui prassi possa essere certificata

Specialmente nell'ambito di processi complessi come l'engagement, un'adozione su larga scala richiede chiarezza e confrontabilità degli schemi d'azione. È opportuno quindi sviluppare un linguaggio comune, a partire dalle grandi aziende più attive (es. settori infrastrutturali), per orientare le pratiche e le iniziative e valorizzare l'applicazione di un set minimo di regole condivise.

III. Personalizzare le strategie di coinvolgimento

Non tutti gli stakeholder richiedono lo stesso livello di partecipazione. Occorre sviluppare strategie su misura, basate su una mappatura accurata, per ottimizzare l'efficacia delle iniziative e allocare in modo mirato le risorse disponibili.

IV. Evolvere dalla logica della partecipazione a quella dell'empowerment

Mettere in condivisione strumenti e competenze

permette di trasformare intuizioni in progetti concreti, trasformando il potenziale in impatto. Significa non limitarsi a coinvolgere gli stakeholder, ma abilitarli ad agire.

V. Favorire sinergie all'interno del proprio ecosistema relazionale

Promuovere la capacità dei territori di "fare rete" vuol dire contribuire alla nascita di sinergie progettuali, abilitando la condivisione di risorse e conoscenze e accelerando l'innovazione, necessaria nei contesti che richiedono trasformazioni profonde, come la transizione ecologica.

VI. Dialogare soprattutto in tempi di stabilità

Il coinvolgimento non può essere attivato solo in risposta a crisi o conflitti. È fondamentale promuovere strategie di coinvolgimento precoce e continuativo, in grado di rafforzare la fiducia nei periodi di stabilità e prevenire criticità future.

VII. Valutare e comunicare i costi dell'inazione

Perché il coinvolgimento sia efficace occorre confrontare nel tempo i costi delle azioni intraprese e quelli – spesso sottostimati – derivanti dall'inazione, in particolare rispetto alle sfide ambientali e sociali. Comunicare trasparentemente tali evidenze favorisce l'accountability del processo e abilita un confronto informato con gli stakeholder.

VIII. Rafforzare le competenze sul tema

Le organizzazioni, pubbliche e private, devono investire in formazione e sviluppo delle competenze relative allo stakeholder engagement, creando figure professionali dedicate, capaci di guidare questi processi con visione strategica e padronanza tecnica.

Sommario del documento

Il contesto dello stakeholder engagement

Il valore dell'engagement nella letteratura è ancora tutto da catturare	12
Il coinvolgimento conta: il ruolo del consenso in una transizione ecologica complessa	15
Il programma dei Forum Multistakeholder di A2A	18

Misurare il valore dello stakeholder engagement per il business

L'anagrafica del progetto	25
L'Analisi Socio-Ambientale (ASA): un modello per sviluppare un approccio strategico allo stakeholder engagement	26
Advisory Board's essentials	31

Misurare l'impatto sociale dello stakeholder engagement

L'anagrafica del progetto	45
Misurare l'impatto sociale è una sfida ancora aperta	46
La metodologia di A2A per misurare l'impatto sociale dell'engagement	49

Engagement Business Value Index

Prime evidenze chiave emerse	39
Bibliografia di riferimento	42

Engagement Social Value Index

Prime evidenze chiave emerse	60
Bibliografia di riferimento	62

Raccomandazioni finali

Il contesto dello stakeholder engagement

Il valore dell'engagement nella letteratura è ancora tutto da catturare

Sebbene il concetto di coinvolgimento degli **stakeholder sia ormai ampiamente diffuso** e applicato a livello globale – specialmente nei contesti organizzativi – **la letteratura scientifica sul tema risulta ancora limitata e non in grado di offrirne una definizione chiara e univoca**. Spesso, la natura di queste attività viene associata in modo interscambiabile a termini, quali “creazione di valore” o “valore condiviso”.

A mancare, sembra essere soprattutto una comprensione unitaria degli ingredienti di base dello stakeholder engagement: la frammentazione che si rileva nell'utilizzo di questo concetto rischia di frenarne così ulteriori potenziali sviluppi di ricerca.

Il limitato interesse che l'argomento suscita nel contesto della ricerca economica e sociale può essere desunto, per esempio, dall'esiguo seppur crescente numero di pubblicazioni raccolte negli ultimi anni sulle principali testate accademiche globali (Kujala et al., 2022).

Queste pubblicazioni, così come le svariate Linee guida sviluppate negli anni dagli enti intergovernativi come l'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE, 2022) si concentrano specialmente sulle modalità di conduzione dei processi di coinvolgimento.

Il contesto dello stakeholder engagement

Misurare il valore dello stakeholder engagement per il business

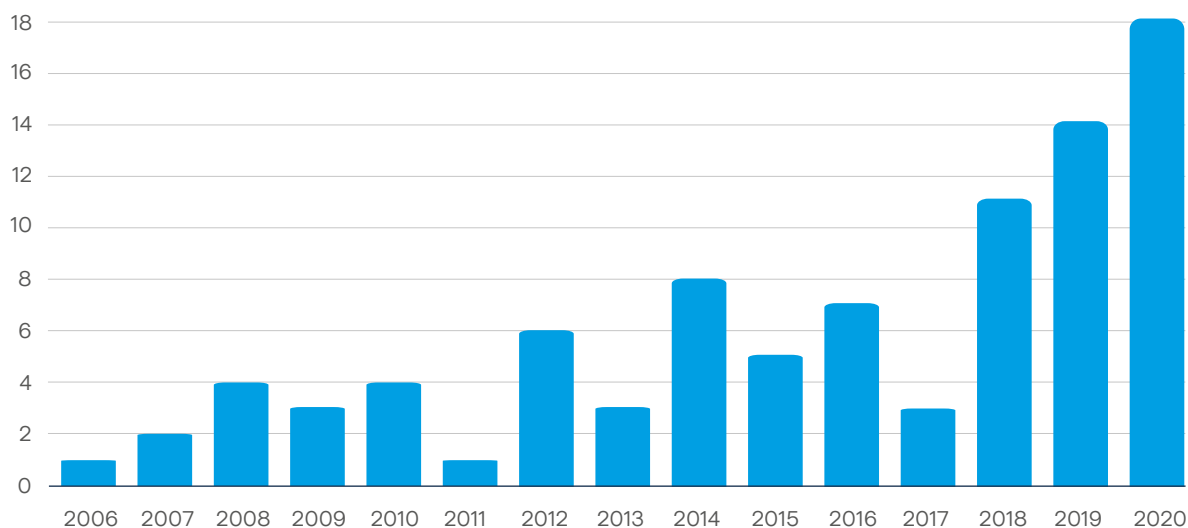
Engagement Business Value Index

Misurare l'impatto sociale dello stakeholder engagement

Engagement Social Value Index

Raccomandazioni finali

Pubblicazioni che includono una definizione di stakeholder engagement (2006- 2020) in 15 riviste a livello globale



Teorizzata nel 1969 da Sherry R. Arnstein, la “scala della partecipazione dei cittadini” rappresenta oggi uno dei più citati sistemi di classificazione delle modalità con cui la partecipazione dei cittadini può alimentare i processi decisionali (Arnstein, 1969).

Il suo principale valore consiste non tanto nella definizione degli strumenti da utilizzare, quanto nell’interpretazione di come i diversi approcci possano essere applicati a seconda degli obiettivi da raggiungere.

Il contesto dello stakeholder engagement

Misurare il valore dello stakeholder engagement per il business

Engagement Business Value Index

Misurare l’impatto sociale dello stakeholder engagement

Engagement Social Value Index

Raccomandazioni finali

La scala della partecipazione di Arnstein

1. Manipolazione	A un pubblico passivo vengono fornite informazioni parziali o costruite.	Non partecipazione
2. Educazione		
3. Informazione	Le persone vengono informate di ciò che sta per accadere, sta accadendo o è accaduto.	Tokenismo
4. Consultazione	Le persone hanno voce in capitolo, ma non hanno il potere di garantire che le loro opinioni vengano ascoltate.	
5. Ingaggio	Il punto di vista della gente ha influenza, ma i detentori del potere tradizionale prendono ancora le decisioni.	
6. Partnership	Le persone possono negoziare con i detentori del potere, concordando ruoli, responsabilità e livelli di controllo.	Controllo ai cittadini
7. Delega del potere	Alcuni poteri sono delegati.	
8. Controllo civico	Delega completa di tutti i processi decisionali e di azione.	

Solo in rari casi sono state sviluppate teorie per la misurazione degli esiti del coinvolgimento.

L’impatto dell’engagement è per lo più misurato dopo l’evento, attraverso la soddisfazione

L’impatto delle strategie di coinvolgimento è tipicamente rilevato a iniziativa conclusa. Gli indicatori più comunemente utilizzati riguardano il numero di partecipanti, il tasso di retention e livello di soddisfazione dei partecipanti. Inoltre, tale misurazione risulta in larga parte essere ancora una prerogativa tipica dei processi partecipativi pubblici.

Nella letteratura attuale, la valutazione di questi processi è spesso incentrata su indicatori qualitativi, per lo più basati sul feedback dei partecipanti ottenuti attraverso la somministrazione di questionari (Larson, 2009). Nei casi in cui è suggerita la valutazione di criteri quantitativi, invece, è spesso complicato approfondire come

questi debbano essere rilevati in termini di metodo o unità di misura e quale impegno sia richiesto per la loro misurazione (tempo

richiesto, difficoltà nel reperimento di dati, ecc.) (Elaborazione TEHA Group, 2025).

Il contesto dello stakeholder engagement

Misurare il valore dello stakeholder engagement per il business

Engagement Business Value Index

Misurare l'impatto sociale dello stakeholder engagement

Engagement Social Value Index

Raccomandazioni finali

Elementi e criteri per valutare l'efficacia dei processi di stakeholder engagement

Elemento di valutazione	Potenziali criteri
Efficienza	• Tempo dedicato all'organizzazione • Costo del processo • Costi per i partecipanti • Tempo richiesto ai partecipanti
Soddisfazione dei partecipanti	• Numero di beneficiari diretti del progetto • Numero di persone coinvolte nel processo • Percentuale di gruppi diversi presenti (ad esempio, minoranze) • Soddisfazione per il processo/risultato • Interesse a essere coinvolti in impegni futuri
Soddisfazione della comunità	• Tempo per l'elaborazione dei regolamenti • Sfide giudiziarie • Cambiamento di opinione pubblica • Percezione delle istituzioni • Crescita di solidarietà e sostegno

In questo panorama, il settore privato rimane ancora sullo sfondo. Più in particolare, dall'analisi di oltre 2.300 casi studio¹ emerge chiaramente come le istituzioni pubbliche siano i principali promotori delle iniziative di dialogo. Tali processi si rivolgono prevalentemente ai privati cittadini, i quali sono chiamati a partecipare su candidatura spontanea, e mirano a generare impatti

positivi per le comunità locali. Anche per questa ragione, i risultati delle valutazioni d'impatto possono risultare fuorvianti, in quanto condotte su campioni non rappresentativi di cittadinanza – ovvero coloro i quali mostrano già un interesse attivo verso la partecipazione e che quindi offrono riscontri probabilmente più ottimistici.

¹ A partire dal database raccolto sulla piattaforma globale <https://participedia.net/>, sono stati identificati in particolare oltre 1.337 casi rilevanti per natura dei temi affrontati – 802, dei quali frutto di esperienze maturate in Europa

Il coinvolgimento conta: il ruolo del consenso in una transizione ecologica complessa

È arrivato il momento di “fare qualcosa”

Le strategie politiche delineate negli ultimi dieci anni in materia di transizione sostenibile sono state rimesse in discussione a livello globale dalle ultime tornate elettorali.

Dalla scelta degli Stati Uniti di effettuare un passo indietro rispetto agli Accordi di Parigi al fenomeno, sempre più diffuso in Europa, di “greenlash” in risposta al Green Deal, la partita oggi si gioca sulla capacità di Paesi e Aziende di conciliare i principi della sostenibilità con la crescente pressione competitiva dei mercati.

Ai decisori viene oggi richiesto di ponderare decisioni dirimenti per il futuro della popolazione mondiale ma destinate a produrre effetti tangibili solo nel lungo periodo. Intanto, la polarizzazione aumenta mentre cresce l'urgenza di trovare un equilibrio tra i trade-off in gioco. In questo nuovo scenario, la sostenibilità si deve posizionare all'incrocio tra tecnologia, transizione energetica ed evoluzione dell'ordine globale (O'Sullivan, 2023).

Mercato e istituzioni, da soli, non hanno ancora saputo trovare un passo adeguato a governare il cambiamento. **La resistenza nei confronti delle politiche “verdi” che sta investendo l'Europa e il mondo intero mostra chiaramente che la transizione non può essere imposta per decreto: il dialogo e la partecipazione sono le uniche leve per creare consenso attorno a snodi complessi.**

Il successo dei processi di coinvolgimento dipende soprattutto dal tempismo, dalle modalità di progettazione e dalle meccaniche di gestione (TEHA Group, 2025).

Alla base della resistenza e del malcontento non vi è necessariamente una mancanza di dialogo, anche un ascolto parziale o superficiale rischia di condurre a effetti opposti a quelli sperati.

Affinché una visione competitiva possa effettivamente concretizzarsi, è essenziale implementare un cambiamento strutturale e il momento per intervenire è adesso.

La transizione italiana tra investimenti, conflitti e burocrazia

Il percorso di riduzione delle emissioni al 2030 intrapreso dall'Italia negli anni ha incontrato svariati ostacoli. Il protrarsi di investimenti infrastrutturali ridotti e, talvolta, l'opposizione dei territori alla realizzazione delle opere hanno rallentato il completamento dei progetti necessari, evidenziando la necessità di ulteriori interventi per accelerare il cambiamento. Banca d'Italia, ad esempio, avverte che saranno richiesti ulteriori

investimenti per rispettare le tempistiche previste ma che, negli ultimi anni, la spesa per l'espansione e il rinnovamento delle reti ha continuato a diminuire (dal 4,6% del PIL nel 2009 al 2,9% nel 2019) (Banca d'Italia, 2021). Nel frattempo, nel Paese, 156 progetti di sviluppo in essere risultano ancora bloccati da dispute territoriali (EJ Atlas, 2023) per un valore complessivo di circa €27 miliardi (Corte dei Conti, 2021).

Queste si configurano come “conflitti ambientali caratterizzati dal deterioramento percepito dalle parti in uno o più dei seguenti ambiti:

- disponibilità di risorse non rinnovabili;
- capacità dell'ambiente di assorbire esternalità prodotte dall'uomo (es. inquinamento);
- ricchezza dello spazio vitale.” (Libiszewski, 1992).

Per superare le barriere e ridurre i costi derivanti dall'inazione è essenziale una governance solida. Senza un rafforzamento delle capacità amministrative e una maggiore efficacia nel coinvolgimento degli stakeholder, il rischio è che ritardi e tensioni continuino a ostacolare la transizione, mettendo a repentaglio il raggiungimento degli obiettivi ambientali, la mitigazione degli impatti degli eventi estremi, e di conseguenza lo sviluppo economico del Paese.

Il contesto dello stakeholder engagement

Misurare il valore dello stakeholder engagement per il business

Engagement Business Value Index

Misurare l'impatto sociale dello stakeholder engagement

Engagement Social Value Index

Raccomandazioni finali

Il ruolo del business e la rilevanza dello stakeholder engagement per perseguire una Just Transition

In Europa, oltre il 60% dei cittadini dichiara di provare un forte o moderato senso di insoddisfazione verso un sistema percepito come inadeguato a rispondere alle sfide sociali ed economiche. Eppure, in tendenza contraria, si denota crescente fiducia nei brand rispetto alle istituzioni pubbliche (Edelman Trust Institute, 2025). Ci si aspetta che essi si assumano una responsabilità sempre maggiore rispetto alle sfide attuali, grazie a una sorta di “licenza sociale d'azione”, che viene loro concessa per intervenire su temi collettivi, a condizione che agiscano in modo efficace, etico e responsabile (Edelman Trust Institute, 2025).

La fiducia delle persone aumenta quando il brand riflette autenticamente la cultura contemporanea, dimostrando consapevolezza del contesto sociale e valoriale e più un brand è legato a una tematica, nel senso che la impatta o ne è impattato, maggiore è la responsabilità ad esso associata nell'intraprendere azioni. Questi dati avvalorano la tesi secondo cui per l'impresa il profitto è misura dell'efficacia nella gestione delle relazioni con i soggetti che la circondano: considerare gli stakeholder come un fine e non come un mezzo è quindi il

primo passo per accrescerne la competitività (Freeman, 1984). Questo principio trova la sua massima espressione nella Stakeholder engagement theory. Implementare iniziative di ascolto e dialogo con le parti interessate consente di costruire relazioni basate su autenticità, fiducia reciproca e collaborazione, comprendendo le specificità dei contesti in cui le imprese operano e facilitando l'integrazione degli stakeholder e dei loro interessi nei processi decisionali dell'impresa.

Con il termine stakeholder si intende tradizionalmente il soggetto che può impattare o essere impattato dagli obiettivi di un'organizzazione (Freeman, 1984) o da tematiche che coinvolgono la società, avendo implicazioni per l'organizzazione ma non esaurendosi in essa (Roloff, 2008). Secondo Gonzalez – Porras et al (2021) la transizione sostenibile è una di quelle tematiche che, data la sua natura trasversale e olistica, necessita di un approccio multistakeholder. Infatti, sebbene gli stakeholder individuali possano assumere il ruolo di agenti di cambiamento, la loro collaborazione genera capacità collettive che influenzano gruppi e strutture più ampie, amplificandone la portata.

Per questo Gonzalez – Porras et al (2021) sostengono che il coinvolgimento degli stakeholder come processo relazionale, debba essere considerato come un fondamentale agente di cambiamento per lo sviluppo sostenibile.

Questo concetto, si rafforza con le parole della Commissione Europea, che definisce “giusta” una transizione “verso un’economia climaticamente neutra condotta in modo equo e senza lasciare indietro nessuno” (Commissione Europea, 2025.) In altre parole, l’azione climatica richiede interventi urgenti, ambiziosi e trasformativi ma, per essere messa a terra con successo, presuppone di essere approcciata affrontandone in modo pragmatico gli effetti. Non si tratta di una definizione di matrice valoriale, quanto di una presa di consapevolezza circa la vera sfida insita nel concetto stesso di transizione: **il cambiamento porta con sé trasformazioni spesso radicali e inaspettate, che irrimediabilmente producono effetti su chi le vive** – impatti socioeconomici che possono interessare territori e regioni intere.

Il cambiamento climatico, oltre a rappresentare una sfida ambientale, rappresenta una leva di trasformazione sociale che impatta direttamente le persone, siano esse professionisti appartenenti a una catena del valore, cittadini appartenenti

a una comunità locali o collaboratori di un’organizzazione. In questo senso, più che mai oggi, la sfida della sostenibilità richiede un impegno condiviso e partecipativo, che coinvolga imprese, istituzioni e comunità in un percorso comune (Campra et al., 2020). Specialmente quando il business si lega a doppio filo a tale trasformazione, questa è la ragione di fondo che può portare un decisore a guardare ai processi di stakeholder engagement come asset di valore al servizio di una governance trasformativa.

Dalla decarbonizzazione delle supply chain per mitigarne i rischi operativi, all’aggiornamento delle competenze per valorizzare il capitale umano; dal coinvolgimento dei territori per indirizzare la transizione ecologica secondo le specificità locali, alla creazione di una cultura della sostenibilità attraverso cui attrarre talenti e sensibilizzare parallelamente cittadini e comunità – **le priorità sociali e di innovazione che declinano il significato di Just Transition sono numerose e accumulate da una leva strategica per le organizzazioni che abilitano in modo concreto la transizione: l’engagement come catalizzatore in grado di amplificare gli impatti positivi generati a beneficio degli stakeholder, perseguendo i propri obiettivi strategici e, di conseguenza, come acceleratore di performance per il business.**

Il contesto dello stakeholder engagement

Misurare il valore dello stakeholder engagement per il business

Engagement Business Value Index

Misurare l’impatto sociale dello stakeholder engagement

Engagement Social Value Index

Raccomandazioni finali

Il programma dei Forum Multistakeholder di A2A

Queste considerazioni rappresentano una consapevolezza per A2A nel suo rapporto quotidiano e strutturale con le diverse realtà locali. Il Gruppo si occupa di energia, acqua e ambiente, elementi essenziali alla vita, mettendo a disposizione tecnologie e competenze per generare un impatto positivo sul pianeta e sulle persone. La sua componente infrastrutturale orienta A2A in modo naturale verso un approccio costruttivo e collaborativo con gli stakeholder locali. Nondimeno, la sostenibilità guida il suo Piano Strategico, che traguarda il 2035, con la Transizione ecologica come colonna portante, e i due pilastri - Economia circolare e Transizione energetica - che orientano un piano di investimenti da 23 miliardi di euro. Per raggiungere l'obiettivo del Net Zero al 2050, A2A si è dotata anche di un Piano di Transizione Climatica pubblico che definisce target, leve operative e strumenti finanziari a supporto del percorso di decarbonizzazione del Gruppo.

Eppure, è sempre più evidente che la sostenibilità di un'azienda non dipenda solamente dalle operazioni svolte al suo interno ma coinvolga l'intera catena del valore. Infatti, le scelte effettuate dagli attori che operano lungo le filiere, o nel contesto sociale in cui il Gruppo opera, possono influenzare profondamente l'ambiente, la società e la governance, incidendo sulla reputazione e sulle performance dell'impresa. In questo contesto, ormai dieci anni fa è stato avviato un percorso strutturato di coinvolgimento degli stakeholder locali incentrato sull'ascolto, il dialogo e la coprogettazione, che ogni anno coinvolge un numero crescente di territori su cui le attività del Gruppo insistono attraverso l'organizzazione dei Forum Multistakeholder.

Questi incontri permettono ad A2A di conoscere meglio le aree su cui opera, raccoglierne le istanze e consolidare alleanze con gli stakeholder locali con l'obiettivo di rispondere ad esigenze reali attraverso l'implementazione di azioni concrete con effetti anche di lungo termine.

L'iniziativa è stata avviata nel 2015 coinvolgendo il territorio della provincia di Brescia ed è stata estesa a un numero crescente di territori, consolidandosi nel 2021 con il supporto di TEHA attraverso il modello di ascolto "Svolte Giuste": uno schema di dialogo nato dalla consapevolezza che la transizione ecologica pone le comunità locali di fronte a scelte complesse, in cui la strada da intraprendere non è sempre immediata. La prima edizione ha coinvolto 6 territori del Nord Italia (Bergamo, Brescia, Friuli-Venezia Giulia, Milano, Piemonte, Valtellina e Valchiavenna).

Nel 2022, il programma è stato ampliato con un ciclo biennale che ha raggiunto 11 territori, includendo Calabria, Monza e Brianza, Puglia, Sicilia e Sud Lombardia, il programma "Alleanze per una transizione di successo", dedicato alla co-progettazione di iniziative con gli stakeholder locali. Ogni tappa del roadshow prevede anche un evento pubblico di presentazione del Bilancio di Sostenibilità Territoriale, con la partecipazione del top management di A2A, delle istituzioni e dei principali Key Opinion Leader locali: un'occasione per condividere i risultati conseguiti nei diversi territori e approfondire il contributo del Gruppo allo sviluppo locale.

Nel 2024 e 2025, il percorso di ascolto dei territori è evoluto per rispondere a un triplice purpose:

Il contesto dello stakeholder engagement

Misurare il valore dello stakeholder engagement per il business

Engagement Business Value Index

Misurare l'impatto sociale dello stakeholder engagement

Engagement Social Value Index

Raccomandazioni finali



IMPACT: generare impatti positivi, perché senza risultati le azioni rimangono solo intenzioni.

PACT: costruire alleanze, perché in un contesto sempre più complesso nessuno può affrontare queste sfide da solo.

ACT: individuare azioni concrete a cui ogni attore coinvolto possa contribuire in modo tangibile.

Il contesto dello stakeholder engagement

Misurare il valore dello stakeholder engagement per il business

Engagement Business Value Index

Misurare l'impatto sociale dello stakeholder engagement

Engagement Social Value Index

Raccomandazioni finali

Il Roadshow 2024

I Forum Multistakeholder 2024 si sono svolti in 11 territori, a cui si è affiancato un nuovo format di coinvolgimento delle comunità locali: i Life Talk, realizzati in due territori per ampliare ulteriormente il dialogo e stimolare il confronto su tematiche strategiche.

I Territori coinvolti



Il nuovo percorso di ascolto si è focalizzato su due stream tematici:

Filiera sostenibile	Biodiversità e clima
Perchè	
La transizione sostenibile non è solo una questione etica ma di competitività. Le istituzioni e la finanza hanno alzato l'asticella nei confronti delle aziende più grandi anche attraverso l'introduzione di nuove normative a livello europeo, come la CSRD e la proposta di CSDDD.	L'equilibrio dei nostri ecosistemi è legato al funzionamento del clima. Lo sviluppo economico e sociale delle comunità dipende in larga parte dalla natura e dai suoi servizi. La legge EU sul ripristino della natura e la CSRD indirizzano le aziende in questa direzione.
Obiettivo	
Identificare azioni collettive per supportare le aziende nel territorio e, in particolare, la filiera di A2A, nell'accelerare la loro transizione sostenibile sulle prestazioni ambientali, sociali e di governance.	Identificare azioni collettive per potenziare la consapevolezza del territorio sulla tutela della biodiversità locale, andando a colmare i gap informativi e agendo concretamente per proteggere le specificità degli ecosistemi.

La meccanica degli incontri è stata studiata per affrontare i due stream tematici parallelamente nel corso delle diverse tappe territoriali. Gli appuntamenti hanno previsto:

- **Due tavoli di lavoro a porte chiuse, uno su Filiera sostenibile e uno su Biodiversità e clima:** gli incontri hanno visto la partecipazione di circa 190 stakeholder rappresentativi delle comunità locali, favorendo il confronto diretto sulle esigenze territoriali e l'elaborazione di soluzioni condivise.
- **Un incontro a porte aperte,** in cui i vertici aziendali hanno presentato i [Bilanci di sostenibilità territoriali](#), alla presenza della stampa e degli stakeholder locali. Attraverso

questi documenti di natura volontaria, il Gruppo racconta annualmente tramite KPI confrontabili la propria presenza, performance e obiettivi in ambito ambientale, sociale ed economico declinandoli sui singoli territori in cui opera. Gli appuntamenti hanno previsto anche un momento di talk tra i vertici presenti, istituzioni locali e key opinion leader alla presenza della stampa e degli stakeholder rilevanti per il territorio.

Le categorie di stakeholder maggiormente rappresentate sono state istituzioni, fornitori, associazioni di categoria, associazioni ambientaliste e dei consumatori, oltre al mondo accademico.

Il Roadshow 2025

Dal confronto sul tema della “Filiera sostenibile” è emerso che le PMI, per dimensioni e struttura, spesso non dispongono delle competenze, risorse e strumenti necessari per gestire in modo efficace le crescenti richieste normative e di mercato in ambito ESG².

Eppure, integrare la sostenibilità nel business non è solo una questione etica ma di competitività: è un requisito fondamentale sia per gestire i rischi del cambiamento climatico, i cui effetti sono sotto gli occhi di tutti, che per avere accesso al credito ed entrare o restare

² Per ulteriori dettagli si rimanda a: [Impact Report 2024](#)

Il contesto dello stakeholder engagement

- Misurare il valore dello stakeholder engagement per il business
- Engagement Business Value Index
- Misurare l'impatto sociale dello stakeholder engagement
- Engagement Social Value Index
- Raccomandazioni finali

nella catena di fornitura delle grandi aziende. In un momento storico in cui l'impegno globale per la transizione sostenibile sembra essere messo in discussione, ricordarsene è più importante che mai. Basti pensare all'uscita degli Stati Uniti dagli Accordi di Parigi o al sempre più aspro *green backlash* che si sta diffondendo in tutta Europa (Tasch, 2024). Nonostante ciò, sono le imprese stesse a riconoscere la centralità del tema: secondo una ricerca condotta ad A2A insieme a TEHA su 450 PMI italiane, oltre il 70% considera i trend legati alla sostenibilità rilevanti per la continuità di business. Basti pensare che per le grandi aziende coinvolgere l'intera value chain nel percorso di transizione è essenziale per

conseguire i propri obiettivi di sostenibilità. Sulla base di quanto emerso dal percorso del 2024, A2A ha pensato il Roadshow 2025 "Transizione ESG: un'impresa comune" per intervenire concretamente sui territori e favorire il confronto, condividere strumenti, dati e buone pratiche utili ad affrontare la transizione ESG in modo tangibile. Realizzato in collaborazione con The European House Ambrosetti e con le Associazioni territoriali di Confindustria, il Roadshow ha previsto una serie di incontri in 14 tappe³ distribuite su tutto il territorio nazionale, a cui hanno preso parte i fornitori e i grandi clienti del Gruppo, oltre alle imprese associate a Confindustria.

Il contesto dello stakeholder engagement

Misurare il valore dello stakeholder engagement per il business

Engagement Business Value Index

Misurare l'impatto sociale dello stakeholder engagement

Engagement Social Value Index

Raccomandazioni finali

I Territori coinvolti



³ Piemonte, Friuli Venezia Giulia, Liguria, Bergamo, Puglia, Brescia, Sud Lombardia, Valtellina e Valchiavenna, Campania, Abruzzo, Milano, Calabria, Monza e Brianza, Sicilia

Gli appuntamenti⁴ hanno previsto:

- **una sessione di confronto a porte chiuse, il Sustainability Leader Forum**, dedicata alle figure apicali delle aziende locali, in cui sono state affrontate le tematiche relative alle principali sfide della transizione sostenibile, fornendo ai partecipanti dati esclusivi di scenario, globali e locali, oltre ai risultati di una survey nazionale sull'approccio delle imprese italiane alla sostenibilità;
- **un incontro a porte aperte**, in cui i vertici aziendali hanno presentato i Bilanci di Sostenibilità Territoriale, e hanno partecipato a talk con istituzioni e rappresentanti dell'imprenditoria locali alla presenza della stampa e degli stakeholder del territorio;

- **due tavoli di lavoro a porte chiuse, gli Impact Lab**, con l'obiettivo di fornire alle figure più tecniche delle imprese partecipanti degli strumenti concreti per integrare la sostenibilità all'interno del proprio modello di business, per misurare la propria carbon footprint e per impostare un primo documento di rendicontazione.

Le categorie di stakeholder maggiormente rappresentate sono state aziende del territorio, associazioni di categoria, fornitori e grandi clienti di A2A.

Il contesto dello stakeholder engagement

Misurare il valore dello stakeholder engagement per il business

Engagement Business Value Index

Misurare l'impatto sociale dello stakeholder engagement

Engagement Social Value Index

Raccomandazioni finali

⁴ Abruzzo e Campania sono stati coinvolti nel roadshow per la prima volta, in questi due territori gli eventi non hanno previsto le sessioni a porte chiuse, gli incontri sono stati incentrati sulla presentazione del Bilancio di Sostenibilità Territoriale

Misurare il valore dello stakeholder engagement per il business

Il coinvolgimento crea valore
per l'azienda

Engaging for competitiveness: accelerare la transizione attraverso il consenso

L'idea stessa di "transizione", oggi, è messa nuovamente in discussione. L'incertezza geopolitica, la frammentazione economica e l'inasprimento delle condizioni finanziarie globali hanno soffiato sulla miccia del dibattito attorno al modello di sostenibilità in essere, spingendo governi e industrie a ripensare il cambiamento attraverso la lente della competitività. **Quello che un tempo era considerato un imperativo etico o ambientale viene ora riposizionato come una priorità industriale e strategica:** mantenere produttività, capacità di innovazione e competitività globale mentre si raggiungono gli obiettivi climatici. Il Clean Industrial Deal incarna questa trasformazione e traccia il passaggio da una "rivoluzione verde" a una transizione competitiva, mirata a conciliare la decarbonizzazione con la crescita.

In questo contesto, **istituzioni e attori economici, da soli, non hanno ancora trovato una risposta sufficientemente rapida ed efficace all'urgenza della sfida climatica.** Basti pensare ad esempio che, secondo gli ultimi dati disponibili, per autorizzare la realizzazione di progetti fotovoltaici ed eolici in Italia ci vogliono in media rispettivamente 13 e 25 mesi – a cui sommare poi i tempi richiesti per costruzione e la messa in funzione degli impianti (Staffetta Quotidiana, 2022).

È vero, il cambiamento non avviene – e non può avvenire – per decreto, specialmente in Europa. I processi per promuoverlo ne possono quindi determinare il successo e la qualità.

Lo dimostrano casi a noi vicini: **nella top 5 della classifica globale dei Paesi più agili nel pianificare e realizzare tali opere spiccano 3 Paesi europei – Olanda, Lussemburgo e Danimarca (Global Business Complexity Index, 2023).** Seppur connotate da caratteristiche territoriali ben differenti dall'Italia, prima tra tutte la ridotta densità abitativa, queste esperienze

offrono spunti di riflessione interessanti: la Danish Energy Agency (DEA), per esempio, è incaricata di fungere da punto di accesso unico per le procedure regolatorie e autorizzative in ambito energetico, ma è anche responsabile di coordinare il dialogo con i portatori di interesse chiave di questi progetti. Una dimostrazione tangibile di come lo stakeholder engagement possa aiutare a semplificare e accelerare la realizzazione delle grandi opere necessarie a completare la transizione energetica.

Coinvolgere le comunità crea valore in primis per le aziende: progetti che incontrano le esigenze locali hanno più probabilità di non incontrare opposizioni lungo l'iter realizzativo, riducendo i tempi della burocrazia e i costi nascosti ad essi associati.

Raggiungere il ritmo richiesto dal cambiamento è più che mai urgente. **In un mercato insostenibile, infatti, nessuna azienda può prosperare.** La sfida, oggi, non è più quindi adattarsi a nuove regole stringenti, ma partecipare attivamente alla costruzione di un modello di crescita che sia compatibile con la sostenibilità economica, sociale e ambientale – una transizione competitiva. Per affrontare queste sfide, le aziende sono chiamate ad adottare strategie pragmatiche, basate sull'innovazione, che consentano loro di conciliare gli obiettivi di sviluppo di lungo periodo con la capacità di generare margini nel breve termine. In questa cornice, coinvolgere non basta. Occorre farlo con successo, raggiungendo gli obiettivi prefissati nei tempi previsti. **L'Engagement Business Value Index nasce proprio con questo obiettivo: offrire alle aziende uno strumento concreto, chiaro e accessibile per comprendere in che misura il coinvolgimento possa generare valore per il business in un processo di Transizione Competitiva.**

Carlo Cici

Partner & Head of Sustainability Practice
TEHA Group

L'anagrafica del progetto

Obiettivi, metodologia e fonti che hanno alimentato lo Studio

L'**Engagement Business Value Index** (EBVI) intende proporsi come un modello distintivo e unico nel suo genere per misurare l'impatto prodotto dall'integrazione dello stakeholder engagement nelle strategie aziendali. Più in particolare, intende catturare il valore per il business generato dal coinvolgimento tra l'azienda e i suoi stakeholder.

Lo sviluppo del modello ha beneficiato di:

- **un'analisi approfondita della letteratura esistente** – dai principi della Stakeholder theory, alle esperienze più significative maturate in questo ambito, fino alle principali sfide o opportunità che possono scaturire nell'attuale contesto socioeconomico;
- **una definizione e una modellizzazione inedite di “valore dello stakeholder engagement”** atte a identificare e misurare le variabili chiave per rilevare la natura degli impatti prodotti;
- **un percorso di confronto con un Advisory Board internazionale** – composto da figure di spicco nell'ambito dello stakeholder engagement, capace di indirizzare i lavori, consolidando la metodologia e fornendo suggerimenti per l'affinamento del modello;
- **un'analisi sperimentale condotta su due territori strategici per il Gruppo A2A**, in corrispondenza delle iniziative di stakeholder engagement programmate nel contesto del più ampio programma di Forum Multistakeholder “IMPACT 2024”. L'analisi ha coinvolto direttamente, tramite survey e focus group, tutti i partecipanti alle iniziative erogate per un totale di 25 stakeholder esterni e 15 figure interne ad A2A.

> 250

pubblicazioni

analizzate per esplorare la letteratura scientifica e divulgativa disponibile

> 2.450

casi e iniziative

esplorate in 150 Paesi del mondo per raccogliere spunti pratici

> 40

persone

coinvolte sul campo per valutare l'impatto delle strategie aziendali

Il contesto dello stakeholder engagement

Misurare il valore dello stakeholder engagement per il business

Engagement Business Value Index

Misurare l'impatto sociale dello stakeholder engagement

Engagement Social Value Index

Raccomandazioni finali

Gruppo di lavoro

Lo Studio Strategico è stato realizzato dal Gruppo A2A con il supporto metodologico di TEHA e SWG.

Il lavoro è stato indirizzato da un Advisory Board composto da:

- **Alessandra Dragotto** (Head of Research, SWG S.p.A.);
- **Edward Freeman** (Full Professor, University of Virginia Darden School of Business);
- **Enrico Giovannini** (Professore ordinario, Università LUISS Guido Carli).

Il Gruppo di lavoro che ha curato l'elaborazione delle analisi e dei contenuti è formato da:

- **Arianna Asnaghi** (Sustainability Stakeholder Engagement, A2A);
- **Manuela Baudana** (Head of Sustainability Development, A2A);

- **Valentina Berneri** (Sustainability Stakeholder Engagement, A2A);
- **Carlo Cici** (Partner & Head of Sustainability, TEHA Group);
- **Michela Lampone** (Lead Sustainability Stakeholder Engagement, A2A);
- **Alice Pescetti** (Professional, TEHA Group);
- **Matteo Rimini** (Professional, TEHA Group);
- **Gaia Simonetti** (Analyst, TEHA Group);
- **Carlotta Ventura** (Chief Communications, Sustainability & Regional Affairs Officer, A2A).

Si ringrazia, inoltre, Francesco Perrini (Professore, Università Bocconi e Dean Associate for Sustainability, DEI - ICE SDA Bocconi) per il contributo offerto durante la prima riunione plenaria dell'Advisory Board in qualità di expert observer.

L'Analisi Socio-Ambientale (ASA): un modello per sviluppare un approccio strategico allo stakeholder engagement

Secondo una delle definizioni più diffuse al mondo, per stakeholder engagement si intende “il processo attraverso cui un'organizzazione coinvolge i propri portatori di interesse più rilevanti al fine di raggiungere un obiettivo concordato” (AccountAbility Institute, 2015), una formulazione che, tuttavia, manca di valorizzare tre componenti distintive:

- la **volontarietà**, in quanto nella maggior parte dei casi le organizzazioni non sono tenute per legge al dialogo, ma scelgono liberamente di promuoverlo;
- la **trasparenza** in qualità di prerequisito indispensabile, in assenza di “verità assolute”, per l'interazione tra le parti – tanto

nei contenuti quanto soprattutto sui metodi decisionali adottati;

- l'**orientamento alla creazione di consenso e fiducia**, quale finalità ultima per consolidare la reputazione del promotore tra i suoi portatori di interesse.

Sarebbe quindi più opportuno ridefinire lo stakeholder engagement come “l'insieme di attività volontarie e trasparenti di informazione, dialogo e consultazione promosse da un'organizzazione con l'obiettivo di accrescere il consenso e la fiducia tra le parti coinvolte e di generare azioni che possano portare

Il contesto dello stakeholder engagement

Misurare il valore dello stakeholder engagement per il business

Engagement Business Value Index

Misurare l'impatto sociale dello stakeholder engagement

Engagement Social Value Index

Raccomandazioni finali

valore a entrambe le parti – fino anche alla progettazione di iniziative condivise”.

Su queste basi poggiano il **modello di Analisi Socio-Ambientale di TEHA** e i suoi **11 ingredienti chiave**, sviluppati e applicati

per più di 30 anni come una “cassetta degli attrezzi” per progettare, sviluppare e gestire processi di coinvolgimento strategici ed efficaci al fine di prevenire o gestire le dispute che possono emergere dalla relazione con i propri stakeholder.

Il contesto dello stakeholder engagement

Misurare il valore dello stakeholder engagement per il business

Engagement Business Value Index

Misurare l'impatto sociale dello stakeholder engagement

Engagement Social Value Index

Raccomandazioni finali

Gli 11 ingredienti del Modello di Analisi Socio Ambientale (ASA)

1. Obiettivo

Che cosa costituisce il successo dell'iniziativa?

2. Temi rilevanti

Quali sono gli argomenti che contano davvero?

3. Stakeholder

A quali categorie ci vogliamo rivolgere?

4. Livello di partecipazione

Che potere diamo agli stakeholder?

5. Meccanica

Come si articolerà la meccanica del processo?

6. Regole Del Gioco

Quali regole minime vanno rispettate?

7. Selezione delle proposte

Quali sono i criteri di selezione?

8. Preparazione

È tutto pronto per offrire le migliori condizioni?

9. Location

Lo spazio è accogliente e funzionale?

10. Reporting

Come rendo conto dei risultati ai partecipanti?

11. Comunicazioni

Come comunico i risultati all'esterno?

Il cuore del modello è rappresentato dal livello di partecipazione, ovvero da quanto “potere decisionale” riconoscere agli interlocutori: per assicurare l'efficacia della strategia o dell'iniziativa, all'aumentare della criticità delle relazioni in essere, è necessario aumentare anche il livello di partecipazione.

Determinare il livello opportuno richiede di riflettere su due variabili:

- **l'influenza** che le categorie di stakeholder oggetto dell'intervento sono in grado di esercitare sulle strategie aziendali (es. in caso di conflitto, questa categoria può

rendere impossibile per l'azienda raggiungere i propri obiettivi industriali?);

- lo **stato della relazione** che al momento della valutazione lega l'azienda e le categorie di stakeholder analizzate (es. quanto i rapporti sono improntati a una collaborazione proattiva e distesa?).

Posizionare gli stakeholder in relazione a queste variabili consente di qualificare il livello di partecipazione necessario all'interno di uno spettro che include:

- **informazione:** contatti unidirezionali mirati a fornire agli stakeholder recipienti

aggiornamenti o dettagli rilevanti sulle strategie aziendali;

- **comunicazione:** ascolto delle opinioni degli stakeholder su temi o problemi specifici al fine di posizionare il messaggio;
- **consultazione:** dialogo strutturato funzionale a supportare la presa di decisioni da parte dell'organizzazione, cui rimane il potere decisionale;
- **mediazione:** processi di negoziazione per prendere decisioni condivise tra

l'organizzazione e i suoi stakeholder, riconoscendo loro parte del potere decisionale.

Secondo questo modello, l'efficacia di una strategia di engagement può essere valutata a priori – in fase di progettazione – o misurata a posteriori, verificando che almeno una delle iniziative attuate soddisfi o superi il livello di partecipazione atteso dallo stakeholder coinvolto.

Il contesto dello stakeholder engagement

Misurare il valore dello stakeholder engagement per il business

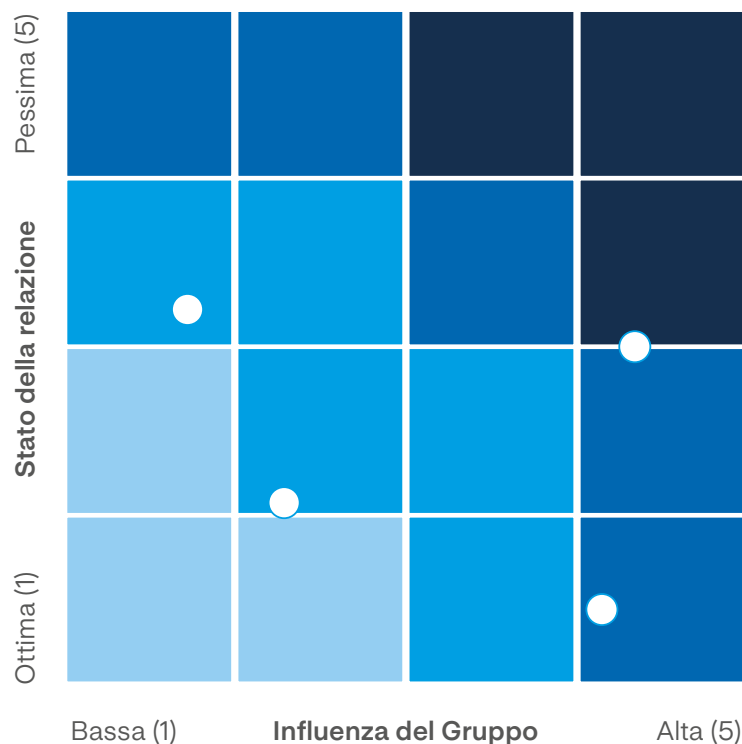
Engagement Business Value Index

Misurare l'impatto sociale dello stakeholder engagement

Engagement Social Value Index

Raccomandazioni finali

La matrice influenza - stato della relazione per identificare il livello di partecipazione



○ Stakeholder

■ Informazione

■ Comunicazione

■ Consultazione

■ Mediazione

L'approccio di A2A allo stakeholder engagement

Il contesto dello stakeholder engagement

Misurare il valore dello stakeholder engagement per il business

Engagement Business Value Index

Misurare l'impatto sociale dello stakeholder engagement

Engagement Social Value Index

Raccomandazioni finali

Per monitorare le relazioni con gli stakeholder e valutare l'efficacia delle iniziative di coinvolgimento, A2A ha sviluppato un sistema di gestione strutturato. Dal 2021, **il Gruppo utilizza una piattaforma digitale per tracciare interazioni e progetti, ottimizzando le strategie di engagement e rafforzando la fiducia nei confronti dell'azienda.**

Il processo è affidato a una Cabina di Regia interna – un Gruppo interfunzionale di Engagement Ambassador rappresentativo di 40 strutture aziendali tra Business Unit e Funzioni corporate deputate alla gestione dei rapporti con gli stakeholder – che affianca la struttura Sustainability Stakeholder Engagement nella mappatura e nella valutazione dei portatori di interesse di propria competenza. I risultati sono condivisi internamente attraverso un report interattivo riservato.

Per ogni categoria di stakeholder, una matrice permette di identificare l'influenza esercitata sul business del Gruppo e lo stato della relazione che le lega ad A2A, misurando il fabbisogno di engagement di ciascun interlocutore. Grazie a indicatori comparabili tra categorie, territori e Business Unit, il modello permette di monitorare le relazioni con i soggetti chiave e definire strategie di coinvolgimento mirate ed efficaci.

Proprio perché A2A interpreta il coinvolgimento dei propri stakeholder come una leva strategica, fondamentale per costruire relazioni solide, creare valore condiviso, e attuare gli obiettivi del proprio Piano Industriale, il Gruppo ha sviluppato un modello di engagement fondato su un dialogo continuo e strutturato a livello locale: i [Forum Multistakeholder](#). Questo programma annuale di confronto attraversa il Paese, coinvolgendo le regioni in cui A2A ha già una presenza consolidata o intende espandere il proprio business.

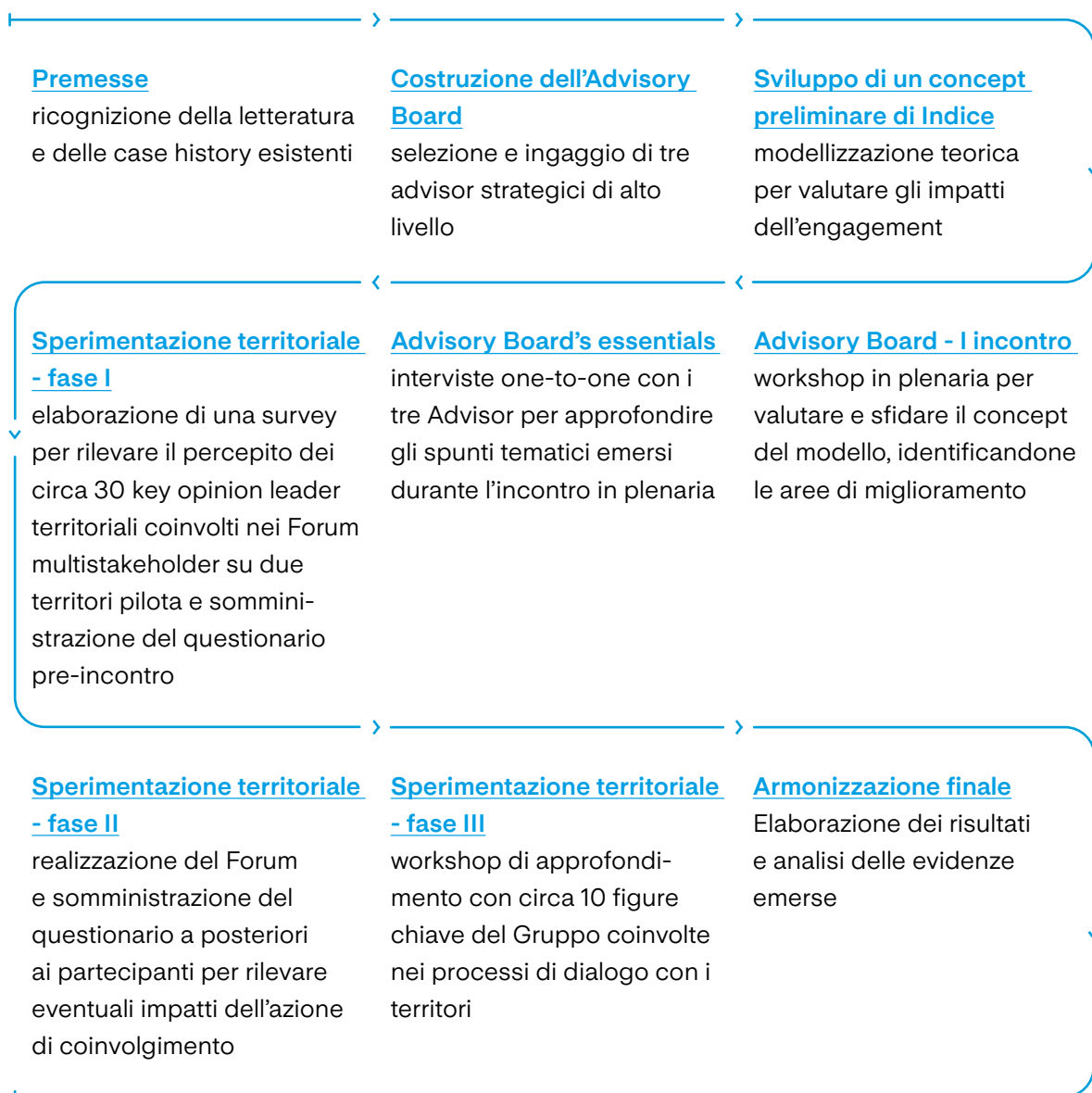
Il [Roadshow 2024](#) costituisce l'iniziativa di riferimento su cui si basa la costruzione dell'indicatore oggetto di questo studio. L'esigenza di misurare l'impatto sul business di queste interazioni, e costruire un modello generale per monitorare l'efficacia dei percorsi di engagement, nasce proprio dalla consapevolezza del Gruppo che un confronto aperto e continuativo con i territori in cui opera non solo genera benefici concreti per le comunità locali ma favorisce in primo luogo il proprio sviluppo.

Attraverso questa valutazione, A2A può integrare in modo efficace il coinvolgimento nelle proprie strategie industriali, rafforzare la fiducia degli stakeholder e promuovere così un modello di crescita sostenibile e condiviso.

Il percorso verso lo sviluppo del primo indice d'impatto dell'engagement

Sviluppare un indice sintetico capace di catturare l'impatto prodotto dal coinvolgimento sul business ha richiesto la combinazione di svariate tecniche e competenze. In particolare, il percorso si è articolato attorno a nove tappe chiave:

Esplora le diverse fasi del progetto cliccando sui titoli



Il contesto dello stakeholder engagement

Misurare il valore dello stakeholder engagement per il business

Engagement Business Value Index

Misurare l'impatto sociale dello stakeholder engagement

Engagement Social Value Index

Raccomandazioni finali

Advisory Board's essentials

Messaggi chiave dal confronto con R. Edward Freeman, Enrico Giovannini e Alessandra Dragotto

R. Edward Freeman:

- **Per l'impresa, il profitto è misura dell'efficacia nella gestione delle relazioni con i soggetti che la circondano.**

Il successo origina dai legami che uniscono azienda, clienti, fornitori, dipendenti e investitori, i quali, nell'organizzazione, trovano lo spazio per creare valore reciproco.

- **Considerare gli stakeholder come un fine è il primo passo per accrescere la competitività.** Il coinvolgimento consente di costruire relazioni basate su autenticità, fiducia reciproca e collaborazione, facilitando l'integrazione degli stakeholder e dei loro interessi nei processi decisionali dell'impresa.
- **Il fulcro strategico dello stakeholder engagement è strettamente connesso alle competenze distintive dell'organizzazione (ndr. distinctive capability), ovvero quelle che la rendono unica sul mercato.** Una volta messo a fuoco questo set di know how e asset, il coinvolgimento può generare ulteriore valore per il business, nella misura in cui consente di identificare ed esplorare le opportunità che derivano dalle "interdipendenze" tra stakeholder e competenze distintive (es. quali tra i miei stakeholder possono trarre beneficio da una mia capacità o asset? Come questo beneficio può essere valorizzato? Quali ricadute questa azione può generare sugli altri stakeholder?).
- **Tra gli interessi degli stakeholder e le competenze distintive si costituiscono per definizione delle interdipendenze.** Una volta

determinato ciò che rende l'azienda unica sul mercato è possibile mettere a fuoco quali interessi chiave e quali stakeholder vi ruotino attorno, intervenendo quindi sul modello di business per armonizzarli in un equilibrio di breve, medio e lungo periodo – nel tempo, le scelte degli uni influenzano i comportamenti degli altri.

- **Uno dei principali ostacoli è la scarsa conoscenza reciproca tra azienda e stakeholder.** Spesso, le aziende non comprendono a fondo le reali esigenze e aspettative dei propri stakeholder, mentre questi ultimi non hanno una visione chiara delle strategie, dei vincoli e delle priorità aziendali. Il dialogo è la soluzione naturale a questa barriera, ma può essere a sua volta ostacolato dalla considerazione che azienda e stakeholder nutrono nei confronti dell'engagement stesso. Se interpretato come mera operazione di facciata, i suoi risultati non possono che essere di scarso valore o addirittura controproducenti.

Enrico Giovannini:

- **Oggigiorno, nei processi decisionali, si tende a favorire la rapidità alla qualità dei risultati, prediligendo processi decisionali sempre più accentrati.** Il coinvolgimento, invece, permette di arricchire le basi su cui si fondano le decisioni, preparando le comunità locali al cambiamento e raccogliendo viceversa conoscenze dettagliate dai territori, come memorie di eventi passati o criticità che possono sfuggire ai dati ufficiali. L'impegno richiesto da questi processi e la difficoltà di predeterminarne gli esiti sembrano tuttavia

Il contesto dello stakeholder engagement

Misurare il valore dello stakeholder engagement per il business

Engagement Business Value Index

Misurare l'impatto sociale dello stakeholder engagement

Engagement Social Value Index

Raccomandazioni finali

far percepire l'engagement – che pure potrebbe rappresentare uno strumento chiave per decidere in tempi di incertezza – come una fonte di rischio e stanno contribuendo al progressivo ridimensionamento dei meccanismi partecipativi.

- **Il dialogo è un riflesso della cultura organizzativa e dipende fortemente dalla leadership.** Se valorizzato in modo autentico, può generare innovazione, migliorare la qualità delle decisioni e rafforzare la fiducia degli stakeholder nel processo decisionale.
- **Consultazioni superficiali o tardive rischiano di generare opposizione invece che partecipazione.** Il dialogo è molto più efficace se avviato fin dall'inizio, come richiesto ad esempio nei progetti legati al PNRR. D'altro canto, le decisioni collettive funzionano solo se le persone sono indipendenti e ben informate – un limite che, oggi, anche alla luce dei dati OCSE sull'alfabetizzazione di base, sembra rappresentare il principale ostacolo a una partecipazione di qualità.
- **La scelta delle parole e la capacità di trasmettere i vantaggi possono fare la differenza tra il successo e il fallimento di un'iniziativa.** Comunicazioni chiare, accessibili e basate sui dati contribuiscono a evitare che i messaggi vengano fraintesi o ignorati. Il coinvolgimento viene per lo più inteso come una forma di compensazione per le comunità locali, quando in realtà è a tutti gli effetti un approccio basato sul vantaggio reciproco.

Alessandra Dragotto:

- **La predisposizione di un territorio al dialogo dipende in larga misura dal livello di fiducia che la comunità ripone**

nell'azienda. Un territorio sarà più incline a interagire se ha una conoscenza approfondita dell'azienda e ha avuto modo di verificare concretamente la sua affidabilità e competenza nel tempo. La credibilità gioca un ruolo fondamentale: più del messaggio comunicato, conta il purpose riconosciuto dagli stakeholder, ossia la reale percezione di ciò che l'azienda vuole e può fare per la comunità.

- **La rilevazione della qualità delle relazioni tra un'azienda e un territorio si basa nella maggior parte dei casi su tre indicatori principali:**

- **reputazione** - si riferisce all'immagine del brand e alla percezione del suo operato. Specialmente nelle fasi di instaurazione di una relazione nuova, è il presupposto su cui si poggia la costruzione di fiducia nel tempo;
- **fiducia** - misura la predisposizione degli stakeholder a interagire con l'azienda, anche su temi complessi. La fiducia è influenzata da elementi soggettivi e dalla predisposizione personale, per cui deve essere misurata con indicatori specifici;
- **awareness** - non è sufficiente che l'azienda sia conosciuta, ma è essenziale che la consapevolezza del suo operato sia chiara e coerente con le aspettative della comunità locale. L'awareness di partenza e la sua evoluzione sono la variabile fondamentale per cogliere eventuali impatti delle attività di dialogo.

- **Per raccogliere dati affidabili, è fondamentale adottare un approccio metodologico rigoroso, che integri strumenti quantitativi e qualitativi.** Per esempio, è consigliabile combinare strumenti quali indagini demoscopiche e survey dedicate, analisi di sentiment, interviste in profondità e monitoraggio dei social media rispetto alle iniziative aziendali.

Il contesto dello stakeholder engagement

Misurare il valore dello stakeholder engagement per il business

Engagement Business Value Index

Misurare l'impatto sociale dello stakeholder engagement

Engagement Social Value Index

Raccomandazioni finali

- **Gli esiti di un coinvolgimento efficace possono produrre svariate tipologie di effetti per l'azienda e per gli stakeholder, ciascuno dei quali merita il giusto indicatore per essere rilevato e misurato.**

Tra le metriche che possono aiutare a cogliere l'efficacia di una strategia di stakeholder engagement, dal punto di vista dell'azienda promotrice si possono considerare:

- il numero di nuove relazioni instaurate con stakeholder locali;
- la rapidità di realizzazione dei progetti sul territorio;
- la percentuale di iniziative completate rispetto a quelle pianificate;
- l'eventuale incremento di sponsorizzazioni o collaborazioni locali.

Il contesto dello stakeholder engagement

Misurare il valore dello stakeholder engagement per il business

Engagement Business Value Index

Misurare l'impatto sociale dello stakeholder engagement

Engagement Social Value Index

Raccomandazioni finali

Engagement Business Value Index

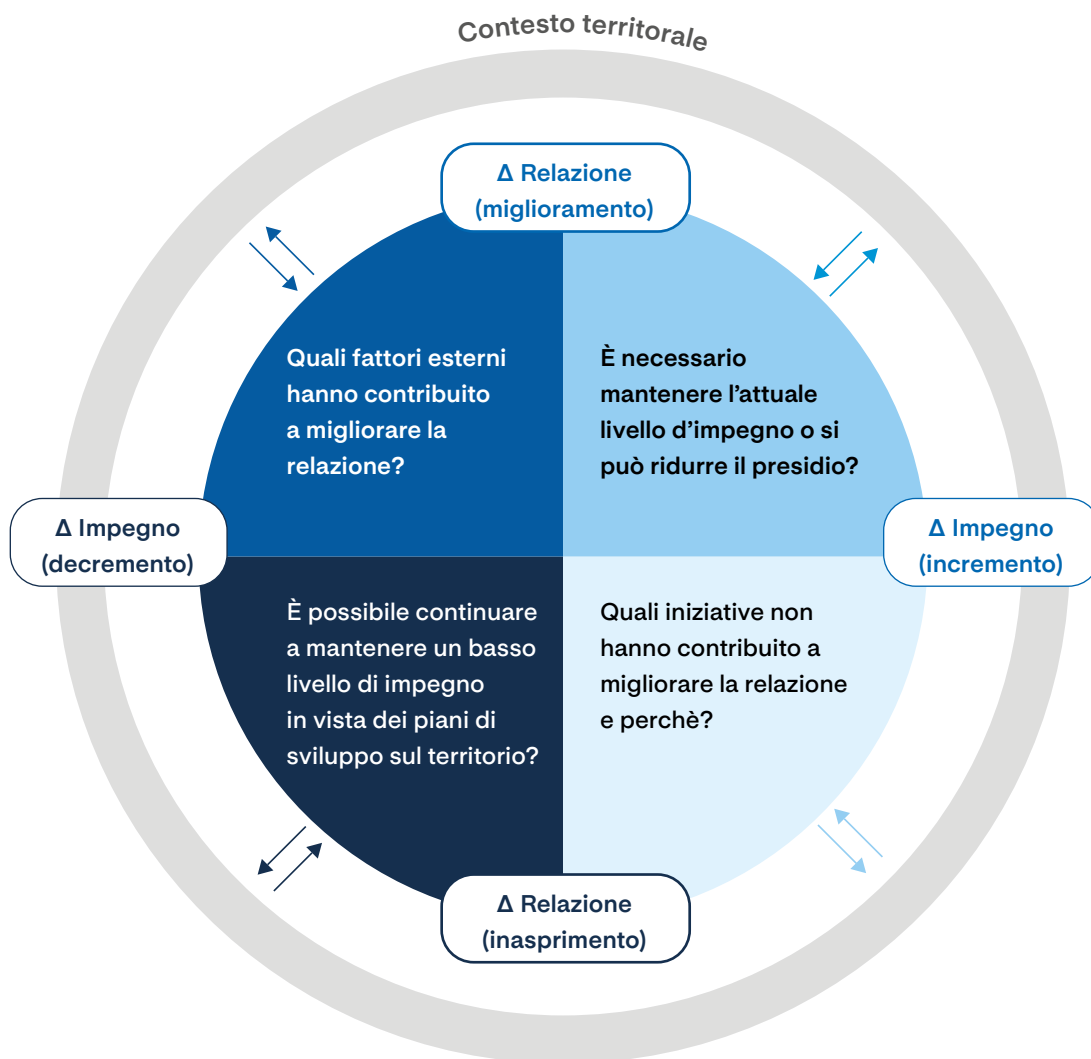
L'Engagement Business Value Index (EBVI) è stato disegnato per misurare l'efficacia delle iniziative di stakeholder engagement territoriale. Il suo obiettivo primario è sviluppare una definizione di "valore dello stakeholder engagement", capace di cogliere e descrivere le ricadute positive per il business derivanti dal coinvolgimento.

L'EBVI cattura il valore reputazionale generato dal coinvolgimento a partire da tre variabili strategiche:

- **evoluzione dello stato della relazione** tra l'azienda e i suoi stakeholder nel tempo;
- **variazione dell'impegno** dedicato al coinvolgimento degli stakeholder nel tempo;
- **influenza dei fattori di contesto sui risultati** – dai tratti distintivi della cultura locale agli eventi che storicamente hanno contribuito a qualificare i rapporti dell'azienda con il territorio, fino alle attività promosse dai competitor sul medesimo territorio.

La formula dell'EBVI

$$\text{EBVI}_{\text{Territorio specifico}} = \frac{\Delta \text{ Relazione}}{\Delta \text{ Impegno}} \times \text{Contesto}$$



L'interazione tra queste variabili consente di sviluppare una matrice di posizionamento attraverso cui effettuare una lettura strategica

degli impatti dello stakeholder engagement su ciascuna categoria di portatori di interesse, capace di informare le decisioni aziendali.

Il contesto dello stakeholder engagement

Misurare il valore dello stakeholder engagement per il business

Engagement Business Value Index

Misurare l'impatto sociale dello stakeholder engagement

Engagement Social Value Index

Raccomandazioni finali

In pratica

Dopo aver formulato una prima ipotesi di modello di misurazione e averla testata con gli esperti dell'Advisory Board durante un apposito Focus Group, A2A ha voluto verificarne l'efficacia e la solidità, attraverso la sperimentazione sul campo.

Identificare i territori più adatti per applicarlo è stato il primo passo. Il processo si è basato su tre criteri chiave:

- la rilevanza che le geografie rivestono per il Piano Industriale e gli investimenti definiti;
- la possibilità di effettuare misurazioni prima e dopo l'attivazione del programma di coinvolgimento portato avanti attraverso il modello dei Forum Multistakeholder;
- la maturità delle relazioni strette dal Gruppo con gli stakeholder locali, patrimonializzando le informazioni raccolte negli anni da A2A.

Sono stati così identificati due territori con caratteristiche differenti tra loro⁵.

Il primo, un territorio su cui il Gruppo gode di un'elevata notorietà, consolidata negli ultimi anni completando la fusione della società multiservizi locale attiva negli ambiti dell'ambiente, della fornitura e produzione di energia e del teleriscaldamento. Qui, il Gruppo oggi controlla 57 impianti dedicati alla termovalorizzazione, alla produzione di energia da biomasse, biogas o biometano, al trasferimento, stoccaggio e trattamento dei rifiuti, alla generazione di energia termica, termoelettrica o fotovoltaica, ma anche alla cogenerazione e all'accumulo termico. Inoltre, data la presenza già importante e il desiderio di progressivo consolidamento, il primo territorio riveste un ruolo chiave anche per le strategie future – industriali e di investimento – di A2A.

Il secondo, un territorio su cui il Gruppo ha da poco iniziato a costruire relazioni e attività. Qui la presenza di A2A è meno strutturata: in assenza di impianti di proprietà, l'offerta si concentra in particolare sull'erogazione di servizi, tra cui quello di raccolta dei rifiuti (in 10 Comuni), di e-mobility (8 colonnine e 16 punti di ricarica) e di vendita di energia o gas (oltre 28.000 clienti). Seppure la rete relazionale sia meno sviluppata, anche questo territorio risulta determinante per le strategie di sviluppo del Gruppo, dati i consistenti investimenti pianificati.

Il contesto dello stakeholder engagement

Misurare il valore dello stakeholder engagement per il business

Engagement Business Value Index

Misurare l'impatto sociale dello stakeholder engagement

Engagement Social Value Index

Raccomandazioni finali

⁵ I dati riportati di seguito sono riferiti al 31 dicembre 2024

Relazione

La variabile **Relazione** rappresenta il cuore del modello di analisi dell'engagement: è infatti l'elemento che consente di valutare se, e in che misura, la qualità del rapporto tra l'azienda e i suoi stakeholder sia migliorata, peggiorata o rimasta invariata nel tempo.

Tale variabile evidenzia il livello di fiducia reciproca, il riconoscimento del ruolo dell'azienda e la sua capacità di generare consenso e ascolto. Misurarla è essenziale per comprendere l'impatto delle attività di engagement sugli stakeholder e valutare il ritorno che questo può generare per l'azienda. Perciò, gli esperti dell'Advisory Board hanno suggerito di:

- **focalizzare la rilevazione su Key Opinion Leader e Influencer locali**, i quali possono fornire spunti significativi non solo sul punto di vista di istituzioni o cittadini, ma dell'intero ecosistema di stakeholder del territorio;

- **misurare l'awareness**, intesa come consapevolezza degli stakeholder rispetto alle caratteristiche, alle ambizioni e agli obiettivi dell'organizzazione: in quanto antecedente, è efficace per descrivere l'atteggiamento di questi nei confronti dell'Azienda.

La rilevazione può avvenire in modo diretto o indiretto, combinando fonti passive (es. sentiment analysis) che rilevano opinioni esplicite e segnali emergenti nel dibattito pubblico con rilevazioni attive (es. survey demoscopiche, interviste o focus group) che invece consentono di approfondire anche da un punto di vista qualitativo le percezioni degli stakeholder coinvolti.

Il contesto dello stakeholder engagement

Misurare il valore dello stakeholder engagement per il business

Engagement Business Value Index

Misurare l'impatto sociale dello stakeholder engagement

Engagement Social Value Index

Raccomandazioni finali

In pratica

Forte delle numerose rilevazioni territoriali svolte negli anni, A2A ha ritenuto opportuno integrare le fonti passive con una rilevazione *ad hoc* sui due territori coinvolti. In particolare, il Gruppo ha condotto:

- **un'analisi del percepito esterno attraverso una survey erogata ai Key Opinion Leader coinvolti nei Forum Multistakeholder in due tempi** – circa una settimana prima e circa una settimana dopo l'incontro – per rilevare non solo il livello di awareness degli stakeholder rispetto all'azienda, alle sue linee di business e alle iniziative promosse sul territorio, ma anche la loro predisposizione al dialogo e la loro concezione di stakeholder engagement;
- **un'analisi del percepito interno attraverso una survey e un focus group rivolti alle figure chiave del Gruppo e delle sue Business Unit coinvolte nel processo** di ingaggio per comprendere gli impatti reputazionali prodotti dall'iniziativa a beneficio dell'Azienda.

I risultati di queste rilevazioni sono stati inoltre confrontati con la mappatura che alimenta annualmente il modello di stakeholder management del Gruppo.

Impegno

La variabile *Impegno* rappresenta la misura dello sforzo che l'azienda dedica alla progettazione e alla realizzazione delle iniziative di coinvolgimento degli stakeholder. L'impegno è una misura delle risorse — umane, economiche, organizzative — messe in campo da chi promuove la partecipazione per portare avanti efficacemente un percorso di engagement. Misurare l'impegno è fondamentale per comprendere se l'allocazione delle risorse è coerente con i risultati ottenuti, ma anche per capire quali leve producano risultati più promettenti. In altri termini, più che un investimento di cui misurare i ritorni economici nel tempo, è essenziale che l'impegno dedicato allo stakeholder engagement di natura reputazionale venga interpretato come un "fondo-rischi" – un capitale allocato per prevenire o mitigare i fattori che possono compromettere il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Un aumento dell'impegno può infatti riflettersi in una maggiore partecipazione, una reputazione più solida e una percezione positiva del ruolo dell'azienda sul territorio, facilitando o accelerando la realizzazione dei progetti.

L'analisi dell'impegno richiede una rendicontazione puntuale dei dati interni. Le dimensioni da considerare possono includere:

- **il numero di iniziative** promosse e la loro distribuzione nel tempo;
- **il budget allocato** per le singole iniziative e i **costi complessivi** sostenuti;
- **il numero di partecipanti aziendali** coinvolti direttamente in ciascuna attività;
- **il coinvolgimento dei vertici aziendali**, che rappresenta un indicatore strategico della rilevanza attribuita all'engagement.

Data la natura trasversale di questi dati, è importante che la raccolta delle informazioni sia integrata nei sistemi gestionali aziendali, così da garantirne affidabilità, tracciabilità e aggiornamento costante. In parallelo, può essere utile affiancare alla misurazione quantitativa una rilevazione qualitativa del percepito rispetto all'efficacia dell'impegno agito, soprattutto per cogliere eventuali scostamenti tra sforzo dichiarato e impatto percepito.

Il contesto dello stakeholder engagement

Misurare il valore dello stakeholder engagement per il business

Engagement Business Value Index

Misurare l'impatto sociale dello stakeholder engagement

Engagement Social Value Index

Raccomandazioni finali

In pratica

La misurazione della variabile *Impegno* ha beneficiato del sistema di monitoraggio delle iniziative di stakeholder engagement, e più in particolare del database delle iniziative svolte e degli stakeholder coinvolti. Questo database è uno strumento centralizzato e alimentato periodicamente dalla Cabina di Regia – la task force interfunzionale composta dai referenti di 40 strutture aziendali a supporto della funzione Stakeholder Engagement – che consente di ottenere dati confrontabili nel tempo sul numero di iniziative svolte, la tipologia e la quantità di stakeholder coinvolti, ma anche sul livello di partecipazione cui ogni singola attività fa riferimento.

Le informazioni in termini di impegno economico e di persone coinvolte sono state invece raccolte attraverso focus group rivolti alle figure chiave del Gruppo e delle sue Business Unit coinvolte nel processo.

Contesto

Questa variabile si riferisce all'insieme dei fattori esterni che possono influenzare l'efficacia delle iniziative di engagement e l'evoluzione della relazione tra l'azienda e i suoi stakeholder. Questi elementi, spesso indipendenti dall'intervento specifico dell'organizzazione, possono contribuire a rafforzare o, al contrario, limitare l'impatto percepito delle attività di coinvolgimento. Misurare il contesto significa dunque comprendere il "terreno" su cui si innesta il dialogo con il territorio, per valutare con maggiore accuratezza l'effettivo valore generato dalle iniziative di engagement. La valutazione del contesto richiede un'analisi multilivello che consideri:

- **fattori territoriali generali**, a livello sia macro (ad esempio crisi economiche, eventi straordinari come pandemie o transizioni normative) sia locale (aspetti culturali, condizioni socio-economiche, livello di industrializzazione, presenza di conflitti sociali o ambientali);
- **trend settoriali emergenti**, che possono influire sul clima reputazionale o sulla percezione di aziende operanti nello stesso ambito. Tendenze legate alla sostenibilità, alla digitalizzazione o alla transizione

energetica possono infatti ridefinire le aspettative della comunità e incidere sulla risposta agli stimoli di engagement;

- **storico dell'azienda sul territorio**, eventi chiave ed evoluzioni del modello operativo (es. infrastrutture vs. servizi) che hanno contribuito a qualificare la presenza e i rapporti locali nel tempo;
- **presenza e attività dei competitor**, con particolare attenzione alle loro iniziative di coinvolgimento, agli obiettivi dichiarati, ai risultati ottenuti e alla reputazione di cui godono sul territorio. È utile comprendere se la percezione pubblica di un'impresa influenzi il giudizio sull'intero settore o resti circoscritta a casi specifici.

Le fonti consigliate per raccogliere i dati utili possono spaziare da report settoriali e benchmark di mercato, per confronti comparativi tra aziende simili sullo stesso territorio, ad analisi delle politiche pubbliche e delle dinamiche socio-economiche locali, per comprendere il contesto istituzionale e regolatorio, fino ad arrivare alla media analysis e al web scraping per cogliere il sentiment esterno e identificare tendenze narrative.

In pratica

Per la rilevazione di questa componente del modello, A2A ha messo in campo diverse attività complementari, tra cui:

- **un'analisi generale della stampa locale** per identificare le principali dinamiche che avrebbero potuto influenzare le percezioni degli stakeholder nel periodo della rilevazione;
- **una rilevazione diretta sui partecipanti**, condotta attraverso un modulo apposito della survey dedicato ad approfondire le caratteristiche culturali e valoriali delle persone coinvolte;

- **una ricostruzione qualitativa della cronologia degli eventi principali** che hanno contraddistinto l'evoluzione del territorio e dei settori locali di attività di A2A, condotta durante focus group con i referenti territoriali di A2A.

Data la natura delle fonti utilizzate, in questa prima applicazione pilota del modello si è ritenuto opportuno utilizzare le informazioni raccolte in forma di deep-dive qualitativo. La conversione in una variabile quantitativa sintetica potrà essere effettuata testando il modello su più territori per identificare tratti o caratteristiche comuni e, quindi, sistematizzabili tra loro.

Il contesto dello stakeholder engagement

Misurare il valore dello stakeholder engagement per il business

Engagement Business Value Index

Misurare l'impatto sociale dello stakeholder engagement

Engagement Social Value Index

Raccomandazioni finali

Limiti dello studio

Lo studio rappresenta un primo passo del percorso di esplorazione delle sfide e delle opportunità connesse alla misurazione degli impatti e del valore dell'engagement. Pertanto, i risultati presentati non sono un punto di arrivo, bensì un punto di partenza per una ricerca su ampia scala.

Nella valutazione delle evidenze raccolte, è opportuno tenere in considerazione quattro fattori limitanti:

- **la circoscrizione geografica della sperimentazione**, che ha consentito di applicare il modello teorico su due dei territori chiave per il Gruppo A2A, selezionati sulla base delle loro caratteristiche e della rappresentatività delle diverse tipologie di relazioni che l'azienda intrattiene con i suoi stakeholder;
- **l'indisponibilità di serie storiche per effettuare un confronto temporale dei dati**, la raccolta dei quali non è potuta avvenire retroattivamente, alla luce della novità del modello sviluppato e delle variabili d'interesse;
- **la limitatezza del campione statistico di persone ingaggiate nella rilevazione**

territoriale degli impatti, sia tra gli stakeholder esterni sia tra le figure chiave interne all'organizzazione;

- **la specificità del contesto di applicazione** che, nonostante il modello sia stato concepito e sviluppato per valutare l'efficacia delle strategie di coinvolgimento degli stakeholder nella loro interezza, ha consentito una sperimentazione su una sola metodologia di coinvolgimento, quella del Forum Multistakeholder.

Per confermare l'efficacia del modello, sarà quindi necessario indirizzare la ricerca futura verso una sperimentazione funzionale a testare la scalabilità del modello e la sua versatilità in contesti, settori o meccaniche differenti.

Tra gli aspetti che potranno essere ulteriormente approfonditi, ad esempio, vi è l'armonizzazione dei sistemi di rilevazione delle variabili che alimentano il modello. Tale passaggio, infatti, è fondamentale per finalizzare il calcolo di un indicatore sintetico efficace.

Prime evidenze chiave emerse

- **I cittadini riconoscono alle grandi aziende un ruolo chiave nel dialogo e nella generazione di valore, non ancora pienamente soddisfatto.**

Il divario tra la responsabilità attribuita dagli stakeholder e l'efficacia percepita delle azioni messe in campo dalle organizzazioni del territorio è pari a 41 punti percentuali, segnalando un fabbisogno significativo da

parte delle comunità coinvolte. Le persone nutrono aspettative rilevanti nei confronti delle organizzazioni quando si tratta di dialogare e le ritengono già capaci di creare valore attraverso il business. D'altro canto, però, i dati raccolti sembrano suggerire che il potenziale della partecipazione non sia ancora stato pienamente colto. Il coinvolgimento può rappresentare una leva per aumentare il valore esistente o crearne di nuovo.

Il contesto dello stakeholder engagement

Misurare il valore dello stakeholder engagement per il business

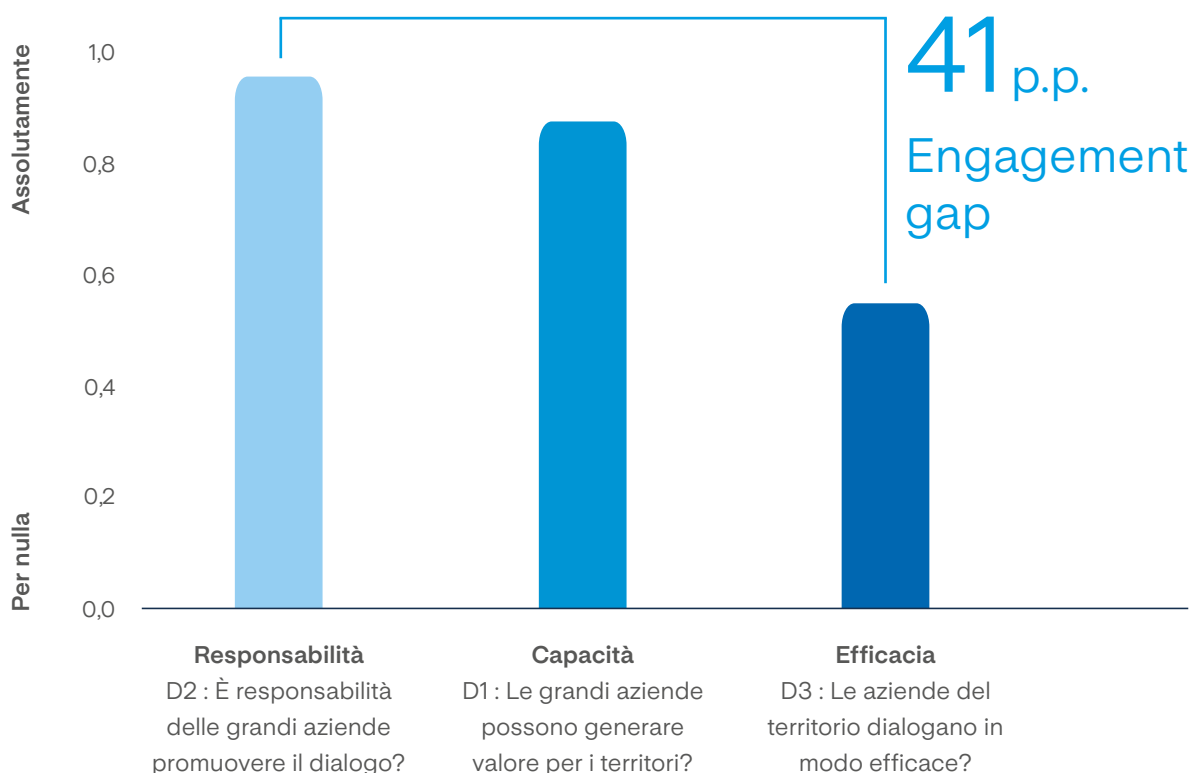
Engagement Business Value Index

Misurare l'impatto sociale dello stakeholder engagement

Engagement Social Value Index

Raccomandazioni finali

Confronto tra capacità, responsabilità ed efficacia percepita nel dialogo da parte delle grandi aziende



Il contesto dello stakeholder engagement

Misurare il valore dello stakeholder engagement per il business

Engagement Business Value Index

Misurare l'impatto sociale dello stakeholder engagement

Engagement Social Value Index

Raccomandazioni finali

- **I Forum generano valore reputazionale, migliorando la qualità della relazione percepita dagli stakeholder e quella percepita dall'Azienda tra il 26,3% e il 29,5%.**

L'impatto reputazionale del coinvolgimento sul business può essere misurato in base alla sua capacità di favorire la creazione o il consolidamento di relazioni sui territori.

Tanto migliora la qualità di questi rapporti – ovvero lo stato della relazione che unisce un'organizzazione e i suoi stakeholder – quanto più efficace è stata la strategia adottata. Tale miglioramento risponde alle esigenze del business nel momento in cui a beneficiarne sono sia gli stakeholder esterni sia le figure chiave dell'organizzazione che intrattengono i rapporti con il territorio

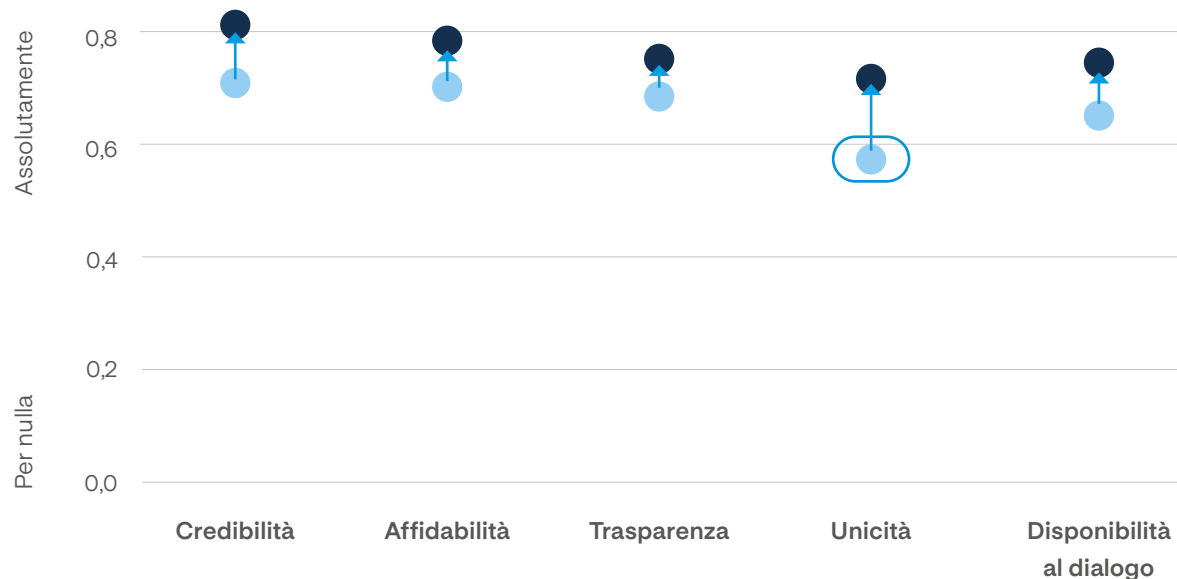
quotidianamente. La sperimentazione pilota, ad esempio, ha rilevato come la qualità della relazione percepita dagli stakeholder sia migliorata sia dal punto di vista degli stakeholder coinvolti sia dal punto di vista del Gruppo.

- **L'Unicità⁶ è l'attributo aziendale che riceve la spinta maggiore dalle attività di engagement.**

Specialmente per i business tradizionalmente trainati dall'offerta di commodities, dove i consumatori – e gli stakeholder più in generale – faticano a cogliere la distintività di un offerente rispetto ai competitor, il dialogo può rappresentare una leva efficace per il business, poiché contribuisce alla valorizzazione e alla riconoscibilità del brand sul mercato.

⁶ Per unicità s'intende la capacità del brand di avere una reputazione solida e rendersi non emulabile dai competitor nel percepito pubblico

Variazione del percepito sugli attributi riconosciuti all'organizzazione



 L'unicità - il valore più attenzionato da chi vende commodities - riceve il punteggio partenza più basso ma anche la massima spinta

 Pre  Post

Il contesto dello stakeholder engagement

Misurare il valore dello stakeholder engagement per il business

Engagement Business Value Index

Misurare l'impatto sociale dello stakeholder engagement

Engagement Social Value Index

Raccomandazioni finali

- **La conoscenza su caratteristiche e priorità strategiche dell'organizzazione è la leva più efficace per aumentare la qualità delle relazioni sui territori.**

L'impatto positivo del coinvolgimento sembra trainato specialmente dal "potere della conoscenza". Più gli stakeholder ricevono informazioni sulle priorità dell'organizzazione e sulle sfide che questa ha scelto di affrontare, più sembra migliorare la qualità della relazione. Nello specifico, la correlazione tra queste due variabili sembra essere molto forte (0,62) – in altre parole, quando i Forum hanno consentito agli stakeholder di apprendere qualcosa di più sul Gruppo, la qualità della relazione percepita dopo il coinvolgimento è aumentata in media del 31% rispetto a prima.

- **Coinvolgere i territori su temi di loro interesse incrementa in media del 10% la reputazione dell'organizzazione come "attenta al benessere delle comunità".**

La scelta degli argomenti di dialogo ha un effetto rilevante sugli impatti che queste

attività possono generare. Quando infatti queste iniziative sono precedute da un'attenta analisi delle esigenze, l'azienda tende a essere percepita dai suoi stakeholder come sinceramente interessata ad affrontare i bisogni locali.

- **L'engagement produce effetti positivi non solo per le funzioni direttamente coinvolte nei programmi realizzati: nell'81% dei casi è il Gruppo nella sua interezza a beneficiare degli impatti reputazionali positivi generati dal coinvolgimento.**

Il confronto con le funzioni coinvolte in preparazione e durante i Forum multistakeholder ha evidenziato come il coinvolgimento non sia un'azione che crea valore solo per chi vi partecipa direttamente. Anzi, coinvolgere in modo fattivo i portatori di interessi produce effetti reputazionali positivi per tutta l'organizzazione: stimola l'instaurarsi di sinergie interne nei confronti di specifici interlocutori del territorio, facilita l'instaurarsi di nuove relazioni tra strutture del

Gruppo e stakeholder esterni e incrementa complessivamente la reputazione come azienda accessibile e interessata a dialogare, competente su temi all'avanguardia e capace di innovare.

Bibliografia di riferimento

AccountAbility Institute. (2015). AA1000 Stakeholder Engagement Standard.

Arnstein, S. R. (1969). A Ladder Of Citizen Participation. Journal of the American Institute of Planners, 216–224.

Banca D'Italia. (2021). N. 635 - I divari infrastrutturali in Italia: una misurazione caso per caso. Roma: Banca D'Italia.

Corte dei Conti. (2021). Ambiente e sviluppo. Roma: Corte dei Conti.

EJ Atlas. (2023). Atlante italiano dei conflitti ambientali. Roma: EJ Atlas.

Commissione Europea (2025, Dicembre 5). Il meccanismo per una transizione giusta: per non lasciare indietro nessuno. Commissione Europea: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/finance-and-green-deal/just-transition-mechanism_it

European Environmental Agency. (2024). Economic losses from weather- and climate-related extremes in Europe.

Kujala, J., Sachs Sybille, Leinonen, H., Heikkien, A., & Laude, D. (2022). Stakeholder Engagement: Past, Present, and Future. Business & Society. SAGE Journals, Volume 61, Issue 5.

Larson S., W. L. (2009). Monitoring the success of stakeholder engagement:

Quando attivate “in tempi di pace”, le strategie di engagement improntate a un coinvolgimento regolare e continuativo degli stakeholder dimostrano di produrre impatti più positivi sui territori dove l'organizzazione è meno conosciuta o radicata.

Literature review. People, communities and economies of the Lake Eyre Basin, DKCRC Research Report 45, 251-298.

Libiszewski, S. (1992). What is an environmental conflict? Zurigo: Center for Security Studies and Conflict Research, Swiss Federal Institute of Technology.

OECD. (2022). Guidelines for Citizen Participation Processes. Parigi: OECD.

O'Sullivan, M. (2023, Ottobre 5). Charting a Bold Path Forward. Harvard Kennedy School - Belfer Center for Science & International Affairs: <https://www.belfercenter.org/publication/charting-bold-path-forward>

Staffetta Quotidiana. (2022, Aprile 8). Rinnovabili, quanto ci vuole per autorizzare un progetto. Staffetta Quotidiana: <https://www.staffettaonline.com/articolo.aspx?id=364060>

TEHA Group. (1990). Modello di Analisi Socio Ambientale.

TEHA Group (2025). Rielaborazione su dati Rielaborazione TEHA su dati (1) OECD, Evaluating Participation in Policy Making (2005); (2) T. Nabatchi, A Managers Guide to Evaluating Citizen Participation (2012); (3) J. Abelson, F. Gauvin, Assessing the Impacts of Public Partici.

TMF Group. (2023). Global Business Complexity Index.

Il contesto dello stakeholder engagement

Misurare il valore dello stakeholder engagement per il business

Engagement Business Value Index

Misurare l'impatto sociale dello stakeholder engagement

Engagement Social Value Index

Raccomandazioni finali

Misurare l'impatto sociale dello stakeholder engagement

Il coinvolgimento crea valore
per i territori

Knowledge partner

SDA Bocconi
SCHOOL OF MANAGEMENT

Misurare il cambiamento per guidare la transizione

In ogni strategia di sostenibilità autentica, il coinvolgimento degli stakeholder rappresenta una leva strategica essenziale, e non soltanto un principio etico, perché indirizza le scelte, chiarendo quali risultati abbiano effettivo peso per i portatori di interesse e per il posizionamento dell'organizzazione. Eppure, molte imprese continuano a focalizzarsi soprattutto sulle azioni intraprese — la quantità di risorse investite, il numero di iniziative realizzate — senza interrogarsi a fondo su ciò che cambia realmente grazie a tali attività, quali iniziative rafforzare e quali ripensare alla luce dei risultati. La vera sfida, infatti, non risiede solo nel “fare”, ma nel comprendere come e quanto le iniziative di stakeholder engagement generino trasformazioni concrete per le persone, le comunità e i territori coinvolti.

Negli ultimi anni è cresciuta l'attenzione verso la misurazione dell'impatto sociale e ambientale di imprese, enti pubblici e organizzazioni non profit. Tuttavia, a differenza della contabilità finanziaria — che utilizza una metrica comune e universalmente riconosciuta — o della contabilità ambientale, che si affida a parametri fisici quantitativi e oggettivi come le tonnellate di CO₂, la misurazione dell'impatto sociale richiede una valutazione più articolata. Non si tratta solo di registrare risorse impiegate (input) o attività svolte e beneficiari raggiunti (output), ma di comprendere ciò che cambia nel breve e medio termine (outcome) e, ancora più profondamente, la portata delle trasformazioni generate nel sistema sociale (impact). Proprio tale complessità, però, viene ancora spesso utilizzata come alibi per fermarsi alla superficie dei dati: come se l'assenza di un indicatore unico legittimasse a rinunciare a misurare. È l'equivalente di volere sapere dove stiamo andando senza controllare la bussola, accontentandosi del fatto di essere in movimento.

Come Sustainability Lab di SDA Bocconi School of Management, osserviamo da vicino e da più di un ventennio questa sfida: la misurazione

dell'impatto sociale richiede non solo strumenti adeguati, ma una *forma mentis* orientata alla valutazione del cambiamento. È una competenza manageriale a tutti gli effetti, che si sviluppa nel tempo e attraverso il confronto con gli stakeholder. Misurare l'impatto significa concepire le iniziative non come azioni isolate, ma come ipotesi da verificare con chi ne beneficia. Significa accettare la possibilità di evidenze inattese, a volte scomode, ma indispensabili per migliorare le strategie e generare valore condiviso. Tale prospettiva risulta ancor più cruciale nell'ottica della trasformazione sostenibile. Le sfide ambientali e sociali non possono essere affrontate da singoli attori isolati: richiedono reti collaborative, visioni condivise e responsabilità distribuite, affinché nessuno venga lasciato indietro. Una “just transition” non si dichiara, si costruisce: attraverso pratiche di ascolto, misurazione rigorosa e scelte guidate dai risultati. Formare leader e supportare organizzazioni che ambiscano a questo salto qualitativo è parte integrante della nostra missione come Business School.

Secondo una frase spesso attribuita a Galileo Galilei, occorre “misurare ciò che è misurabile e rendere misurabile ciò che non lo è”. Il percorso intrapreso da A2A rappresenta esattamente questo sforzo: una pratica concreta di ascolto e apprendimento, una palestra di innovazione sostenibile e un passo avanti verso una transizione equa, misurabile e condivisa.

Francesco Perrini

Associate Dean for Sustainability e Direttore
Sustainability Lab
SDA Bocconi School of Management

L'anagrafica del progetto

Obiettivi, metodologia e fonti che hanno alimentato lo Studio

L'**Engagement Social Value Index (ESVI)** si propone come un modello innovativo e distintivo, pensato per valutare l'impatto sociale generato dall'integrazione delle pratiche di stakeholder engagement nelle strategie aziendali. In particolare, intende catturare il valore per le comunità e i territori generato dall'azienda attraverso il coinvolgimento degli stakeholder.

Lo sviluppo del modello ha beneficiato di:

- un'analisi approfondita della letteratura esistente e una ricerca di benchmark su dieci peers;
- una definizione e una modellizzazione inedite di "valore dello stakeholder engagement" atte a identificare e misurare le variabili chiave per rilevare la natura degli impatti prodotti;
- un'analisi sperimentale pilota condotta su sette territori strategici per il Gruppo A2A, in corrispondenza delle iniziative di stakeholder engagement svolte nel contesto del programma di Forum Multistakeholder "IMPACT 2025". L'analisi ha coinvolto direttamente, tramite survey e interviste telefoniche, i partecipanti alle iniziative erogate.

Il contesto dello stakeholder engagement

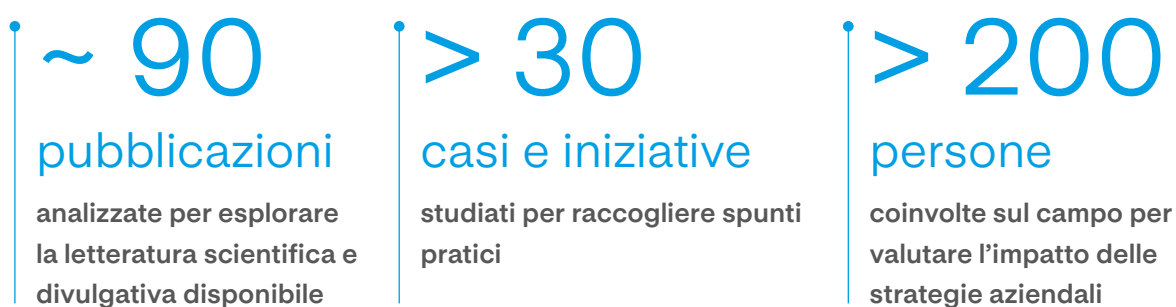
Misurare il valore dello stakeholder engagement per il business

Engagement Business Value Index

Misurare l'impatto sociale dello stakeholder engagement

Engagement Social Value Index

Raccomandazioni finali



Gruppo di lavoro

Lo Studio Strategico è stato realizzato dal Gruppo A2A con il supporto metodologico di SDA Bocconi e SWG.

Il Gruppo di lavoro che ha curato l'elaborazione delle analisi e dei contenuti è formato da:

- **Manuela Baudana** (Head of Sustainability Development, A2A);
- **Valentina Berneri** (Sustainability Stakeholder Engagement, A2A);
- **Alessandra Dragotto** (Head of Research, SWG);
- **Clio Gressani** (Executive Fellow of Strategy, Operations and Innovation, SDA Bocconi);
- **Michela Lampone** (Lead Sustainability Stakeholder Engagement, A2A);
- **Francesco Perrini** (Associate Dean for Sustainability, SDA Bocconi);
- **Carlotta Ventura** (Chief Communications, Sustainability & Regional Affairs Officer, A2A).

Misurare l'impatto sociale è una sfida ancora aperta

Analisi della letteratura

Negli studi accademici si osserva un crescente riconoscimento del ruolo degli stakeholder e dell'importanza del loro coinvolgimento nei processi decisionali relativi alla sostenibilità ambientale, sociale ed economica. La letteratura evidenzia come la partecipazione degli stakeholder, nelle sue diverse modalità, possa incrementare la qualità delle decisioni, in funzione delle caratteristiche del processo, favorendo al contempo la co-creazione di valore (Shams et al., 2019). Eppure, la misurazione degli impatti effettivamente generati da queste attività rimane ancora limitata.

Quando si fa riferimento ai cambiamenti che un'attività, un progetto o un'organizzazione producono sulle persone, sulle comunità e sulla società si parla di impatto sociale. Per misurarlo è quindi necessario fornire la rappresentazione oggettiva degli effetti generati nel tempo (Maas & Liket, 2011). Negli ultimi anni il tema ha acquisito una crescente rilevanza nell'ambito degli studi di management, anche a fronte delle maggiori richieste di accountability circa gli impatti generati dalle imprese sugli stakeholder.

In ambito di sostenibilità ambientale, sempre più organizzazioni sono in grado di calcolare l'impatto della riduzione delle proprie emissioni di CO₂ o di monitorare l'efficienza nell'uso delle risorse, oltre a misurare i ritorni economici generati. Questi strumenti di misurazione sono diventati parte integrante delle strategie di sostenibilità e di sviluppo delle aziende, oltre a rappresentare un requisito crescente per accedere a finanziamenti pubblici e privati. Tuttavia, **la misurazione dell'impatto sociale resta una sfida complessa: a**

differenza degli aspetti ambientali o economici, essendo multidimensionale risulta meno quantificabile e fortemente influenzata da variabili qualitative difficili da standardizzare.

Sebbene la letteratura sulla misurazione dell'impatto sociale sia caratterizzata da una proliferazione di metodologie, a mancare è addirittura un consenso teorico sulla definizione stessa di "impatto sociale" (Maas & Liket, 2011). Questo scenario ostacola sia i ricercatori che i manager, rendendo difficile la selezione di strumenti appropriati e la comparazione degli impatti sociali di diversi progetti. Inoltre, alimenta un certo scetticismo sulla robustezza dei dati riportati, con il rischio che la misurazione si riduca a un adempimento formale più che a uno strumento effettivo di miglioramento.

Le due principali impostazioni teoriche che emergono in letteratura — la catena dei risultati e l'approccio controfattuale — testimoniano la tensione tra la necessità di dare evidenza a ciò che cambia grazie a un intervento, e la difficoltà di attribuire in modo rigoroso il cambiamento a una causa precisa quando ci si trova all'interno di contesti sociali complessi. Una valutazione dell'impatto ben costruita dovrebbe saper integrare entrambi gli approcci. Da un lato è fondamentale comprendere se un intervento abbia prodotto effetti, dall'altro è altrettanto importante capire in quale misura questi effetti siano effettivamente riconducibili all'intervento stesso, distinguendoli da dinamiche esterne o da fattori di contesto.

In questa duplice prospettiva, la valutazione non si limita a verificare la semplice presenza

Il contesto dello stakeholder engagement

Misurare il valore dello stakeholder engagement per il business

Engagement Business Value Index

Misurare l'impatto sociale dello stakeholder engagement

Engagement Social Value Index

Raccomandazioni finali

di risultati positivi, ma cerca di ricostruire la logica del cambiamento: come si è generato l'impatto? Quali condizioni ne hanno favorito o ostacolato la realizzazione? Chi ne ha beneficiato effettivamente? Per effettuare una corretta valutazione occorre considerare l'intera catena del valore dell'impatto che comprende cinque elementi chiave: input⁷, attività⁸, output⁹, outcome¹⁰, impatto¹¹. Oggi, ancora troppo spesso ci si concentra su input e output, trascurando la valutazione di outcome e impatto, più complessa ma fondamentale per comprendere il vero cambiamento generato¹².

Oggi, viene riportata l'esistenza di 118 metodologie per misurare l'impatto sociale (Perrini et al., forthcoming). Una distinzione fondamentale è tra gli approcci focalizzati sull'efficacia, che rispondono alla domanda: l'iniziativa ha funzionato?, e gli approcci focalizzati sull'efficienza: ne è valsa la pena? (Giordano & Perrini, 2024). La prima viene misurata con il confronto tra i risultati ottenuti e uno scenario controfattuale, la seconda confrontando i costi sostenuti con i benefici sociali generati, spesso espressi in termini monetari. Ai fini di questo studio è stato preso in considerazione l'approccio dell'efficacia, avendo l'obiettivo di misurare l'effettivo impatto sociale delle attività di stakeholder engagement senza per ora chiedersi se i ritorni economici ne giustificano l'investimento.

Con questa consapevolezza, a partire dal lavoro di Maas & Liket (2011), il Gruppo ha identificato: finalità, orizzonte temporale, focus, durata dell'orizzonte, prospettiva e approccio dell'indicatore. Una volta identificate le caratteristiche chiave dell'approccio metodologico necessario ai fini di questo studio, è stato possibile isolare le metodologie esistenti potenzialmente applicabili.

Delle cinque individuate inizialmente, nessuna è risultata effettivamente applicabile poiché si scostavano dagli obiettivi del progetto o richiedevano tempi prolungati, risorse significative e un livello di maturità nella misurazione difficile da soddisfare nel primo anno di rendicontazione. Oltretutto, l'adozione di un approccio standardizzato avrebbe potuto comportare il rischio di aderire a una struttura predefinita, non in grado di cogliere tutte le sfumature insite nella natura dello stakeholder engagement. Per questo A2A, insieme al Sustainability Lab della SDA Bocconi, ha avviato un progetto di ricerca volto a creare uno specifico indicatore qualitativo concepito come evolutivo e scalabile per essere comparabile nel tempo e incentrato sulle attività di stakeholder engagement del Gruppo, nel breve, medio e lungo periodo.

Il contesto dello stakeholder engagement

Misurare il valore dello stakeholder engagement per il business

Engagement Business Value Index

Misurare l'impatto sociale dello stakeholder engagement

Engagement Social Value Index

Raccomandazioni finali

⁷ Risorse impiegate (es. costi, investimenti)

⁸ Azioni svolte nell'ambito del programma

⁹ Risultati immediati e tangibili (es. prodotti/servizi erogati)

¹⁰ Cambiamenti vissuti dai beneficiari grazie agli output

¹¹ Parte degli outcome direttamente attribuibile all'iniziativa, al netto di ciò che sarebbe avvenuto comunque

¹² Risultati emersi da un'analisi desk condotta dal Sustainability Lab della SDA Bocconi su un campione di dieci multiutilities o aziende energetiche che operano nel mercato nazionale e internazionale

Caratteristica	Tipologia
Finalità	Screening
	Monitoraggio
	Rendicontazione
	Valutazione
Orizzonte temporale	Prospettico
	Continuo
	Retrospettivo
Focus	Input
	Output
Durata dell'orizzonte	Breve termine
	Lungo termine
Prospettiva	Micro (Individuale/Programma)
	Meso (Impresa)
	Macro (Società)
Approccio	Metodi basati sul processo
	Metodi basati sull'impatto
	Metodi di monetizzazione

La metodologia di A2A per misurare l'impatto sociale dell'engagement

Il contesto dello stakeholder engagement

Misurare il valore dello stakeholder engagement per il business

Engagement Business Value Index

Misurare l'impatto sociale dello stakeholder engagement

Engagement Social Value Index

Raccomandazioni finali

[Il Roadshow 2025](#) costituisce l'iniziativa di riferimento su cui si basa la costruzione dell'indicatore quali-quantitativo oggetto di questo studio. Nello specifico, i primi sette Forum Multistakeholder, che hanno avuto luogo nella prima metà del 2025¹³, sono analizzati in questa ricerca. Il calcolo dell'indicatore sarà completato anche con l'analisi dei successivi appuntamenti che si sono tenuti nella seconda parte dell'anno. Con l'auspicio che le iniziative considerate producano effetti durevoli, generando benefici tangibili nel breve, medio e lungo termine, il modello è strutturato per misurare non solo il grado di coinvolgimento e di partecipazione, ma anche l'effettivo empowerment degli stakeholder.

La composizione dell'indicatore

Nella definizione del framework di analisi, ovvero la struttura logica e metodologica che guida la misurazione, il punto di partenza per la definizione del set di variabili e indicatori è stato "IMPACT", il concept che ha guidato la realizzazione dell'edizione 2024-25 dei Forum Multistakeholder. Questa parola unisce tre obiettivi complementari: generare risultati concreti e duraturi, costruire alleanze con gli stakeholder locali, trasformare le idee in azioni tangibili e a valore condiviso¹⁴.

Nel framework *ACT – PACT – IMPACT*, la dimensione ACT misura la qualità della

partecipazione e del coinvolgimento, PACT quantifica l'efficacia dell'attività di engagement e dei contenuti trattati, mentre IMPACT rileva il livello di empowerment generato, inteso come capacità degli stakeholder di trasformare la partecipazione in azione concreta. Come evidenziato da Reed et al. (2009), mentre la partecipazione riguarda l'inclusione nei processi, l'empowerment attiene alla redistribuzione del potere e alla capacità degli stakeholder di influenzarne gli esiti. In questa prospettiva, la valutazione non si limita a misurare la partecipazione o la soddisfazione ai Forum, ma mira a rilevare la crescita effettiva di competenza, capacità di fare rete e agency dei soggetti coinvolti. Le competenze acquisite dai partecipanti, le sinergie generate tra gli stakeholder e i progetti avviati con impatti ESG, sono stati identificati come elementi fondamentali per l'analisi e tradotti in descrittori misurabili quantitativi e qualitativi comparabili nel tempo. Il loro monitoraggio in diversi momenti consente **un'analisi comparativa diacronica** incentrata su tre livelli:

ACT - Immaginare e realizzare azioni concrete

Nel corso dell'evento vengono raccolti i dati relativi alla partecipazione e, attraverso un questionario "a caldo", viene misurata la qualità percepita rispetto a contenuti, relatori e strumenti.

PACT - Costruire Alleanze

Il questionario sottoposto ai partecipanti "a caldo", al termine di ciascuna delle sessioni

¹³ Date e location in cui si sono tenuti i Forum Multistakeholder oggetto dell'analisi:

Forum multistakeholder - Piemonte, tenutosi a Biella il 23 maggio 2025; Forum multistakeholder - Friuli Venezia Giulia, tenutosi a Trieste il 5 giugno 2025; Forum multistakeholder - Liguria, tenutosi a Genova il 12 giugno; Forum multistakeholder - Bergamo, tenutosi a Bergamo il 30 giugno; Forum multistakeholder - Puglia, tenutosi a Brindisi l'8 luglio; Forum multistakeholder - Brescia, tenutosi a Brescia il 17 luglio; Forum multistakeholder - Sud Lombardia, tenutosi a Cremona il 24 luglio

¹⁴ Per ulteriori dettagli si rimanda a: [Stakeholder Engagement: la nostra policy | Gruppo A2A](#)

a porte chiuse, raccoglie anche le loro impressioni immediate sulle competenze acquisite e ne rileva l'attitudine verso le tematiche di sostenibilità e l'interesse a collaborare con altri stakeholder. Dopo alcuni mesi (dai 3 ai 6), eventuali variazioni nella percezione sono monitorate mediante strumenti statistici¹⁵.

IMPACT - Generare impatti positivi

Nel corso dell'intervista telefonica "a freddo", vengono analizzati sia il numero di connessioni instaurate durante e dopo il Forum, sia l'effettiva applicazione delle competenze acquisite e l'impiego degli strumenti messi a disposizione dai partecipanti. Vengono inoltre approfondite le riflessioni e i progetti di

sostenibilità avviati successivamente all'incontro - autonomamente, con il coinvolgimento diretto di A2A o in collaborazione con altri stakeholder - insieme alla valutazione degli impatti attesi dei suddetti progetti. Poiché sono trascorsi solo pochi mesi dall'evento, non ci si aspetta che i progetti dispongano già di dati d'impatto. Per questa ragione alle risposte di carattere più quantitativo è stata affiancata un'analisi qualitativa volta alla raccolta di case studies che potranno tradursi in elementi misurabili nel prossimo futuro.

Per ciascun KPI identificato nelle tre dimensioni del framework ACT – PACT – IMPACT sono state definite specifiche dimensioni di analisi e domande mirate a rilevare percezioni,

Il contesto dello stakeholder engagement

Misurare il valore dello stakeholder engagement per il business

Engagement Business Value Index

Misurare l'impatto sociale dello stakeholder engagement

Engagement Social Value Index

Raccomandazioni finali

		KPI primari	Aspetti valutati	Fonte
INDICE SINTETICO DI IMPATTO	ACT Immaginare e realizzare azioni concrete	Qualità dell'evento	- Qualità dei moderatori - Chiarezza degli strumenti presentati - Rilevanza dei contenuti trattati - Inclusività di tutti i punti di vista nelle discussioni	Questionario "a caldo"
	PACT Costruire alleanze	Valutazione di efficacia	- Fiducia nella propria capacità di contribuire alla transizione sostenibile - Superamento di barriere o dubbi sull'integrazione della sostenibilità in azienda - Motivazione a integrare i principi di sostenibilità nel lavoro quotidiano - Interesse a collaborare con altri stakeholder	Questionario "a caldo" + Intervista telefonica dopo alcuni mesi (da 3 a 6)
	IMPACT Generare impatti positivi	Grado di empowerment	- Effettiva applicazione di conoscenze, strumenti, materiali - Rafforzamento della capacità del territorio di fare rete - Attivazione di collaborazioni o progetti derivanti dal Forum (avviate o in corso) - Azioni di sostenibilità dell'azienda stimulate o favorite dalla partecipazione al Forum	Intervista telefonica dopo alcuni mesi (da 3 a 6)

¹⁵ In questa tranche di misurazione le interviste telefoniche (CATI) sono state condotte dall'Istituto di ricerca SWG utilizzando un questionario strutturato

comportamenti e risultati. Per ciascun aspetto valutato, il valore complessivo è stato calcolato in modo ponderato, attribuendo un peso specifico alle diverse tipologie di attività: agli Impact Lab è stato assegnato un coefficiente di 0,4 mentre al Sustainability Leader Forum è stato attribuito un coefficiente pari a 0,2. La ponderazione è dovuta al fatto che gli Impact Lab, in virtù della loro natura operativa sono più orientati a generare impatti diretti, mentre il Sustainability Leader Forum, ha un indirizzo più ispirazionale. La maggior parte delle domande è stata strutturata su una scala Likert a cinque punti, utilizzata per misurare il grado di accordo o di soddisfazione dei partecipanti. Laddove non applicabile per quesiti che si riferivano a comportamenti concreti o livelli di applicazione (su scale a tre e quattro punti), i valori medi ottenuti sono stati normalizzati su scala 0–100 tramite la formula min–max, che permette di uniformare indicatori eterogenei preservando le differenze relative di intensità¹⁶.

$$KPI_{norm} = \frac{(x_i - x_{min})}{(x_{max} - x_{min})} \times 100$$

All'interno di ciascuna dimensione (ACT, PACT, IMPACT), gli aspetti valutati sono stati considerati di pari peso, pertanto, lo score intradimensionale è stato calcolato come media aritmetica semplice dei rispettivi valori normalizzati, equivalente a una ponderazione uniforme. I KPI così ottenuti sono stati poi aggregati in un indice sintetico di impatto, calcolato come media aritmetica delle tre dimensioni ACT, PACT e IMPACT, ciascuna considerata di pari peso. Questa scelta metodologica riflette la visione integrata del modello di stakeholder engagement, in cui la qualità della partecipazione (ACT), la capacità di costruire relazioni e alleanze (PACT) e l'effettivo empowerment e impatto generato (IMPACT) contribuiscono in modo equilibrato alla valutazione complessiva dei risultati.

¹⁶ Dove: x_i = valore osservato dell'indicatore (ad esempio, la media di una domanda su scala 1–5); x_{min} = valore minimo osservabile (es. 1 per una scala Likert 1–5); x_{max} = valore massimo osservabile (es. 5 per una scala Likert 1–5); KPI_{norm} = valore dell'indicatore normalizzato su scala 0–100

Limiti dello studio

Ogni processo di valutazione dell'impatto sociale porta con sé alcune limitazioni: l'assenza di uno standard a cui fare riferimento, la difficoltà di isolare l'effetto specifico di un'iniziativa rispetto a dinamiche di contesto, e il rischio di ridurre la ricchezza dei processi partecipativi a una mera quantificazione. Tuttavia, riconoscere tali limiti non indebolisce il valore della misurazione: al contrario, invita a interpretare i risultati come parte di un ciclo di apprendimento continuo, più che come giudizi definitivi e fini a sé stessi.

I partner metodologici

Per garantire la solidità e l'autorevolezza del progetto, il Gruppo è stato affiancato dal Sustainability Lab della SDA Bocconi, realtà accademica riconosciuta per la comprovata esperienza nell'utilizzo di metodologie avanzate finalizzate alla valutazione dell'impatto sociale. Con il suo rigoroso approccio scientifico, ha collaborato alla definizione del framework analitico e della metodologia di misurazione; alla strutturazione della misurazione "a caldo" e al supporto in fase di progettazione della misurazione "a freddo"; nonché, alla revisione e validazione dei risultati che saranno illustrati nella successiva sezione del documento. L'analisi si fonda sui dati elaborati dall'ente di ricerca SWG, che grazie alla solida expertise nell'analisi qualitativa e quantitativa è in grado di trasformare i risultati raccolti in insight affidabili e utili a supportare decisioni strategiche. SWG ha gestito la progettazione e l'esecuzione della fase di misurazione "a freddo", elaborando dati confrontabili con quelli della fase di misurazione "a caldo" e contribuendo in modo determinante all'elaborazione e interpretazione delle evidenze conclusive.

Il contesto dello stakeholder engagement

Misurare il valore dello stakeholder engagement per il business

Engagement Business Value Index

Misurare l'impatto sociale dello stakeholder engagement

Engagement Social Value Index

Raccomandazioni finali

La scelta di lavorare in partnership con due enti terzi e indipendenti, quali il Sustainability Lab della SDA Bocconi e SWG, assicura imparzialità e trasparenza, elementi indispensabili per attribuire al processo la massima credibilità.

Engagement Social Value Index

Agli incontri hanno preso parte in totale oltre 200 stakeholder, 30 in media per ogni territorio tra Sustainability Leader Forum e Impact Lab; tra questi, solo un piccolo numero aveva già partecipato alle attività di engagement degli anni precedenti. A tutti gli stakeholder è stato sottoposto il questionario via Mentimeter al termine dell'evento. Successivamente, a 3-4 mesi di distanza, 146 stakeholder (oltre il 70% dei partecipanti) hanno dato la loro ulteriore disponibilità a completare l'intervista tramite metodologia CATI¹⁷. La rilevanza del campione in oggetto è data dalla significativa percentuale dei rispondenti sul totale dei partecipanti agli incontri.

Il contesto dello stakeholder engagement

Misurare il valore dello stakeholder engagement per il business

Engagement Business Value Index

Misurare l'impatto sociale dello stakeholder engagement

Engagement Social Value Index

Raccomandazioni finali

Dimensione	KPI primari	Aspetti valutati	Valutazione media ponderata (0-100)
ACT Immaginare e realizzare azioni concrete	Qualità dell'evento	• Qualità dei moderatori	92
		• Chiarezza degli strumenti presentati	86
		• Rilevanza dei contenuti trattati	84
		• Inclusività di tutti i punti di vista nelle discussioni	81
ACT - Immaginare e realizzare azioni concrete			86
PACT Costruire alleanze	Valutazione di efficacia	• Fiducia nella propria capacità di contribuire alla transizione sostenibile	71
		• Superamento di barriere o dubbi sull'integrazione della sostenibilità in azienda	66
		• Motivazione a integrare i principi di sostenibilità nel lavoro quotidiano	75
		• Interesse a collaborare con altri stakeholder	71
PACT - Costruire alleanze			70
IMPACT Generare impatti positivi	Grado di Empowerment	• Effettiva applicazione di conoscenze, strumenti, materiali	59
		• Rafforzamento della capacità del territorio di fare rete	56
		• Attivazione di collaborazioni o progetti derivanti dal Forum (avviate o in corso)	42
		• Azioni di sostenibilità dell'azienda stimulate o favorite dalla partecipazione al Forum	51
IMPACT - Generare impatti positivi			52
INDICATORE SINTETICO D'IMPATTO			69

¹⁷ Dodici di questi non sono stati inclusi nell'analisi quantitativa perché le informazioni ricevute non erano legate espressamente a uno degli incontri

Lettura dei risultati

ACT: Creare il giusto spazio immaginare azioni concrete

Una variabile che influenza il successo dei processi di coinvolgimento è costituita dalle modalità di progettazione e di gestione degli incontri. Infatti, non solo una mancanza di dialogo ma anche un ascolto parziale o superficiale rischia di condurre a effetti opposti a quelli sperati.

In particolare, l'OCSE (2022) identifica nove ingredienti essenziali per assicurare la qualità della partecipazione:

Purpose	L'obiettivo dell'incontro deve essere definito sin dall'inizio e collegato a una tematica specifica.
Accountability	I partecipanti devono essere informati sui risultati attestati dall'iniziativa e sull'uso che verrà fatto dei loro contributi.
Trasparenza	L'iniziativa va annunciata pubblicamente prima dell'avvio e i materiali, insieme alle decisioni successive al processo partecipativo, devono essere resi pubblici in modo tempestivo.
Inclusività e accessibilità	Ogni stakeholder interessato dovrebbe poter partecipare attivamente e i processi dovrebbero riflettere la diversità dell'ecosistema relazionale.
Integrità	Il processo deve essere mosso da un'intenzione autentica e può essere gestito da un team di coordinamento indipendente dall'ente promotore.
Privacy	È necessario rispettare la privacy dei partecipanti. Qualsiasi dato raccolto e pubblicato deve essere accompagnato dal loro consenso.
Informazione	Ai partecipanti vanno forniti materiali, pertinenti e fruibili, per garantire una comprensione chiara e completa del tema.
Risorse	Le risorse umane, finanziarie e tecniche coinvolte nell'organizzazione e gestione dell'iniziativa devono essere all'altezza.
Valutazione	I processi partecipativi dovrebbero essere valutati in ottica di miglioramento continuo.

Il contesto dello stakeholder engagement

Misurare il valore dello stakeholder engagement per il business

Engagement Business Value Index

Misurare l'impatto sociale dello stakeholder engagement

Engagement Social Value Index

Raccomandazioni finali

Questi elementi sono stati categorizzati e tradotti in aspetti concreti che i rispondenti sono stati chiamati a valutare:

- gli obiettivi dell'incontro devono essere chiari, ai partecipanti deve essere data la possibilità di contribuire in modo informato, deve esserci trasparenza su come verranno utilizzati i contributi raccolti e su come continuerà il processo;

Dimensione	Aspetti valutati
ACT Immaginare e realizzare azioni concrete	Qualità dei moderatori
	Chiarezza degli strumenti presentati
	Rilevanza dei contenuti trattati
	Inclusività di tutti i punti di vista nelle discussioni

- deve essere garantita l'inclusività nell'ascolto dei punti di vista di tutti gli stakeholder, oltre che un processo autentico e un ambiente protetto in cui tutti possano sentirsi liberi di parlare, gestendo i dati nel rispetto della privacy;

Dimensione	Aspetti valutati
ACT Immaginare e realizzare azioni concrete	Qualità dei moderatori
	Chiarezza degli strumenti presentati
	Rilevanza dei contenuti trattati
	Inclusività di tutti i punti di vista nelle discussioni

- le risorse umane, tecniche e finanziarie messe in campo devono essere competenti e occorre esporsi a valutazione da parte dei partecipanti se si ha l'ambizione di voler migliorarne l'efficacia e la credibilità del processo.

Dimensione	Aspetti valutati
ACT Immaginare e realizzare azioni concrete	Qualità dei moderatori
	Chiarezza degli strumenti presentati
	Rilevanza dei contenuti trattati
	Inclusività di tutti i punti di vista nelle discussioni

L'indicatore "ACT", nei vari aspetti considerati, fa emergere un risultato complessivo positivo, rispetto all'organizzazione dei Forum, sia in termini di qualità dei moderatori, chiarezza degli strumenti presentati e rilevanza dei contenuti trattati che di inclusività di tutti i punti di vista. Questi risultati sono il frutto del coinvolgimento continuo e dell'applicazione sistematica delle esigenze emerse durante gli incontri e dai suggerimenti emersi dalle survey di gradimento.

Il contesto dello stakeholder engagement

Misurare il valore dello stakeholder engagement per il business

Engagement Business Value Index

Misurare l'impatto sociale dello stakeholder engagement

Engagement Social Value Index

Raccomandazioni finali

I feedback ottenuti vengono infatti concretamente integrati nelle fasi di design e progettazione dell’iniziativa. A dimostrazione di questo, come precedentemente descritto, è proprio prendendo spunto dalle necessità emerse dal dialogo con gli stakeholder nel corso del 2024 che A2A ha progettato i Forum del 2025.

Creare un clima di ascolto e dialogo autentico è il primo passo per far sì che le idee trovino lo spazio per nascere.

PACT: Abilitare sinergie per realizzare progetti a valore condiviso

In uno scenario globale complesso come quello attuale, segnato dalla sovrapposizione di crisi di diversa natura, non è più possibile pensare di affrontare individualmente problemi che hanno ormai assunto una dimensione collettiva. Questi vengono definiti da Rittel e Webber (1973) come *wicked problems*”, ossia problematiche complesse e resistenti a soluzioni lineari o standardizzate, poiché prive di una formulazione chiara e di una soluzione definitiva.

Secondo Murphy (2012) la sostenibilità è un “wicked problem”, e come tale, bisogna considerare alcune caratteristiche implicite nel trattarla.

In sintesi:

- **Incertezza della conoscenza:** spesso chi deve prendere decisioni si trova a operare con informazioni parziali o lacunose riguardo alle cause, ai sintomi e alle possibili soluzioni. È pertanto necessario promuovere processi di knowledge sharing e co-creazione della conoscenza tra gli stakeholder;

Dimensione	Aspetti valutati
PACT Costruire alleanze	Fiducia nella propria capacità di contribuire alla transizione sostenibile
	Superamento di barriere o dubbi sull'integrazione della sostenibilità in azienda
	Motivazione a integrare i principi di sostenibilità nel lavoro quotidiano
	Interesse a collaborare con altri stakeholder

- **Conflitto di valori:** nei problemi complessi entrano in gioco molteplici stakeholder, ognuno portatore di valori, visioni e interessi diversi o addirittura opposti. Occorre confrontarsi per identificare i trade-off necessari per raggiungere obiettivi collettivi.

Dimensione	Aspetti valutati
PACT Costruire alleanze	Fiducia nella propria capacità di contribuire alla transizione sostenibile
	Superamento di barriere o dubbi sull'integrazione della sostenibilità in azienda
	Motivazione a integrare i principi di sostenibilità nel lavoro quotidiano
	Interesse a collaborare con altri stakeholder

- **Complessità dinamica:** questi problemi evolvono nel tempo in modo imprevedibile, a causa delle molte interdipendenze e delle variabili in gioco. Occorre adottare approcci sperimentali e adattivi e confrontarsi per ottimizzare le risorse.

Dimensione	Aspetti valutati
PACT Costruire alleanze	Fiducia nella propria capacità di contribuire alla transizione sostenibile
	Superamento di barriere o dubbi sull'integrazione della sostenibilità in azienda
	Motivazione a integrare i principi di sostenibilità nel lavoro quotidiano
	Interesse a collaborare con altri stakeholder

Il contesto dello stakeholder engagement

Misurare il valore dello stakeholder engagement per il business

Engagement Business Value Index

Misurare l'impatto sociale dello stakeholder engagement

Engagement Social Value Index

Raccomandazioni finali

Il minimo comune denominatore tra le tre dimensioni è la collaborazione tra stakeholder. Le minacce alla sostenibilità oggi sono profondamente radicate nelle strutture culturali e sociali, il che amplifica la resistenza al cambiamento, che ostacola l'adozione di un approccio co-evolutivo. Eppure, la tematica è sfaccettata e multidisciplinare, si rende quindi necessario considerare una pluralità di competenze per favorire una conoscenza collettiva, che abiliti una sperimentazione consapevole e condivisa (Head, 2008).

In questa prospettiva, i risultati mostrano come il Forum abbia complessivamente rafforzato la propensione alla collaborazione tra stakeholder sulle tematiche di sostenibilità per oltre l'80% dei partecipanti.

Il contesto dello stakeholder engagement

Misurare il valore dello stakeholder engagement per il business

Engagement Business Value Index

Misurare l'impatto sociale dello stakeholder engagement

Engagement Social Value Index

Raccomandazioni finali

Dimensione	Aspetti valutati
PACT Costruire alleanze	Fiducia nella propria capacità di contribuire alla transizione sostenibile
	Superamento di barriere o dubbi sull'integrazione della sostenibilità in azienda
	Motivazione a integrare i principi di sostenibilità nel lavoro quotidiano
	Interesse a collaborare con altri stakeholder

Stimolare la motivazione e la collaborazione è il primo passo per far sì che le idee trovino lo spazio per prosperare.

IMPACT: Fornire gli strumenti per generare impatti positivi

Grazie ad un confronto tra i dati raccolti “a caldo” e “a freddo”, si è potuto riscontrare che l'interesse suscitato verso i temi legati alla sostenibilità e a diventare attori di cambiamento rimane alto nel tempo:

- il 79% dei partecipanti, grazie all'evento si sente più sicuro/a nella propria capacità di contribuire attivamente alla trasformazione sostenibile anche a 3-4 mesi di distanza (vs l'84% al termine dell'incontro);
- il 79% dei partecipanti, grazie all'evento, si sente più motivato/a ad integrare i principi di sostenibilità nel proprio lavoro quotidiano anche a 3-4 mesi di distanza (vs l'84% al termine dell'incontro).

A conferma di ciò, l'80% dei partecipanti afferma di aver applicato gli strumenti forniti a conclusione dell'evento (31%) o ha in programma di farlo (49%)¹⁸.

Dimensione	Aspetti valutati
IMPACT Generare impatti positivi	Applicazione di conoscenze, strumenti, materiali
	Rafforzamento della capacità del territorio di fare rete
	Attivazione di collaborazioni o progetti derivanti dal Forum (avviate o in corso)
	Azioni di sostenibilità dell'azienda stimulate o favorite dalla partecipazione al Forum

¹⁸ Il restante 20% non crede che ne farà uso perché si considera più avanti nel percorso di integrazione della sostenibilità nel business oppure, perché pur riconoscendone l'utilità riscontra dei limiti, legati alla burocrazia e all'insufficienza di risorse economiche a disposizione

Dalle risposte ricevute emerge un'accresciuta consapevolezza dell'importanza di integrare la sostenibilità nel business, non solo per le grandi imprese che sono obbligate a rendicontare il proprio impegno ma anche per le PMI. I fattori ESG sono infatti abilitanti per l'accesso al credito, la permanenza nelle catene di fornitura e la gestione dei rischi economici, ambientali e sociali.

Queste considerazioni in alcuni casi si sono già tradotte in azioni concrete.

Dimensione	Aspetti valutati
IMPACT Generare impatti positivi	Applicazione di conoscenze, strumenti, materiali
	Rafforzamento della capacità del territorio di fare rete
	Attivazione di collaborazioni o progetti derivanti dal Forum (avviate o in corso)
	Azioni di sostenibilità dell'azienda stimulate o favorite dalla partecipazione al Forum

Gli ambiti in cui sono state avviate iniziative o riflessioni sono quelli maggiormente trattati nei Forum:

- da un lato: l'implementazione di soluzioni per il riutilizzo dei materiali, l'efficienza e il risparmio energetico, la transizione verso fonti rinnovabili e la sostituzione della flotta aziendale con veicoli ibridi o elettrici;
- dall'altro: l'adozione di strumenti per comunicare e monitorare il proprio impegno, come la rendicontazione secondo i *Voluntary reporting standard for SMEs (VSME)* e la certificazione *Ecovadis*. Diversi partecipanti agli Impact Lab "Rendicontare la sostenibilità per le PMI" hanno segnalato anche l'utilizzo delle piattaforme di calcolo presentate durante l'incontro per stimare le emissioni o per aggiornare i fattori di conversione.

A distanza di qualche mese, l'80% dei rispondenti ritiene che l'incontro sia stato utile anche per condividere esperienze e buone pratiche con gli altri partecipanti, oltre che per conoscere nuove realtà locali (74%).

Oltre il 70% dichiara che l'evento ha rafforzato la capacità del territorio di fare rete sui temi della sostenibilità e il 60% afferma che sia stato utile per creare contatti utili per possibili collaborazioni future.

Il contesto dello stakeholder engagement

Misurare il valore dello stakeholder engagement per il business

Engagement Business Value Index

Misurare l'impatto sociale dello stakeholder engagement

Engagement Social Value Index

Raccomandazioni finali

Dimensione	Aspetti valutati
IMPACT Generare impatti positivi	Applicazione di conoscenze, strumenti, materiali
	Rafforzamento della capacità del territorio di fare rete
	Attivazione di collaborazioni o progetti derivanti dal Forum (avviate o in corso)
	Azioni di sostenibilità dell'azienda stimulate o favorite dalla partecipazione al Forum

Il contesto dello stakeholder engagement

Misurare il valore dello stakeholder engagement per il business

Engagement Business Value Index

Misurare l'impatto sociale dello stakeholder engagement

Engagement Social Value Index

Raccomandazioni finali

A conferma di ciò, il 65% si dichiara intenzionato a riprendere o consolidare i contatti con altri partecipanti. Il 30% afferma che il contatto è già avvenuto: in oltre il 20% di questi casi sono nate delle collaborazioni/progetti concreti, mentre nel 40% di questi casi il contatto è stato avviato e ci sono delle idee ma non sono stati ancora messi a terra progetti concreti.

Dimensione	Aspetti valutati
IMPACT Generare impatti positivi	Applicazione di conoscenze, strumenti, materiali
	Rafforzamento della capacità del territorio di fare rete
	Attivazione di collaborazioni o progetti derivanti dal Forum (avviate o in corso)
	Azioni di sostenibilità dell'azienda stimulate o favorite dalla partecipazione al Forum

Abilitare la diffusione di una cultura della sostenibilità concreta è essenziale per far sì che i progetti generino impatti positivi.

Ad integrazione dell'analisi quantitativa, con SWG è stata svolta un'indagine qualitativa ulteriore dedicata a chi, grazie a questa esperienza, ha dichiarato di aver visto nascere o rafforzarsi contatti da cui sono scaturiti progetti, collaborazioni e riflessioni. Nella maggior parte dei casi, le testimonianze raccolte confermano che i Forum rappresentano una piattaforma utile di confronto tra attori diversi:

- facilitando l'instaurazione di nuove connessioni professionali che abilitano lo scambio di informazioni in ambito di sostenibilità, inclusa la condivisione di inviti a eventi locali sul tema, o stimolando la progettazione di iniziative in quest'ambito, con o senza il coinvolgimento di A2A;
- stimolando la riscoperta di contatti già avviati e, in taluni casi, accelerando l'implementazione di iniziative già delineate con interlocutori noti, costituendo un'occasione di confronto utile per approfondire e trarre nuovi spunti.

Le riflessioni e le sinergie avviate coinvolgono attori operanti in diverse industry e sono incentrate su tematiche correlate alla sostenibilità. Per citarne alcune: la quantificazione dell'impatto della filiera alimentare, l'efficientamento dell'utilizzo della risorsa idrica, la gestione dei rifiuti e dei microinquinanti.

L'iniziativa di engagement viene considerata uno strumento efficace poiché mette a fattor comune le esigenze del territorio, grazie alla capacità di riunire diversi attori locali attorno a tematiche che necessitano di un approccio cooperativo. In virtù della loro utilità nell'abilitare nuove connessioni e sinergie, viene suggerito di incrementare ulteriormente le sessioni interattive e le opportunità di scambio tra i partecipanti, favorendo così un maggior consolidamento dei contatti e incrementando gli output progettuali collettivi facilitati dal coinvolgimento.

Prime evidenze chiave emerse

In un contesto in cui la soluzione di un problema complesso come la transizione ecologica richiede la capacità di attivare connessioni e fare rete, misurare l'impatto dello stakeholder engagement non è un mero adempimento: è un investimento culturale e strategico che abilita processi decisionali più informati, trasparenti e trasformativi. Incentrare queste attività sull'empowerment, vuol dire fare in modo che ogni attore coinvolto non sia solo testimone, ma diventi soggetto attivo del cambiamento. In questo primo anno di sperimentazione, **si registra una relazione positiva tra le attività di stakeholder engagement di A2A e la creazione di valore per gli stakeholder**, in termini di competenze trasferite e di sinergie create. In particolare, quattro partecipanti su cinque affermano di aver applicato le conoscenze, i

materiali o gli strumenti forniti durante l'incontro o di avere in programma di farlo. Inoltre, due partecipanti su tre affermano di aver già ripreso o consolidato contatti con altri partecipanti o di aver intenzione di farlo. Questi elementi hanno consentito in alcuni casi di avviare già a distanza di pochi mesi riflessioni e collaborazioni per la realizzazione di progetti incentrati sull'integrazione della sostenibilità nel business. Eppure, l'elevato potenziale trasformativo che le attività di engagement possono generare comporta una complessità metodologica. **Valutare processi ad alta intensità relazionale nell'ambito di un tema articolato come la trasformazione sostenibile, richiede strumenti capaci di integrare dimensioni qualitative e quantitative**, tempistiche e livelli diversi nell'intensità del coinvolgimento. Questa ricerca

ha dimostrato come sia possibile costruire un framework oggettivo ma flessibile, adattandolo a attività e obiettivi specifici per tradurre fenomeni spesso ritenuti “intangibili” in indicatori misurabili, comparabili e rilevanti per gli attori che partecipano al processo.

Uno dei risultati più rilevanti dell'analisi, mostra che a distanza di alcuni mesi dall'evento, la valutazione dei partecipanti rispetto alla motivazione suscitata dalle attività realizzate, così come l'interesse a collaborare con altri stakeholder, rimangono positivi e pressoché invariati. Inoltre, il fatto che quasi tutti i presenti all'evento hanno dato seguito alle richieste di follow-up dimostra che l'effetto dell'engagement non si ferma al momento dell'evento e che i partecipanti si sentono parte attiva del processo anche successivamente.

Un aspetto altrettanto importante è la diffusa richiesta da parte degli stakeholder di rafforzare gli elementi abilitatori del “fare rete”, integrando strumenti e processi che facilitino la collaborazione e lo scambio di conoscenze tra i partecipanti. Il 44% dei rispondenti ha infatti manifestato interesse per la **promozione di ulteriori occasioni di networking** da parte del Gruppo. Un'ulteriore osservazione viene stimolata dal fatto che a 3-4 mesi dall'evento, oltre il 65% dei partecipanti ha dichiarato di aver superato barriere o incertezze relative all'integrazione della sostenibilità nel contesto aziendale. Sebbene ciò costituisca un'evidenza dell'efficacia a medio termine dell'approccio adottato per affrontare le principali criticità percepite, è rilevante osservare che la percezione immediatamente successiva all'evento risultava pari all'80%. Pur essendo questa una dinamica prevedibile, rappresenta un elemento su cui riflettere per possibili follow-up periodici, considerando anche i riscontri ricevuti alla domanda sulle forme di supporto aggiuntivo che A2A potrebbe predisporre per rafforzare l'empowerment a seguito della partecipazione ai Forum.

Più del 30% degli intervistati ha sottolineato il valore della continuità nella condivisione di strumenti formativi. Questo risultato conferma

che gli **stakeholder interpellati attribuiscono importanza ad approfondimenti formativi periodici**.

I riscontri ricevuti offrono indicazioni concrete per strutturare percorsi orientati a generare impatti sempre più incisivi. Parallelamente, i dati confermano la percezione positiva degli stakeholder rispetto alla direzione intrapresa finora circa le modalità e gli obiettivi dell'iniziativa. Questa considerazione è confermata anche dal fatto che, pur alla presenza di una platea sensibile al tema – il 68% dei rispondenti aveva già implementato una strategia di sostenibilità – il 72% riconosce un miglioramento nella percezione di A2A quale partner credibile e affidabile nel settore della sostenibilità.

Per le organizzazioni che intendono progettare iniziative di stakeholder engagement, la misurazione dell'efficacia con un approccio orientato all'analisi qualitativa può dimostrare che la valutazione dell'impatto debba essere considerata una leva strategica e non un mero esercizio accessorio. Integrare obiettivi chiari, indicatori coerenti ed esaustivi e meccanismi di raccolta dati consente non solo di monitorare efficacemente gli effetti prodotti, ma anche di orientare le scelte future con indirizzi concreti, migliorare la qualità del dialogo con gli stakeholder, valorizzare i risultati ottenuti e rafforzare la credibilità delle strategie di sostenibilità attraverso l'accountability.

In questa analisi pilota condotta sugli stakeholder che hanno partecipato ai Forum di A2A nel 2025 (aziende del territorio, associazioni di categoria, fornitori e grandi clienti di A2A) infatti, emergono in modo chiaro riscontri precisi. Gli stakeholder interpellati hanno valutato positivamente l'attività ma auspicano che le occasioni di confronto aumentino in frequenza e propongano formazione sui temi trattati. Il valore generato da queste iniziative, purché siano concrete, continuative e d'interesse per i partecipanti ha effetti positivi sugli stakeholder, sulla collettività e sull'organizzazione stessa, generando un ciclo virtuoso che rafforza tutte le parti coinvolte.

Il contesto dello stakeholder engagement

Misurare il valore dello stakeholder engagement per il business

Engagement Business Value Index

Misurare l'impatto sociale dello stakeholder engagement

Engagement Social Value Index

Raccomandazioni finali

Bibliografia di riferimento

Il contesto dello stakeholder engagement

Misurare il valore dello stakeholder engagement per il business

Engagement Business Value Index

Misurare l'impatto sociale dello stakeholder engagement

Engagement Social Value Index

Raccomandazioni finali

Campra, M., Esposito, P., & Lombardi, R. (2020). The engagement of stakeholders in nonfinancial reporting: New information-pressure, stimuli, inertia, under shorttermism in the banking industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(3). <https://doi.org/10.1002/csr.1896>

Edelman Trust Institute. (2025). *2025 Edelman Trust Barometer Special Report: Brand Trust, From We to Me*.

Edelman Trust Institute. (2025). *Edelman Trust Barometer 2025: Italian Narrative*. Edelman.

Freeman, R. E. (2015). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675>

Giordano, F., & Perrini, F. (2024). *Impatto sociale: interventi di inclusione e strumenti per la misurazione*. Egea.

Gonzalez-Porras, L., Heikkinen, A., Kujala, J., & Tapaninaho, R. (2021). Stakeholder engagement in sustainability transitions. In *Research Handbook of Sustainability Agency*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781789906035>

Head, B. W. (2008). Wicked Problems in Public Policy. *Public Policy*, 3(2), 101–118.

Heikkinen, A., Kujala, J., Blomberg, A. (2023). Outlining Stakeholder Engagement in a Sustainable Circular Economy. In: *Stakeholder Engagement in a Sustainable Circular Economy*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-31937-2_1

Maas, K., & Liket, K. (2011). Social impact measurement: Classification of methods.

In *Environmental Management Accounting and Supply Chain Management* (pp. 171–202). https://doi.org/10.1007/978-94-007-1390-1_8

Murphy, R. (2012). Sustainability: A wicked problem. *Sociologica*, (2), . 10.2383/38274

OCSE (2022), OECD Guidelines for Citizen Participation Processes, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/f765caf6-en>

Perrini, F. et al., forthcoming

Reed, M. S., Graves, A., Dandy, N., Posthumus, H., Hubacek, K., Morris, J., ... Stringer, L. C. (2009). Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. *Journal of Environmental Management*, 90(5), 1933–1949. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2009.01.001>

Rittel, H. W. J., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy* 4(2), 155–169. <https://doi.org/10.1007/BF01405730>

Roloff, J. (2008). Learning from Multi-Stakeholder Networks. *Journal of Business Ethics* 82(1). 233-250. 10.1007/s10551-007-9573-3

Shams, S.M.R., Vrontis, D., Weber, Y., Tsoukatos, E., & Galati, A. (Eds.). (2019). *Stakeholder Engagement and Sustainability* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429265518>

Tasch, B. (2024). Cost of going green sparks backlash from Europe's voters. *BBC News*.

Raccomandazioni finali

Il contesto dello stakeholder engagement

Misurare il valore dello stakeholder engagement per il business

Engagement Business Value Index

Misurare l'impatto sociale dello stakeholder engagement

Engagement Social Value Index

Raccomandazioni finali

In un contesto globale instabile, caratterizzato dagli effetti concreti del cambiamento climatico, da tensioni geopolitiche e da un progressivo indebolimento delle istituzioni democratiche in tutto il mondo, il rischio di crisi è sempre più concreto. **Di fronte alla frenata improvvisa, che sembra aver investito in modo indiscriminato tutti gli attori che finora hanno promosso la transizione sostenibile – dalle istituzioni alla finanza - le imprese sono chiamate a svolgere un ruolo centrale nel contribuire a un cambiamento di paradigma**, superando modelli economici non più sostenibili che non consentono ad alcuna organizzazione di crescere creando valore a lungo termine per sé e per i propri stakeholder.

Per farlo, è necessario considerare l'ecosistema in cui le aziende operano, che ne garantisce la prosperità oltre che la continuità operativa. Nessun attore, infatti, può generare benessere in modo isolato e le relazioni che instaura non possono essere trattate a compartimenti stagni: sono interconnesse e riflettono la maturità e l'identità dell'organizzazione che le gestisce.

Questa ricerca dimostra nel suo complesso che il coinvolgimento autentico degli stakeholder abilita la creazione di processi trasformativi solidi, capaci di produrre benefici condivisi puntando ad effetti duraturi. Spesso, l'apertura all'ascolto e alla cooperazione è ancora percepita come un rischio, ma se portata avanti nel modo giusto, può costituire una duplice leva strategica. Da un lato, il coinvolgimento degli stakeholder contribuisce a migliorare la qualità delle decisioni e accrescere la legittimità delle scelte intraprese, generando benefici per il business. Dall'altro, si rivela uno strumento

fondamentale per perseguire attivamente la Just Transition, per non lasciare indietro nessuno nel percorso di transizione climatica, generando impatti positivi sui territori coinvolti.

Tuttavia, queste considerazioni dipendono in gran parte dalla qualità e dalla frequenza delle attività nel tempo. **Parlare di stakeholder engagement oggi non significa “dialogare” in senso astratto ma agire in modo concreto, costante e strutturato, con l'obiettivo di costruire relazioni trasparenti, collaborative e durature con gli attori locali al fine di sviluppare progetti a valore condiviso.**

Un percorso con queste caratteristiche è continuativo e coinvolge attivamente diversi partecipanti la cui geometria può variare nel tempo. In un processo a lungo termine che coinvolge molti attori, implementare strumenti di misurazione diretta e oggettiva è fondamentale per monitorare investimenti e risultati, impegnarsi nel miglioramento continuo e garantire l'accountability interna ed esterna.

Grazie alle due ricerche complementari presentate in questo documento, è stato possibile elaborare una serie di [istruzioni operative](#) per l'implementazione e lo sviluppo di processi efficaci di stakeholder engagement ed è stata stilata una lista delle principali [priorità per il futuro](#) emerse durante l'analisi. Consapevoli del valore strategico del percorso intrapreso da A2A ormai dieci anni fa, condividiamo queste conclusioni con l'auspicio che possano essere uno strumento concreto per chi desidera avviare, consolidare o partecipare a programmi di stakeholder engagement o contribuire all'approfondimento di questo ambito di ricerca.



gruppoa2a.it