

FINANZA SOSTENIBILE  
ED EVOLUZIONE DEGLI  
INDICATORI DI  
PIANFIFICAZIONE E  
CONTROLLO

Prof.

---

Cristiano Busco

Matr.

---

Alessandro Fradiani

*Alle persone più importanti della mia vita,  
Grazie.*

# INDICE

<b>INTRODUZIONE</b> .....	<b>5</b>
<b>CAPITOLO 1: FINANZA SOSTENIBILE</b> .....	<b>7</b>
1.1. <i>Definizione e strategie della finanza sostenibile</i> .....	7
1.2. <i>Criteri ESG e investimenti sostenibili</i> .....	9
1.3. <i>Il quadro normativo</i> .....	12
<b>CAPITOLO 2: APPROCCIO AZIENDALE ALLA SOSTENIBILITÀ</b> .....	<b>14</b>
2.1. <i>Come i problemi sociali e ambientali influenzano l'economia</i> .....	14
2.2. <i>La sostenibilità ai giorni d'oggi – “Sustainability’s deeping imprint”</i> .....	26
2.3. <i>Correlazione tra investimenti ESG e ritorni economici</i> .....	31
<b>CAPITOLO 3: STRATEGIA AZIENDALE DI SOSTENIBILITA’</b> .....	<b>35</b>
3.1. <i>Come sviluppare una strategia sostenibile – “PRE-WORK”</i> .....	35
3.2. <i>Come sviluppare una strategia sostenibile – “WHY”</i> .....	38
3.3. <i>Come sviluppare una strategia sostenibile – “WHAT”</i> .....	41
3.4. <i>Come sviluppare una strategia sostenibile – “HOW”</i> .....	45
<b>CAPITOLO 4: IL BILANCIO DI SOSTENIBILITA’</b> .....	<b>47</b>
4.1. <i>Cosa è e come si redige?</i> .....	47
4.2. <i>Vantaggi del bilancio di sostenibilità</i> .....	51
4.3. <i>Quando è obbligatorio?</i> .....	53
<b>CAPITOLO 5: PIANO DI SOSTENIBILITÀ</b> .....	<b>55</b>
5.1. <i>Definizione di un piano di sostenibilità</i> .....	55
5.2. <i>Il percorso per costruire il piano di sostenibilità</i> .....	59
5.3. <i>Quali sono i benefici per le aziende?</i> .....	65
<b>CAPITOLO 6: IL REPORT INTEGRATO</b> .....	<b>67</b>
6.1. <i>Definizione e origini del report integrato</i> .....	67
6.2. <i>Contenuto del report integrato</i> .....	69
6.3. <i>Vantaggi e criticità del report integrato</i> .....	72
<b>CAPITOLO 7: UN CASO AZIENDALE DI ELABORAZIONE E COSTRUZIONE DI UN REPORT DI SOSTENIBILITA INTEGRATO – IL CASO ASSIST DIGITAL S.P.A.</b> .....	<b>77</b>
<b>CONCLUSIONI</b> .....	<b>87</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>94</b>
<b>SITOGRAFIA</b> .....	<b>97</b>



## INTRODUZIONE

Il lavoro proposto ha l'obiettivo di analizzare le varie componenti della pianificazione e controllo in chiave ESG. La sostenibilità sta diventando sempre più, non solo una delicata tematica sociale ed etica, ma parte integrante del business. Il lavoro quindi va ad esaminare l'integrazione della sostenibilità nella branca della pianificazione e controllo valutando come questa si sta evolvendo e sta mutando.

La stesura della Tesi prevede l'articolazione di 7 capitoli distinti, a loro volta suddivisi in molteplici paragrafi:

Il primo capitolo, di natura introduttiva, si incentra sulla finanza sostenibile. In questo capitolo si vuole far ottenere al lettore una panoramica generale sul tema dell'integrazione dei principi ambientali, sociali e di governance nelle operazioni finanziarie, con un focus finale anche sul quadro normativo vigente.

Il secondo capitolo offre un "quadro generale" dei problemi economici, ambientali e sociali, dando enfasi in particolare al cambiamento climatico, alla crescita demografica e alla disparità di ricchezza. Successivamente il capitolo descrive gli elementi costitutivi e le caratteristiche della sostenibilità aziendale offrendo anche un quadro della sostenibilità nelle imprese di oggi attraverso un sondaggio effettuato nel 2017 da parte di "McKinsey & Company" per capire le motivazioni per le quali le aziende si impegnano nella sostenibilità. Nella parte finale viene, inoltre, analizzata la correlazione che intercorre tra investimenti ESG e ritorni economici.

La sostenibilità può essere considerato un potenziale asset strategico ed il terzo capitolo cerca di sottolineare come una strategia di sostenibilità possa contribuire in modo significativo alla competitività a lungo termine. Nel corso del capitolo si possono individuare le varie tappe necessarie per poter sviluppare una strategia sostenibile di successo.

Nel quarto, quinto e sesto capitolo si analizza rispettivamente il bilancio sostenibile, il piano di sostenibilità e il report integrato. Tutti questi elementi sono nati in concomitanza con la nascita delle problematiche e questioni ambientali, più precisamente ESG. Ognuno di questi elementi è approfondito in particolare per quanto riguarda origini e definizione, processo di costruzione e contenuto, vantaggi ed eventuali criticità.

In particolare, nel quarto capitolo vi è un focus sulla normativa vigente per definire quando il bilancio di sostenibilità sia obbligatorio o meno.

Il capitolo finale ha l'obiettivo di portare tutta la teoria analizzata nei capitoli precedenti all'interno di un caso reale. Nello specifico, il capitolo presenta il Report integrato di Assist Digital S.p.a. analizzandone i diversi elementi.

# CAPITOLO 1: FINANZA SOSTENIBILE

## 1.1. Definizione e strategie della finanza sostenibile

La finanza sostenibile si occupa dell'applicazione dei principi dello sviluppo sostenibile alle attività finanziarie, integrando i principi ambientali, sociali e di governance.

Essa è fondamentale per raggiungere gli obiettivi politici internazionali relativi al clima e alla sostenibilità.

Secondo la Commissione Europea, essa rappresenta un flusso di lavoro finalizzato a supportare il Green Deal<sup>1</sup>, orientando gli investimenti privati verso la transizione verso un'economia climaticamente neutra, resilienti al clima, efficiente dal punto di vista delle risorse ed equa.

La finanza sostenibile si preoccupa delle scelte di investimento che non si basano solamente sulla logica del profitto e del profilo di rischio, ma che indirizzano i capitali verso attività utili per la società e che non compromettano le risorse naturali e l'ambiente in generale. Questa tipologia di finanza, a differenza della finanza tradizionale, adotta un orizzonte temporale di lungo periodo.

Lo sviluppo sostenibile significa continuare a crescere, ma con una visione a lungo termine, con l'attenzione rivolta alle future generazioni. Tramite questo approccio i progetti ambientali e sociali possono diventare il motore per lo sviluppo dell'economia.

Pertanto, la finanza sostenibile può essere un'opzione che va oltre la semplice speculazione finanziaria, rappresentando una soluzione per il miglioramento del mondo, orientando le risorse verso attività responsabili nei confronti del pianeta e delle persone.

Negli ultimi anni, la sensibilità dell'opinione pubblica su questi temi è cresciuta notevolmente e, di conseguenza, è aumentato anche il volume di prodotti finanziari gestiti secondo criteri sostenibili e responsabili.

Il Forum Europeo per gli Investimenti Sostenibili e Responsabili (EUROSIF)<sup>2</sup> ha definito sette strategie per investire in modo responsabile e sostenibile:

1. Investimenti Tematici: investire solo in determinati settori come l'efficienza energetica, la salute, le energie rinnovabili, etc...;
2. Investimenti "Best In Class": investire in aziende con le migliori performance ESG;

---

<sup>1</sup> Piano strategico lanciato dalla Commissione Europea nell'ottobre 2019 che ha come obiettivo principale quello di rendere l'Unione Europea una società a impatto climatico netto zero entro il 2050.

<sup>2</sup> Rete europea di professionisti e organizzazioni che si occupano di finanza sostenibile e investimenti responsabili. Fondata nel 2001, EUROSIF lavora per promuovere e incoraggiare la finanza sostenibile in Europa, sostenendo il dialogo e la cooperazione tra gli attori del settore

3. Rispetto di norme e standard internazionali: investire solo in imprese e paesi che rispettano determinate convenzioni dell'ONU o di altre agenzie internazionali;
4. Esclusioni: escludere dal proprio portafoglio settori ritenuti poco etici come tabacco, armi, pornografia, OGM, energia nucleare, etc...;
5. Integrazione delle Istanze ESG nell'analisi finanziaria: considerare gli aspetti ambientali, sociali e di governance nella decisione di investimento e nei rendimenti attesi;
6. Engagement: cercare di influire sulle scelte ambientali, sociali e di governance dell'azienda attraverso il dialogo con il management (soft engagement) o attraverso il diritto di voto nell'assemblea degli azionisti (hard engagement);
7. Impact Investing: investire in aziende, fondi e organizzazioni con l'obiettivo di generare un ritorno finanziario e allo stesso tempo creare un impatto positivo, misurabile e concreto sull'ambiente e sulla società.

## 1.2. Criteri ESG e investimenti sostenibili

ESG è un acronimo che si riferisce a tre aree principali: Environmental (Ambiente), Social (Società) e Governance (Amministrazione).

In generale, i criteri ESG vengono utilizzati per valutare il rischio di un'azienda per gli investitori, assumendo la forma di una sorta di punteggio di credito sociale in cui tutte e tre le categorie vengono considerate.

Il parametro sociale misura l'impatto sociale di un'azienda, considerando aspetti come il rispetto dei diritti personali e l'eliminazione di discriminazioni sul lavoro, il trattamento dei dipendenti, dei fornitori, dei clienti, degli stakeholder e dell'azionariato, e le condizioni igienico-sanitarie e di benessere psico-fisico dei dipendenti e delle persone a contatto con l'azienda.

Il parametro della governance misura il rispetto dei parametri di riferimento nella gestione dell'azienda, come la trasparenza nella gestione e nell'accesso ai bilanci, il rispetto dei principi etici e delle policy aziendali e istituzionali, la mancanza di conflitti d'interesse, il rispetto degli interessi dell'azionariato e la conformità alle norme della legalità.

Il parametro ambientale misura l'impatto ambientale di un'azienda, considerando aspetti come il tipo di energia utilizzata, la produzione di sostanze inquinanti dell'aria o dell'acqua, la produzione e il trattamento dei rifiuti, l'utilizzazione del suolo e lo sfruttamento delle risorse naturali e il trattamento degli animali.

Il rating ESG viene calcolato in base ai dati e alle metriche relative alle risorse immateriali di un'organizzazione, considerando non solo il rendimento economico, ma anche valori come il rispetto dell'ambiente e una governance efficace.

L'investimento socialmente responsabile (SRI) esiste da tempo, e l'uso dei criteri ESG è iniziato negli anni '60. La storia moderna dei principi ESG può essere fatta risalire al 2004, quando Kofi Annan, allora Segretario generale delle Nazioni Unite, ha invitato CEO di istituzioni finanziarie a partecipare a un'iniziativa volta a integrare i valori del framework nei mercati dei capitali.

L'acronimo ESG è stato coniato circa un anno dopo alla conferenza "Who Cares Wins"<sup>3</sup> del 2005. Negli anni successivi, i fattori ESG hanno registrato un notevole aumento in linea con l'investimento responsabile. Molti degli elementi coperti dalle tematiche ESG hanno una notevole rilevanza finanziaria, e gli asset ESG globali sono sulla buona strada per superare i 53 trilioni di dollari entro il 2025, rappresentando più di un terzo dei 140,5 trilioni di dollari di asset

---

<sup>3</sup> "Who cares Wins" è un'importante conferenza che tratta le opportunità e le sfide legate alla promozione di una finanza sostenibile. Il nome "Who Cares Wins" riflette il concetto fondamentale che gli investimenti sostenibili e responsabili non solo portano benefici all'ambiente e alla società, ma possono anche risultare redditizi per gli investitori.

totali in gestione previsti secondo Bloomberg.

A differenza del passato, quando gli investitori erano principalmente interessati ad aziende e progetti con un forte appeal economico, oggi si registra una nuova generazione di investitori socialmente consapevoli che desiderano investire in organizzazioni che condividano i loro stessi principi e valori morali.

Inizialmente, c'era il timore che questa tendenza si sarebbe affievolita negli ultimi anni, poiché le aziende hanno dovuto far fronte alla pressione economica causata dalla pandemia di Covid-19.

Tuttavia, un'analisi condotta dalla società di consulenza EY ha rivelato il contrario: infatti, nonostante l'impatto della pandemia globale, le aziende hanno accelerato la loro transizione verso un capitalismo più inclusivo e propositivo.

Ci sono molte ragioni per cui questa tendenza è in continua crescita. La pressione per perseguire strategie più sostenibili proviene sia dal pubblico che dai governi. Quest'ultimi stanno infatti legando i pacchetti di stimolo all'ottenimento di risultati ecologici.

Ad esempio, il fondo di ripresa Covid-19 da 750 miliardi di euro della Commissione europea prevedeva che una parte significativa dei fondi fosse destinata alla mitigazione dei cambiamenti climatici.

Inoltre, gli investitori e le imprese stanno diventando sempre più consapevoli del fatto che i criteri ESG (ambientali, sociali e di governance) potrebbero diventare obbligatori in futuro, rendendo prudente adottare strategie sostenibili per stare al passo con le possibili future legislazioni "green". I fattori ESG hanno un'influenza sulla valutazione delle aziende e un punteggio positivo diventa fondamentale per la capacità di un'azienda di attrarre e trattenere i migliori talenti.

È importante ricordare che i criteri ESG sono diversi dall'investimento socialmente responsabile (SRI), anche se entrambi sono orientati alla sostenibilità e al benessere sociale e ambientale.

L'SRI si riferisce all'investimento che cerca di conseguire un impatto sociale positivo, oltre a ottenere un ritorno finanziario. Gli investitori che adottano l'SRI cercano di evitare investimenti in imprese che producono effetti negativi sull'ambiente e sulla società, ad esempio nell'ambito della produzione di armi, del gioco d'azzardo o del tabacco. Al contrario, gli investitori che adottano l'SRI cercano di investire in imprese che fanno del bene alla società, come quelle impegnate nella produzione di energia pulita o nella promozione della diversità e dell'inclusione sul luogo di lavoro.

D'altra parte, gli investimenti basati sui criteri ESG si riferiscono a investimenti che considerano

non solo il rendimento finanziario, ma anche i fattori ambientali, sociali e di governance delle imprese in cui si investe. Gli investitori che adottano i criteri ESG prendono in considerazione la gestione aziendale, i diritti dei dipendenti, la gestione ambientale, le questioni legate alla trasparenza e all'accountability e altri fattori simili. L'obiettivo degli investimenti ESG è quello di identificare le imprese che hanno le migliori pratiche ESG e di investire in esse.

Mentre l'SRI è orientato all'evitare di investire in imprese che producono effetti negativi sulla società, gli investimenti basati sui criteri ESG si concentrano sull'investimento in imprese che hanno un impatto positivo sul mondo.

Secondo un'analisi del CFA Institute<sup>4</sup> del 2020, l'85% dei professionisti degli investimenti ha preso in considerazione i fattori ESG quando ha effettuato il proprio investimento, rispetto al 73% del 2017.

L'investimento sostenibile diventerà sempre più rilevante, con i risultati ESG e i fondi ESG destinati a diventare parte integrante delle soluzioni di investimento, mentre l'analisi ESG diventerà uno strumento di investimento essenziale.

---

<sup>4</sup> Il CFA Institute è un'organizzazione internazionale senza scopo di lucro, fondata nel 1947, che si dedica a promuovere gli standard più elevati di competenza e integrità nella professione degli investimenti finanziari.

### 1.3. Il quadro normativo

Il quadro normativo che riguarda la sostenibilità è costantemente in evoluzione. Nel marzo del 2018, la Commissione Europea ha presentato un Piano d'Azione per la finanza sostenibile, che indica la strategia per sviluppare un sistema finanziario in grado di promuovere lo sviluppo sostenibile dal punto di vista economico, sociale e ambientale. Questo sistema mira a realizzare l'Accordo di Parigi<sup>5</sup> sui cambiamenti climatici e l'Agenda 2030<sup>6</sup> delle Nazioni Unite per lo sviluppo sostenibile. Nel luglio 2021, questa strategia è stata aggiornata con la pubblicazione della Strategia per finanziare la transizione verso un'economia sostenibile, che segue l'adozione del Green Deal Europeo da parte della Commissione europea nel giugno del 2019.

Per mettere in pratica questa strategia, i legislatori europei hanno adottato alcuni atti normativi che costituiscono il principale quadro normativo europeo per la finanza sostenibile. Questi atti includono il Regolamento Tassonomia, pubblicato il 22 giugno 2020, che disciplina una tassonomia delle attività eco-sostenibili, ovvero un sistema condiviso a livello europeo di classificazione delle attività economiche eco-sostenibili in base al loro contributo al raggiungimento di specifici obiettivi ambientali, sulla base di criteri e metriche scientifici. Inoltre, c'è il Regolamento Disclosure, pubblicato il 19 dicembre 2019 e applicabile direttamente nell'UE dal 10 marzo 2021, che impone nuovi obblighi di trasparenza informativa in materia di sostenibilità per alcuni intermediari. Questi intermediari sono tenuti a divulgare le modalità adottate per l'integrazione dei "fattori di sostenibilità" nelle loro scelte di investimento e nelle loro attività di consulenza. C'è anche il Regolamento Benchmark, pubblicato il 9 dicembre 2019, che modifica il Regolamento (UE) 2016/1011, introducendo due nuove categorie di indici di riferimento che considerano alcuni aspetti di sostenibilità ambientale. Inoltre, sempre in attuazione della strategia sulla finanza sostenibile, la Commissione europea ha pubblicato alcuni atti delegati il 2 agosto 2021.

---

<sup>5</sup> L'accordo di Parigi è trattato internazionale sul cambiamento climatico adottato durante la COP21 (Conferenza delle Parti) della Convenzione quadro delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici (UNFCCC) nel dicembre 2015 a Parigi.

<sup>6</sup> "Agenda 2030" è piano d'azione globale adottato dalle Nazioni Unite nel settembre 2015. Il suo obiettivo principale è quello di affrontare alcune delle sfide più urgenti del mondo, inclusi la povertà, la fame, la disuguaglianza, il cambiamento climatico e la perdita della biodiversità.

Questi atti emendano le disposizioni di attuazione delle discipline MiFID II<sup>7</sup>, IDD<sup>8</sup>, UCITS<sup>9</sup> e AIFMD<sup>10</sup>, al fine di favorire l'integrazione dei profili di sostenibilità nei processi degli intermediari, nei processi di product governance, nonché delle preferenze della clientela per i fattori ESG nella prestazione dei servizi di investimento e nella distribuzione degli IBIP, anche in relazione alla valutazione di adeguatezza.

In conclusione, questo capitolo ha ampiamente approfondito il concetto di finanza sostenibile nonché i suoi principi chiave, tra cui definizioni, strategie e l'importanza dei criteri ESG nell'orientamento degli investimenti.

Per attuare un'analisi il più possibile olistica è stato analizzato anche il quadro normativo che regola questo settore in continua evoluzione. Tuttavia, per cogliere appieno l'impatto della sostenibilità, è necessario spostare l'attenzione verso il prossimo capitolo che esplorerà l'approccio prettamente aziendale alla sostenibilità. Come già analizzato, i criteri ESG e gli investimenti sostenibili svolgono un ruolo cruciale nel contesto finanziario, ma è altrettanto fondamentale esaminare come le aziende stesse abbraccino e implementino la sostenibilità. A questo proposito, sarà analizzata il mondo dell'azienda sostenibile e come essa affronta le sfide sociali e ambientali, influenzando direttamente l'economia. Particolare attenzione sarà attribuita al concetto di "corporate sustainability" che sta diventando sempre più centrale nel contesto aziendale e all'attuale panorama della sostenibilità aziendale, sempre più consapevole dell'importanza dei criteri ESG.

Il focus finale sarà, inoltre, dedicato alla correlazione tra gli investimenti ESG e i ritorni economici, dimostrando come un approccio aziendale orientato alla sostenibilità possa non solo generare impatti positivi, ma anche benefici finanziari a lungo termine.

Con queste premesse, il Capitolo 2 rappresenterà un'immersione nel ruolo cruciale che la sostenibilità sta ormai assumendo nell'evoluzione del business.

---

<sup>7</sup> MiFID II (Markets in Financial Instruments Directive II) è una direttiva che riguarda i servizi di investimento nell'UE e mira a aumentare la trasparenza e a promuovere l'efficienza e l'integrità dei mercati finanziari.

<sup>8</sup> IDD (Insurance Distribution Directive) è una direttiva che disciplina la distribuzione di prodotti assicurativi nell'UE, con l'obiettivo di garantire una maggiore protezione dei consumatori e una maggiore trasparenza nella vendita di prodotti assicurativi.

<sup>9</sup> UCITS (Undertakings for Collective Investment in Transferable Securities) è una direttiva che riguarda gli organismi di investimento collettivo in valori mobiliari e stabilisce norme armonizzate per la gestione e la commercializzazione di fondi comuni di investimento nell'UE.

<sup>10</sup> AIFMD (Alternative Investment Fund Managers Directive) è una direttiva che disciplina i gestori di fondi di investimento alternativi nell'UE e mira a garantire la stabilità e l'integrità dei mercati finanziari.

## CAPITOLO 2: APPROCCIO AZIENDALE ALLA SOSTENIBILITÀ

### 2.1. Come i problemi sociali e ambientali influenzano l'economia

La definizione più diffusa di sviluppo sostenibile deriva dal rapporto delle Nazioni Unite "Our Common Future" del 1982, anche noto come Rapporto Brundtland<sup>11</sup>, e recita: "Lo sviluppo sostenibile è uno sviluppo che soddisfa le esigenze del presente senza compromettere la capacità delle future generazioni di soddisfare le proprie". Il concetto di sviluppo sostenibile si concentra sull'equità sia all'interno che tra le generazioni e si basa su tre pilastri interconnessi ma distinti: l'ambiente, l'economia e la società.

#### *-L'impatto del cambiamento climatico-*

Il cambiamento climatico è considerato da molti come la più grande sfida affrontata dalla società moderna. Gli eventi meteorologici estremi stanno diventando sempre più frequenti e devastanti.

Ad esempio, nel 2019 si sono verificati i seguenti disastri:

- 3,4 milioni di persone sono state evacuate in India e Bangladesh in previsione del ciclone Fani che ha colpito il Golfo del Bengala;
- Venezia ha registrato cinque volte in una settimana livelli di acqua alta mai visti prima, incluso il più alto mai registrato, che ha allagato la storica basilica e molte piazze e calli;
- Il ciclone tropicale "Dorian", il secondo uragano atlantico più forte mai registrato, ha causato danni per 150 milioni di dollari alle Bahamas con venti di 185 miglia orarie;
- Il ciclone tropicale "Idai" ha colpito l'Africa e l'emisfero meridionale, lasciando migliaia di persone bloccate sui tetti e uccidendo 964 persone;
- L'Australia ha affrontato un caldo record e una grave siccità, portando ad alcuni degli incendi più devastanti mai registrati nel paese, con 21 morti, 15 milioni di acri bruciati e 3500 strutture distrutte;
- Il tifone "Hagibis" ha causato piogge senza precedenti e inondazioni catastrofiche in gran parte del Giappone, causando 98 morti e danni per oltre 15 miliardi di dollari, diventando il disastro meteorologico più costoso del 2019.

---

<sup>11</sup> Il Rapporto Brundtland, ufficialmente noto come "Our Common Future", è un rapporto pubblicato nel 1987 dalla Commissione Mondiale sull'Ambiente e lo Sviluppo delle Nazioni Unite, presieduta da Gro Harlem Brundtland, ex Primo Ministro norvegese.

Secondo gli esperti, l'aumento della frequenza e dell'intensità degli uragani estremi, come l'uragano Dorian, è causato dal riscaldamento globale che si verifica a causa dell'aumento della temperatura dell'aria e degli oceani.

In passato, questi fenomeni si verificavano solo una volta ogni 100 anni, ma ora le previsioni indicano che si verificheranno una volta ogni 16 anni. Inoltre, le aree più secche subiranno una siccità più grave e duratura, con conseguenze negative sulla stagione degli incendi che diventeranno più estreme, dannose e costose.

Questi eventi climatici non solo saranno più frequenti e intensi, ma esporranno anche un maggior numero di persone a situazioni di sofferenza e disagio.

Il riscaldamento globale, nonché la causa di questi eventi, è causato principalmente dall'aumento delle emissioni di CO<sub>2</sub> (anidride carbonica), che sono generate dal consumo di carbonio e combustibili fossili nei sistemi economici e produttivi attuali. Nel 2014, il Gruppo intergovernativo di esperti sul cambiamento climatico (IPCC), che fornisce informazioni scientifiche ai responsabili politici, ha pubblicato un rapporto innovativo (IPCC 2014)<sup>12</sup> che ha risolto molte delle controversie che avevano diviso la comunità scientifica per decenni.

È evidente che l'influenza dell'attività umana sul sistema climatico è stata significativa, con le emissioni di gas serra raggiungendo livelli record nella storia. Questi cambiamenti climatici hanno già avuto un impatto diffuso su entrambi i sistemi umani e naturali.

Tuttavia, se le emissioni di gas serra continuano ad aumentare, il sistema climatico subirà ulteriori cambiamenti di lunga durata che aumenteranno la probabilità di impatti gravi e irreversibili per le persone e gli ecosistemi. Per limitare il cambiamento climatico, è necessario un impegno sostenuto e sostanziale per ridurre le emissioni di gas a effetto serra, insieme all'adozione di strategie di adattamento che possono limitare i rischi legati ai cambiamenti climatici.

Le strategie di adattamento e mitigazione sono complementari e possono aiutare a ridurre e gestire i rischi associati al cambiamento climatico. Riduzioni significative delle emissioni nei prossimi decenni possono contribuire a ridurre i rischi climatici nel ventunesimo secolo e oltre, migliorare le prospettive di adattamento efficace, ridurre i costi e le sfide della mitigazione a lungo termine e promuovere percorsi di sviluppo sostenibile che siano resilienti al clima.

---

<sup>12</sup> L'IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change) ha pubblicato un importante rapporto nel 2014, noto come "Fifth Assessment Report" (AR5). Questo rapporto è considerato uno dei documenti più innovativi nel campo delle scienze del clima ed è stato redatto da centinaia di scienziati e esperti di tutto il mondo.

Ci sono molte opzioni disponibili per l'adattamento e la mitigazione dei cambiamenti climatici, ma nessuna singola opzione è sufficiente per affrontare la sfida in modo completo. L'efficacia delle strategie dipende dalle politiche e dalla cooperazione a tutte le scale e può essere potenziata attraverso risposte integrate che collegano l'adattamento e la mitigazione ad altri obiettivi sociali.

Nel 2015, 197 Paesi si sono impegnati a ridurre le emissioni di gas a effetto serra nell'ambito dell'Accordo di Parigi, al fine di limitare l'aumento della temperatura media globale a meno di 2°C rispetto ai livelli preindustriali. Tuttavia, attualmente la temperatura globale sta aumentando a un tasso di circa 0,2°C per decennio e nel 2017 ha raggiunto 1°C sopra i livelli preindustriali. Secondo le previsioni, se l'aumento della temperatura continuerà a questo ritmo, potremmo raggiungere un aumento di 1,5°C entro il 2040 e potenzialmente addirittura 5°C entro la fine del secolo, il che sarebbe disastroso.

È evidente come il cambiamento climatico, apparentemente un problema di carattere ambientale, in realtà ha un impatto sul mondo del business e dell'industria. Infatti, praticamente tutti i settori economici possono essere colpiti dagli effetti del cambiamento climatico, ma alcuni sono particolarmente vulnerabili. Ad esempio, il settore assicurativo è molto preoccupato in quanto è destinato a subire notevoli danni a causa di eventi meteorologici estremi e perdite commerciali. Le interruzioni del settore petrolifero e del gas, che sono fonti di energia limitate, potrebbero essere accelerate dalla transizione a fonti energetiche alternative a causa dell'azione per il clima. Inoltre, l'industria automobilistica sta subendo una trasformazione a causa della mobilità elettrica e dei modelli di business basati sulla condivisione. Infine, l'agricoltura e l'industria alimentare sono tra i settori più colpiti, poiché gli eventi meteorologici estremi e il riscaldamento globale influenzano fortemente la produttività e la capacità produttiva.

#### *-L'impatto della crescita demografica-*

Un fenomeno importante che ha caratterizzato gli ultimi due secoli è la crescita e l'invecchiamento della popolazione mondiale. La popolazione è cresciuta di quasi otto volte negli ultimi due secoli (da 1 miliardo nel 1800 a 7,7 miliardi nel 2019). La popolazione mondiale potrebbe raggiungere un picco di 10 miliardi entro la fine del secolo.

Una popolazione più numerosa significa una maggiore domanda potenziale di tutto: cibo, energia, automobili, edifici, ecc.

Senza una decarbonizzazione ben pianificata dell'economia e/o delle attività industriali, un uso saggio della tecnologia e sistemi industriali più efficienti, le emissioni di carbonio potrebbero aumentare e, di conseguenza, il riscaldamento globale e i cambiamenti climatici. A questo proposito, nel suo "Rapporto storico 2018", l'IPCC ha specificamente identificato l'elevata crescita della popolazione come un "ostacolo chiave" al raggiungimento dell'obiettivo critico di limitare il riscaldamento globale.

La popolazione mondiale è in crescita, ma esistono chiare differenze tra le regioni e i Paesi del mondo. Alcuni Paesi come l'India, la Cina e la Nigeria stanno crescendo molto velocemente, mentre altri continueranno a registrare tassi di popolazione in diminuzione.

Fino agli anni '60, il tasso medio di fertilità mondiale era di 5 figli per donna, mentre oggi è sceso a circa 2,3. I primi 20 Paesi con il più alto tasso di fertilità sono tutti africani. Nei Paesi in cui il tasso di fertilità è elevato, la crescita della popolazione è in aumento, ma è importante affermare che esiste anche una correlazione positiva tra l'alto tasso di natalità e l'aumento della mortalità infantile.

Con l'aumento della popolazione, il rapporto di PwC "Il mondo nel 2050" (Hawksworth e Chan 2015)<sup>13</sup> prevede che l'economia mondiale crescerà a una media di poco superiore al 3% annuo nel periodo 2014-50, raddoppiando le dimensioni entro il 2037 e quasi triplicando entro il 2050. Si prevede che la classe media mondiale crescerà e raggiungerà i 5,5 miliardi entro il 2030. Circa l'87% dell'ulteriore popolazione della classe media sarà costituita da asiatici. Si tratta di un'opportunità senza precedenti per la crescita delle imprese.

Tuttavia, è improbabile che il pianeta possa sostenere il livello di sfruttamento associato a una popolazione in crescita che consuma allo stesso livello di quanto avviene oggi nei Paesi post-industrializzati. I produttori globali, e le imprese in generale, devono trovare il modo di fornire gli stessi prodotti con impatti notevolmente ridotti e passare a modalità di consumo diverse, tra cui la vendita di prestazioni e la fornitura di servizi anziché di beni.

---

<sup>13</sup> Il rapporto di PwC intitolato "Il mondo nel 2050", redatto da John Hawksworth e Li Wei Chan e pubblicato nel 2015, è uno studio di proiezione economica che esplora le tendenze e le aspettative economiche globali per il 2050.

L'obiettivo di ridurre le disuguaglianze sia all'interno che tra i Paesi rappresenta una delle principali sfide che la società moderna deve affrontare, come sancito dal Decimo Obiettivo di Sviluppo Sostenibile (SDG)<sup>14</sup> delle Nazioni Unite. Sebbene siano stati compiuti importanti progressi dalla comunità internazionale per far uscire le persone dalla povertà, la disuguaglianza rimane una questione centrale, poiché persistono notevoli differenze nell'accesso ai servizi sanitari, educativi e nella qualità della vita in generale.

Secondo le Nazioni Unite del 2020, il 40% della popolazione mondiale riceve meno del 25% del reddito complessivo, ovvero si colloca nella parte bassa della piramide economica globale. Al contrario, l'1% più ricco del mondo, che rappresenta la cima della piramide economica, possiede il 44% della ricchezza mondiale.

È importante sottolineare che la lotta alla povertà non riguarda solo la crescita economica, come dimostrano i principi dello sviluppo sostenibile, che puntano ad una crescita equilibrata e sostenibile che non danneggi l'economia o la società. La Cina è un esempio interessante da studiare in questo contesto, poiché negli ultimi decenni ha compiuto progressi notevoli nella lotta alla povertà. La Banca Mondiale stima che oltre 850 milioni di cinesi siano usciti dalla povertà estrema, di cui 750 milioni solo dal 1990. Nel 2016, il tasso di povertà della Cina è sceso all'0,5%, rispetto al 66,2% del 1990. Tale tasso viene misurato in base alla percentuale di persone che vivono con l'equivalente di 1,90 dollari o meno al giorno, a parità di prezzi di acquisto nel 2011.

Nonostante la Cina sia diventata la seconda economia mondiale, il suo reddito pro capite è ancora solo un quarto di quello dei Paesi ad alto reddito, e secondo la Banca Mondiale del 2019, circa 373 milioni di cinesi vivono al di sotto della soglia di povertà del reddito medio-alto di 5,50 dollari al giorno. Questa crescita economica ha portato, però, a squilibri sociali, come dimostra l'analisi del coefficiente GINI<sup>15</sup>. Inoltre, l'analisi delle emissioni di carbonio della Cina rivela il costo ambientale della crescita economica.

---

<sup>14</sup> Le SDG (Sustainable Development Goals) sono un insieme di 17 obiettivi globali stabiliti dalle Nazioni Unite nel 2015 come parte dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile. L'obiettivo principale è di realizzare uno sviluppo sostenibile a livello globale, garantendo che le necessità delle generazioni presenti siano soddisfatte senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare le proprie esigenze.

<sup>15</sup> Il coefficiente GINI misura la disuguaglianza tra i valori di una distribuzione di frequenza, come ad esempio i livelli di reddito. Esso varia da 0 a 1, dove 0 rappresenta una perfetta uguaglianza e 1 rappresenta una perfetta disuguaglianza.

Per ridurre questi squilibri ambientali e sociali, è necessario un ripensamento profondo della struttura dell'economia cinese. Oggi, la Cina deve passare da un modello di sviluppo basato sulla produzione manifatturiera a basso costo e sulle esportazioni, a un modello basato sulla produzione manifatturiera di fascia alta e sulla competitività nei servizi.

Le disuguaglianze globali hanno avuto un impatto significativo sulla strategia di molte aziende che, in cerca di vantaggio competitivo, hanno spostato le loro attività produttive e di catena di fornitura nei Paesi a basso reddito in via di sviluppo. Questo spostamento è stato incentivato dai governi locali attraverso la concessione di terreni, infrastrutture e agevolazioni fiscali per attirare investimenti esteri diretti.

Secondo Crane et al. (2019)<sup>16</sup>, la creazione di queste reti di produzione globali ha portato a problemi etici e di sostenibilità che possono essere suddivisi in quattro categorie: questioni relative ai diversi modi di fare business, questioni legate all'impatto delle multinazionali sulle imprese locali, questioni relative a differenti standard ambientali e lavorativi e questioni relative alla crescente responsabilità delle aziende con catene globali estese.

---

<sup>16</sup> Il libro "Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization", scritto da Andrew Crane, Dirk Matten, Sarah Glozer e Laura Spence e pubblicato nel 2019 da Oxford University Press, è un'opera di riferimento nel campo dell'etica aziendale e della responsabilità sociale delle imprese.

## 2.2. Corporate Sustainability

Negli ultimi decenni, si è discusso ampiamente del ruolo che le imprese dovrebbero svolgere nella società e di come possano contribuire a uno sviluppo sostenibile. Nel corso degli anni, la definizione di sostenibilità e le pratiche manageriali ad essa associate sono cambiate notevolmente. Per fornire una panoramica della sostenibilità aziendale "moderna", si possono identificare tre periodi chiave:

- Il periodo tra il 1950 e il 1990, che è caratterizzato dall'ascesa della Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI);
- Il periodo tra il 1990 e il 2005, che vede una notevole evoluzione della CSR (Corporate Social Responsibility) e l'emergere del concetto di Triple Bottom Line (TBL);
- Il periodo tra il 2005 e il 2020, che si caratterizza per l'emergere della Moderna Sostenibilità Aziendale, come risultato di una serie di nuovi concetti che si stanno diffondendo, come ESG (Ambientale, Sociale e Governance) nel mondo finanziario, "Shared-Value" (per ripensare i modelli di business e il capitalismo) e "Purpose" (per sottolineare l'importante ruolo svolto dalle imprese nella società).

Durante l'era di nascita delle grandi imprese negli Stati Uniti, l'economista americano Howard Bowen coniò il concetto di Responsabilità sociale d'impresa (RSI) nel 1953, attraverso la sua pubblicazione intitolata "Social Responsibilities of the Businessman"<sup>17</sup>. In questo testo, Bowen sottolinea l'importanza della morale aziendale nel comportamento dell'azienda nei confronti della società e l'etica degli stakeholder. Il libro enfatizza l'importanza per i dirigenti d'azienda e per gli accademici di considerare la RSI come un elemento essenziale nella pianificazione strategica e nei processi decisionali manageriali.

Tuttavia, è solo a partire dagli anni '70 che la RSI si è veramente diffusa. Questo sviluppo è stato favorito dall'economista e premio Nobel Milton Friedman, noto per la sua teoria della "responsabilità sociale delle imprese"<sup>18</sup> elaborata nel 1970. Questa teoria è ancora oggi una delle più discusse. Secondo Friedman, "in un sistema di libera impresa e di proprietà privata, un dirigente d'azienda è un dipendente dei proprietari dell'impresa e come tale ha una responsabilità diretta nei confronti dei suoi datori di lavoro. Tale responsabilità consiste nel condurre l'azienda in conformità con i loro desideri, che in genere consistono nel fare più soldi

---

<sup>17</sup> Il libro "Social Responsibilities of the Businessman", scritto da Howard R. Bowen e pubblicato nel 1953, è considerato uno dei primi lavori significativi nel campo della responsabilità sociale delle imprese.

<sup>18</sup> Milton Friedman, economista statunitense, nel suo articolo del 1970 intitolato "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits" sostenne che l'unico obiettivo legittimo delle imprese è quello di massimizzare i profitti per i suoi azionisti.

possibile, rispettando al contempo le regole fondamentali della società, sia quelle incarnate dalla legge sia quelle incarnate dal costume etico".

Secondo Friedman, le aziende non devono assumersi alcuna responsabilità sociale in quanto ciò potrebbe andare contro gli interessi degli azionisti. Ad esempio, se un'azienda decidesse di ridurre l'inquinamento oltre i limiti richiesti dalla società, ciò potrebbe avere un impatto sui costi e sulla produttività. Secondo Friedman, in questo caso, i dirigenti aziendali stanno spendendo il denaro di qualcun altro per perseguire un obiettivo sociale, causando un impatto negativo sugli azionisti. La prospettiva di Friedman, basata sulla teoria dell'agenzia, rifletteva una visione superata dell'impresa e della società, dove gli azionisti erano considerati gli stakeholder più importanti, i problemi ambientali e sociali erano visti come responsabilità dei governi e le imprese avevano un ruolo limitato nella società.

In generale, si può notare che negli anni '90 ci sono stati pochi contributi significativi alla definizione di RSI. Tuttavia, durante questo decennio, l'argomento ha ricevuto grande attenzione a causa di una serie di scandali aziendali che hanno sollevato l'attenzione sulle pratiche commerciali.

Il modello di RSI sviluppato da Carroll<sup>19</sup> nel 1979 è ancora oggi popolare e si basa su quattro categorie di performance aziendale: economica, legale, etica e discrezionale. Secondo Carroll, la responsabilità economica è la più importante, poiché le aziende hanno la responsabilità di produrre beni e creare profitti. La responsabilità legale si basa sul concetto che le aziende devono rispettare le leggi della società per creare profitti. La responsabilità etica rappresenta invece comportamenti che non sono necessariamente codificati nella legge, ma che le aziende sono tenute a rispettare. Infine, le responsabilità discrezionali sono quelle su cui la società non ha un messaggio chiaro per le imprese e che sono lasciate al giudizio e alla scelta individuale.

Nel 1991, Carroll ha rivisto il suo modello di RSI, modificando la definizione dell'elemento discrezionale come "filantropico" e suggerendo di abbracciare la "cittadinanza d'impresa".

Pertanto, il modello di RSI si compone di queste responsabilità: economica, legale, etica e filantropica.

---

<sup>19</sup> Nel suo articolo del 1979 intitolato "A three-dimensional conceptual model of corporate performance", Archie B. Carroll ha proposto un modello concettuale tridimensionale per valutare la performance aziendale.

Il lavoro di Carroll ha avuto un impatto significativo in questo campo, poiché negli anni '90 molte imprese di diversi settori hanno iniziato ad impegnarsi in attività filantropiche e iniziative di RSI con l'obiettivo di essere riconosciute come "buoni cittadini d'impresa". Ciò è stato possibile grazie alla consapevolezza crescente tra le imprese e i vari stakeholder del settore dell'importanza degli approcci etici negli affari e del ruolo positivo che le imprese possono svolgere.

Tuttavia, spesso il motore di questo impegno è stato il desiderio di migliorare la reputazione dell'azienda e non il vero obiettivo di ridurre al minimo gli impatti negativi delle attività aziendali sulla società e/o sull'ambiente. In altre parole, molte aziende hanno adottato politiche di RSI non tanto per migliorare la loro performance sociale ed ambientale, ma per migliorare la loro immagine pubblica.

Il modello di riferimento di Carroll per la CSR presenta alcuni limiti rilevanti nel contesto attuale. In primo luogo, la logica del "restituire" attraverso azioni filantropiche non è sufficiente a ridurre gli impatti negativi delle attività aziendali sulla società e sull'ambiente. Le grandi aziende che hanno un'alta redditività possono facilmente impegnarsi in progetti filantropici, ma questo non favorisce un cambiamento di mentalità e non spinge le organizzazioni a ripensare le proprie strategie aziendali e i processi di creazione del valore.

In secondo luogo, il modello di riferimento non è esplicito sulla necessità di allineare le iniziative di RSI alle strategie aziendali. Di conseguenza, molte aziende si sono impegnate in progetti di RSI su piccola scala, concentrati su attività specifiche e spesso scollegati dalla strategia aziendale, senza creare un impatto reale e a lungo termine. Per superare questi limiti, le aziende dovrebbero considerare la CSR come un aspetto centrale della propria strategia aziendale e impegnarsi in iniziative che integrino le dimensioni economiche, sociali e ambientali in modo coerente e sinergico.

Per far fronte a queste problematiche, nel 1994, John Elkington ha introdotto il concetto di "triple bottom line" (TBL), che ha iniziato a trasformare la narrazione sulla RSI. Nel suo pensiero, l'idea centrale era che "uno sviluppo sostenibile implica il perseguimento simultaneo di prosperità ecologica, qualità ambientale ed equità sociale" (John Elkington 1998)<sup>20</sup>. Questo

---

<sup>20</sup> Il libro "Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business" scritto da John Elkington nel 1998, è un'opera fondamentale che introduce il concetto di "Triple Bottom Line" (TBL) per le imprese del XXI secolo.

nuovo approccio sostiene che un'azienda deve considerare simultaneamente il profitto, il pianeta e le persone, ovvero le dimensioni economica, ambientale e sociale della responsabilità, e solo se gestisce con successo tutte queste dimensioni può essere considerata sostenibile.

L'approccio del TBL rappresenta una visione più completa e integrata della RSI, in cui l'obiettivo principale non è solo massimizzare il profitto, ma anche creare valore per l'ambiente e la società, promuovendo la sostenibilità a lungo termine.

Prima di tutto, è importante sottolineare che il profitto rimane un fattore fondamentale per il successo dell'azienda e, quindi, per la sua capacità di generare un impatto positivo sulla società e sull'ambiente. Tuttavia, la dimensione economica del TBL non deve essere l'unica considerazione dell'impresa.

In secondo luogo, la dimensione sociale del TBL si concentra sulla salute e la sicurezza dei clienti, il benessere dei dipendenti e la protezione della società in generale. Ciò significa che le aziende dovrebbero prestare attenzione alle relazioni con i propri stakeholder, inclusi i dipendenti, i clienti, i fornitori e la comunità locale in cui operano.

Infine, la terza dimensione della TBL, l'ambiente, è legata alla protezione del pianeta. Le aziende devono cercare di minimizzare il proprio impatto ambientale e adottare pratiche sostenibili per la gestione delle risorse naturali limitate, l'uso di materiali e l'energia. Ciò non solo preserva l'ambiente, ma può anche aiutare a ridurre i costi e migliorare la reputazione dell'azienda.

In sintesi, il concetto di TBL afferma che le aziende devono bilanciare le dimensioni economica, ambientale e sociale della loro responsabilità per essere considerate sostenibili e contribuire in modo positivo alla società e all'ambiente.

Il lavoro di Elkington ha fatto breccia nel mondo del business, cambiando la narrativa sulla sostenibilità, sottolineando l'importanza degli obiettivi economici, ambientali e sociali a lungo termine piuttosto che una visione a breve termine.

Tuttavia, il concetto di TBL non è esente da critiche.

Il limite principale consiste nel fatto che le tre dimensioni del profitto, dell'ambiente e delle persone sono definite in modo molto ampio, difficili da misurare e percepiti come dimensioni separate della performance, invece che come il risultato di un approccio integrato.

Inoltre, il quadro TBL non è stato chiaramente collegato o scollegato dalle teorie sulla RSI precedentemente sviluppate, creando confusione in termini di posizionamento e tassonomia.

Per concludere, nel periodo compreso tra il 2005 e il 2020 si definisce la moderna sostenibilità aziendale grazie alla diffusione di tre nuovi concetti:

- Esg, già notevolmente approfondito;
- “Shared Value”;
- “Purpose”.

Negli anni 2000, il concetto di "creazione di valore condiviso" (CSV), introdotto da Porter e Kramer, ha guadagnato credibilità, legittimità e slancio come nuovo modo di fare impresa. I due studiosi sostengono che le aziende dovrebbero considerare la sostenibilità basandosi sul principio del valore condiviso, che implica la creazione di valore economico in modo da creare valore anche per la società, affrontando i suoi bisogni e le sue sfide (Porter e Kramer 2011)<sup>21</sup>. Il valore condiviso non è responsabilità sociale, filantropia o anche sostenibilità TBL, ma un nuovo modo di raggiungere il successo economico ricollegando l'impresa al progresso sociale. La differenza con la RSI è quindi evidente: mentre le iniziative di RSI si concentrano principalmente sulla "restituzione" alla società e sulla reputazione, la CSV spinge le organizzazioni a ripensare le pratiche manageriali e i modelli di business in modo da creare un vantaggio competitivo e, in ultima analisi, la redditività. La CSR è solitamente percepita come un costo, non come un valore, mentre la CSV è al centro di nuove opportunità di business (ad esempio, stabilire nuovi mercati, migliorare la redditività, aumentare la reputazione del marchio e migliorare il posizionamento competitivo).

Con il concetto di CSV, la sostenibilità è pienamente integrata nella strategia aziendale, poiché le imprese mirano a creare valore economico creando valore sociale.

Ad affiancare il concetto di criteri ESG e “Shared-Value” è presente il concetto di “Purpose”, sempre più richiesto ed importante.

Il desiderio di avere uno scopo è una delle caratteristiche umane fondamentali e attualmente c'è una tendenza tra i dipendenti a cercare lavoro che offra un senso di scopo e tra i consumatori a preferire acquistare da aziende che basano i loro marchi su valori ai quali possono identificarsi.

---

<sup>21</sup> Nel loro articolo "Creating Shared Value", pubblicato sulla Harvard Business Review nel 2011, Michael E. Porter ed Edward J. Kramer hanno introdotto il concetto di "Creating Shared Value" (CSV), ovvero la creazione di valore condiviso.

Lo scopo è diventato una forza che offre alle aziende un vantaggio competitivo (Castrillon 2019)<sup>22</sup>:

- Lo scopo attrae, motiva e fidelizza i dipendenti;
- I marchi basati su uno scopo hanno il potenziale di creare relazioni più forti con i clienti, che si traducono in un aumento delle vendite e in una maggiore fedeltà dei clienti;
- Le aziende che perseguono uno scopo hanno una performance finanziaria superiore. Infatti, negli ultimi cinque anni c'è stata una crescente urgenza per la sostenibilità sia nelle aziende che nelle persone.

---

<sup>22</sup> Nel suo articolo "Why Purpose Is the New Competitive Advantage", pubblicato su Forbes nel 2019, Carlos Castrillon sottolinea l'importanza del "purpose" (scopo) come nuovo vantaggio competitivo per le aziende.

## 2.2. La sostenibilità ai giorni d'oggi – "Sustainability's deeping imprint"

Nel 2017, McKinsey & Company ha condotto un sondaggio intitolato "Sustainability's deeping imprint". Il sondaggio è stato basato sui dati raccolti attraverso un sondaggio online nel maggio 2017, al quale hanno partecipato 2.711 persone rappresentanti di varie regioni, settori, posizioni, dimensioni aziendali e specializzazioni funzionali. Quasi il 90% (2.422) di questi partecipanti ha riferito che le loro aziende stavano perseguendo programmi di sostenibilità e ha completato l'intero sondaggio. Per correggere le differenze nei tassi di risposta, i dati sono stati ponderati in base al contributo della nazione di ciascun intervistato al PIL globale.

Di seguito sono riportati i principali risultati del sondaggio:

- Le questioni ambientali, sociali e di governance stanno diventando sempre più importanti per i clienti e i dipendenti, e le aziende stanno adottando programmi di sostenibilità per affrontare questi problemi;
- La governance dei programmi di sostenibilità sta diventando sempre più formale. Le aziende stanno anche promuovendo l'importanza della diversità e dell'inclusione;
- A differenza del passato, un numero maggiore di intervistati indica che un miglior allineamento tra le pratiche dell'organizzazione e i suoi obiettivi, la sua missione o i suoi valori è la principale motivazione per l'implementazione di un programma di sostenibilità;
- Le aziende utilizzano una varietà di tecnologie per supportare le loro agende di sostenibilità;
- Molte aziende faticano ancora a misurare il valore finanziario dei loro sforzi di sostenibilità. Integrare la sostenibilità in una o più funzioni aziendali principali, ad esempio, può aiutare. In particolare, l'integrazione della sostenibilità nelle attività funzionali raddoppia la probabilità che un'azienda possa ottenere un valore finanziario dai propri sforzi di sostenibilità.

Quando gli intervistati sono stati interrogati sui motivi principali che spingono le loro aziende ad adottare programmi di sostenibilità, l'allineamento con gli obiettivi, la missione e i valori dell'organizzazione sono stati menzionati più frequentemente. Inoltre, i risultati dell'indagine rivelano che alcuni stakeholder stanno diventando sempre più rilevanti, come dimostra la soddisfazione delle aspettative dei consumatori che è ora inclusa tra le prime cinque ragioni. Inoltre, la percentuale di intervistati che indicano l'attrazione, la motivazione o la fidelizzazione dei dipendenti come motivazione per affrontare la sostenibilità è aumentata rispetto al 2014.

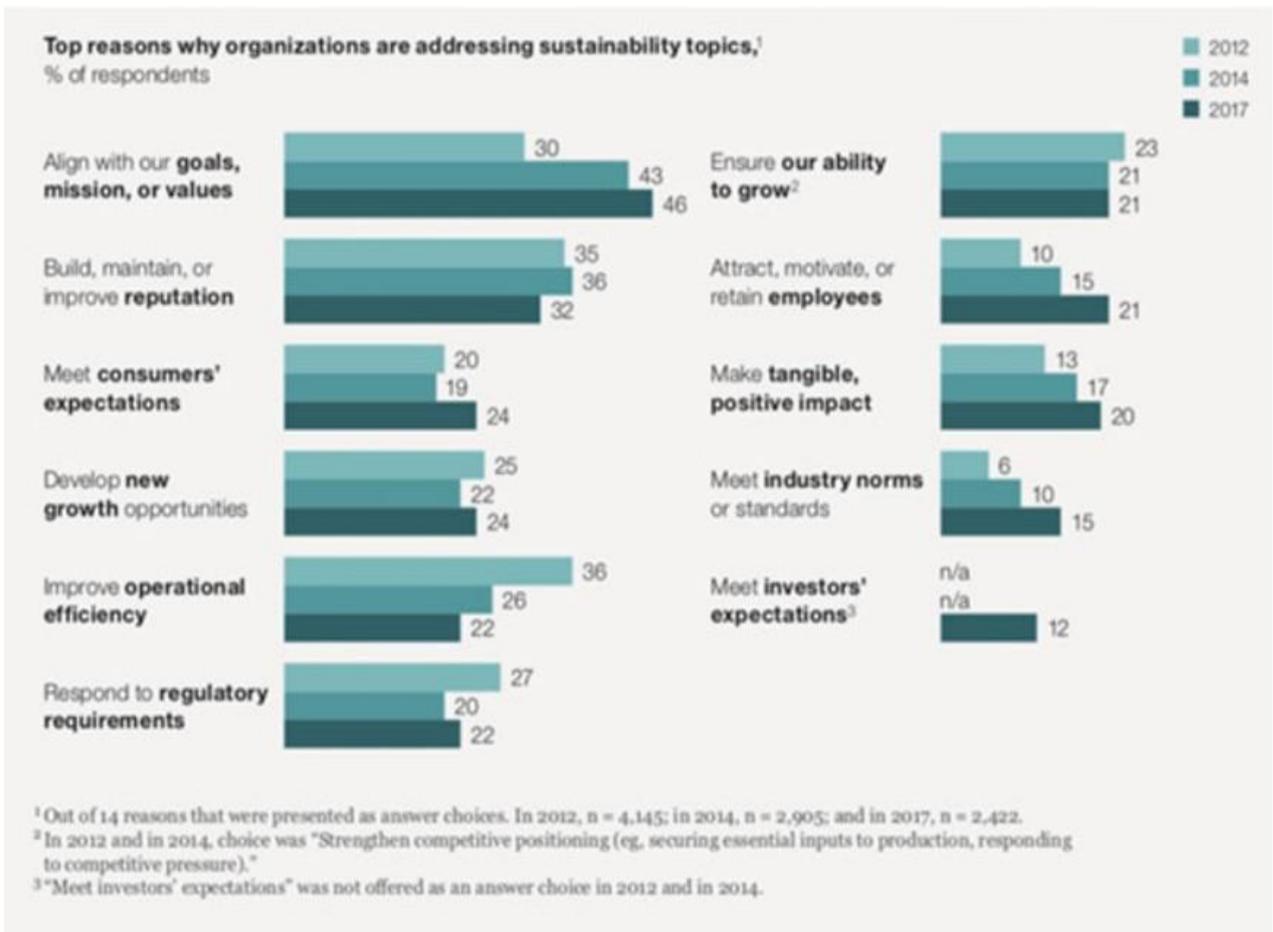
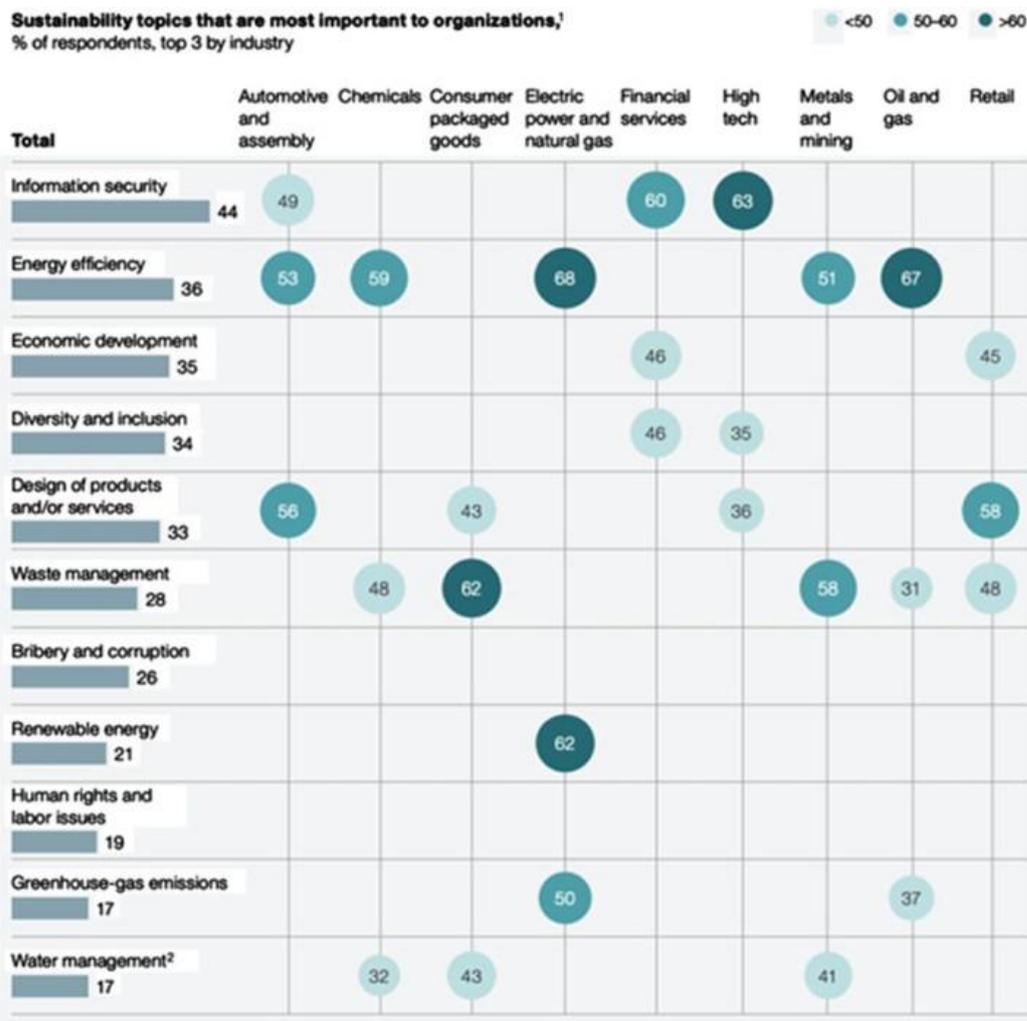


FIG. 1: I motivi principali che spingono le loro aziende ad affrontare la sostenibilità (Fonte: McKinsey & Company Sustainability's deepening imprint 2017)

Le priorità dei temi legati alla sostenibilità variano tra i diversi settori aziendali. In particolare, la diversità e l'inclusione sono tra i primi cinque temi più importanti, e si collocano tra i primi tre per i servizi finanziari e l'alta tecnologia. Cinque anni fa, gli intervistati consideravano la gestione dei rifiuti e l'energia rinnovabile come questioni di priorità assoluta. Nonostante l'energia rinnovabile abbia perso importanza nel corso del tempo, il numero di installazioni di fonti energetiche rinnovabili è aumentato.

Inoltre, la gestione dei rifiuti non è più tra le prime cinque questioni di maggiore importanza per le organizzazioni degli intervistati. Le aziende più impegnate nella sostenibilità appartengono ai settori chimico, energia e servizi, beni e servizi industriali e macchinari. Questa corrispondenza è dovuta alla natura centrale di questi settori, che sono altamente regolamentati e affrontano notevoli problemi ambientali, di salute e sicurezza, nonché vincoli di risorse significativi. Pertanto, queste aziende devono concentrarsi sulla sostenibilità, poiché il coinvolgimento in questo ambito è essenzialmente obbligatorio.



<sup>1</sup> Out of 16 topics that were presented as answer choices. Total n = 2,771. For automotive and assembly, n = 169; for chemicals, n = 93; for consumer packaged goods, n = 100; for electric power and natural gas, n = 136; for financial services, n = 350; for high tech, n = 224; for metals and mining, n = 78; for oil and gas, n = 78; and for retail, n = 91.  
<sup>2</sup> For example, water scarcity, quality, sanitation.

FIG 2: I temi della sostenibilità variano a seconda del settore industriale (Fonte: McKinsey & Company Sustainability's deepening imprint 2017)

La Figura che segue mostra che l'82% degli intervistati nel settore della vendita al dettaglio percepisce il potenziale di creazione di valore modesto o significativo attraverso la gestione dell'impatto di sostenibilità delle proprie catene di fornitura, rispetto al 60% degli altri intervistati.

Anche all'interno dei settori, le percezioni variano.

I risultati indicano che esistono differenze nelle attività perseguite dall'organizzazione e in quelle che i dirigenti ritengono abbiano il maggior potenziale di creazione di valore. Quasi due terzi degli intervistati nei settori dei metalli e dell'estrazione mineraria sostengono che è possibile generare un valore significativo portando i prodotti esistenti legati alla sostenibilità, come i minerali privi di conflitti, su nuovi mercati o clienti; tuttavia, solo il 7% di questi afferma

che le loro organizzazioni lo stanno facendo. Nel settore dei servizi finanziari, quasi il 65% degli intervistati vede potenziale di valore nella gestione del portafoglio aziendale per capitalizzare le tendenze della sostenibilità, ma solo nel 28% dei casi le organizzazioni lo fanno effettivamente.

Le aziende non solo faticano a perseguire le attività di sostenibilità con il più alto valore potenziale, ma trovano anche che misurare accuratamente le implicazioni finanziarie sia una sfida. Il 20% degli intervistati non conosce l'impatto finanziario dei programmi di sostenibilità sulla propria organizzazione. Le aziende che hanno misurato l'impatto finanziario hanno la stessa probabilità di affermare che la sostenibilità è un costo e di dire che essa crea valore. Inoltre, circa il 25% degli intervistati non sa quanto, se non nulla, viene speso dalle loro organizzazioni per le iniziative legate alla sostenibilità. Una percentuale analoga sostiene che i benefici della sostenibilità sono chiaramente compresi all'interno dell'organizzazione. I risultati suggeriscono che un punto di partenza potrebbe essere l'integrazione della sostenibilità nelle funzioni aziendali principali, in particolare nella finanza.

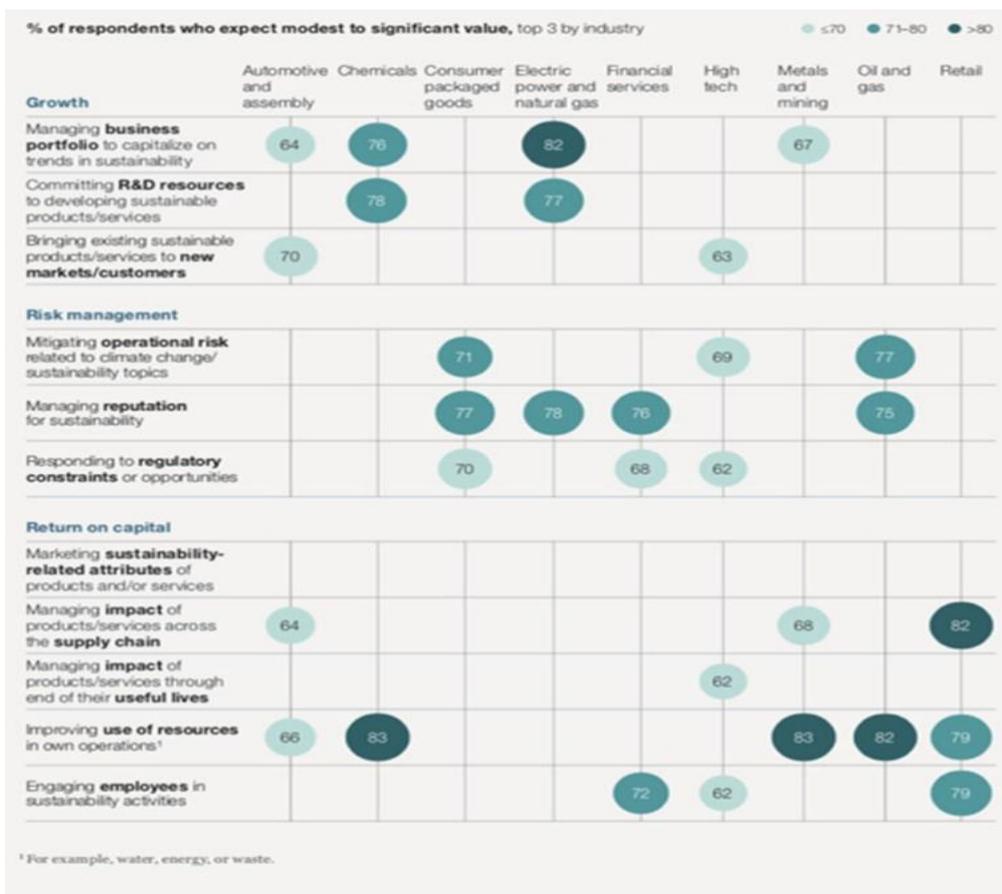


FIG.3: Le principali opportunità di creazione di valore dalla sostenibilità (Fonte McKinsey & Company Sustainability's deepening imprint 2017)

L'indagine ha chiesto quanto la sostenibilità sia integrata in undici funzioni aziendali principali e gli intervistati hanno indicato che l'integrazione nella finanza è la meno comune. Tuttavia,

insieme a R&S e pianificazione strategica, l'integrazione con la funzione finanziaria sembra produrre il maggior valore.

Gli intervistati hanno il doppio delle probabilità di registrare un impatto finanziario positivo quando la sostenibilità è integrata in almeno una delle funzioni aziendali, indipendentemente da quale. La finanza non è l'unica funzione in cui l'integrazione può essere migliorata: meno del 25% degli intervistati ha dichiarato che la sostenibilità è formalmente integrata nella funzione vendite e marketing. Inoltre, solo il 18% afferma che la retribuzione dei dipendenti è legata alle prestazioni di sostenibilità nelle loro organizzazioni.

E nonostante gli intervistati ritengano che sia i clienti sia i dipendenti siano attori potenti per agire sulla sostenibilità, solo un terzo riferisce che i dipendenti di tutta l'organizzazione comprendono come gli sforzi di sostenibilità si allineino alla strategia generale. Per quanto riguarda la tecnologia, i risultati sono simili. Nonostante gli intervistati identifichino i progressi tecnologici come una delle ragioni principali del crescente impegno per la sostenibilità, solo il 25% riferisce di aver integrato formalmente la sostenibilità nell'IT.

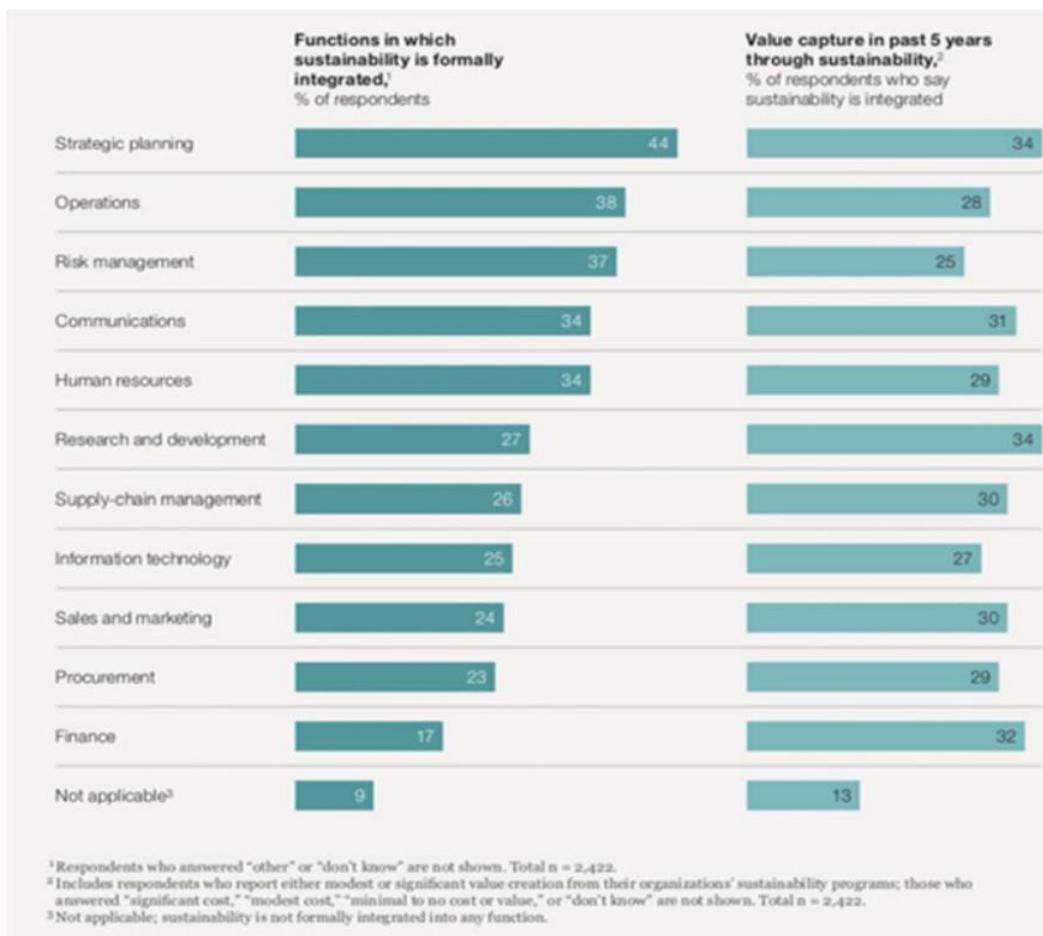


FIG.4: Funzioni principali in cui la sostenibilità è integrata (Fonte: McKinsey & Company Sustainability's deepening imprint 2017)

### 2.3. Correlazione tra investimenti ESG e ritorni economici

Gli UN-PRI, United Nations Principles for Responsible Investments, rappresentano un'iniziativa creata sotto l'egida delle Nazioni Unite, che ha stabilito sei principi<sup>23</sup> per incorporare l'ESG nella gestione degli asset finanziari. Tra questi principi, vi è l'impegno ad incorporare le considerazioni ESG nell'analisi finanziaria e nei processi decisionali e ad integrare le questioni ESG nelle politiche di proprietà. Tuttavia, nonostante l'UNPRI abbia fornito indicazioni su come gli investitori istituzionali possano integrare le tematiche ESG nei loro processi di gestione degli asset, il settore manca ancora di standard di "best practice", e di conseguenza spesso si riscontrano incoerenze e disomogeneità nella terminologia utilizzata dagli operatori di mercato e nelle modalità di attuazione dell'integrazione ESG.

Attualmente, gli operatori di mercato adottano tre approcci generali all'investimento ESG, ognuno dei quali è legato a un diverso obiettivo di investimento. Alcuni investitori mirano a riflettere i loro valori personali attraverso gli investimenti e cercano di evitare le società che non sono in linea con le loro convinzioni etiche, religiose o politiche. Questi investitori utilizzano solitamente la ricerca ESG per escludere le società che svolgono attività considerate non etiche, come i combustibili fossili, le armi o l'alcol.

In questo modo, gli investimenti basati sui valori si concentrano principalmente sul raggiungimento di effetti positivi per la società.

Un gruppo di investitori ha come obiettivo primario quello di generare un impatto sociale positivo sul mondo, selezionando aziende che offrono soluzioni alle sfide ambientali o sociali e valutando l'impatto sociale e ambientale generato dai loro investimenti, oltre ai rendimenti finanziari. Questi investitori si basano su quadri di riferimento come gli Obiettivi di sviluppo sostenibile (SDG) delle Nazioni Unite. Inoltre, sempre più ricerche suggeriscono che i fattori ESG possano essere utilizzati per identificare le società ben gestite e quelle che potrebbero subire impatti negativi a causa di normative ambientali, sociali e tecnologiche in continua evoluzione. In questo senso, gli investitori istituzionali adottano sempre più spesso l'integrazione di fattori ESG per minimizzare i rischi e ottenere un rendimento finanziario sostenibile nel lungo periodo. Tuttavia, l'obiettivo principale dell'integrazione ESG, insieme all'azionariato attivo, rimane quello finanziario.

---

<sup>23</sup> I sei principi dell'UN-PRI includono l'integrazione dei fattori ESG nelle politiche di investimento, l'esercizio dell'influenza degli investitori per promuovere pratiche aziendali sostenibili, la divulgazione di informazioni sugli investimenti responsabili, la promozione della collaborazione tra gli investitori per affrontare le sfide ESG, l'incoraggiamento allo sviluppo di capacità di analisi ESG e l'aderenza alla trasparenza e alla responsabilità nella gestione degli investimenti.

L'obiettivo primario dell'integrazione ESG nell'analisi finanziaria è ottenere una performance finanziaria migliore e più sostenibile nei portafogli di investimento. Questo approccio dovrebbe considerare informazioni rilevanti e significative sia per l'azienda in questione sia per il settore in generale. Mentre gli studi precedenti si sono concentrati sulla potenziale correlazione tra ESG e i rendimenti finanziari futuri, gli studi più recenti hanno ampliato il loro ambito e hanno esaminato le caratteristiche finanziarie delle società ESG forti. Questi studi suggeriscono che le aziende con pratiche ESG solide spesso presentano un costo del capitale più basso, una minore volatilità e meno casi di corruzione (Oikonomou et al. 2012)<sup>24</sup>.

Al contrario, le aziende con pratiche ESG deboli hanno un costo del capitale elevato, maggiore volatilità a causa di controversie e altri problemi, così come irregolarità di governance. In uno studio recente, Giese et al. (2017)<sup>25</sup> hanno esaminato come le informazioni sui titoli vengono diffuse ai mercati azionari. Gli autori hanno analizzato le differenze nelle caratteristiche finanziarie tra le società con rating ESG elevato e quelle con rating ESG basso e suggeriscono che le informazioni ESG si diffondono attraverso "canali di trasmissione". In particolare, hanno proposto tre canali di trasmissione attraverso i quali le informazioni ESG possono essere diffuse ai mercati azionari all'interno di un modello standard di Discounted Cash Flow (DCF)<sup>26</sup>, che viene comunemente utilizzato per determinare il "fair value" dei titoli azionari.

Questo approccio si basa sull'idea che l'integrazione dell'ESG possa influenzare la valutazione di mercato di una società attraverso informazioni specifiche solo per la società (il cosiddetto "canale di trasmissione idiosincratice") o informazioni che si applicano all'intero mercato (il cosiddetto "canale sistematico").

Per il canale di trasmissione idiosincratice, le informazioni ESG possono essere diffuse attraverso la capacità di generare flussi di cassa o attraverso il grado di "tail risk"<sup>27</sup>. Tuttavia, il rischio associato al flusso di cassa può essere diversificato, in linea con il principio del Capital Asset Pricing Model (CAPM)<sup>28</sup>. Inoltre, le società con un forte profilo ESG sono spesso più

---

<sup>24</sup> L'articolo intitolato "The impact of corporate social performance on financial risk and utility: A longitudinal analysis" è stato scritto da Oikonomou, Ioannis, Brooks, Chris, e Pavelin, Stephen; è stato pubblicato nel giornale accademico "Financial management" e analizza il legame tra la performance sociale delle aziende e il rischio finanziario e l'utilità.

<sup>25</sup> L'articolo di Giese, Jacques, Ronald B. Nair, e Laura N. Tuttle, intitolato "Foundations of ESG Investing: How ESG affects equity valuation, risk and performance" è stato pubblicato da MSCI nel 2017. Questo studio esplora come l'integrazione di fattori ambientali, sociali e di governance (ESG) influenzi la valutazione delle azioni, il rischio e la performance degli investimenti.

<sup>26</sup> DCF (Discounted Cash Flow) è un metodo di valutazione finanziaria utilizzato per stimare il valore intrinseco di un investimento o di un'azienda stimando i suoi flussi di cassa futuri, il cui valore viene attualizzato con il metodo del valore attuale netto (NPV).

<sup>27</sup> Il tail risk è un concetto finanziario che si riferisce alla probabilità e all'entità di eventi estremi e rari che possono causare impatti significativi e imprevedibili sul valore degli investimenti o dei mercati finanziari.

<sup>28</sup> Il CAPM (Capital Asset Pricing Model) è un modello finanziario ampiamente utilizzato per determinare il rendimento atteso di un titolo o di un investimento. Esso si basa sull'assunzione che gli investitori richiedano un rendimento maggiore per assumere un rischio aggiuntivo.

competitive rispetto ai loro concorrenti e generano profitti più elevati, offrendo anche un dividendo più alto agli azionisti. Questo può portare a una valutazione azionaria più elevata. Inoltre, le società ESG forti di solito hanno standard di controllo del rischio e di conformità superiori alla media, quindi sono meno soggette a gravi incidenti come frodi, corruzione o altri scandali che possono compromettere seriamente il valore dell'azienda. Ciò si traduce in un rischio specifico del titolo inferiore e in un minor rischio di coda al ribasso.

Il canale di trasmissione sistematico è un altro modo in cui le informazioni ESG possono influire sulla valutazione di mercato di una società. In questo caso, le informazioni riguardano non solo l'azienda stessa, ma anche il mercato in generale, e il rischio associato non può essere evitato o diversificato. Tuttavia, le società ESG forti dovrebbero avere tassi di sconto e costi di capitale inferiori rispetto alle società ESG scarse. Ciò può tradursi in valutazioni azionarie più elevate attraverso il quadro dei flussi di cassa scontati. Inoltre, le aziende ESG forti dovrebbero essere meno sensibili al rischio di mercato (beta), poiché sono più efficienti nella gestione delle loro attività e meno vulnerabili agli shock sistematici del mercato, come gli shock dei prezzi delle materie prime.

In sintesi, l'evidenza empirica suggerisce che le società ESG forti tendono a soffrire meno di rischi idiosincratici e sistematici rispetto alle società ESG scarse. Ciò significa che le informazioni ESG possono essere utilizzate come strumento di gestione del rischio, insieme ad altri strumenti tradizionali di gestione del rischio finanziario. Tuttavia, la questione se le forti caratteristiche ESG abbiano portato a rendimenti azionari più elevati è ancora aperta e oggetto di dibattito.

Tra gli investitori, è comune la percezione che investire in ESG implichi un inevitabile sacrificio dei rendimenti finanziari. L'attenzione crescente in questo campo ha portato ad un aumento significativo del numero di articoli di ricerca che esaminano la relazione tra il profilo ESG delle aziende e le loro performance finanziarie e caratteristiche di rischio.

Ad ogni modo, non esiste un consenso definitivo sui risultati, poiché la letteratura esistente ha riscontrato correlazioni positive, negative o inesistenti tra ESG e performance finanziaria. Nonostante ciò, la maggior parte dei ricercatori ha trovato una relazione complessivamente positiva tra i due aspetti. Ci sono molteplici spiegazioni per l'inconcludenza dei risultati, come il fatto che alcuni studi non tengono conto dei diversi approcci all'investimento sostenibile, come il "value investing"<sup>29</sup>, l'integrazione ESG<sup>30</sup> o "l'impact investing"<sup>31</sup>, che possono produrre risultati finanziari molto diversi a seconda degli obiettivi che si prefiggono. Pertanto, trarre conclusioni tra questi diversi approcci è un problema.

Inoltre, quando si considera solo l'integrazione ESG, le differenze nella valutazione del profilo ESG di un'azienda da parte delle agenzie di rating possono portare a conclusioni diverse sulla relazione tra un miglior profilo ESG dell'azienda e una migliore performance finanziaria. Inoltre, i ricercatori che studiano la correlazione tra ESG e i rendimenti finanziari spesso non distinguono tra correlazione e causalità. Come Krueger (2015)<sup>32</sup> ha sottolineato, una correlazione positiva può essere dovuta al fatto che le aziende con un profilo ESG più elevato tendono a essere più redditizie o che le aziende più redditizie tendono a investire di più in progetti che aumentano il benessere degli stakeholder.

Per questi motivi, una discussione sulla relazione tra ESG e performance finanziaria non ha senso a meno che non si riconoscano gli approcci diversi all'investimento ESG e le questioni relative alla qualità e alla materialità dei dati ESG.

Il Capitolo 2 dell'elaborato ha indagato in modo scrupoloso l'approccio aziendale alle questioni di sostenibilità sottolineando, in particolare, gli elementi che maggiormente influenzano sia l'economia che l'operato aziendale e che hanno un impatto significativo sulla consapevolezza aziendale.

Nel prossimo capitolo descriveremo come le aziende possano sviluppare con successo una strategia aziendale di sostenibilità.

Attraverso i sotto capitoli "Pre-Work," "Why," "What," e "How," saranno analizzate le metodologie e le considerazioni chiave per tradurre gli obiettivi di sostenibilità in azioni concrete.

Con questo modello sarà possibile comprendere il passaggio dall'analisi concettuale alle azioni operative cui sono chiamate le aziende nel percorso di sostenibilità.

---

<sup>29</sup> Il value investing è una strategia di investimento che si concentra sull'acquisto di titoli sottostimati o sottovalutati rispetto al loro valore intrinseco.

<sup>30</sup> L'integrazione ESG è una strategia di investimento che prende in considerazione i fattori ambientali, sociali e di governance (ESG) nella selezione e nell'analisi degli investimenti.

<sup>31</sup> L'impact investing è una strategia di investimento che mira a generare un impatto sociale o ambientale positivo, oltre a ottenere un ritorno finanziario.

<sup>32</sup> L'articolo di Krueger intitolato "Corporate goodness and shareholder wealth" è stato pubblicato nel "Journal of Financial Economics" nel 2015. In questo studio, l'autore esamina la relazione tra l'impegno delle imprese in pratiche socialmente responsabili (corporate goodness) e il valore per gli azionisti.

## CAPITOLO 3: STRATEGIA AZIENDALE DI SOSTENIBILITA'

### 3.1. Come sviluppare una strategia sostenibile – “PRE-WORK”

L'aumento della consapevolezza sociale ed ecologica ha portato alla crescente importanza della sostenibilità aziendale, poiché sempre più persone cercano imprese che hanno uno scopo al di là del profitto. Prima di sviluppare una strategia di sostenibilità, è necessario effettuare una revisione critica dell'approccio dell'organizzazione alla sostenibilità aziendale, al fine di stabilire il profilo di sostenibilità dell'azienda.

Una volta stabilito il profilo di sostenibilità dell'azienda, è possibile creare un'argomentazione convincente per il cambiamento attraverso l'analisi degli stakeholder e del settore, valutando i rischi potenziali e le opportunità.

Dopo aver stabilito il perché, è necessario definire la propria ambizione di sostenibilità, considerando sia il “What” che il “How” dell'attuale approccio e profilo di sostenibilità aziendale.

Quindi per convertire con successo la visione di sostenibilità in valore, è necessario seguire un percorso ben definito attraverso le seguenti fasi:

1. Identificare un quadro di riferimento per strutturare la strategia;
2. Creare pilastri strategici e progettare iniziative all'interno di ciascun pilastro strategico;
3. Effettuare una valutazione della materialità e creare una matrice di materialità per determinare su cosa l'azienda dovrebbe concentrarsi e dare priorità;
4. Affrontare il modo in cui un'organizzazione può incorporare con successo la sostenibilità all'interno dell'organizzazione.

Willard (2012)<sup>33</sup> sostiene che per far sì che la sostenibilità diventi una fonte di valore, gli investimenti in sostenibilità devono essere in linea con la strategia principale dell'azienda. Porter e Kramer (2006)<sup>34</sup> criticano molte aziende che aggregano aneddoti su iniziative non coordinate per dimostrare la loro sensibilità sociale. Invece, la sostenibilità dovrebbe essere incorporata e integrata veramente nella strategia aziendale principale, con il contesto

---

<sup>33</sup> Il libro "The new sustainability advantage" scritto da Bob Willard è un'opera che esplora i benefici del concetto di "Triple Bottom Line" (TBL) in azienda. L'opera si propone di dimostrare che l'attenzione alla sostenibilità può portare vantaggi competitivi e contribuire a costruire un futuro più sostenibile sia per le aziende che per la società nel suo complesso.

<sup>34</sup> Il saggio "Creating Shared Value" scritto da Michael E. Porter e Mark R. Kramer e pubblicato sulla Harvard Business Review nel 2011, propone un nuovo approccio per le imprese che mira a creare valore sia per l'azienda che per la società.

e le capacità dell'azienda che determinano le priorità della sostenibilità (Orsato 2009)<sup>35</sup>.

Quindi, prima di definire una proposta di strategia di sostenibilità, è necessario individuare la strategia aziendale di base di un'organizzazione e poi allineare strettamente le pratiche di sostenibilità a tali scelte strategiche.

Per valutare la sostenibilità dell'organizzazione, è indispensabile eseguire una revisione dettagliata e un'analisi critica dell'approccio attuale dell'azienda alla sostenibilità aziendale. Formentini e Taticchi (2015)<sup>36</sup> definiscono tre differenti profili di sostenibilità, in cui viene considerato un approccio triple bottom line e una gestione sostenibile della catena di fornitura come primo elemento distintivo:

1. "Sustainability Traditionalist": Questo profilo si distingue per l'utilizzo di approcci commerciali tradizionali che non includono necessariamente iniziative specifiche di triple bottom line (TBL) o di gestione sostenibile della catena di fornitura (SSCM), ma che possono comunque presentare elementi di sostenibilità. Il management si concentra esclusivamente sui risultati finanziari, senza avere una chiara strategia o agenda di sostenibilità. Le iniziative sono poco strutturate e non sono allineate con la strategia aziendale, concentrandosi principalmente a livello interno all'azienda;
2. "Sustainability Practitioner": Questo profilo è caratterizzato da un approccio limitato alla sostenibilità aziendale, con una attenzione limitata a una o due dimensioni della "triple bottom line" (TBL). L'azienda ha una strategia, un'agenda e una serie di iniziative di sostenibilità, tuttavia la strategia di sostenibilità è scollegata (principalmente CSR) o solo parzialmente collegata alla strategia aziendale. Le iniziative sono principalmente a livello aziendale, ma si estendono occasionalmente al livello della catena di fornitura/valore (ad esempio, clienti, fornitori, partner);
3. "Sustainability Leader": Questo profilo si caratterizza per la presenza di una chiara strategia e un programma integrati completamente nella strategia aziendale. Le iniziative sono ben strutturate e bilanciate da un punto di vista della "triple bottom line" e si estendono a livello di catena di fornitura e di valore.

---

<sup>35</sup> Il libro "Sustainability Strategies: When Does It Pay to Be Green?" scritto da Richard J. Orsato nel 2009, esplora il tema della sostenibilità aziendale e analizza quando e come gli sforzi per diventare "green" possono essere vantaggiosi dal punto di vista finanziario per le aziende.

<sup>36</sup> Il saggio "Corporate sustainability approaches and governance mechanisms in sustainable supply chain management" scritto da Formentini e Taticchi nel 2015 e pubblicato sulla rivista "Journal of Cleaner Production", esplora le diverse approcci di sostenibilità aziendale e i meccanismi di governance impiegati nella gestione sostenibile della supply chain.

Per stabilire il profilo di sostenibilità di un'organizzazione, è necessario eseguire una revisione critica e un'analisi dell'approccio attuale dell'organizzazione utilizzando il modello di sostenibilità aziendale proposto da Epstein e Buhovac (2010)<sup>37</sup>.

Il modello descrive i fattori che influenzano le performance di sostenibilità aziendale, le azioni che i manager possono intraprendere per migliorare queste performance e le conseguenze di tali azioni sulle performance ambientali, sociali, economiche e finanziarie dell'azienda.

Questo framework dovrebbe essere utilizzato per valutare gli input, i processi, gli output e i risultati dell'organizzazione in termini di sostenibilità, fornendo una visione completa dell'approccio dell'organizzazione alla sostenibilità.

Secondo Epstein e Buhovac (2010), il coinvolgimento della leadership è fondamentale per il successo. Il ruolo della leadership è centrale nel modello di sostenibilità aziendale, sia come input che all'interno dei processi. Perciò Il management deve impegnarsi nella sostenibilità e credere che essa possa creare un valore finanziario maggiore per l'azienda.

### Corporate Sustainability Model

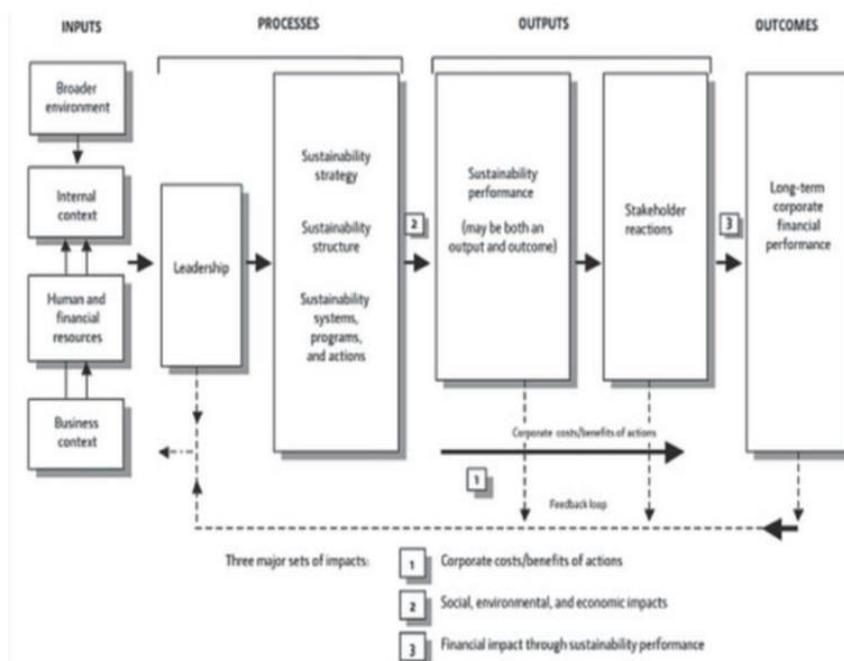


FIG 5: Modello di sostenibilità aziendale. (Fonte: Epstein e Buhovac 2010)

<sup>37</sup> L'articolo di Epstein e Buhovac intitolato "Solving the sustainability implementation challenge" è stato pubblicato nel 2010. Gli autori esplorano le sfide e le strategie per implementare la sostenibilità all'interno delle organizzazioni.

### 3.2. Come sviluppare una strategia sostenibile – “WHY”

Dopo la fase preliminare iniziale, è fondamentale costruire le ragioni del cambiamento per implementare con successo una strategia di sostenibilità aziendale. Nonostante molte organizzazioni sperino che il "perché" sia già chiaro e che le risorse e il tempo possano essere immediatamente dedicati al "come", spesso la realtà è diversa. Infatti, anche se l'azienda è convinta dei vantaggi derivanti dall'implementazione di una strategia di sostenibilità aziendale, è altamente consigliabile stabilire una motivazione convincente per il cambiamento.

Secondo Laszlo e Zhexembayeva (2011)<sup>38</sup>, la sostenibilità rappresenta un "cambiamento di mercato" che creerà vincitori e vinti. Pertanto, è necessario analizzare diversi aspetti del sistema azienda per identificare le ragioni del cambiamento.

- Il primo passo cruciale per comprendere l'ambiente dell'organizzazione, gli attori al suo interno e il loro livello di impegno nei confronti della sostenibilità, sia attuale che futuro, consiste nell'effettuare un'analisi degli stakeholder e del settore;
- Per comprendere a fondo l'impatto delle attività commerciali, è necessario guardare oltre l'ecosistema immediato dell'azienda e considerare un insieme più ampio di stakeholder. In particolare, lo sviluppo sostenibile rappresenta un tema centrale nelle società sviluppate, e pertanto coloro che non sono direttamente clienti, utenti o partner potrebbero comunque essere interessati all'impatto delle vostre attività commerciali. La società nel suo complesso rappresenta quindi uno stakeholder fondamentale, e con l'attenzione sempre crescente verso le attività aziendali sostenibili, le imprese devono essere consapevoli della conversazione a livello sociale;
- Il ruolo dei dipendenti è fondamentale per il successo dell'organizzazione, e attrarre e trattenere i talenti rappresenta un ulteriore rischio significativo. Secondo un recente sondaggio condotto da McKinsey Global Survey nel 2017, il 24% delle organizzazioni ha citato "soddisfare le aspettative dei consumatori" come motivo principale per affrontare la sostenibilità, mentre il 21% ha indicato "attrarre, motivare o trattenere i dipendenti".

---

<sup>38</sup> Il libro "Embedded Sustainability: The Next Big Competitive Advantage" scritto da Chris Laszlo e Nadya Zhexembayeva, pubblicato nel 2011 da Greenleaf Publishing, affronta il tema della sostenibilità integrata nelle strategie aziendali come una prossima grande fonte di vantaggio competitivo.

I dipendenti sono sempre più interessati a lavorare per aziende che si allineano ai loro valori, in particolare tra i Millennials<sup>39</sup> e la Gen Z<sup>40</sup>;

- Le aziende quotate in borsa sono tenute ad adottare un certo livello di trasparenza nei confronti dei proprietari e dei clienti, e sono soggette a normative che impongono un certo livello di sostenibilità. Al contrario, le aziende private subiscono minori pressioni in termini di trasparenza e governance. In questo caso, i proprietari godono della libertà di prendere decisioni a breve termine piuttosto che basandosi su considerazioni a lungo termine;
- In passato, gli investitori erano principalmente interessati ai risultati finanziari, tuttavia, ci sono sempre più prove che dimostrano l'importanza di perseguire la sostenibilità a lungo termine. Di conseguenza, i criteri ambientali, sociali e di governance (ESG) stanno diventando sempre più importanti nel processo decisionale degli investitori. Inoltre, sempre più investitori ESG stanno emergendo, che hanno obiettivi diversi rispetto alla semplice massimizzazione dei rendimenti finanziari e sono disposti ad accettare rendimenti finanziari inferiori.

Per questo motivo, è essenziale condurre un'analisi completa della situazione attuale, delle tendenze e delle questioni materiali per comprendere appieno come gli investitori ESG stanno influenzando il mercato e quali sono le implicazioni per le aziende e gli investitori. Ciò significa valutare in modo critico le informazioni disponibili sui criteri ESG, in questo modo gli investitori saranno in grado di prendere decisioni informate e sostenibili sulle loro attività di investimento

Successivamente, per raggiungere con successo l'obiettivo della sostenibilità, è fondamentale costruire un business case solido, poiché, come affermato da Willard (2012), "il business case trova il denaro per realizzare la visione".

Secondo uno studio di otto anni condotto dal MIT Sloan Management Review e dal Boston Consulting Group (2017), sebbene il 60% delle aziende abbia una strategia di sostenibilità, solo il 25% di esse ha un business case che la supporta. Tuttavia, le aziende che uniscono una solida strategia di sostenibilità con un business case ben costruito hanno il doppio delle probabilità di ottenere profitti dalle loro iniziative sostenibili.

---

<sup>39</sup> I millennials, noti anche come "Generazione Y", sono nati approssimativamente tra la metà degli anni '80 e la metà degli anni 2000. Questa generazione è cresciuta in un'era di rapido sviluppo tecnologico, compresi internet e i dispositivi digitali.

<sup>40</sup> La Generazione Z, nota anche come "iGen" o "Post-Millennials", comprende coloro che sono nati dalla metà degli anni '90 in poi fino ai primi anni 2010. La Gen Z è cresciuta in un ambiente fortemente digitale e ha sperimentato l'espansione dei social media e delle piattaforme di comunicazione online.

Nonostante l'importanza del business case per la sostenibilità, ci sono diverse sfide che devono essere affrontate. Sicuramente la sfida più significativa consiste nella creazione di valore attraverso i tre elementi della “triple bottom line” - cioè l'aspetto economico, sociale ed ambientale.

Questo significa che le aziende devono trovare un equilibrio tra la creazione di valore finanziario a breve termine e la gestione sostenibile delle risorse ambientali e sociali, che spesso richiedono investimenti a lungo termine e sacrifici a breve termine.

Il business case dovrebbe analizzare se l'impegno maggiore dell'azienda nella sostenibilità potrebbe portare a un miglioramento delle sue prestazioni e quindi della sua competitività.

Nella creazione del business case è necessario focalizzarsi su due punti:

- Evitare i rischi, in particolare collegati alla reputazione d'azienda e fiducia del marchio;
- Cogliere le opportunità, legate alla creazione di valore e alla competitività del mercato.

### 3.3. Come sviluppare una strategia sostenibile – “WHAT”

Una volta stabilito il perché di un cambiamento sostenibile è importante stabilire il “What”, nonché gli obiettivi che un’organizzazione dovrebbe perseguire: ambizione, approccio e pilastri strategici.

La definizione delle ambizioni è un primo passo essenziale nello sviluppo di una strategia di sostenibilità aziendale.

È necessario prendere in considerazione l'attuale approccio e profilo di sostenibilità aziendale per creare una visione per il futuro.

L'articolo di HBR "Building your Company's Vision"<sup>41</sup> del 1996 presenta il framework di Collins e Porras, il quale fornisce un quadro concettuale chiaro e semplice per definire la visione di un'organizzazione e una guida pratica per la sua implementazione.

Secondo questo framework, la visione deve essere basata su un'ideologia composta da valori e scopi fondamentali, e deve essere comunicata come un futuro immaginato, con un obiettivo grande, audace e stimolante (BHAG)<sup>42</sup> descritto in modo dettagliato.

A questo punto, è possibile tracciare un percorso chiaro per raggiungere l'obiettivo ambizioso e convertire con successo la visione in valore, attraverso le seguenti fasi:

- Identificare un quadro di riferimento per strutturare la strategia;
- Creare pilastri strategici;
- Condurre una valutazione di materialità;
- Progettare iniziative di sostenibilità.

Per identificare le ambizioni dell'organizzazione e la sua posizione attuale, è possibile utilizzare il percorso di sostenibilità in cinque fasi, come descritto da Willard nel 2012. Questo percorso fornisce un'indicazione chiara su come avanzare con successo da una fase all'altra.

---

<sup>41</sup> L'articolo "Building Your Company's Vision" è stato pubblicato sulla Harvard Business Review nel 1996 ed è stato scritto da James C. Collins e Jerry I. Porras. Nel loro articolo, gli autori esplorano l'importanza di definire una visione chiara e duratura per le aziende.

<sup>42</sup> BHAG sta per "Big Hairy Audacious Goal", che in italiano può essere tradotto come "Grande Obiettivo Ambizioso e Audace". Il termine è stato coniato da James C. Collins e Jerry I. Porras nel loro libro "Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies", pubblicato nel 1994.



FIG 6: Viaggio nella sostenibilità in cinque fasi. (Fonte: Willard 2012)

Successivamente si consiglia di creare dei pilastri strategici per strutturare la strategia e inquadrare l'agenda della sostenibilità, una volta che l'organizzazione ha identificato il punto in cui si trova nel percorso e l'obiettivo da raggiungere.

I pilastri tradizionali potrebbero includere strategie e tattiche finalizzate a rafforzare il brand, con una particolare attenzione alle iniziative in grado di generare entrate o di soddisfare specifici gruppi di stakeholder.

Per ciascuno dei pilastri strategici, dovrebbero essere identificate delle iniziative e tracciata una roadmap della sostenibilità su un arco temporale determinato. Ad ogni iniziativa deve essere assegnato un responsabile all'interno dell'organizzazione, un periodo di tempo, oltre ad un obiettivo SMART<sup>43</sup>.

Le iniziative dovrebbero rientrare in due categorie:

- Necessità strategiche, che sono questioni da gestire nell'ambito delle "operazioni quotidiane" (EY 2018)<sup>44</sup>;
- Opportunità strategiche, che sono potenziali fonti di vantaggio competitivo.

Entrambe le tipologie di iniziative sono importanti per un'organizzazione.

Secondo Ioannou e Serafeim (2019)<sup>45</sup>, se un'azienda non cerca di allinearsi alle pratiche comuni del settore in cui opera, rischia di compromettere la propria legittimità e di essere vista come un'eccezione negativa rispetto ai suoi concorrenti.

<sup>43</sup> Obiettivo SMART è un acronimo che descrive i requisiti di un obiettivo ben definito e raggiungibile, sta per Specifico, Misurabile, Realizzabile, Rilevante e Temporizzabile. L'approccio SMART è utilizzato per garantire la chiarezza e il successo degli obiettivi nelle diverse attività.

<sup>44</sup> La nota di EY, pubblicata il 29 agosto 2018, riguarda come una strategia integrata di sostenibilità possa aiutare le aziende a distinguersi.

<sup>45</sup> L'articolo di Ioannou e Serafeim, "Corporate Sustainability: A Strategy?", pubblicato il 1° gennaio 2019 dalla Harvard Business School Accounting & Management Unit, indaga sulla sostenibilità aziendale come strategia.

Tuttavia, se un'azienda si concentra solo sull'adeguamento alle pratiche comuni senza differenziarsi, non sarà in grado di creare un vantaggio competitivo e, di conseguenza, non raggiungerà una performance finanziaria superiore.

È solo attraverso la costruzione e il mantenimento di un vantaggio competitivo che un'organizzazione può ottenere una performance finanziaria migliore.

Oggi la maggior parte delle organizzazioni sta cercando di capire cosa significhi la sostenibilità per loro. Per poter determinare su cosa l'azienda debba concentrarsi è essenziale intraprendere fin dall'inizio una valutazione della materialità.

Secondo Bartels (2014)<sup>46</sup>, la valutazione della materialità implica il processo di determinazione dei temi sociali ed ambientali più rilevanti per l'azienda e per gli stakeholder. Tale processo permette di individuare le questioni materiali da affrontare tramite l'agenda e la strategia di sostenibilità. Secondo Kiron et al. (2017)<sup>47</sup>, le aziende possono ottenere un incremento del 50% di profitto aggiuntivo dalle pratiche sostenibili quando si concentrano sulle questioni materiali. Il SASB<sup>48</sup> (Sustainability Accounting Standards Board) ha creato, nel 2019, delle matrici di materialità specifiche per il settore, che sarebbe auspicabile utilizzare anche per la creazione della matrice di materialità di un'organizzazione. Quest'ultima dovrebbe essere inoltre integrata da un'analisi della concorrenza, al fine di assicurare la considerazione delle questioni ritenute rilevanti anche dai competitor.

È indispensabile, successivamente, stabilire le priorità in modo da creare valore condiviso, valutando l'impatto di ciascuna questione materiale sull'azienda e la sua importanza relativa per gli stakeholder, e posizionandole su una matrice. Questo processo è cruciale per aiutare un'organizzazione a passare da un'azione reattiva a un'azione strategica.

Essere strategici significa considerare le competenze e le attività principali dell'organizzazione per determinare le priorità tra tutte le possibili questioni materiali.

La valutazione della materialità deve essere considerata un processo dinamico e, quindi, deve essere ripetuta periodicamente per assicurare che gli argomenti trattati siano sempre quelli più rilevanti per l'organizzazione e i suoi stakeholder. Ciò che conta per loro e ciò che desiderano che l'organizzazione divulghi deve essere tenuto costantemente in considerazione.

---

<sup>46</sup> Il libro "Sustainable Insight: The Essentials of Materiality Assessment" scritto da Wim Bartels è stato pubblicato da KPMG International nel 2014. Questo libro si concentra sull'importanza della valutazione della materialità nel contesto della sostenibilità aziendale.

<sup>47</sup> L'articolo di Kiron, Unruh, Kruschwitz, Reeves, Rubel e Meyer Zum Felde è stato pubblicato nel 2017 e si concentra sul tema della sostenibilità aziendale.

<sup>48</sup> SASB, acronimo di "Sustainability Accounting Standards Board", è un'organizzazione no-profit che si focalizza sullo sviluppo di standard di contabilità della sostenibilità.

Una volta che l'azienda ha identificato il quadro strategico, i pilastri strategici e le questioni materiali, le rimane l'esercizio di progettare iniziative di sostenibilità adeguate e coerenti.

Le iniziative di sostenibilità devono essere valutate in base agli stessi criteri aziendali di qualsiasi altro progetto, con la redditività al centro dell'approccio alla sostenibilità.

Le proposte di progetto dovrebbero essere valutate utilizzando l'approccio olistico della metodologia ROSI del CSB sviluppata dal NYU Stern Center for Sustainable Business (2019) al fine di comprendere l'intera gamma di benefici tangibili e intangibili associati alle pratiche sostenibili, oltre alla sostenibilità economica.

### 3.4. Come sviluppare una strategia sostenibile – “HOW”

Possiamo individuare quattro fasi per un'efficace integrazione della sostenibilità all'interno di un'organizzazione:

1. Iniziare nel modo giusto: Mobilitare, educare e agire in base a specifici frutti a portata di mano;
2. Costruire il consenso: Allineare l'azienda, le attività a valore aggiunto e tutti i principali stakeholder intorno alla visione di una sostenibilità integrata;
3. Passare dall'incrementale alla svolta: sviluppare obiettivi chiari ma non convenzionali, progettare la strategia e catturare valore attraverso la co-creazione e l'innovazione;
4. Rimanere al passo: gestire l'apprendimento e l'energia rendendo la sostenibilità onnipresente ma in gran parte invisibile nella pratica aziendale.

La misurazione delle prestazioni di sostenibilità è essenziale per il monitoraggio, la comprensione e il miglioramento dell'organizzazione. Ogni iniziativa dovrebbe avere obiettivi Smart tracciati su una roadmap di sostenibilità, che dovrebbe essere periodicamente rivista dal team dirigenziale. Per quanto riguarda la rendicontazione, è consigliabile che un'organizzazione pubblichi internamente il suo primo rapporto di sostenibilità, poiché questo fornisce un feedback importante per un processo decisionale e una pianificazione strategica efficaci e fornisce una visione olistica del contributo individuale e delle unità aziendali.

Secondo Willard (2019), i sistemi di riconoscimento e ricompensa sono due delle quattro leve utilizzate per "sintonizzare una cultura", insieme alla misurazione e alla gestione. Le descrizioni delle mansioni, gli indicatori chiave di prestazione (KPI) e gli obiettivi dovrebbero essere aggiornati per includere la sostenibilità per tutti i dipendenti, così da "rendere la sostenibilità il lavoro di tutti"

La tutela della reputazione è un motivo fondamentale per cui le aziende dovrebbero impegnarsi nella sostenibilità aziendale. Per questo motivo, è importante che una strategia di sostenibilità sia supportata da una solida strategia di marketing, creando una "narrazione della sostenibilità"

(Niemtzow, 2018)<sup>49</sup> che possa essere comunicata sia internamente che esternamente e integrata nella strategia di marketing più ampia. Inoltre, la comunicazione interna ed esterna della sostenibilità richiede una forte identità visiva, per cui si raccomanda un esercizio di branding.

Per concludere una strategia sostenibile, è essenziale che un'organizzazione adotti una visione strategica a lungo termine. Secondo Porter e Kramer (2011), dando priorità ai guadagni finanziari a breve termine, le aziende potrebbero non riuscire a cogliere "le esigenze più importanti dei clienti e ignorare le influenze più ampie che determinano il loro successo a lungo termine". Inoltre, non si può semplicemente "accendere" la sostenibilità aziendale quando la pressione degli stakeholder raggiunge un punto di svolta e non è più possibile ignorarla. La sostenibilità richiede una pianificazione e un impegno a lungo termine; potrebbero essere necessari diversi anni per realizzare una sostenibilità pienamente integrata all'interno di un'organizzazione, e a quel punto gli stakeholder potrebbero essere disillusi e i concorrenti ancora più avanti.

Concludendo, questo capitolo ha avuto un approccio molto pratico al concetto di sostenibilità aziendale ed ha esaminato approfonditamente il processo di sviluppo di una strategia aziendale sostenibile, focalizzandosi sulle quattro fasi cruciali del processo: "pre-work", il "why", il "what" e il "how".

Nei prossimi capitoli saranno analizzati gli elementi caratterizzanti ed essenziali nella realizzazione di una strategia di sostenibilità efficace.

In particolar modo nel prossimo capitolo verrà analizzato il bilancio di sostenibilità, esplorando la sua natura, i benefici che apporta alle aziende e tutta la normativa vigente in materia. Tale analisi permetterà di comprendere appieno come misurare e comunicare in modo trasparente l'impatto delle azioni di sostenibilità.

---

<sup>49</sup> Il rapporto di Niemtzwow intitolato "Disrupting Luxury: Creating Resilient Businesses in Times of Rapid Change" è stato pubblicato da BSR nel 2018. Il rapporto affronta il tema della sostenibilità e della resilienza nelle industrie del lusso in un contesto di rapido cambiamento.

## CAPITOLO 4: IL BILANCIO DI SOSTENIBILITA'

### 4.1. Cosa è e come si redige?

Ai giorni d'oggi è sempre più richiesto e fondamentale per un'impresa concentrarsi sulla rendicontazione non finanziaria, tra i vari documenti è particolarmente importante la redazione del bilancio di sostenibilità.

Il Bilancio d'esercizio, conosciuto da tutti, è l'insieme dei documenti contabili che un'impresa deve redigere periodicamente, ai sensi di legge, allo scopo di perseguire il principio di verità ed accertare in modo chiaro, veritiero e corretto la propria situazione patrimoniale e finanziaria, al termine del periodo amministrativo di riferimento, nonché il risultato economico dell'esercizio stesso.

Il bilancio di sostenibilità, al contrario, ha come obiettivo quello di informare gli stakeholder dei risultati economici, sociali e ambientali generati dalla azienda nello svolgimento delle proprie attività.

Esso consiste nella misurazione, comunicazione e assunzione di responsabilità.

Con il bilancio di sostenibilità un'impresa, un ente pubblico, un'associazione, comunica periodicamente, in modo volontario, i risultati della sua attività, non limitandosi ai soli aspetti finanziari e contabili ma rendicontando i risultati sociali e ambientali generati dalla azienda nello svolgimento della sua attività.

In linea generale il bilancio di sostenibilità:

- Migliora la reputazione;
- Soddisfa le aspettative dei dipendenti;
- Migliora l'accesso al capitale;
- Migliora l'efficienza e riduce gli sprechi.

La redazione del bilancio di sostenibilità è un processo di analisi interna e di coinvolgimento di tutti i soggetti portatori di interesse che dura solitamente non meno di tre o quattro mesi e che si articola in diverse fasi:

- Pianificazione del percorso;
- Individuazione dei soggetti preposti alla raccolta delle informazioni;
- Raccolta delle informazioni;
- Coinvolgimento degli stakeholder;

- Analisi di materialità, per individuare gli aspetti significativi dell'azienda, considerata la tipologia dell'attività;
- Stesura finale.

Una volta concluso, il bilancio di sostenibilità viene reso pubblico di solito sul sito dell'azienda ed eventualmente presentato attraverso un evento ad hoc.

Il documento, come abbiamo anticipato, è rivolto a tutti gli stakeholder, vale a dire a tutti portatori d'interesse verso l'azienda. Il report comunica in che modo l'azienda si è impegnata nell'impiego delle risorse e quali sono stati i risultati ottenuti nell'ambito della Responsabilità d'Impresa, anche detta "Corporate Social Responsibility" (CSR).

Di conseguenza, il bilancio è rivolto a:

- Dipendenti;
- Fornitori;
- Clienti;
- Comunità locali;
- Media;
- Investitori;
- Finanziatori.

Il modello più diffuso per redigere il bilancio di sostenibilità è quello del Global Reporting Iniziative (GRI)<sup>50</sup>. Si tratta di una lista di indicatori, divisi per ambito, che raccontano l'azienda dal punto di vista economico, ambientale e sociale e forniscono informazioni, per citare alcuni esempi, sul board, sulla governance, sulle caratteristiche dei dipendenti (genere, età, inquadramento...), sulla sicurezza e la salubrità dell'ambiente lavorativo, sul codice etico e su tanti altri aspetti che permettono all'organizzazione di farsi conoscere sotto ogni punto di vista. Il GRI fornisce il framework di definizione per misurare e comunicare le performance economiche, sociali ed ambientali di aziende, istituzioni e soggetti di ogni genere, con l'obiettivo di tutela la nostra società e il nostro ecosistema.

Tra gli strumenti più importanti che la GRI ha messo a punto ci sono i GRI Standard, parametri di rendicontazione della sostenibilità che permettono ad aziende ed organizzazioni di valutare il loro impatto attraverso una misurazione uniforme delle performance. I dati sono raccolti in un formato facilmente comprensibile alla collettività e resi pubblici.

---

<sup>50</sup> Il Global Reporting Initiative (GRI) è un'organizzazione internazionale senza scopo di lucro, fondata nel 1997 a Boston, che ha sviluppato le linee guida per la rendicontazione della sostenibilità con l'obiettivo di promuovere trasparenza e responsabilità aziendale.

In tutto il mondo, i GRI Standard sono un punto di riferimento solido per le aziende che hanno a cuore la sostenibilità. L'obiettivo primario dei GRI Standard è quello di promuovere la trasparenza sui rischi e sulle opportunità che derivano dal ventaglio di attività dei soggetti presenti sul mercato.

L'ultima versione dei GRI Standard risale all'ottobre 2016 ed è frutto di un processo di aggiornamento delle vecchie linee guida (*G4 Sustainability Reporting Guidelines* del 2013) entrate poi in vigore a partire da Luglio 2018.

Rispetto al passato, i nuovi standard hanno una struttura modulare che permette l'interconnessione tra le varie aree senza però creare un'interdipendenza che ne renderebbe difficile il singolo aggiornamento. Inoltre, è stata rinnovata parte della terminologia, semplificando e rendendo gli standard più diretti, a beneficio di una rendicontazione ancora più trasparente.

Gli standard GRI sono divisi in quattro serie: una serie è composta dagli standard universali e le altre tre serie da standard specifici (*Topic-specific Standard*) che coprono le seguenti dimensioni della sostenibilità:

- Economia (GRI 200);
- Ambiente (GRI 300);
- Sociale (GRI 400).

Questi parametri permettono di strutturare un'analisi che raccoglie dati sull'impatto e sulla responsabilità diretta dei soggetti, consentendo la ricerca proattiva di pratiche non sostenibili, legate oggi a rischi molto concreti che, se individuati, possono essere gestiti e affrontati adeguatamente e persino trasformati in opportunità.

I GRI 101<sup>51</sup> stabilisce quelli che sono i principi di rendicontazione del bilancio di sostenibilità.

Questi si suddividono nei seguenti principi:

- Di definizione del contenuto del bilancio;
- Di garanzia della qualità di bilancio.

I principi di definizione del contenuto di bilancio sono:

- Materialità: il GRI definisce una soglia minima oltre la quale un tema diventa rilevante e deve essere incluso nel bilancio;
- Inclusività: l'organizzazione identifica gli stakeholder e spiega in che modo ha risposto alle loro aspettative;

---

<sup>51</sup> GRI 101 è uno dei principali standard sviluppati dal Global Reporting Initiative (GRI) per la rendicontazione della sostenibilità.

- Sostenibilità: con le performance registrate sul tema della sostenibilità (condizioni economiche, ambientali e sociali);
- Completezza: per permettere agli stakeholder di effettuare un'analisi delle performance dell'organizzazione.

Invece, i principi di garanzia della qualità del bilancio sono:

- Equilibrio: con un'analisi degli aspetti positivi e negativi della performance con dati oggettivi, imparziali e inopinabili;
- Chiarezza: le informazioni devono essere chiare e comprensibili per gli stakeholder;
- Comparabilità: i dati devono permettere agli stakeholder di effettuare una comparazione con le performance aziendali passate o di altre aziende;
- Tempestività: la redazione è a cadenza regolare;
- Affidabilità: le informazioni necessarie per la redazione del bilancio devono essere raccolte, analizzate e riportate in modo da comunicare agli stakeholder tutti i dati rilevanti.

## 4.2. Vantaggi del bilancio di sostenibilità

Adottare strumenti di gestione e comunicazione della sostenibilità offre numerosi vantaggi all'azienda, sia interni che esterni, che possono essere suddivisi in diverse categorie:

1. Reputazione ambientale e sociale: I committenti assunti nell'ambito della "Corporate Social Responsibility" (CSR) contribuiscono a creare una reputazione "green" solida, autorevole e credibile nel tempo. Comunicare in modo trasparente agli stakeholder interni ed esterni le azioni sostenibili intraprese dall'azienda per migliorare l'impatto ambientale e sociale contribuisce a migliorare la sua reputazione;
2. Ricerca di modelli di business sostenibili: L'adozione di nuove metodologie e tecnologie nei processi produttivi apre nuove opportunità e consente alle aziende di avvicinarsi a forme di finanziamento e investimento innovative, nonché di scoprire nuovi business legati alla sostenibilità;
3. Riduzione dei costi operativi: L'impegno verso attività sostenibili, integrabili nel bilancio di sostenibilità, consente alle imprese di eliminare costi operativi inefficienti e di offrire sul mercato prodotti o servizi a un prezzo competitivo. Il bilancio di sostenibilità permette un monitoraggio e un miglioramento continuo delle performance aziendali;
4. Gestione dei rischi più efficiente: L'azienda tiene conto anche dei rischi di natura sociale, ambientale e di governance che influenzano direttamente l'attività aziendale.

La gestione di tali rischi comporta diversi benefici per l'azienda:

- Aumenta la probabilità di raggiungere gli obiettivi aziendali;
- Migliora l'identificazione delle opportunità e delle minacce;
- Coinvolge l'azienda in una rilevazione periodica dei dati relativi alla gestione e all'andamento aziendale;
- Migliora l'efficacia ed efficienza operative;
- Fidelizzazione e motivazione del personale, attirando nuovi talenti nell'azienda.

La redazione del bilancio di sostenibilità coinvolge direttamente i dipendenti dell'azienda, creando un momento di condivisione di valori, obiettivi e progetti. Questo processo genera una serie di vantaggi significativi:

- Aumento della fidelizzazione, motivazione ed efficienza dei dipendenti;
- Creazione di un clima di lavoro positivo;
- Semplificazione della gestione delle risorse umane;
- Attrazione di nuovi talenti.

La scelta di redigere un bilancio di sostenibilità riflette un approccio responsabile e trasparente al lavoro. Ha un impatto sulla reputazione dell'azienda e sulle relazioni con gli stakeholder, gli investitori e i clienti che sono direttamente coinvolti nel progetto aziendale.

### 4.3. Quando è obbligatorio?

A partire dal 2017, il Bilancio di Sostenibilità è diventato un requisito obbligatorio per le grandi aziende o i gruppi di grandi dimensioni, come specificato nella Direttiva 2014/95/UE. In Italia, tale direttiva è stata recepita tramite il decreto legislativo 254 del 30/12/2016, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 7 del 10/01/2017.

Il concetto di "gruppo di grandi dimensioni" si riferisce a un insieme costituito da una società madre e una o più società figlie che, nel loro complesso, abbiano avuto, in media, durante l'esercizio finanziario, un numero di dipendenti pari o superiore a cinquecento e il cui bilancio consolidato soddisfi almeno uno dei seguenti criteri:

- Totale dell'attivo dello stato patrimoniale superiore a 20.000.000 di euro;
- Totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni superiore a 40.000.000 di euro.

Rientrano in questa categoria sia le aziende quotate o che emettono titoli obbligazionari di grandi dimensioni, sia le aziende del settore bancario-assicurativo che soddisfano i medesimi criteri dimensionali.

Le aziende che non soddisfano i requisiti sopra menzionati hanno la possibilità di redigere una Dichiarazione Non Finanziaria (DNF) su base volontaria.

Le imprese di grandi dimensioni che sono considerate enti di interesse pubblico devono includere nella relazione sulla gestione una dichiarazione di carattere non finanziario che fornisca informazioni almeno sui seguenti aspetti: ambientali, sociali, relativi al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva. Queste informazioni devono essere presentate in modo tale da consentire la comprensione delle performance, dei risultati, della situazione e dell'impatto delle attività dell'impresa. La dichiarazione deve includere:

1. Una breve descrizione del modello aziendale dell'impresa;
2. Una descrizione delle politiche applicate dall'impresa in relazione ai suddetti aspetti, comprese le procedure di dovuta diligenza adottate;
3. I risultati ottenuti da tali politiche;
4. I principali rischi associati a tali aspetti, in relazione alle attività dell'impresa, incluso, se appropriato e proporzionato, i suoi rapporti, prodotti e servizi commerciali che potrebbero avere impatti negativi in tali ambiti, nonché le relative modalità di gestione adottate dall'impresa;
5. Gli indicatori chiave di prestazione di carattere non finanziario rilevanti per l'attività specifica dell'impresa.

In conclusione, nel capitolo 4 è emerso un quadro completo relativo al bilancio di sostenibilità, analizzando come redigerlo, comprendere i vantaggi ed identificarne l'obbligatorietà.

Continuando l'analisi degli elementi essenziali nella realizzazione di una strategia di sostenibilità efficace, nel prossimo capitolo verrà esplorato il piano di sostenibilità.

In particolar modo sarà analizzato lo strumento, definendone il significato, delineando un percorso strutturato per la sua costruzione e mettendo in luce gli evidenti vantaggi che le imprese possono conseguire da una sua attuazione.

Il Piano in questa chiave va quindi a rappresentare per le aziende non solo un impegno tangibile verso la sostenibilità, ma anche una guida nell'implementazione concreta delle strategie, permettendo di trasformare le visioni strategiche dell'azienda in azioni significative e di alto impatto.

## Capitolo 5: PIANO DI SOSTENIBILITÀ

### 5.1. Definizione di un piano di sostenibilità

Un piano di sostenibilità aziendale è un documento sviluppato da un'azienda per perseguire i propri obiettivi operativi tenendo in considerazione le questioni ambientali, finanziarie e sociali della sostenibilità. Si può definire, quindi, come una strategia aziendale progettata per raggiungere gli obiettivi in modo sostenibile.

Definire un Piano di Sostenibilità è uno degli elementi chiave per raggiungere gli obiettivi di miglioramento che un'azienda si pone sulle tematiche ESG.

Tipicamente un Piano di Sostenibilità è definito attraverso l'analisi preliminare degli obiettivi che l'azienda vuole raggiungere su tutte e tre le direttrici: ambientale, sociale e di gestione.

La definizione degli obiettivi passa a sua volta attraverso l'analisi preliminare delle priorità che l'azienda si pone all'interno delle varie tematiche anche in relazione alla tipologia di core business che caratterizza l'azienda stessa.

Aziende con un profilo di business concentrato ad.es. sulla produzione di oggetti dovrà concentrarsi sull'impatto dei sistemi produttivi in termini di limitazione della generazione di CO<sub>2</sub>, aziende invece concentrate sull'erogazione di servizi professionali potranno definire priorità più marcate sulla gestione del personale in termini di parità di genere, inclusione e "diversity".

Una volta individuate le priorità, occorrerà individuare i KPI di misurazione dei fenomeni che si vuole andare a monitorare per verificarne nel tempo i miglioramenti e quindi pianificare, tipicamente in un periodo pluriennale, le specifiche azioni che si ritiene potranno impattare in modo positivo sui KPI definiti.

Solitamente un piano di sostenibilità può articolarsi secondo le seguenti sezioni:

- **Parte 1: Driver di sostenibilità:** Questa sezione riassume gli aspetti dell'attività che utilizzano risorse naturali scarse, contribuiscono al cambiamento climatico, causano danni ambientali o producono rifiuti inutili. È essenzialmente un riepilogo delle opportunità e delle sfide di sostenibilità;

- Parte 2: Obiettivi e KPI: questa sezione documenta la linea di base in termini di profilo ecologico che include ad.es. il consumo di energia, il consumo di acqua, le emissioni di carbonio e il punteggio ecologico complessivo. Il punteggio può essere basato su diverse certificazioni comuni tra cui Green Business Bureau<sup>52</sup> e B Corp Impact Assessment<sup>53</sup>. Include anche gli obiettivi dati al Management e i KPI target (indicatori chiave di prestazione);
- Parte 3: Piano d'azione: Questa sezione include un elenco di iniziative “verdi” pianificate e una descrizione dettagliata per ciascuna. Le iniziative dovrebbero essere prioritarie in base all'impatto, allo sforzo, al costo e alla fattibilità. Dovrebbero prendere in considerazione processi, materiali, persone, politiche e progetti relativi a energia, rifiuti, edifici, prodotti, imballaggi, catena di approvvigionamento, trasporti, cibo, acqua, comunità e benessere dei dipendenti;
- Parte 4: Piano di implementazione: questa sezione include la struttura organizzativa necessaria per supportare il programma di sostenibilità, nonché la formazione dei dipendenti, la comunicazione interna ed esterna, i requisiti delle politiche e i piani di certificazione.

Non esiste ovviamente un progetto di business sostenibile che si applichi a tutte le aziende. Ogni settore e ogni azienda utilizza le risorse e l'energia in modo diverso. Tuttavia, ci sono alcuni obiettivi comuni che ogni azienda condivide: ridurre al minimo i propri rifiuti e ridurre le emissioni di carbonio. I fattori aziendali che influenzano le priorità di sostenibilità includono investitori, clienti, carenza di risorse, preferenze dei consumatori, ROI dei progetti, normative, morale dei dipendenti, reclutamento e fidelizzazione e brand equity. Tutti questi elementi devono essere presi in considerazione nella strategia di sostenibilità, nelle tattiche e nella definizione delle priorità delle iniziative.

Ecco le tipiche aree da considerare e le domande che il management aziendale deve porsi per capire quali cambiamenti l'azienda deve apportare per migliorare le sue prestazioni di sostenibilità:

- Energia: Quanta energia consumiamo? Possiamo usarne di meno o adottare fonti energetiche alternative pulite?

---

<sup>52</sup> Green Business Bureau (GBB) è un'organizzazione senza scopo di lucro fondata nel 2008, con sede negli Stati Uniti. L'obiettivo principale di GBB è quello di aiutare le aziende a diventare più sostenibili e adottare pratiche ecologiche.

<sup>53</sup> B Corp Impact Assessment è uno strumento utilizzato dalle aziende che desiderano diventare B Corp certificati. Le B Corp sono aziende che si impegnano a raggiungere elevati standard di sostenibilità sociale e ambientale, oltre al profitto.

- Acqua: quanta acqua consumiamo? Quanto sprechiamo? Possiamo conservare l'acqua con la tecnologia intelligente (ad es. Rubinetti con sensore di movimento)? Usiamo bottiglie di plastica per l'acqua?
- Cibo: da dove proviamo il nostro cibo? Che cibo forniamo ai dipendenti? È sano e prodotto da fonti sostenibili? Possiamo ridurre al minimo la carne e offrire più opzioni a base vegetale? Stiamo compostando i rifiuti alimentari?
- Rifiuti: Quali rifiuti produciamo e da dove provengono? È pericoloso? Come possiamo ridurre i rifiuti e prevenire l'inquinamento? Possiamo trovare modi per riciclare o riciclare i materiali di scarto (ad esempio installare contenitori per il riciclaggio nella sala relax)?
- Edifici: Quanto sono ecologici i nostri edifici? Esistono opportunità per migliorare l'efficienza energetica e migliorare l'illuminazione, l'isolamento, il riscaldamento e il raffreddamento? Stiamo massimizzando la luce naturale o il flusso d'aria naturale quando possibile?
- Prodotti e imballaggi: i nostri prodotti utilizzano materiali di provenienza sostenibile ed ecologici? Come influisce la produzione dei nostri prodotti?
- Catena di approvvigionamento: stiamo utilizzando venditori e fornitori che sono responsabili dal punto di vista ambientale e sociale? Stiamo acquistando prodotti localmente o dalla fonte più vicina? Ci sono aree per migliorare l'efficienza della catena di approvvigionamento in termini di riduzione dei rifiuti e delle emissioni di carbonio?
- Trasporti: quali veicoli utilizziamo per la distribuzione e le operazioni? Possiamo ridurre i viaggi di lavoro dei dipendenti? In caso contrario, come possiamo compensare le nostre emissioni di carbonio?
- Comunità – Sosteniamo le nostre comunità locali e le aziende agricole locali? Ci impegniamo in cause ambientali, eventi e associazioni? Stiamo evangelizzando il business verde?
- Dipendenti: offriamo formazione ai dipendenti sulla sostenibilità? Abbiamo una squadra verde? Stiamo creando una cultura verde? Qual è il nostro livello di coinvolgimento dei dipendenti? Comuniciamo politiche a livello aziendale?

Il management ha il compito di considerare ed includere tutte le funzioni e i dipartimenti aziendali. Per molte industrie, il processo di fabbricazione dei prodotti causa il maggior danno al pianeta. Ciò è particolarmente vero nella produzione industriale e nella produzione di beni di consumo, dove la catena di approvvigionamento, i materiali e le operazioni di fabbrica generano significative emissioni di carbonio e rifiuti.

Ma ogni reparto e ogni dipendente ha un impatto sull' impronta ecologica, non solo sulla produzione.

Le aziende che cercano di diventare più sostenibili devono quindi guardare a tutti i reparti e a tutte le funzioni aziendali:

- Produzione, compreso l'approvvigionamento, l'adempimento, la distribuzione e la logistica;
- Gestione degli edifici, pulizia e manutenzione, bagni, servizio di ristorazione, riscaldamento, aria condizionata e paesaggistica;
- Ingegneria compresa la progettazione del prodotto, i materiali e la gestione della fine del ciclo di vita (ad es. il potenziale di riutilizzo e riciclaggio del prodotto);
- Finanza e contabilità, inclusa l'applicazione di crediti di carbonio, la riduzione al minimo della fatturazione e della stampa su carta e il lavoro a distanza;
- Servizio clienti che include assistenza remota e riparazione del prodotto che utilizza parti di ricambio per le sostituzioni;
- Risorse umane inclusi colloqui in videoconferenza, assunzione di dipendenti orientati allo scopo e impegnati per la sostenibilità;
- Tecnologia dell'informazione e stampa, inclusi server, data center e provider di hosting;
- Vendite e marketing inclusi viaggi d'affari, stampa di materiali di marketing ed evangelizzazione della sostenibilità;
- Team esecutivo che include la definizione di uno scopo aziendale, una dichiarazione di intenti verdi, una cultura verde e i giusti valori.

## 5.2 Il percorso per costruire il piano di sostenibilità

Sono necessari diversi passaggi chiave prima che un'azienda inizi effettivamente a creare e documentare il proprio piano e programma di sostenibilità. Il Management aziendale deve definire la visione, la missione e i valori della sostenibilità per l'azienda. È importante costituire un comitato per la sostenibilità o un team verde per iniziare la fase di ricerca, strategia e pianificazione. Il team dovrà confrontare e valutare le attuali prestazioni di sostenibilità e coinvolgere i dipendenti per raccogliere idee e comprendere lo stato attuale della sostenibilità. Una volta compiuti questi passaggi fondamentali, è il momento di iniziare a creare il piano che dovrebbe comprendere almeno queste sezioni fondamentali:

- **EFFICIENZA ENERGETICA ED ENERGIE RINNOVABILI**

Se gli edifici aziendali non sono stati sottoposti a audit energetici, questo è il momento se si avvia un piano di sostenibilità. Gli audit energetici aiutano a capire veramente il consumo di energia e offrono consigli per una migliore efficienza e bollette più basse. Probabilmente si scopriranno opportunità per energia pulita alternativa (fonti e processi energetici di combustibili non fossili).

Gli esempi includono solare, eolico, geotermico, biomasse, moto ondoso, nucleare e idroelettrico.

Ecco alcune delle tattiche e delle iniziative da considerare in ogni piano:

- Iniziare a migliorare gli edifici installando termostati programmabili e aeratori per rubinetti a basso flusso e sostituendo le lampadine a incandescenza con i LED;
- Prendere in considerazione progetti più grandi come retrofit HVAC o installazioni di energia rinnovabile come coperture solari. Sebbene questi progetti abbiano costi iniziali elevati, producono risparmi netti significativi a lungo termine;
- Acquistare elettrodomestici e apparecchiature ad alta efficienza energetica certificati;
- Cambia i tuoi fornitori di servizi pubblici con quelli che offrono opzioni di energia rinnovabile;
- Fare una ricerca sui crediti d'imposta sull'energia pulita e sugli incentivi disponibili in ogni Paese in cui opera l'azienda.

- **RIDUZIONE DEI RIFIUTI**

La riduzione dei rifiuti è vantaggiosa per le aziende perché è rispettosa sia dell'ambiente che dei profitti. L'obiettivo finale di riduzione dei rifiuti è arrivare a zero rifiuti, dove nessun rifiuto arriva

alla discarica. Se zero rifiuti è un obiettivo troppo ambizioso, si può iniziare con un obiettivo di riduzione dei rifiuti o minimizzazione dei rifiuti.

Di seguito alcuni esempi di iniziative sui rifiuti da considerare in un Piano:

- Migliorare i tuoi processi di produzione per produrre meno rifiuti;
- Rispettare rigorosi standard ambientali in termini di materiali di produzione e utilizzo di materie prime;
- Scoprire tutte le opportunità di riciclaggio e trasformare i tuoi rifiuti in qualcosa che un altro stakeholder può utilizzare;
- Migliorare l'inventario e conservare alimenti e materiali in modo più efficiente per ridurre al minimo il deterioramento e l'eccesso di scorte;
- Cercare di essere il più privo di carta possibile. Non inviare posta stampata diretta e interrompi il flusso di posta indesiderata disattivando le liste di posta diretta;
- Usare gadget di marketing sostenibile e articoli promozionali utili e riutilizzabili come borse e bottiglie d'acqua riutilizzabili;
- Insegnare ai dipendenti e ai clienti a riparare piuttosto che a smaltire i prodotti.

- **MIGLIORARE LE PRATICHE PER L'UTILIZZO DELL'ACQUA**

L'ultimo decennio è stato uno dei più secchi mai registrati in diverse parti del mondo. Diversi paesi hanno emanato un severo razionamento dell'acqua per le imprese e le famiglie. La siccità è al secondo posto tra gli eventi economici legati al clima negli Stati Uniti con perdite annuali che si avvicinano ai 9 miliardi di dollari. Indipendentemente da dove si trovi l'attività aziendale se in un'area colpita dalla siccità o meno, ridurre l'utilizzo dell'acqua è un modo efficace per risparmiare denaro e aiutare a conservare preziose risorse ambientali.

Ciascun piano di sostenibilità aziendale dovrebbe includere iniziative di conservazione dell'acqua come:

- Riparare le tubature che perdono ed elimina i rubinetti che gocciolano;
- Installare rubinetti a basso flusso e servizi igienici efficienti dal punto di vista idrico;
- Scegliere una progettazione paesaggistica resistente alla siccità con irrigazione a goccia e sensori di pioggia;
- Ridurre l'uso dell'acqua per usi impropri;
- Coinvolgere i dipendenti affinché siano più coscienti delle loro abitudini di consumo idrico.

- **PREVENZIONE DELL'INQUINAMENTO E GESTIONE DELL'ACQUA**

Tutte le aziende inquinano a un certo livello, che si tratti di inquinamento dell'aria, dell'acqua o del suolo. La prevenzione dell'inquinamento inizia con la riduzione o l'eliminazione dei rifiuti alla fonte.

Di seguito alcune delle tattiche e delle iniziative da considerare in ciascun piano per ridurre l'inquinamento:

- Modificare i processi di produzione per emettere meno rifiuti o emissioni pericolose;
- Utilizzare materiali non tossici o meno tossici nei prodotti e processi aziendali;
- Implementare tecniche di conservazione che facciano utilizzare meno energia, acqua e materie prime;
- Riutilizzare materiali come scarti di produzione e sottoprodotti per ridurre il flusso di rifiuti;
- Ridurre/Eliminare gli imballaggi non biodegradabili;
- Utilizzare veicoli della flotta elettrici o ibridi o altri veicoli a basse emissioni.

L'obiettivo finale del Piano dovrà essere quello di eliminare gli inquinanti di scarico e arrivare a qualcosa definito come “scarico zero”: le statistiche di non avere inquinanti da una fonte puntuale (ad esempio un impianto di lavorazione) ai corsi d'acqua locali.

Parte dello scarico zero include l'essere un buon amministratore dell'acqua, riciclare le acque reflue industriali trattando qualsiasi acqua riutilizzabile o altro materiale dalle acque reflue e trasferendo eventuali potenziali inquinanti in una fase solida (fango), nonché ridurre al minimo la quantità di acqua necessaria durante la produzione.

- **LE MIGLIORI PRATICHE DELL'EDILIZIA SOSTENIBILE**

Gli edifici aziendali presentano in genere margini per essere sicuramente più efficienti ed ecologici. In occasione di traslochi o espansioni, occorre inserire nel Piano la ricerca di edifici con un'architettura ad alta efficienza. Questi edifici hanno tipicamente metodi di costruzione net-zero<sup>54</sup> e passivi<sup>55</sup> che impiegano involucri isolati dotati di sistemi solari e geotermici per ridurre il consumo di energia.

---

<sup>54</sup> I metodi di costruzione net-zero si riferiscono a tecniche e approcci utilizzati per progettare ed edificare strutture che consumano energia quasi pari a zero, compensando il consumo con la produzione di energia rinnovabile sul sito o altrove.

<sup>55</sup> I metodi di costruzione passivi sono una serie di strategie e tecniche utilizzate per progettare edifici che riducono al minimo il consumo di energia attraverso lo sfruttamento delle risorse naturali e la massimizzazione dell'efficienza energetica.

Seguono alcune aree di miglioramento da considerare nel Piano per gli edifici e renderli più sostenibili:

- Coperture solari o pannelli solari;
- Isolamento, HVAC<sup>56</sup> ed elettrodomestici a modelli più efficienti dal punto di vista energetico;
- Spazi di lavoro che utilizzano la luce naturale per ridurre il consumo di energia;
- Lampadine ad alta efficienza energetica come i LED;
- Termostati programmabili per controllare in modo ottimale le temperature interne;
- Piante vive per migliorare la qualità dell'aria interna;
- Soluzioni per la conservazione dell'acqua come i rubinetti con sensore di movimento;
- Sistemi di spegnimento automatico della luce e rilevatori di movimento;
- Fornitori di data center che utilizzano energia pulita.

- STRATEGIE DI PRODOTTO SOSTENIBILE DA INSERIRE NEL PIANO

- Design sostenibile;
- Progetti dei nuovi prodotti che includano risorse rinnovabili e non ad alta intensità energetica o idrica;
- Prodotti che siano riciclabili, rinnovabili e/o biodegradabili e che non contengano sostanze tossiche o dannose per l'ozono;
- Ricerca di materiali che siano fabbricati da fornitori etici che pagano ai propri dipendenti salari equi e vivibili.

- INSERIRE NEL PIANO LE MIGLIORI PRATICHE PER L'IMBALLAGGIO SOSTENIBILE

Secondo l'EPA<sup>57</sup>, il solo imballaggio contribuisce a oltre il 23% del materiale che raggiunge le discariche negli Stati Uniti. Si può ridurre significativamente l'impronta di carbonio e la produzione di rifiuti modificando il modo in cui si imballa e si spedisce i prodotti.

Di seguito alcune aree da considerare per il Piano:

- Scegliere scatole e imballaggi ecologici per lo stoccaggio e la spedizione;
- Sostituire i contenitori monouso con materiali che si decompongono rapidamente ed efficacemente, come amido di mais, micelio, polpa di legno e alghe;

---

<sup>56</sup> HVAC sta per "Heating, Ventilation, and Air Conditioning" ed è un sistema utilizzato negli edifici per controllare e regolare la temperatura, la ventilazione e l'umidità dell'ambiente interno.

<sup>57</sup> L'EPA (Environmental Protection Agency) è l'Agenzia per la Protezione dell'Ambiente degli Stati Uniti, un'agenzia governativa federale creata nel 1970 con l'obiettivo di proteggere la salute umana e l'ambiente attraverso la regolamentazione e l'attuazione di leggi ambientali.

- Non utilizzare combinazioni "ibride" indesiderate di materiale di imballaggio. Gli imballaggi realizzati con due diversi tipi di polimeri, ad esempio, possono renderli non riciclabili;
- Utilizzare nastro di carta attivato dall'acqua invece del nastro di plastica;
- Ridurre al minimo/ridurre i materiali di imballaggio.

- INSERIRE NEL PIANO LE MIGLIORI PRATICHE PER GLI APPALTI SOSTENIBILI

Uno dei modi migliori per rendere la tua attività più rispettosa dell'ambiente è praticare l'approvvigionamento verde. È necessario definire nel Piano criteri per il reparto acquisti in modo da acquistare prodotti sostenibili e che vengano consegnati con un impatto minimo sull'ambiente. Inoltre è molto utile incentivare l'acquisizione di beni e servizi da fornitori locali per sostenere le comunità e ridurre i costi di trasporto.

Le principali aree da considerare nel Piano per iniziative di approvvigionamento sostenibile sono:

- Inserire stringenti criteri di acquisto per forniture per ufficio e prodotti per la pulizia in chiave ecologica;
- Passare a stoviglie riutilizzabili nelle mense e nelle sale relax;
- Selezionare dalle materie prime agli strumenti e alle attrezzature provenienti sempre da fonti sostenibili;
- Scegliere prioritariamente prodotti realizzati con materiali riciclabili e biodegradabili ed evitare quelli contenenti sostanze tossiche o dannose per l'ozono;
- Utilizzare prodotti durevoli e progettati per essere riparati e non gettati via.

- INIZIATIVE DI BEST PRACTICE DI VIAGGIO DA INSERIRE NEL PIANO DI SOSTENIBILITA'

Il tragitto giornaliero dei dipendenti è uno dei maggiori contribuenti alle emissioni di carbonio. Ciò include i viaggi d'affari e il trasporto della catena di approvvigionamento. I viaggi aerei rappresentano dal 10% al 25% dell'impronta di carbonio delle compagnie internazionali.

Seguono alcune azioni da considerare nel Piano:

- Ridurre le emissioni dei pendolari consentendo e supportando i dipendenti a lavorare da casa;
- Fare in modo che tutti i reparti, inclusi i team di vendita, marketing ed esecutivi, riducano la necessità di viaggiare ospitando chiamate in videoconferenza;
- Organizzare un programma di carpooling o ride sharing;

- Incoraggiare i dipendenti a camminare, andare in bicicletta o utilizzare i mezzi pubblici, se possibile;
- Per coloro che devono volare, scegliere le compagnie aeree che abbiano programmi di compensazione delle emissioni di carbonio;
- Compensare le emissioni di CO2 investendo in progetti di compensazione del carbonio come le iniziative di riforestazione e piantumazione di alberi.

Infine molti Piani prevedono di supportare la protezione dell'ambiente includendo azioni di collaborazione con le comunità locali o con le associazioni ambientaliste fornendo supporto, promozioni e sponsorizzazioni.

### 5.3 Quali sono i benefici per le aziende?

La creazione e l'implementazione di un piano di sostenibilità permette ad un'azienda di godere di numerosi vantaggi sia prettamente finanziari che morali. Un maggiore benessere sociale però non è sufficiente per convincere un'impresa a concentrare le proprie forze su un approccio sostenibile, è necessario perciò andare ad indagare quali sono i reali benefici per un'azienda che decide di intraprendere questo percorso:

- **Miglioramento della propria "brand image":** Quando un'impresa si orienta verso la sostenibilità sociale, si trasforma e mette al centro dei suoi obiettivi non solo la redditività, ma anche il benessere del consumatore, la qualità del prodotto e l'innovazione. Ciò si riflette principalmente nella relazione con il cliente, il quale percepisce il marchio in modo diverso e lo considera più affidabile, trasparente e disponibile al dialogo. Questo inoltre migliora l'immagine dell'azienda, aumentando le probabilità di acquisire nuovi clienti fedeli;
- **Maggior produttività e minori costi:** Quando un'azienda adotta un approccio sostenibile, riceve automaticamente numerosi stimoli per migliorare la propria produzione e soddisfare le esigenze dei consumatori finali. Prestare attenzione al processo produttivo consente all'impresa di migliorare l'efficienza della propria filiera e ridurre alcuni costi, come quelli di transazione, coordinamento ed energetici;
- **Aumento della sanità pubblica:** Un piano di sostenibilità aziendale può contribuire significativamente alla creazione di un ambiente più salutare. Le modifiche che riducono le emissioni di gas e migliorano la qualità dell'aria possono avere un impatto positivo sulla salute delle persone e possono stimolare lo sviluppo di standard di salute pubblica più elevati;
- **Leadership del settore:** Le aziende che hanno implementato piani di sostenibilità aziendale consolidati dovrebbero sostenere i cambiamenti nel loro settore e nella comunità. Incoraggiare altre organizzazioni a implementare politiche rispettose dell'ambiente contribuirà a creare un futuro positivo per tutti.

Esaminato in dettaglio l'importanza e l'elaborazione di un piano di sostenibilità, il nostro elaborato continua andando ad analizzare un ulteriore elemento essenziale per governare la strategia aziendale in chiave ESG: Il Report Integrato.

Il prossimo capitolo dell'elaborato si concentrerà sul report integrato, esplorando la sua definizione, le sue origini, il suo contenuto ed analizzando approfonditamente i vantaggi derivanti dalla sua implementazione e le criticità che possono emergere.

Il report integrato rappresenta un ulteriore passo per trasformare la sostenibilità aziendale da concetto astratto a realtà tangibile, consentendo alle organizzazioni di verificare i progressivi raggiungimenti degli obiettivi attesi e di comunicare in modo esaustivo il loro impegno verso la responsabilità sociale e ambientale.

## Capitolo 6: Il REPORT INTEGRATO

### 6.1 Definizione e origini del report integrato

Negli scorsi capitoli abbiamo visto come il concetto di sostenibilità sia sempre più radicato all'interno delle organizzazioni aziendali. In particolare, l'applicabilità della sostenibilità nel discorso aziende ha origine in due mutamenti radicali di prospettiva che hanno influenzato l'analisi aziendale.

In primis, vi è stato un importante cambiamento nel processo di creazione del valore, il quale è passato dal classico modello input-output, in cui i dipendenti e i fornitori rappresentavano gli input mentre i clienti gli output, ad un modello maggiormente comprensivo, il modello "Stakeholder".

In questo modello vengono coinvolte molte più parti dell'organizzazione e queste vengono influenzate dal processo di produzione del valore, non solo quello finanziario ma anche il cosiddetto "valore aggiunto" (VA). Il valore aggiunto si riferisce al valore generato dall'organizzazione che ha un effetto positivo sulla crescita sociale ed economica dell'ambiente esterno.

È importante quindi focalizzarsi sia sull'attività economica incentrata sull'entità azienda che sull'aspetto sociale incentrato sulla società.

Tale necessità porta le aziende a dover "endogenizzare" i temi dello sviluppo sostenibile per capire se un'organizzazione sta contribuendo o meno allo sviluppo sostenibile del suo ambiente esterno.

Lo strumento che meglio riesce a fornire una visione olistica di questa prospettiva è il "reporting integrato", in particolare quest'ultimo è il documento principale con il quale l'impresa si presenta in modo chiaro ed immediato all'esterno.

L'International Integrated reporting council (IIRC)<sup>58</sup> definisce il reporting integrato come: "una comunicazione coincisa su come la strategia, la governance, la performance e le prospettive di un'organizzazione, nel contesto del suo ambiente esterno, portino alla creazione di valore nel breve, medio e lungo termine".

Il Framework Internazionale <IR><sup>59</sup> si basa su un approccio principi-based e mira a fornire una

---

<sup>58</sup> Il Consiglio Internazionale per la Rendicontazione Integrata (International Integrated Reporting Council o IIRC) è un'organizzazione globale no-profit, fondata nel 2010, che si dedica alla promozione della rendicontazione integrata.

<sup>59</sup> Il Framework Internazionale per la Rendicontazione Integrata (<IR>) è uno standard sviluppato dall'International Integrated Reporting Council (IIRC) per guidare le organizzazioni nella preparazione di rapporti integrati.

guida per lo sviluppo di un sistema di reporting globalmente applicabile. Il suo contenuto è organizzato in modo da bilanciare principi flessibili e prescrittivi, che possono essere adattati a diverse aziende in base al loro settore, al fine di potersi focalizzare sull'argomento di più rilevanza industriale.

Grazie al framework <IR> è possibile costruire un report integrato che non è nient'altro che un processo che inizia con una strategia d'azione trasversale, si svolge con la pratica del reporting e si finalizza con l'emissione di un report integrato.

Alla base quindi del report, oltre al framework del reporting integrato, vi è il pensiero integrato della strategia d'azione trasversale.

Pensare in maniera integrata consiste nel considerare e prevedere in ogni decisione quotidiana quale siano le risorse e i capitali che si intendono usare; l'integrazione deriva dal fatto che tale concetto deve essere condiviso e utilizzato tra tutti i responsabili dell'allocazione delle risorse aziendali.

Il report integrato ha come obiettivo primario quello di dimostrare ai fornitori di capitale finanziario come un'organizzazione sia in grado di generare valore nel tempo. Esso ha quindi una duplice funzione, quella di fornire agli investitori un quadro più chiaro della strategia e del rischio dell'azienda e allo stesso tempo consentire al management di comprendere le interconnessioni esistenti tra le attività economiche-finanziarie con quelle non prettamente finanziarie.

Secondo la disciplina del framework il successo di un'azienda dipende da diversi tipi di capitali o risorse, rispetto alla disponibilità che si hanno.

Questi possono essere:

- Capitale finanziario: Insieme di fondi e strumenti finanziari disponibili da un'azienda per svolgere la propria attività;
- Capitale tangibile: Insieme dei beni tangibili di un'azienda come macchinari, impianti, inventario, etc...;
- Capitale umano: Insieme di conoscenze, competenze, abilità, esperienze delle persone che sono una chiave per la competitività aziendale;
- Capitale sociale e relazionale: Insieme di rapporti sia interni all'organizzazione che esterni;
- Capitale naturale: Insieme dei processi e delle risorse naturali come l'acqua, i suoli, le foreste, la biodiversità.

## 6.2 Contenuto del report integrato

L'international <IR> framework ha come obiettivo quello di creare un quadro di riferimento per il reporting integrato accettato a livello globale e per questo cerca di delineare quelli che sono i principi a cui ogni report dovrebbe ispirarsi e quelli che sono gli elementi indispensabili per una corretta rendicontazione.

Secondo l'International <IR> framework, i principi che dovrebbero essere presi in considerazione sono:

- Focus strategico e orientamento al futuro: “Un report integrato deve fornire informazioni dettagliate sulla strategia dell'organizzazione e su come tale strategia influisce sulla capacità di creare valore nel breve, medio e lungo termine e sull'uso dei capitali e sugli impatti su questi ultimi”;
- Connettività delle informazioni: “Un report integrato deve rappresentare la combinazione, le correlazioni e le dipendenze fra i fattori che influiscono sulla capacità dell'organizzazione di creare valore nel tempo”;
- Relazione con gli stakeholder: “Un report integrato deve fornire informazioni dettagliate sulla natura e sulla qualità delle relazioni dell'organizzazione con i propri stakeholder e illustrare in che modo e fino a che punto essa ne comprende e ne considera le esigenze e gli interessi legittimi, e in che modo e fino a che punto ad essi risponda”;
- Materialità: “Un report integrato deve fornire informazioni sugli aspetti che influiscono in modo significativo sulla capacità dell'organizzazione di creare valore nel breve, medio e lungo termine”;
- Sinteticità: “Un report integrato deve essere sintetico”;
- Attendibilità e completezza: “Un report integrato deve contenere tutti gli aspetti materiali, sia positivi che negativi, in modo obiettivo e senza errori materiali”;
- Coerenza e comparabilità: “Le informazioni incluse in un report integrato devono essere presentate in modo: coerente nel tempo tale da consentire il confronto con altre organizzazioni, nella misura in cui questo sia materiale per la capacità propria dell'organizzazione di creare valore nel tempo”.

Per quanto riguarda il contenuto del report, questo varia da organizzazione ad organizzazione a seconda delle circostanze e dalle esigenze di ogni azienda. Proprio per questo motivo il framework individua 8 elementi, che devono essere inclusi nel report integrato, sotto forma di domande e non come un elenco di informazioni specifiche.

In particolare un report integrato contiene i seguenti 8 elementi:

- **Presentazione dell'organizzazione e dell'ambiente esterno:** “che cosa fa l'organizzazione e in quali circostanze opera?” È necessario quindi identificare la missione e la visione dell'organizzazione, le informazioni quantitative chiave come il fatturato o il numero di dipendenti ed infine tutti i fattori che influiscono sull'ambiente esterno. Tali fattori possono comprendere elementi come il contesto legislativo e normativo, i problemi socio-demografici, il contesto politico o le condizioni micro e macroeconomiche di un paese;
- **Governance:** “in che modo la struttura di governance dell'organizzazione sostiene la sua capacità di creare valore nel breve, medio e lungo termine?” Questo elemento è volto ad indagare questioni quali: la struttura della leadership dell'organizzazione (includere le competenze e la diversity), i processi utilizzati per prendere decisioni strategiche e per monitorare la cultura dell'organizzazione (inclusa la propensione al rischio), modalità in cui l'etica e la cultura aziendale si riflette sull'uso dei capitali, iniziative per implementare l'innovazione;
- **Modello di Business:** “Qual è il modello di business dell'organizzazione?” Un report integrato descrive e spiega il modello di business dell'impresa soffermandosi su:
  - Input;
  - Attività di business;
  - Output;
  - Impatti.
- **Rischi e opportunità:** “quali sono le opportunità e i rischi specifici che influiscono sulla capacità dell'organizzazione di creare valore nel breve, medio o lungo termine e in che modo essi vengono da questa gestiti?” Un report integrato contiene ed identifica tutti i rischi e le opportunità legate ad un'azienda, sia per quanto riguarda la disponibilità, la qualità e l'accessibilità dei capitali sia riguardo gli effetti di questi sull'organizzazione stessa;

- Strategia e allocazione delle risorse: “quali sono gli obiettivi dell'organizzazione e come intende raggiungerli?” Questo punto identifica gli obiettivi strategici dell'azienda, le strategie adottate o che si intendono adottare, i piani di allocazione delle risorse, la modalità di misurazione degli obiettivi e quanto questi elementi siano importanti nella redditività aziendale;
- Performance: in quale misura l'organizzazione ha raggiunto i propri obiettivi strategici relativi al periodo di riferimento e quali sono i risultati ottenuti in termini di effetti sui capitali? Un report integrato descrive tutte quelle informazioni di tipo non finanziarie, le cosiddette informazioni qualitative e quantitative e i KPI che combinano misure finanziarie con misure extra-finanziarie con l'obiettivo informare circa le sue prestazioni;
- Prospettive: quali sfide e quali incertezze dovrà probabilmente affrontare l'organizzazione nell'attuazione della propria strategia e quali sono le potenziali implicazioni per il suo modello di business e per le sue performance future? Un report integrato deve evidenziare i cambiamenti previsti nel tempo e fornire informazioni sui possibili effetti sull'organizzazione e sugli strumenti disponibili per rispondere a tali cambiamenti;
- Base di preparazione e presentazione: in che modo l'organizzazione determina gli aspetti da includere nel report integrato e come vengono quantificati e valutati tali aspetti? È necessario comprendere all'interno del report sia le attività di preparazione che di presentazione del documento come una descrizione del processo di materialità, una descrizione del perimetro di reporting e una descrizione circa i framework significativi.

### 6.3 Vantaggi e criticità del report integrato

Per le aziende che decidono di abbracciare questa tipologia di rendicontazione ci sono dei vantaggi molto significativi, sia per quanto riguarda la posizione di leadership, quindi di competitività, nel mercato sia per quanto riguarda la differenziazione del mercato.

Se un'organizzazione decide di intraprendere la strada della sostenibilità ed inizia ad integrare nelle proprie strategie il concetto e le problematiche della sostenibilità, allora il report integrato è lo strumento migliore per comunicare questa decisione all'ambiente esterno. Essere trasparenti sotto questo punto di vista può diventare un punto chiave per avere un motivo aggiuntivo nell'essere "Politically Correct" e allo stesso tempo per migliorare la comunicazione aziendale, nonché il risultato d'esercizio.

Vi sono molteplici vantaggi pratici che possiamo considerare:

- Fornire informazioni agli stakeholder interni ed esterni: come già anticipato precedentemente, comunicare può aiutare notevolmente l'intera organizzazione in particolare migliora le relazioni rendendo la gestione di queste più semplici;
- Dimostrare l'impegno per la trasparenza: trasparenza è sinonimo di fiducia, essere trasparenti può aiutare un'impresa a trovare soluzioni innovative ed è considerata un segno di leadership;
- Misurare gli impatti per migliorare le prestazioni: Senza una misura preventiva non si possono prefissare obiettivi che siano corretti e veritieri. La misurazione dell'impatto consente di migliorare le proprie prestazioni, tale miglioramento permette un aumento dei profitti e rende l'azienda più dinamica e competitiva;
- Visione e strategia: Avere a mente la visione chiara e dettagliata dell'impresa consente di ideare al meglio le prossime strategie. Una visione e delle strategie sempre migliori consentono all'azienda di essere redditizia non solo oggi ma anche in futuro;
- Motivare i dipendenti: Comunicare iniziative circa le riduzioni delle emissioni o in generale iniziative di tipo sostenibili è uno strumento utile per motivare i dipendenti a raggiungere risultati migliori e ad impegnarsi ancora di più. Inoltre i lavoratori sono sempre più propensi a lavorare in organizzazioni che si impegnano in cause di tipo socio-ambientali;
- Migliorare la reputazione e aumentare la fiducia: La reputazione dell'azienda si basa sulle prestazioni e sulla comunicazione verso il pubblico. Rendicontare periodicamente la sostenibilità dell'impresa fornisce una chiara dimostrazione che l'impresa si sta impegnando attivamente per raggiungere i suoi obiettivi. Questo permette di avere una reputazione di colui che è un leader nel settore e la reputazione di essere trasparenti;

- Attirare capitali e investimenti: qualsiasi investitore vuole conoscere i rischi associati al suo investimento, includendo nel report tutte le informazioni sui rischi ESG si aumenta la possibilità di attrarre il capitale desiderato;
- Miglioramento del coinvolgimento degli stakeholder: Coinvolgere tutti gli stakeholder risulta molto difficile, in quanto ognuno di loro ha interessi e preferenze completamente diversi. Un corretto report integrato agevola questo processo, coinvolgendo attivamente i diversi gruppi di interesse;
- Vantaggio competitivo: Un'azienda che redige un report integrato riesce in modo chiaro a distinguere la propria organizzazione dalle altre, ad analizzare i costi con l'obiettivo di diminuirli, ad attirare dipendenti qualificati e motivati e un maggior numero di consumatori;
- Costruire la buona volontà e ridurre il rischio di reputazione: redigere un report integrato migliora la reputazione e l'avviamento. Tramite la trasparenza richiesta dal report si riducono i rischi di reputazione dell'azienda associati sia alle operazioni che all'azienda stessa;
- Aumento della soddisfazione e della fedeltà dei clienti: L'aumento della soddisfazione e della fedeltà non è un vantaggio legato solo al commercio al dettaglio o alle aziende B2C ma anche per le imprese B2B. Infatti, con la crescente importanza della trasparenza della catena di fornitura, per assicurarsi soddisfazione e fedeltà dei partner della catena di fornitura è necessario fornire loro un rapporto di sostenibilità facilmente accessibile, rendendo facile e fluida la collaborazione con la vostra azienda.

Secondo un rapporto pubblicato dall'associazione dei dottori commercialisti (ACCA)<sup>60</sup>, vi sono diverse aree in cui è possibile migliorare la rendicontazione, aree di criticità i cui utilizzatori devono prestare attenzione e cercare soluzioni per migliorarle.

Le aree di debolezza del report integrato coprono vari aspetti dell'organizzazione, sia da un punto di vista strutturale che decisionale:

- Creazione di valore:

In innumerevoli casi vi è una grande difficoltà nel comprendere da parte dell'azienda il processo di creazione di valore; in particolare se un'attività crea valore per l'impresa stessa o se lo fa per gli altri.

---

<sup>60</sup> ACCA (Association of Chartered Certified Accountants) è un'organizzazione internazionale, fondata nel Regno Unito nel 1904, che si occupa di formazione e certificazione professionale nel campo della contabilità e della finanza.

Questa incomprendenza nell'identificare e articolare ciò che gli stakeholder percepiscono come valore può essere definita una "debolezza generale".

Il rapporto, inoltre, individua delle buone pratiche per la rendicontazione della creazione di valore:

- Capire chi sono i principali portatori di interesse dell'organizzazione e confrontarsi con loro per comprendere il loro significato di valore;
- Utilizzare il framework dei sei capitali come punto di riferimento per valutare l'impatto della strategia e del modello di business dell'organizzazione su ciascuno di questi capitali;
- Utilizzare la conoscenza del significato del valore per i principali portatori di interesse e l'approccio basato sui sei capitali per guidare il modello di business, la strategia, la gestione del rischio e i processi di valutazione delle prestazioni dell'organizzazione;
- Utilizzare i framework di riferimento e le linee guida settoriali esistenti come punto di partenza per identificare indicatori di performance pertinenti.

- **Connettività:**

Il rapporto indica che "quasi la metà dei rapporti esaminati potrebbe mostrare meglio la connettività delle informazioni, per fornire un quadro olistico della combinazione, dell'interrelazione e delle dipendenze tra i fattori che influenzano la capacità dell'organizzazione di creare valore nel tempo".

Le imprese hanno riconosciuto che questo costituisce una delle maggiori sfide nell'attuazione dell'Integrated Reporting (IR): è stato necessario superare i compartimenti stagni all'interno dell'organizzazione e rivedere i processi di raccolta dei dati già in uso.

Anche in questo caso il rapporto individua le seguenti idee di buone pratiche per la connettività:

- Considerare l'Integrated Report come un documento sintetico e completo che connette altri rapporti più approfonditi e informazioni normative;
- Fornire indicazioni chiare che guidino i lettori verso le informazioni correlate all'interno dell'Integrated Report e in altre fonti, tra cui i report online;
- Considerare la connessione tra le informazioni sulla gestione, le deliberazioni del consiglio di amministrazione e i temi prioritari rilevanti per gli investitori e gli altri portatori di interesse.

- **Definizione delle misure di performance:**

La teoria e la pratica sono ancora in fase di sviluppo nel definire il valore che le organizzazioni ottengono dai loro capitali non finanziari.

- **Materialità:**

Le imprese hanno riscontrato difficoltà nel bilanciare le esigenze dei diversi portatori di interesse. Il rapporto sottolinea che solo il 46% dei report esaminati fornisce una buona spiegazione del processo di definizione della materialità. Migliorare il processo di determinazione della materialità potrebbe contribuire ad aumentare la chiarezza, la completezza e l'affidabilità dei report.

Ancora, il rapporto individua le seguenti idee di buone pratiche per la materialità:

- Il processo consiste nel riconoscere il destinatario principale del report integrato e definire il livello di importanza dell'informazione riportata in base a tale destinatario, per determinare cosa includere e cosa escludere;
- È fondamentale che l'organizzazione definisca in modo chiaro il processo di valutazione della materialità e illustri come ha valutato e dato priorità alle questioni materiali. Ciò permette di identificare e affrontare in modo adeguato le questioni più rilevanti per gli stakeholder dell'azienda, assicurando una maggiore trasparenza e una gestione responsabile delle informazioni riportate.

- **Concisione:**

Quasi la metà dei report integrati esaminati superava le 150 pagine. Per le aziende è stato difficile conciliare la concisione e una comunicazione significativa con gli stakeholder.

Per la concisione il rapporto individua le seguenti buone pratiche:

- Identificare le problematiche importanti da riportare attraverso l'adozione di processi robusti per determinare la loro rilevanza, ciò contribuirebbe anche a migliorare l'affidabilità e la completezza delle informazioni;
- Utilizzare un processo affidabile per definire la materialità al fine di escludere le problematiche che non sono rilevanti per la creazione di valore durante la valutazione della loro importanza relativa;
- Sfruttare la tecnica dei riferimenti incrociati (interni ed esterni ad altri report) e adottare un'adeguata rappresentazione visiva tramite l'utilizzo di tabelle e diagrammi;
- Valutare il potenziale contributo della tecnologia digitale nel soddisfare le necessità informative degli stakeholder.

- Affidabilità e completezza:

Secondo i revisori, soltanto il 51% dei report esaminati ha presentato in modo equilibrato sia le notizie positive che quelle negative. Pertanto, prima di implementare i processi di controllo interno e di valutare la possibilità di garantire esternamente il proprio report integrato, le aziende devono conoscere i criteri di un "buon reporting".

Il rapporto individua le seguenti buone pratiche per l'affidabilità e la completezza:

- Garantire che il consiglio di amministrazione supervisioni i contenuti del report;
- Implementare processi di controllo interno affidabili per i dati da inserire nei report integrati;
- Individuare gli standard e i framework utilizzati e comunicarli esplicitamente nel report;
- Includere nel report le informazioni utilizzate dal management per gestire l'azienda;
- Fornire una chiara spiegazione sull'utilizzo dei KPI specifici e sulle motivazioni di eventuali modifiche ai KPI riportati;
- Riportare sia gli aspetti negativi che quelli positivi della performance e descrivere le azioni che il management intraprenderà per affrontare le sfide.

In questo capitolo abbiamo, in conclusione, esaminato l'ultimo strumento essenziale per un'azienda nella sua transizione ad un approccio sostenibile.

Il prossimo, ed ultimo, capitolo riguarderà un caso aziendale: l'elaborazione e la costruzione di un report di sostenibilità integrato, con particolare attenzione al caso di Assist Digital S.p.A. Questo "case study" esplora in modo pratico come un'azienda ha affrontato la sfida di creare un report di sostenibilità integrato, apprendendo dalle sue esperienze, decisioni e risultati.

Nel capitolo 7 infine verrà offerta una visione completa dell'importanza della sostenibilità aziendale e del ruolo cruciale del report integrato in questo contesto.

## **Capitolo 7: UN CASO AZIENDALE DI ELABORAZIONE E COSTRUZIONE DI UN REPORT DI SOSTENIBILITÀ INTEGRATO – IL CASO ASSIST DIGITAL S.P.A.**

Assist Digital è un Customer Experience Service Provider ovvero un'azienda che offre servizi B2B idonei a sviluppare e migliorare la relazione dei clienti finali con i più importanti Brand nazionali e internazionali. In particolare Assist Digital fornisce servizi end-to-end combinando consulenza CRM (Customer Relationship Management) e Marketing, UX (User Experience) /UI (User Interface), UX Research, piattaforme digitali, marketing automation, servizi di assistenza e vendita multicanale con operatore e servizi basati sull'integrazione con applicazioni di intelligenza artificiale.

Nel presente capitolo, ci addentriamo nell'analisi di un caso pratico che incarna l'essenza delle tematiche trattate nella presente tesi.

Dopo aver esaminato i fondamenti teorici e gli approcci metodologici nel corso dei capitoli precedenti, siamo ora pronti a esplorare un caso reale che mette in luce l'applicazione pratica di tali concetti.

L'obiettivo di questo capitolo è quello di fornire un'analisi dettagliata di un caso specifico, al fine di comprendere come le teorie e le metodologie esposte precedentemente possano essere applicate con successo nel contesto reale ed inoltre per rappresentare un esempio significativo e pertinente, in grado di dimostrare l'efficacia delle nostre argomentazioni teoriche.

Le informazioni riportate sono tratte da una serie di interviste ai manager di Assist Digital che spiegano i criteri con cui è stato redatto il primo Report di Sostenibilità della Società.

Il nostro viaggio in Assist Digital inizia incontrando il CEO della società, Francesca Gabrielli, che dopo averci illustrato i servizi e le attività offerte da Assist Digital in Italia e in diverse sedi internazionali (Parigi, Londra, Lipsia, Amsterdam, Siviglia, Zagabria, Belgrado), ci racconta perché anche A.D. ha sentito l'esigenza di sviluppare alla fine del 2021 un Report e un Piano di sostenibilità.

Di seguito un estratto della dichiarazione raccolta nel corso dell'intervista alla Dr.ssa Gabrielli:  
*“Negli ultimi anni abbiamo sempre più percepito che al crescere delle nostre dimensioni l'impatto di sostenibilità sulle persone e sull'ambiente fosse sempre più importante.*

*Al netto quindi degli obblighi normativi che impegnano ormai le aziende di una certa dimensione ad elaborare un Report di sostenibilità, abbiamo ritenuto essenziale che tutta l'azienda venisse coinvolta in un processo di sensibilizzazione mirato a valutare quali sono i reali impatti di tutte le nostre attività ed azioni non solo per tutti i livelli organizzativi interni ma anche per i nostri Clienti, i nostri Fornitori, le comunità locali in cui operiamo”*

Nel messaggio iniziale di apertura del Report troviamo questi concetti che mirano proprio a generare una nuova sensibilità sul tema della sostenibilità:

*“Un messaggio ai nostri stakeholder,*

*Cari stakeholders, è con grande soddisfazione che vi presentiamo il primo Report di Sostenibilità di Assist Digital con riferimento alla società italiana, che ha l’obiettivo di descrivere gli impegni che la nostra azienda ha preso e i risultati raggiunti in ambito di sostenibilità. Siamo convinti che il successo della nostra azienda non possa prescindere dalla creazione di un valore che si basi su presupposti solidi e duraturi e che sia nel tempo sostenibile per i nostri clienti, per le nostre persone, per l’ambiente e per il territorio e le comunità che ci accolgono.*

*All’interno del nostro primo report ci teniamo a porre l’enfasi sulla cura e l’attenzione che dedichiamo all’ascolto delle esigenze dei nostri clienti, le quali rappresentano una bussola fondamentale nella definizione e nel miglioramento continuo della qualità dei servizi offerti.*

*Un ruolo centrale e importante nei nostri piani e nelle nostre iniziative è ricoperto dalle nostre persone: ci teniamo a costruire per loro un percorso unico all’interno della nostra realtà. In questo senso, ci impegniamo a salvaguardarne la salute, a garantirne la sicurezza e a migliorarne il benessere.*

*Contemporaneamente li aiutiamo a sviluppare nel tempo nuove conoscenze e competenze, affini alle loro inclinazioni e al loro percorso professionale.*

*Crediamo fortemente che costruire servizi di qualità per i nostri clienti sia imprescindibile dalle nostre persone, e dalla alimentazione di una cultura aziendale basata su valori in cui crediamo fin dalla costituzione di Assist Digital: incoraggiamo la collaborazione e il co-design, l’imprenditorialità e l’agilità, il “no frills approach”<sup>61</sup>, ci piace essere i migliori performers per i nostri clienti e aiutare le nostre persone alla sfida continua e al growth mindset, e rispettiamo fortemente le diversità come un valore fondante per la nostra crescita.*

---

<sup>61</sup> Il “no frills approach” è una strategia che si concentra sulla semplificazione e sull'essenzialità, eliminando qualsiasi elemento superfluo o ornamento.

*Allo stesso tempo, poniamo grande attenzione al nostro rapporto con l'ambiente. In questo senso, da una parte ci prefissiamo degli obiettivi per minimizzare i nostri consumi e i nostri impatti sugli ecosistemi; dall'altra siamo sempre pronti a sviluppare progetti innovativi orientati anche alla salvaguardia del nostro pianeta.*

*Ci teniamo, infine, ad affermare che noi di Assist vediamo nella stesura di questo report il primo di tanti passi che ci porteranno a migliorare in tutti gli aspetti correlati alla sostenibilità.*

*A questo proposito vi preannuncio che stiamo ultimando il nostro primo piano di sostenibilità, attraverso il quale andremo ad illustrare a tutti i nostri stakeholder le iniziative che abbiamo in programma di implementare e gli obiettivi che vogliamo raggiungere per migliorare sempre di più la nostra capacità di creare valore sostenibile nel tempo.*

*I risultati raggiunti e la fiducia dei nostri partner ci incoraggiano nel continuare ad innovare con passione, rimanere fedeli ai nostri valori e a costruire un futuro sempre più sostenibile!"*

*Francesca Gabrielli*

Proseguendo nell'intervista con il CEO, ci vengono quindi messe in evidenza le quattro priorità che sono state scelte per sostenere il modello di business nel lungo periodo.

In particolare ci viene spiegato che essendo Assist Digital un'azienda di servizi e non di produzione, sono le persone che la compongono il vero valore della stessa e quello che deve essere preservato e sviluppato anche nel lungo periodo con riferimento a tutto ciò che può impattare sull'ambiente esterno.

Come indicato nel report, Assist digital ha individuato quattro aree di intervento nell'area della gestione del personale:

### **1. Ensuring a fair workplace**

*"Ci impegniamo a promuovere il benessere delle nostre persone, garantendo l'equilibrio tra lavoro e vita privata. Nel tentativo di sostenere l'acquisizione e la fidelizzazione dei talenti, offriamo iniziative aziendali per la salute e il benessere dei nostri dipendenti, fondamentali per garantire la nostra crescita. La diversità e l'inclusione sono valorizzate e integrate in tutta la nostra organizzazione, al fine di consentire l'espressione del potenziale di ognuno. Garantiamo un lavoro equo e condizioni di lavoro favorevoli e in linea con i più elevati standard di salute e sicurezza."*

## **2. Increasing know-how**

*“Ci impegniamo ad investire in formazione di qualità per le nostre persone, al fine di valorizzarne le competenze e i talenti, di potenziarne le prestazioni e favorire lo sviluppo della carriera. Crediamo nella crescita continua e nello sviluppo di growth mindsets, leve essenziali che ci consentono di custodire, aggiornare e rafforzare costantemente l’expertise e le competenze tecniche del nostro personale, ingrediente fondamentale del successo della Società.”*

## **3. Engaging Partners**

*“Ci impegniamo in una cura costante delle relazioni con i clienti, nel tentativo di garantirne la soddisfazione. Curiamo i rapporti con fornitori e partner, per mantenere elevata la qualità del servizio. Sosteniamo lo sviluppo delle comunità e dei territori in cui operiamo.”*

## **4. Contributing to a Green Future**

*“Ci impegniamo a limitare le nostre emissioni GHG<sup>62</sup> e a ridurre gli impatti ambientali impegnandoci nella loro misurazione. Impegniamo risorse per una corretta gestione dello smaltimento dei rifiuti e garantiamo una gestione responsabile dell’intero ciclo di vita degli apparati elettronici.”*

Assist Digital attualmente sta lavorando su un piano di azione per rafforzare l’impegno nei confronti dell’ambiente, della società e della governance (ESG - Environmental, Social, Governance). Tale piano mira a concentrare le risorse per migliorare le nostre performance in questi settori per diventare un Gruppo responsabile che generi e distribuisca risorse in modo equo per tutti gli stakeholder.

Il Piano di Sostenibilità rappresenta la visione strategica su questo tema e affronta alcune delle sfide globali di sostenibilità, tenendo conto delle capacità. Per dimostrare ulteriormente l’impegno in questa tematica, nel corso del 2021 è stato organizzato il primo Hack4Sustainability<sup>63</sup>, un hackathon che coinvolge i dipendenti nel processo di definizione dei temi di sostenibilità rilevanti per Assist. I temi affrontati includono la società, la comunità e il territorio, l’ecologia e la protezione dell’ambiente, il benessere, la diversità e l’inclusione.

---

<sup>62</sup> Le emissioni GHG (gas a effetto serra) sono costituite da una serie di gas presenti nell’atmosfera terrestre che contribuiscono al fenomeno del riscaldamento globale, tra cui anidride carbonica (CO<sub>2</sub>), metano (CH<sub>4</sub>) e ossido di azoto (N<sub>2</sub>O).

<sup>63</sup> "Hack4Sustainability" è un evento o iniziativa focalizzata sull’applicazione di soluzioni innovative e tecnologiche per affrontare sfide legate alla sostenibilità ambientale, sociale ed economica.

Inoltre, nel corso del nostro percorso per migliorare le performance ambientali, sociali e di governance, è stato deciso di comunicare regolarmente i nostri progressi e i risultati raggiunti in ambito ESG in modo integrato con le performance aziendali.

Come ci viene spiegato nell'intervista con Jacopo De Cinque, responsabile facilities management and CSR, il primo sforzo per Assist nella creazione di un report di sostenibilità integrato è stata l'analisi di materialità secondo gli standard GRI. In particolare sono stati identificati i soggetti che interagiscono con la società, con l'obiettivo di individuare e analizzare i possibili impatti che le specifiche attività di business possono avere su di essi. Riportiamo che secondo i GRI - Global Reporting Initiative - Sustainability Reporting Standards 2021, infatti, un aspetto deve essere trattato all'interno di un Bilancio di Sostenibilità, se questo è molto importante per i portatori di interesse, per l'azienda o per entrambi. Nell'ambito di Assist Digital gli stakeholder sono stati definiti come soggetti o individui che possono ragionevolmente essere influenzati in modo significativo dalle attività, dai prodotti o dai servizi dell'organizzazione o le cui azioni possono ragionevolmente incidere sulla capacità dell'organizzazione di attuare le proprie strategie o raggiungere i propri obiettivi. Questo il motivo per il quale nell'assunzione delle decisioni sui contenuti del report, abbiamo tenuto conto delle ragionevoli aspettative e interessi dei nostri stakeholder. Per fare ciò è stato necessario effettuare un processo di mappatura degli stessi, il quale ha permesso prima di identificarli e, successivamente, di dare loro una priorità strategica.

Riportiamo di seguito il lavoro di mappatura degli stakeholder effettuato dal management della Società.



FIG 7: Rappresentazione degli stakeholder individuati da Assist Digital (Fonte: Report di sostenibilità 2021)

La tabella seguente mostra i principali canali di comunicazione attivi con le categorie di stakeholder più importanti per Assist Digital:

Stakeholder	Canali di comunicazione e coinvolgimento
Dipendenti	Programmi di condivisione interna, aggiornamenti su progetti ed iniziative
Clienti	<i>Customer Engagement</i> , incontri diretti e <i>feedback</i>
Finanziatori e banche	Meeting sui risultati finanziari, conferenze di settore, altri momenti di confronto
Fornitori e partner	Contatti diretti
Pubblica amministrazione	Contatti diretti
Sindacati e rappresentanti dei lavoratori	Dialogo e scambio documentale
Associazioni di categoria	Dialogo e scambio documentale
Media e opinione pubblica	Comunicati stampa, <i>media conference</i> , interviste
Altri operatori del settore	Tavoli tecnici, Rapporti commerciali
Organismi di regolamentazione	Scambio documentale e comunicazioni ufficiali
Comunità locali e organizzazioni no-profit	Volontariato aziendale e progetti con comunità locale

FIG 8: Canali di comunicazione attivi per categoria di Stakeholder (Fonte: Report di sostenibilità 2021)

Dopo aver individuato i soggetti interessati a Assist Digital, è stata condotta un'analisi di materialità che consiste nella selezione e valutazione dei temi materiali, basata sull'analisi delle richieste degli stakeholder e delle strategie aziendali. Tali temi rappresentano l'impatto economico, ambientale e sociale dell'azienda e hanno il potenziale di influenzare notevolmente le valutazioni e le decisioni degli stakeholder. Vengono considerati materiali tutti i temi rilevanti sia per l'azienda stessa (rilevanza interna) che per gli stakeholder (rilevanza esterna).

Prima di procedere nell'individuazione dei temi di sostenibilità materiali per Assist Digital e i suoi portatori di interesse, sono state svolte delle analisi preliminari:

- Analisi dei trend globali di sostenibilità: sono stati presi in considerazione i principali sviluppi legati al campo della sostenibilità, attraverso l'analisi di documenti pubblicati da accreditati enti e organizzazioni (quali ad esempio: l'Hong Kong Stock Exchange, Dow Jones Sustainability Index, etc...);
- Analisi di benchmark: sono stati esaminati i report di sostenibilità pubblicati da un campione di 10 aziende del settore e 8 aziende clienti al fine di individuare i temi di sostenibilità maggiormente affrontati;

- Analisi dei trend di settore: Abbiamo effettuato un'analisi dei documenti chiave pubblicati dalle principali organizzazioni internazionali riguardanti la sostenibilità, oltre ai documenti prodotti da associazioni e organizzazioni specifiche del settore;
- Analisi delle notizie: È stata condotta una ricerca di articoli pertinenti all'attività di Assist Digital utilizzando parole chiave specifiche.

Dall'esito di questo processo è stata generata una lista iniziale di temi, che è stata valutata dal management e classificata in base alla loro importanza per il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Ciò ha determinato la rilevanza interna delle questioni legate alla sostenibilità.

Mediante l'integrazione dei risultati delle analisi condotte e delle valutazioni effettuate dal management, è stata elaborata la matrice di materialità di Assist Digital.

Questa matrice include le otto tematiche identificate come materiali sia dal punto di vista interno della società che dal punto di vista esterno degli stakeholder.

Tali tematiche sono rappresentate all'interno dei riquadri di colore blu scuro nella matrice.

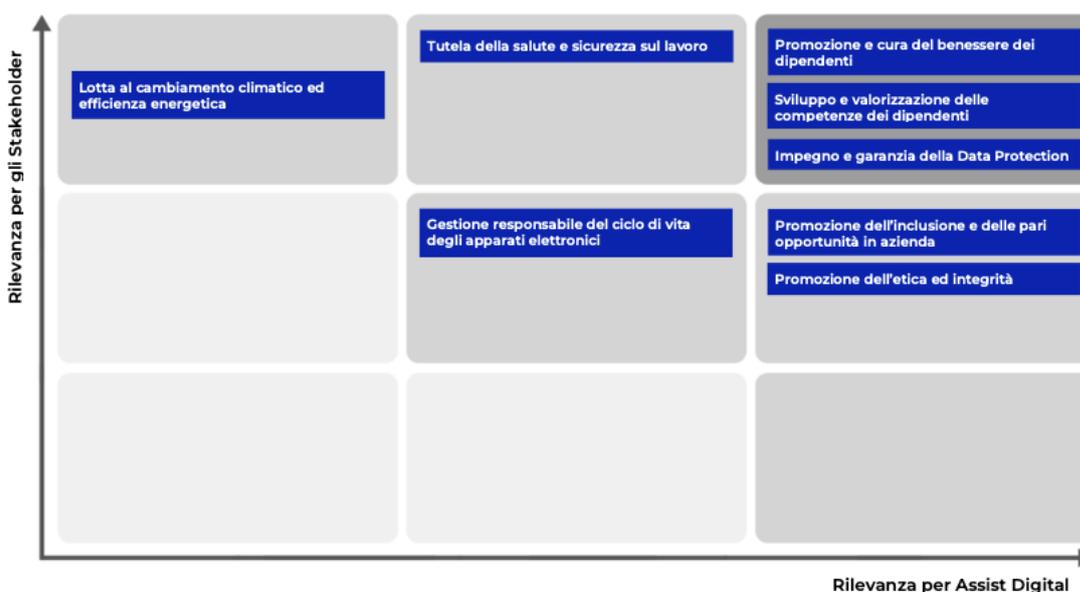


FIG 9: Matrice di materialità di Assist Digital (Fonte: Report di sostenibilità 2021)

La matrice è strutturata in modo che l'asse verticale rappresenti l'importanza di ciascuna tematica in base alla sua rilevanza per gli stakeholder, mentre l'asse orizzontale rappresenta la rilevanza degli impatti ambientali, sociali ed economici del business aziendale.

Al termine dell'intervista con Jacopo De Cinque ci viene messa in evidenza l'importanza della catena dei fornitori nella politica di sostenibilità che sta stabilendo Assist Digital, colonna portante ed elemento imprescindibile per l'intero processo produttivo dell'azienda.

“Correttezza, professionalità e collaborazione costituiscono i principi base a cui ci ispiriamo per stabilire un rapporto con i nostri fornitori. Diverse sono le categorie di fornitori di cui ci serviamo, in particolare:

- Fornitori a supporto delle facilities: per l’affitto di immobili e per la logistica delle facilities;
- Fornitori di servizi di telecomunicazione: per connessione dati e traffico telefonico;
- Fornitori di equipaggiamenti elettronici: in particolare computer e telefoni. In questo caso il parterre di fornitori è molto eterogeneo (fornitori istituzionali ma anche attraverso e-commerce);
- Fornitori di consulenze: per servizi legali, notarili, di compliance (sicurezza, GDPR<sup>64</sup>) e consulenze tecniche di vario genere (sviluppo software, selezione del personale).”

È evidente come a tutte queste categorie di fornitori verrà chiesto progressivamente di implementare anche al loro interno delle politiche di sostenibilità in linea con quelle in formazione in Assist Digital per arrivare a massimizzare nel tempo gli effetti su tutta la catena coinvolta e i rispettivi impatti sulle persone e sull’ambiente.

In particolare ci viene spiegato come in Assist Digital si sta concretamente lavorando sia su azioni specifiche di impatto sia su una reportistica integrata atta a misurare tali impatti.

Le linee guida stabilite sono le seguenti:

- Tutelare l’ambiente attraverso il rispetto della legislazione e della normativa nazionale e comunitaria;
- Prevenire ogni tipo di inquinamento ambientale;
- Sensibilizzare i dipendenti e i collaboratori su tali tematiche;
- Attivare rapporti con fornitori in grado di assicurare prodotti e servizi conformi al nostro Sistema di Gestione Ambientale;
- Gestione ottimale delle risorse idriche, energetiche e dei rifiuti prodotti.

Iniziative già avviate:

- Riduzione consumo della carta;
- Riduzione della produzione di plastica;
- Riduzione consumi energetici;

---

<sup>64</sup> Il GDPR (General Data Protection Regulation) è un regolamento dell’Unione Europea che è entrato in vigore il 25 maggio 2018. Si tratta di un quadro giuridico che disciplina la protezione dei dati personali e la privacy dei cittadini dell’UE.

- Formazione mirata del personale nella gestione dei Rifiuti speciali pericolosi e non pericolosi;
- Riduzione impatto del tragitto casa-lavoro con un'importante partnership di car-sharing;
- Gestione speciale degli apparati elettronici al termine del ciclo di utilizzo;
- Iniziative di piantumazione per la ripopolazione degli alberi;
- Misurazioni periodiche emissioni GHG.

Nel report vengono riportate tutte le misurazioni effettuate dalla Società.

Nell'intervista con Giovanna Landi, responsabile risorse umane di gruppo, ci viene invece sottolineato come in Assist Digital le competenze, le conoscenze e le esperienze delle persone sono elementi fondamentali, in grado di fare la differenza per il successo dell'azienda e che devono essere costantemente valorizzate all'interno della politica di sostenibilità aziendale. Anche in questa area aziendale il processo si articola attraverso una combinazione efficace di politiche, di azioni concrete già messe in campo e di un costante monitoraggio numerico dei parametri e degli indicatori ritenuti chiave inseriti nella reportistica integrata.

Linee guida stabilite nell'area delle risorse umane:

- Promuovere la salute e il benessere dei lavoratori;
- Promuovere un processo di formazione continua e sviluppo professionale dei lavoratori.

Iniziative già avviate:

- mantenimento strutturale della modalità di lavoro in smart-working;
- piani di formazione annuali mirati anche attraverso un'Accademy interna;
- implementazione di un sistema di monitoraggio della Salute e Sicurezza;
- iniziative per servizi di counseling;
- iniziative di gender balance;
- iniziative di comunicazione su tematiche trasversali;
- iniziative di hackaton per l'ascolto delle proposte dei lavoratori;
- bonus per asili nido e supporto alla maternità;
- iniziative di avvicinamento allo sport e alla prevenzione per la salute;
- assicurazione sanitaria estesa a tutti i dipendenti.

Indicatori monitorati:

- % Assunzioni Tempo Indeterminato/determinato;
- % Assunzioni per Genere;
- % Assunzioni Part Time/Full Time;
- Tasso di Nuove assunzioni e Tasso di Turnover;
- % Assunzioni under 30;
- Vari indicatori di monitoraggio della parità di genere ed inclusione;
- Vari indicatori di monitoraggio sull'antiinfortunistica;
- Vari indicatori di monitoraggio dell'attività formativa.

Completiamo l'intervista riportando quello che a voce ci ha confermato Giovanna Landi e ben sintetizzato nel Report di Assist Digital come impegno concreto di sostenibilità:

*“L'importanza che le nostre persone rivestono nella realtà di Assist Digital ci spinge a trovare modalità di ascolto delle loro esigenze e a sperimentare nuovi concept di servizi per migliorare il loro senso di appartenenza e la crescita professionale. Il nostro management crede fortemente nello “User centered Design” e in ogni modo trae ispirazione per cercare di migliorare il benessere delle persone, il contesto di lavoro e alimentare una cultura “people centric”.*”

*“Le nostre persone hanno contribuito a renderci quello che siamo. Per un'azienda come la nostra, votata all'innovazione, è vitale ascoltare e valorizzare tutti i punti di vista: la diversità delle nostre persone è per noi fonte inesauribile di idee e stimoli.*

*I risultati dei questionari somministrati ci mostrano che abbiamo scelto la strada giusta: il 95% delle nostre persone ritengono di trovarsi in una realtà che valorizza e tutela la diversità presente in azienda. Questo impegno è stato attestato inoltre dalla survey di “Great place to work”<sup>65</sup>, a cui ci siamo sottoposti, nella quale ci siamo distinti quali “azienda inclusiva”.*

---

<sup>65</sup> Great Place to Work® è una società di consulenza organizzativa di fama mondiale. I Servizi di GPTW permettono alle aziende, attraverso una Survey Platform, di analizzare il clima organizzativo e ottenere feedback dai propri collaboratori sulla “work experience”, lo staff engagement e il grado di soddisfazione attraverso un'analisi dettagliata delle loro opinioni.

## CONCLUSIONI

Nello sviluppo di questo elaborato, è stato esplorato, nel primo capitolo, il tema della finanza sostenibile, analizzando in dettaglio i concetti chiave, definizioni, strategie nonché gli aspetti legati ai criteri ESG, le scelte in materia di investimenti e l'evoluzione normativa di riferimento. Inoltre è stata descritta l'evoluzione degli indicatori di pianificazione e controllo aziendale connessa alla crescente rilevanza data dagli investitori e dagli analisti finanziari alle tematiche di sostenibilità.

Il Capitolo 2 si concentra sull'importanza che ha la capacità di integrare la cultura della sostenibilità nell'ambito dei processi aziendali e sulle implicazioni che i problemi sociali e ambientali possono avere sull'economia in genere e sul successo di medio/lungo periodo delle aziende stesse ed in particolare sono stati sviluppati i seguenti punti:

- Come i problemi sociali e ambientali influenzano l'economia: nella prima parte è stato sottolineato come i problemi sociali e le sfide ambientali influenzino sia le scelte strategiche che le scelte operative dell'azienda. È necessario che le aziende valutino con attenzione come tali questioni possano influenzare il loro mercato, la domanda di prodotti e servizi e la responsabilità sociale. Di fatto dall'analisi è emerso con chiarezza che la sostenibilità ha un'influenza significativa sia sulle strategie di impresa, indirizzandone le scelte strategiche ed operative, sia sui problemi legati a questioni di rilievo sociale (come ad es. il tasso di crescita demografica), sia su quelle ambientali (ad es. cambiamento climatico); tutti fattori che influenzano profondamente l'economia moderna;
- Corporate Sustainability (Sostenibilità aziendale): si tratta di un concetto più specifico che si riferisce alla pratica di integrare la sostenibilità in tutte le operazioni e decisioni aziendali. Le aziende che adottano la "corporate sustainability" cercano di bilanciare obiettivi finanziari con la responsabilità sociale ed ecologica;
- La sostenibilità ai giorni d'oggi – "Sustainability's deeping imprint": tale sotto capitolo, attraverso l'analisi di un sondaggio condotto da McKinsey & Company nel 2017, sottolinea la crescente importanza della sostenibilità nella società contemporanea, enfatizzando come la consapevolezza ambientale e sociale sia in costante crescita. Questa consapevolezza sta spingendo le aziende a considerare la sostenibilità come parte integrante delle loro strategie e operazioni e ciò può includere l'adozione di nuove tecnologie sostenibili, la creazione di prodotti ecocompatibili nonché l'orientamento verso mercati a basso impatto ambientale;

- Correlazione tra investimenti ESG e ritorni economici: è stata analizzata la correlazione tra gli investimenti sostenibili - progetti che adottano pratiche sostenibili (riduzione dell'impatto ambientale, la promozione di pratiche socialmente responsabili e una governance efficace con obiettivi sostenibili a lungo termine) - e i ritorni economici. Tale analisi dimostra come investire in modo sostenibile può portare a benefici economici sostenibili, contraddicendo il falso mito che le considerazioni ESG possano sacrificare i rendimenti finanziari. È risultato infatti evidente che considerare i fattori ambientali, sociali e di governance nel processo di pianificazione e controllo finanziario (integrando i KPI tradizionali che misurano la sostenibilità economica con quelli finalizzati a monitorare gli aspetti ESG) può favorire la creazione di valore sostenibile. Questo valore può derivare da un migliore posizionamento nel mercato, dalla fidelizzazione dei clienti e dalla gestione efficiente delle risorse.

Nel Capitolo 3, alla luce di tali considerazioni, è stato esaminato il processo di sviluppo di una strategia aziendale di sostenibilità. Per strategia sostenibile si intende il percorso che un'azienda segue per definire e implementare una strategia volta a incorporare la sostenibilità nelle sue operazioni con un approccio sistematico che richiede piani, obiettivi e azioni specifiche.

Tale processo è stato suddiviso in varie fasi:

- "Pre-work"(Lavoro preliminare): Questa fase iniziale coinvolge la preparazione e la raccolta di dati e informazioni necessari per comprendere il contesto e le sfide legate alla sostenibilità. È fondamentale per stabilire una base solida per il successo delle fasi successive;
- "Why" (Perché): In questa fase, l'azienda si concentra sulla definizione delle ragioni e dei motivi per cui la sostenibilità è importante per il suo futuro. Si tratta di stabilire una visione chiara e di comunicare il "perché" dietro l'impegno per la sostenibilità;
- "What" (Cosa): Qui si delineano gli obiettivi e le iniziative specifiche che l'azienda intende perseguire per raggiungere la sostenibilità. Questa fase comporta la definizione di metriche di performance e di obiettivi misurabili;
- "How" (Come): Questa fase riguarda la pianificazione e l'implementazione delle azioni concrete necessarie per raggiungere gli obiettivi di sostenibilità. Include la definizione di processi, risorse e responsabilità.

Questa analisi ha permesso di comprendere come le aziende possano sviluppare una visione strategica a lungo termine per guidare il management nella sua missione di affrontare con successo le sfide della sostenibilità. Tale visione implica spesso una prospettiva che va oltre i risultati finanziari a breve termine, concentrandosi sulla creazione di valore sostenibile nel tempo, affrontando le sfide della sostenibilità ovvero le questioni ambientali, sociali ed economiche legate ad essa. Ciò significa incorporare la sostenibilità e considerarla un elemento centrale nelle decisioni e nelle azioni quotidiane dell'azienda.

Il Capitolo 4 dell'elaborato è stato dedicato ad approfondire il concetto di bilancio di sostenibilità, ovvero il documento o rapporto aziendale che fornisce informazioni dettagliate sulle performance e sugli impatti di un'azienda relativi alla sostenibilità.

Il capitolo sottolinea la sua importanza come strumento di comunicazione e rendicontazione per le aziende, in particolare, come mezzo per comunicare agli stakeholder (investitori, clienti, dipendenti e comunità) come l'azienda sta affrontando le questioni legate alla sostenibilità e raggiungendo i relativi obiettivi.

Nello specifico sono state descritte le modalità di redazione, quindi come avviene la raccolta di dati, la misurazione delle performance, la selezione dei KPI (Indicatori chiave di performance), la divulgazione di informazioni rilevanti e la presentazione delle informazioni in un formato comprensibile e accessibile agli stakeholder.

Infine sono stati esaminati i vantaggi per le aziende nell'adottare un bilancio di sostenibilità e tutte le normative vigenti in materia di bilancio e reporting di sostenibilità. In particolare si è fatto riferimento alle leggi e alle regolamentazioni che richiedono alle aziende di presentare bilanci di sostenibilità o di fornire informazioni specifiche in merito alle proprie performance sostenibili.

È importante sottolineare che le normative citate sono in fase di continua evoluzione e, pertanto, non sono da considerare definitive.

Nel Capitolo 5 l'analisi si è focalizzata sul piano di sostenibilità e sugli indicatori di controllo, mostrando come la definizione di un piano di sostenibilità è essenziale per guidare l'azienda nella sua transizione verso un modello di business più sostenibile. Per piano di sostenibilità si intende un documento strategico che definisce gli obiettivi, le azioni e le misure che un'azienda ha intenzione di intraprendere per migliorare la sua performance in termini di sostenibilità.

Particolare attenzione è stata posta nello sviluppo del processo di definizione del piano di sostenibilità, considerando le varie fasi:

- Pianificazione: la fase dove l'azienda identifica gli obiettivi di sostenibilità, le sfide e le opportunità. Si stabiliscono anche le strategie e le azioni da intraprendere per raggiungere gli obiettivi definiti;
- Implementazione: la fase che riguarda l'efficace attuazione delle azioni pianificate. L'azienda mette in atto i cambiamenti necessari nelle sue attività e processi per perseguire gli obiettivi di sostenibilità;
- Monitoraggio: durante questa fase, l'azienda raccoglie dati e informazioni relative all'andamento delle iniziative di sostenibilità. Gli indicatori di controllo vengono utilizzati per valutare se si stia progressivamente raggiungendo quanto pianificato;
- Valutazione: in questa fase, l'azienda analizza i risultati ottenuti rispetto agli obiettivi di sostenibilità. Si valuta l'efficacia delle azioni intraprese e si apportano eventuali miglioramenti o correzioni al piano.

Nella parte finale del capitolo sono stati evidenziati i principali benefici di un piano di sostenibilità efficace:

- Miglioramento della propria “brand image”;
- Maggior produttività e minori costi;
- Aumento della sanità pubblica;
- Leadership del settore.

Il Capitolo 6 approfondisce il concetto di reporting integrato.

Si tratta di un approccio alla comunicazione aziendale che integra informazioni finanziarie e non finanziarie in un unico documento o rapporto. Questo offre una visione completa delle prestazioni dell'azienda, compresi gli aspetti finanziari, ma anche quelli legati alla sostenibilità, all'impatto sociale e ambientale.

Di fatto possiamo definire il reporting integrato come uno strumento in grado di fornire un'immagine “olistica” delle performance aziendali finanziarie e non.

Nello specifico sono stati analizzati:

- La definizione e origini del report integrato spiegando cosa sia il reporting integrato da dove provenga. Le origini possono essere rintracciate nell'evoluzione della responsabilità aziendale verso una maggiore considerazione delle questioni non finanziarie e nella necessità di rendere conto in modo più completo agli stakeholder;

- Il contenuto del report integrato, con particolare riferimento ai principi a cui ogni report dovrebbe ispirarsi e agli elementi fondamentali da includere nel rapporto integrato. I principi sono delineati dall'International <IR> framework, mentre gli elementi possono variare dalle esigenze e dalle circostanze di ogni azienda. Il Framework internazionale individua, però, otto elementi che sono imprescindibili e che devono essere inclusi all'interno del report di sostenibilità. Tipicamente le aziende includono informazioni finanziarie tradizionali come il bilancio e le performance economiche, insieme a informazioni sulla sostenibilità, sul coinvolgimento degli stakeholder e sulla strategia aziendale;
- I vantaggi del report integrato con i benefici derivanti dall'uso dello stesso come il miglioramento della trasparenza, una comunicazione più chiara delle performance aziendali, una migliore responsabilizzazione aziendale finalizzata a una maggiore fiducia degli stakeholder;
- Le criticità associate all'utilizzo del report integrato con riferimento ai potenziali problemi o sfide legate all'adozione del report integrato. Queste possono manifestarsi con la necessità di gestire una grande quantità di dati, di garantire la qualità delle informazioni non finanziarie, di coinvolgere tutte le funzioni aziendali nella raccolta dei dati e la necessità di una preparazione adeguata.

In generale, il reporting integrato è un approccio alla comunicazione aziendale che cerca di fornire una panoramica completa delle performance aziendali, integrando informazioni finanziarie e non finanziarie. Mentre offre numerosi vantaggi, richiede anche un'attenta gestione dei dati e un coinvolgimento completo di tutte le funzioni aziendali per essere efficace.

Infine nel Capitolo 7 viene presentato il caso aziendale di Assist Digital S.p.A., evidenziando come l'azienda abbia affrontato la sfida della sostenibilità e sviluppato un report di sostenibilità integrato. Sono state analizzate le azioni intraprese da Assist Digital per integrare la sostenibilità nella propria strategia aziendale e sono stati evidenziati i risultati ottenuti.

L'intero elaborato ha evidenziato come la sostenibilità sia parte integrante delle attività di business e pertanto il successo aziendale dipende anche dalla capacità delle aziende di adottare una rendicontazione puntuale di tutti gli elementi che la compongono al fine di guidare in modo consapevole il management verso scelte di investimento e finanziarie di lungo periodo.

Le aziende che non riusciranno ad adeguarsi, o c h e lo faranno con ritardo rispetto ai propri “peers”, rischieranno di essere progressivamente allontanate dalle preferenze dei consumatori e dalle interazioni con gli altri stakeholder che saranno sempre più propensi ad orientare le proprie scelte di acquisto/di investimento verso competitors che sono stati in grado, invece, di adeguarsi prontamente, sviluppando un modello di misurazione e miglioramento degli indicatori ESG.

Anche l’evoluzione delle normative in materia di reportistica ESG è un tema in continua evoluzione che i legislatori sia nazionali che transnazionali (come l’UE) stanno approcciando tenendo conto dei seguenti obiettivi/vincoli:

- 1) Standardizzazione e armonizzazione, con un grande sforzo, delle normative ESG a livello internazionale. Questo renderà più facile per le aziende operare a livello globale e consentirà agli investitori di confrontare più facilmente le prestazioni ESG delle diverse aziende;
- 2) Obbligatorietà della reportistica ESG con un numero crescente di giurisdizioni che hanno già introdotto o che lo stanno definendo in questi mesi, requisiti obbligatori di reportistica ESG per le aziende quotate in borsa e per le società di gestione patrimoniale. Ciò contribuirà a garantire una maggiore trasparenza e responsabilità nelle pratiche aziendali;
- 3) Miglioramento della qualità dei dati, con le autorità di regolamentazione e gli organismi di standardizzazione in fase di sviluppo di linee guida via via sempre più rigorose per la raccolta, la verifica, la certificazione e la presentazione dei dati ESG;
- 4) Approccio basato sulle prestazioni, dove le aziende saranno valutate non solo in base ai dati ESG dichiarati, ma anche in base alle azioni e ai risultati concreti nel raggiungere obiettivi ESG;
- 5) Responsabilità legale delle aziende per le informazioni ESG fornite. Le aziende potrebbero essere, in un futuro imminente, soggette a azioni legali se venissero scoperte false dichiarazioni o omissioni rilevanti nei loro report ESG;
- 6) Maggiore coinvolgimento degli stakeholder, inclusi i dipendenti e le comunità locali, nella pianificazione e nella reportistica ESG. Questo potrebbe promuovere una maggiore inclusione e rendere le aziende più responsabili verso le parti interessate;
- 7) Monitoraggio e enforcement con le autorità di regolamentazione che potrebbero rafforzare questi elementi per garantire che le aziende rispettino le normative ESG. Ciò potrebbe includere ispezioni periodiche, sanzioni per le violazioni e un maggiore controllo sull'aderenza alle regole;

- 8) Crescita degli investimenti sostenibili con un'evoluzione delle normative ESG in grado di continuare a stimolare la crescita di questa tipologia di investimenti, poiché sempre più investitori cercano opportunità di investimento che siano in linea con criteri ambientali, sociali e di governance.

Ovviamente queste tendenze potranno variare a seconda del paese e delle specifiche condizioni di mercato. Pertanto, è fondamentale per le Aziende seguire da vicino le evoluzioni delle normative ESG nel contesto specifico in cui operano o decidano di investire.

Per il mercato italiano ed europeo gli enti regolatori stanno continuando a far evolvere i criteri di reportistica di sostenibilità. Infatti, dal primo gennaio 2023 sono entrati in vigore i nuovi standard universali di sostenibilità della Global Reporting Initiative. La revisione di tali standard ha consentito di integrare le aspettative di condotta responsabile delle imprese definite dai protocolli degli enti intergovernativi, come ad esempio le linee guida dell'Ocse per le multinazionali, e i principi dell'Onu su imprese e diritti umani.

Le novità introdotte, inoltre, rendono la rendicontazione GRI coerente e comparabile con quella prevista dalla nuova direttiva europea in materia (CSRD - Corporate Sustainability Reporting Directive) e con gli analoghi principi emanati dalla Fondazione IRFS.

In questo modo si agevoleranno le aziende nel processo di transizione verso i nuovi standard Europei che entreranno in vigore progressivamente a partire dal 2024.

In particolare, i nuovi GRI propongono una definizione più chiara di Stakeholder e si focalizzano sugli impatti (positivi o negativi) dell'azienda sugli stessi. Viene sottolineata, inoltre, l'importanza del coinvolgimento dei portatori di interesse prima dell'avvio del processo di reporting, per aumentare l'efficacia delle azioni di prevenzione e mitigazione.

Un'altra importante novità dei nuovi standard viene rilevata nell'analisi di materialità che richiederà un processo di due diligence focalizzato sull'impatto positivo o negativo, effettivo o potenziale dell'azienda per identificare le priorità, in base alla gravità, la portata e la probabilità di accadimento dell'impatto stesso (analisi Risk Based).

In conclusione, il cammino verso la sostenibilità aziendale richiede un impegno continuo e una visione a lungo termine. Le aziende devono essere disposte ad adattarsi e adottare nuovi modelli di business che pongano la sostenibilità al centro delle loro operazioni. Solo attraverso un'azione collettiva e la collaborazione tra le parti interessate sarà possibile affrontare le sfide globali e costruire un futuro sostenibile per tutti.

## BIBLIOGRAFIA

Axel Haller, Chris van Staden, Integrated Reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27, 1190–1216.

Bartels, W. (2014). *Sustainable Insight. The essentials of materiality assessment*. KPMG International.

Bocken, N. M., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42–56.

Bové, A. T., D'Herde, D., & Swartz, S. (2017). *Sustainability's deepening imprint*. McKinsey & Company.

Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505.

Castrillon, C. (2019). Why purpose is the new competitive advantage. *Forbes*.

Chandler, D. (2016). *Strategic corporate social responsibility: Sustainable value creation* (4th ed.).

Crane, A., Matten, D., Glozer, S., & Spence, L. (2019). *Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization*. USA: Oxford University Press.

Donaldson, T., & Preston, L. E. E. E. (2016). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.

Draisici Gabriele, *Integrated Reporting: impatto sulla fiducia, sulla percezione degli investitori ed il rapporto con la performance finanziaria. Il Caso Eni S.p.A* (Tesi di laurea). Roma: Luiss Guido Carli, 2019/2020.

Elkington, J. (1998). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. New Society Publishers.

Epstein, M. J., & Buhovac, A. R. (2010). Solving the sustainability implementation challenge. *Organizational Dynamics*, 34(4), 306–315.

EY. (29 August 2018). How an integrated sustainability strategy can help you stand out

Formentini, M., & Taticchi, P. (2015). Corporate sustainability approaches and governance mechanisms in sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*.

Giese et al. (2017). Foundations of ESG Investing: How ESG affects equity valuation, risk and performance. MSCI.

Haller, A., & van Staden, C. (2014). The value added statement—an appropriate instrument for Integrated Reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27, 1190–1216.

Ioannou, I., & Serafeim, G. (1st January 2019) Corporate Sustainability: A Strategy?. Harvard Business School Accounting & Management Unit Working.

IPCC, 2018: Summary for Policymakers. In: Global warming of 1.5°C.

Kiron, D., Unruh, G., Kruschwitz, N., Reeves, M., Rubel, H., & Meyer Zum Felde, A. (2017).

Corporate sustainability at a crossroads: Progress toward our common future in uncertain times. MIT Sloan Management Review.

Krueger. (2015). Corporate goodness and shareholder wealth. *Journal of Financial Economics*

Laszlo, C., & Zhexembayeva, N. (2011). *Embedded sustainability, the next big competitive advantage*. Sheffield: Greenleaf Publishing.

Niemtzow, E. (2018). *Disrupting luxury: creating resilient businesses in times of rapid change*. BSR. Retrieved 18, July 2019

NYU Stern Center for Sustainable Business. (2019).

Oikonomou et al. (2012). The impact of corporate social performance on financial risk and utility: A longitudinal analysis. *Financial Management*.

Orsato, R. J. (2009). *Sustainability strategies, when does it pay to be green?*. Hampshire: Palgrave Macmillan.

PCC (2014). *Climate change 2014: Synthesis Report. Contribution of Working Groups I, II and III to the Fifth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*.

Porter, M. E., & Kramer, E. J. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (January-February 2011). *Creating Shared Value*. *Harvard Business Review*.

Samir, K., Barakat, B., Goujon, A., Skirbekk, V., Sanderson, W., & Lutz, W. (2010). Projection of populations by level of educational attainment, age, and sex for 120 countries for 2005-2050. *Demographic Research*, 22, 383–472.

The world bank (2019). *The world bank in China*.

Willard, B. (2012). *The new sustainability advantage: seven business case benefits of a triple bottom line* (10th ed.).

Willard, B. Interviewed by: Taylor, S (2019).

## SITOGRAFIA

ACCA, Deloitte, <https://www.iasplus.com/en-gb/news/2017/04/acca-integrated-reporting>

Adele di Carlo, InfoBuildEnergia, <https://www.infobuildenergia.it/approfondimenti/bilancio-di-sostenibilita-impres-pmi-sfida-come-funziona/#Bilancio-di-sostenibilita-quando-diventa-obbligatorio-e-per-chi>

Alzarating, <https://www.alzarating.com/piano-di-sostenibilita-scopri-i-vantaggi-per-la-tua-azienda/#Come-rendere-strategico-un-piano-di-sostenibilita>

Anna Koskela, Askelsustainability, <https://askelsustainabilitysolutions.com/benefits-of-sustainability-reporting/>

Bill Zujewski, Green Business Bureau, <https://greenbusinessbureau.com/business-function/executive/how-to-create-a-sustainability-plan-executive-guide-to-becoming-a-sustainable-business-step-5/>

Cerved, <https://www.cerved.com/community/news/cose-il-bilancio-di-sostenibilita-e-quando-e-obbligatorio-per-le-aziende/>

Consob, Finanza sostenibile, <https://www.consob.it/web/area-pubblica/finanza-sostenibile>

Fabrizio Taccuso, *Finanza sostenibile: cos'è, come funziona, ESG e come investire*, <https://www.consulenzavincente.it/finanza-sostenibile/#:~:text=Le%207%20Strategie%20della%20Finanza%20Sostenibile,-EUROSIF%2C%20il%20Forum&text=Ha%20identificato%20sette%20strategie%20che,%2C%20Osalute%2C%20energie%20rinnovabili%20ecc.>

Francesca Orlando, FareNumeri, <https://farenumeri.it/report-integrato/>

Horsa, <https://blog.horsa.com/corporate-performance-management/bilancio-di-sostenibilita-un-obbligo-o-unopportunita/>

IIRC. (2013). <IR> Framework [WWW Document]. <https://integratedreporting.org>.  
<https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-English.pdf>

Ilenia Albanese, Partitaiva, [https://www.partitaiva.it/bilancio-sostenibilita/#Bilancio di sostenibilita a chi si rivolge](https://www.partitaiva.it/bilancio-sostenibilita/#Bilancio%20di%20sostenibilita%20a%20chi%20si%20rivolge)

James Chen e Gordon Scott, *Guide to socially responsible investments (SRI)*,  
<https://www.investopedia.com/terms/s/sri.asp>

Jim Collins and Jerry I. Porras, Harvard business review, <https://hbr.org/1996/09/building-your-companys-vision>

Luca Greco, Cribis, <https://www.cribis.com/it/approfondimenti/gri-standard-per-la-rendicontazione/>

Marketingcolcuore, <https://www.marketingcolcuore.com/vantaggi-integrated-reporting/>

Masters, J. (2020). The top 10 weather and climate stories of 2019. Scientific American, a Division of Springer Nature America, Inc. <https://blogs.scientificamerican.com/eye-of-the-storm/the-top-10-weather-and-climate-stories-of-2019/#>.

Moneycontroller.it, *Investimenti ESG, che cosa sono*,  
<https://www.moneycontroller.it/concetti-della-finanza/cosa-sono-investimenti-esg>

Report di sostenibilità 2021 - Assist Digital:  
<https://www.assistdigital.com/media/yl3pb00z/assistdigital-report-di-sostenibilit%C3%A0-2021.pdf>

Wolters Kluwer, <https://www.wolterskluwer.com/it-it/expert-insights/piano-di-sostenibilita-come-si-fa>

YourGroup, <https://www.yourgroup.it/practice/il-report-integrato-un-impegno-e-un-esempio-per-una-economia-consapevole/>.