

Cattedra

RELATORE

CANDIDATO

Anno Accademico

Titolo: *«L'insostenibilità dei processi produttivi di Moncler: dallo scandalo al ripensamento aziendale»*

Indice

Capitolo 1: Il concetto di controllo in ambito aziendale

- 1.1 Controllo aziendale: definizione e analisi
- 1.2 Il Sistema di Controllo Manageriale (SCM)
- 1.3 Il Controllo di Gestione (CdG)

Capitolo 2: La sostenibilità aziendale

- 2.1 Il concetto di sostenibilità
- 2.2 Il bilancio sostenibile: focus e importanza
- 2.3 Correlazione tra controllo aziendale e sostenibilità

Capitolo 3: I criteri ESG e la finanza sostenibile

- 3.1 Che cosa sono i criteri ESG
- 3.2 La rivoluzione ESG e l'impatto sulle funzioni di controllo
- 3.3 Futuro sostenibile nel settore dell'abbigliamento: previsioni e analisi

Capitolo 4: Moncler e il paradosso della sostenibilità

- 4.1 Breve excursus storico dell'azienda Moncler
- 4.2 Il bilancio di sostenibilità di Moncler
- 4.3 Dallo scandalo al ripensamento aziendale
- 4.4 Moncler e Ugg: confronto e analisi

Conclusioni

Bibliografia

Sitografia

INTRODUZIONE

«Giudichiamo il valore dei nostri risultati anche dal modo in cui li abbiamo raggiunti perché siamo convinti che il successo è di lungo periodo solo se sa creare valore condiviso».

– REMO RUFFINI (CEO Moncler)

Nell'odierno panorama aziendale globale, il concetto di "controllo" riveste un'importanza fondamentale. Il controllo, in questo contesto, non si limita solamente alla supervisione delle operazioni quotidiane, ma si estende a una vasta gamma di aspetti che influenzano la gestione e la direzione delle imprese. Uno dei fattori più rilevanti che richiedono una rigorosa e responsabile attenzione è la sostenibilità aziendale. In un'epoca in cui le preoccupazioni ambientali, sociali e di governance (ESG) stanno guadagnando sempre più rilevanza, le imprese si trovano di fronte a una sfida cruciale: come integrare efficacemente la sostenibilità nella loro strategia e pratica aziendale mentre mantengono un adeguato controllo sui processi operativi e finanziari.

Questa tesi si prefigge di esplorare il complesso intreccio tra il concetto di controllo in ambito aziendale e le tematiche della sostenibilità, dei criteri ESG e della finanza

sostenibile. Attraverso una rigorosa analisi, si cercherà di comprendere come le organizzazioni possono sviluppare e implementare efficaci sistemi di controllo per garantire che le loro operazioni siano conformi ai principi di sostenibilità e responsabilità sociale.

Il lavoro svolto in questa tesi sarà articolato in quattro capitoli, ognuno avente un ruolo essenziale nell'elaborazione di questo tema.

In particolare il primo capitolo avrà come focus il concetto di controllo in ambito aziendale, si definirà che cos'è, per poi esplorare il Sistema di Controllo Manageriale (SCM) e il Controllo di Gestione (CdG).

Il secondo capitolo invece avrà come argomento cardine la sostenibilità aziendale, in cui si spiegherà il concetto di sostenibilità, per poi andare ad esplicitare il bilancio sostenibile e la correlazione tra controllo aziendale e sostenibilità.

Il terzo capitolo discuterà dei criteri ESG e della finanza sostenibile, comprendendo la rivoluzione ESG, l'impatto sulle funzioni di controllo e l'analisi del futuro sostenibile nel settore dell'abbigliamento.

Infine, il quarto capitolo avrà come focus un caso pratico, ovvero il paradosso della sostenibilità della Moncler e un breve confronto con l'azienda Ugg, entrambe finite in uno scandalo per l'impiego di materie prime animali derivanti da allevamenti non rispettosi dell'etica e della sostenibilità.

CAPITOLO 1

Il concetto di controllo in ambito aziendale

1.1 Controllo aziendale: definizione e analisi

Il controllo aziendale è un processo che mira a monitorare e valutare le attività di un'azienda al fine di garantire che gli obiettivi prefissati vengano raggiunti in modo efficiente ed efficace. Si tratta di un sistema di gestione che coinvolge la pianificazione, l'organizzazione, il coordinamento e la valutazione delle risorse e delle attività aziendali. L'analisi del controllo aziendale è un processo continuo e dinamico che richiede una revisione periodica e un aggiornamento dei meccanismi di controllo in base alle esigenze e alle sfide in continua evoluzione dell'azienda.

Ogni azienda è caratterizzata da un insieme di processi di controllo, che sono articolati in base alle condizioni interne e alle relazioni che l'azienda stessa instaura con l'esterno. Ecco dunque che le possibili variabili che influenzano il controllo aziendale sono molteplici, ad ogni modo è possibile definire il termine controllo secondo la seguente affermazione: *«l'esistenza di numerosi attori con le proprie competenze e attese destinate a trasformarsi in obiettivi da verificare e monitorare. Nel linguaggio comune al termine controllo si associano diversi significati tra cui: sorveglianza, repressione, verifica, accertamento, valutazione, vigilanza, ispezione, orientamento,*

monitoraggio. Le precedenti accezioni presentano una caratteristica unificante, riconducibile all'esistenza di soggetti interessati all'osservazione di specifici oggetti, fenomeni e comportamenti, in relazione ad uno o più obiettivi d'indagine dominanti»¹.

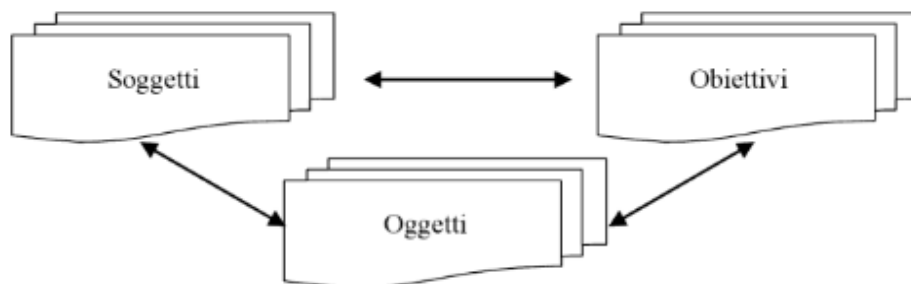


Figura 1. Gli elementi quantificanti le attività di controllo²

Nel dettaglio, si afferma che l'evoluzione dei controlli in ambito dell'economia aziendale, è strettamente connessa col mutare degli strumenti organizzativi e contabili impiegati. Se vogliamo fare un breve excursus storico, bisogna precisare che i primi riferimenti all'attività di controllo di tipo contabile risalgono al 1300 in Inghilterra, quando venne creata la figura dell'Auditor of the Exchequer, avente il compito di controllare il bilancio dello Stato. Nel corso degli anni a venire vennero istituiti degli organismi complessi al fine di controllare anche la legittimità sugli atti del governo, come ad esempio la Corte dei Conti in Italia. Mentre con riferimento al controllo sugli atti di gestione delle imprese private si iniziò a partire dal XIX secolo³.

¹ Salvioni D. M., Franzoni S., (2014), *Governance e controllo della gestione aziendale*, Giappichelli, p. 65;

² Salvioni D. M., Franzoni S., (2014), *Governance e controllo della gestione aziendale*, Giappichelli, p. 65;

³ Provasi R., & Guizzetti C., (2019), *L'evoluzione dei sistemi di controllo aziendale: dal controllo di gestione al controllo sulla governance*, *Economia Aziendale Online*, 10(2), pp. 257-271;

Visione contabile del controllo	Visione gestionale del controllo
1) Controlli sui documenti contabili 2) Origine ere antiche 3) Oggetto: conti pubblici	1) Controllo sugli atti della gestione 2) Origine: <ul style="list-style-type: none"> a) Approccio Anglossasone era moderna, 1300 in Inghilterra; b) Approccio Statutinense era moderna, 1867 3) Conti privati

Figura 2. Approccio contabile e gestionale del controllo⁴

In particolare, in Italia le prime procedure di revisione contabile vennero introdotte nel 1923 proprio quanto a Roma si creò l'Istituto Fiduciario Italiano e poi nel 1924 a Milano il primo Istituto di Revisione Aziendale.

Ad ogni modo, con riferimento alla classica imposizione dei principi di revisione, il controllo interno viene definito come un insieme di direttive e procedure utili per conseguire lo scopo dell'impresa⁵.

In particolare, si afferma che i controlli interni con riferimenti al sistema contabile sono utili per il raggiungimento di alcuni obiettivi ben determinati:

1. tutte le operazioni devono essere autorizzate dai dirigenti responsabili di tale compito;
2. le operazioni devono essere registrate in modo tempestivo;
3. l'accesso alle relative registrazioni deve essere limitato mediante un particolare sistema di autorizzazioni;

⁴ Provasi R., & Guizzetti C., (2019), *L'evoluzione dei sistemi di controllo aziendale: dal controllo di gestione al controllo sulla governance*, Economia Aziendale Online, 10(2), pp. 257-271;

⁵ Cfr: «l'insieme delle direttive, delle procedure e delle tecniche adottate dall'azienda allo scopo di garantire:

1. la conformità delle attività degli organi individuali e collegiali all'oggetto che l'impresa si propone di conseguire ed alle direttive impartite dalla direzione;
2. la salvaguardia del patrimonio aziendale;
3. l'attendibilità dei dati del sistema informativo aziendale». Marchi L., (2012), *Revisione aziendale e sistemi di controllo interno*, Giuffrè, p. 177;

1. l'Alta Direzione e il Comitato per il controllo interno;
2. il Controllo di gestione;
3. l'*Internal Auditing* (revisione interna);
4. la Società di Revisione;
5. il Collegio Sindacale.

Nella Figura 3. è possibile comprendere il grado di coinvolgimento dei diversi soggetti nel raggiungimento dei vari obiettivi del sistema.

1.2 Il Sistema di Controllo Manageriale (SCM)

Il Sistema di Controllo Manageriale ha lo scopo di fornire informazioni tempestive e affidabili ai manager e ai dirigenti affinché possano prendere decisioni informate e guidare l'organizzazione in modo efficace. Esso coinvolge sia il monitoraggio delle performance passate che la pianificazione e il controllo delle azioni future.

Nel corso degli anni, gli studiosi americani hanno evoluto la propria ricerca, imponendo dunque una particolare attenzione non solo al controllo di gestione, ma anche all'aspetto puramente manageriale.⁷ Al di là degli studi tipicamente teorici, le imprese oggi continuano a vivere il loro momento di sviluppo come una sfida, raggiungendo sempre più obiettivi consolidati. Ecco dunque che il Sistema di Controllo Manageriale (SCM) rappresenta sempre più un elemento cruciale per il successo delle organizzazioni in un contesto aziendale sempre più complesso e competitivo.⁸

I principali elementi del Sistema di Controllo Manageriale includono:

⁷ Provasi R., & Guizzetti C., (2019), *L'evoluzione dei sistemi di controllo aziendale: dal controllo di gestione al controllo sulla governance*, *Economia Aziendale Online*, 10(2), pp. 257-271;

⁸ Farneti G., Bartolini M., (2010), *Sistemi di controllo manageriale e medie imprese. Un'indagine nella provincia di Forlì-Cesena*, Franco Angeli Edizioni;

1. pianificazione: definizione degli obiettivi aziendali, formulazione di strategie e piani d'azione per raggiungerli;
2. budgeting: elaborazione di budget finanziari e operativi che traducono gli obiettivi strategici in obiettivi quantitativi misurabili;
3. misurazione delle performance: identificazione di indicatori chiave di performance (KPI) e metriche per valutare il raggiungimento degli obiettivi e monitorare l'andamento delle attività aziendali;
4. controllo delle performance: confronto tra le performance effettive e i target definiti, analisi delle variazioni e delle cause degli scostamenti, adozione di azioni correttive o di miglioramento;
5. reporting: comunicazione regolare dei risultati delle performance ai manager e alle parti interessate attraverso report, *dashboard* o altre forme di presentazione;
6. audit interno: analisi indipendente e valutazione dei processi aziendali per garantire la conformità alle politiche, alle normative e agli standard interni;
7. incentivi e premi: utilizzo di sistemi di incentivazione e ricompense per motivare i dipendenti a raggiungere gli obiettivi e le performance desiderate.

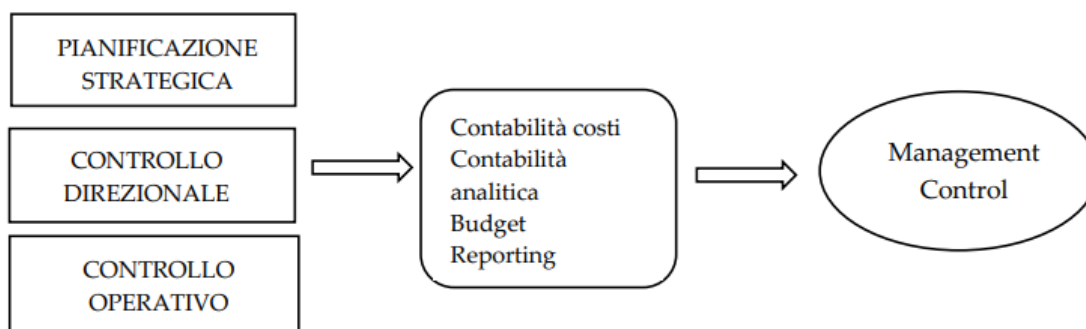


Figura 4. *Dall'attività direzionale al Management Control*⁹

Il Sistema di Controllo Manageriale (SCM) è dunque un sistema assai complesso di tutti quegli strumenti, ruoli e processi utili aventi come obiettivo quello di supportare

⁹ Provasi R., & Guizzetti C., (2019), *L'evoluzione dei sistemi di controllo aziendale: dal controllo di gestione al controllo sulla governance*, *Economia Aziendale Online*, 10(2), pp. 257-271;

il personale e tutti i manager al fine di attuare dei comportamenti idonei per il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Rientrano all'interno di questo ambito operativo:

1. i controlli del personale: fanno parte tutte quelle iniziative utili per riuscire a favorire una sorta di autocontrollo tra il personale, con la finalità di assicurare maggiori garanzie a ogni collaboratore, incrementare le possibilità al fine di svolgere il migliore lavoro possibile, definendo gli incarichi e l'attribuzione delle risorse;
2. i controlli della cultura interna: hanno come obiettivo quello di fare in modo che i dipendenti possano controllarsi tra di loro in modo reciproco e autonomo, attraverso il rispetto e la condivisione di valori e comportamenti comuni.

Il Sistema di Controllo Manageriale (SCM) è uno strumento cardine per tutte le imprese a prescindere dalla dimensione e natura giuridica, in particolare tra i principali benefici che possiamo menzionare abbiamo il miglioramento delle prestazioni organizzative, l'allineamento degli obiettivi imprenditoriali, l'identificazione e la mitigazione dei rischi e il supporto alle decisioni strategiche.

Di contro, tra gli svantaggi che si possono incontrare in seguito all'attuazione del SCM, troviamo delle ingenti restrizioni alla loro praticabilità, e spesso possono essere molto costosi con degli atteggiamenti negativi, come ad esempio una scarsa autonomia ed autocontrollo dei dipendenti e comportamenti poco precisi e curati.

Ecco perché le forme di controllo devono essere scelte in modo strategico e il controllo dei risultati deve avvenire in modo periodico, riuscendo al tempo stesso a influenzare le decisioni e i comportamenti degli individui, attraverso la valutazione delle performance e la responsabilizzazione dello stesso personale.

Al fine di scegliere le migliori soluzioni di controllo è opportuno eseguire sempre un'analisi tra i costi del controllo e i benefici attesi.

1.3 Il Controllo di Gestione (CdG)

Il controllo di gestione viene definito in modo ampio dagli studiosi, che hanno trovato delle definizioni assai complete ed esaustive¹⁰.

Il controllo di gestione è un particolare meccanismo operativo, che ha valenza per tutte le imprese a prescindere dalle loro dimensioni o dalla natura del soggetto economico/giuridico. Le fondamenta del controllo hanno come obiettivo quello di stimolare dei comportamenti a livello individuale o organizzativo che siano in linea con gli obiettivi strategici aziendali¹¹.

Nel dettaglio il Controllo di Gestione (CdG) è una disciplina aziendale che si occupa di pianificare, monitorare e controllare le attività e le risorse di un'organizzazione al fine di raggiungere gli obiettivi stabiliti. È un processo di gestione che fornisce informazioni e strumenti per valutare le performance aziendali, prendere decisioni basate sui dati e migliorare l'efficienza e l'efficacia delle operazioni.

La realizzazione di qualsiasi attività di controllo di gestione implica infatti l'esistenza di uno o più obiettivi, che permettono di determinare il proprio focus su specifici oggetti. Prendendo in considerazione i differenti elementi delle attività di controllo di un'impresa possiamo affermare quanto segue¹²:

1. i soggetti che sono tipicamente interessati a qualsiasi attività di controllo sono tutti gli stakeholder di un'azienda;
2. l'oggetto di analisi è l'impresa stessa, analizzata proprio nella sua totalità, con riferimento a specifiche componenti;

¹⁰ Cfr: «Alcuni lo considerano un insieme di tecniche e strumenti quantitativi finalizzati al miglioramento del processo decisionale, altri lo intendono come un processo di autocontrollo direzionale. Un giusto compromesso potrebbe essere quello di ritenerlo un insieme di attività con cui la direzione aziendale, anche ma non solo attraverso l'impiego di strumenti contabili, rileva se la gestione dell'impresa si stia svolgendo in modo da permettere il conseguimento degli obiettivi formulati in sede di pianificazione e soprattutto verifica che la gestione si svolga secondo criteri di economicità al fine di consentire il perdurare dell'impresa nel tempo. In altri termini il controllo di gestione può anche essere definito come l'insieme delle attività attraverso le quali i manager guidano il processo di allocazione e di utilizzo delle risorse al fine di raggiungere efficacemente gli obiettivi attraverso approcci gestionali efficienti». Tullio A., (2018), *Analisi dei costi e contabilità industriale*, IPSOA, p. 3;

¹¹ Busco C., Giovannoni E., Riccaboni A., (2018), *Il controllo di gestione*, IPSOA;

¹² Salvioni D. M., Franzoni S., (2014), *Governance e controllo della gestione aziendale*, Giappichelli;

3. gli obiettivi che danno vita alle procedure di controllo fanno riferimento a delle specifiche attese inerenti ciascun interlocutore.



*Figura 5. Gli elementi del controllo di gestione*¹³

I sistemi di controllo sono composti da tre elementi centrali che occorre analizzare¹⁴:

1. i centri di responsabilità, si tratta delle diverse tipologie di unità organizzative a cui sono indirizzate le varie responsabilità dei risultati economico-finanziari raggiunti all'interno dell'impresa;
2. la struttura tecnico-contabile di supporto, che si concretizza con degli strumenti di rilevazione delle prestazioni, in modelli di reporting e di analisi. Rientrano in questa categoria i budget, gli indicatori di performance e la contabilità analitica;
3. le fasi attuative del processo del sistema di controllo, ovvero:
 - a) l'individuazione degli obiettivi annuali;

¹³ Sistemi di controllo di gestione, in <https://www.systemmanagement.it/direzionale/controllo-di-gestione/>

¹⁴ Busco C., Giovannoni E., Riccaboni A., (2018), *Il controllo di gestione*, IPSOA;

- b) la preparazione del budget;
- c) la revisione;
- d) la verifica dei risultati;
- e) l'attuazione delle iniziative stabilite.

Il sistema di controllo interno di gestione è dunque composto da un insieme di meccanismi utili per riuscire a migliorare l'efficacia della governance. L'elemento comune di ogni attività di controllo, fa riferimento allo svolgimento di una funzione di supporto al fine di ottimizzare le performance. Ad ogni modo, il controllo interno presuppone l'introduzione di particolari soggetti dedicati come ad esempio il responsabile del controllo interno, il *risk manager* e l'*internal auditor*, ma anche il supporto del management operativo¹⁵.

Ad ogni modo, i sistemi di controllo rappresentano senza dubbio un insieme ben definito di tecniche importanti per la direzione aziendale. Rientranti nella capacità dell'impresa stessa di prevedere e definire i propri risultati così da migliorare la propria situazione economica-finanziaria e la gestione interna¹⁶.

Gli strumenti di controllo di gestione devono mettere in evidenza dunque due fattori indispensabili a tal fine, proprio come emerge dalla Figura 6¹⁷:

1. l'ambiente interno: così da assicurare il buon funzionamento e l'organizzazione dell'azienda nel rispetto degli obiettivi prefissati;
2. l'ambiente esterno: favorendo la tempestiva individuazione delle minacce ma al tempo stesso delle opportunità, così da attuare le migliori azioni strategiche da mettere in atto.

¹⁵ Salvioni D. M., Franzoni S., (2014), *Governance e controllo della gestione aziendale*, Giappichelli;

¹⁶ Cfr: «La contabilità direzionale e, più in generale, il controllo di gestione consentono di ottenere informazioni relative alle performance conseguite dall'azienda nel suo complesso e dalle varie sub-unità organizzative che la compongono, da ciascun responsabile e da altri oggetti di indagine quali i singoli clienti, i diversi canali di vendita, le molteplici attività svolte o le eterogenee transazioni poste in essere». Busco C., Giovannoni E., Riccaboni A., (2018), *Il controllo di gestione*, IPSOA, p. 6;

¹⁷ Tullio A., (2018), *Analisi dei costi e contabilità industriale*, IPSOA;

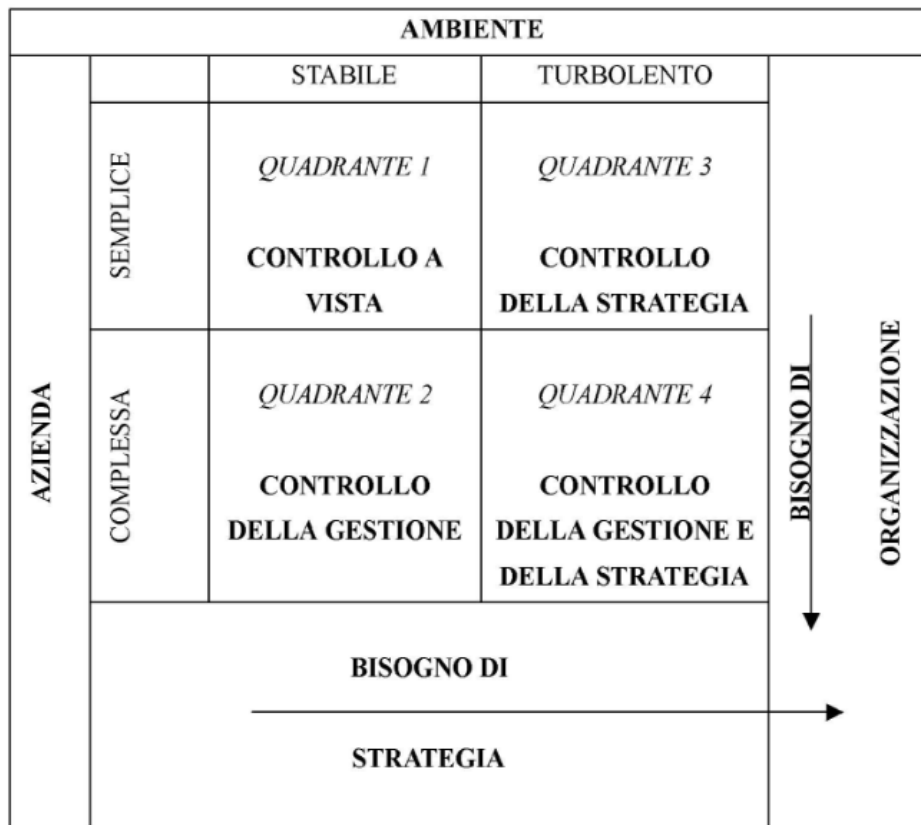


Figura 6. *Le due prospettive controllo di gestione/controllo della strategia*¹⁸

Ovviamente il controllo di gestione non rappresenta l'unica modalità per eseguire il controllo aziendale. Infatti esistono anche altre forme di controllo particolarmente rilevanti, come ad esempio:

1. il sistema dei controlli interni: questo lo abbiamo ampiamente trattato anche nei paragrafi precedenti, e può essere definito come «*l'insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative volte a consentire, attraverso un adeguato processo di identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi, una conduzione dell'impresa sana, corretta e coerente con gli obiettivi prefissati*»¹⁹.

¹⁸ Tullio A., (2018), *Analisi dei costi e contabilità industriale*, IPSOA, p. 4;

¹⁹ Azzone G., (2014), *Sistemi di controllo di gestione*, Etas, p. 19;

2. il sistema integrato di risk management: l'enterprise risk management è quel processo utile per riuscire a individuare gli eventi potenziali che possono in qualche modo ostacolare il raggiungimento degli obiettivi di un'impresa, e gestire dunque il rischio derivato;
3. il sistema di controllo strategico: si tratta di quello strumento utile per supportare il management dell'azienda quando si prendono le decisioni più importanti, e si svolge mediante la programmazione e la verifica periodica dei risultati raggiunti.

CAPITOLO 2

La sostenibilità aziendale

2.1 Il concetto di sostenibilità

La prima vera e propria definizione di “sostenibilità” è contenuta nel *Rapporto Our Common Future*, generato nel 1987 dalla *World Commission on Environmental and Development (Commission Brundtland)*. Definendo sostenibile lo sviluppo che: «*garantisce i bisogni delle generazioni attuali senza compromettere la possibilità che le generazioni future riescano a soddisfare i propri*»²⁰.

La sostenibilità è un concetto che sta avendo un'importanza sempre maggiore nell'ambito dell'Unione Europea. Questo emerge dalle numerose testimonianze che sono state promosse sia a livello europeo che internazionale, come ad esempio il *Green Deal*, l'Accordo di Parigi sul clima e i *Sustainable Developments Goals* dell'Agenda ONU 2030, aventi come obiettivo il contrasto ai cambiamenti climatici²¹.

La sostenibilità è diventata uno dei concetti chiave nel dibattito globale sulla tutela dell'ambiente e sulle sfide che l'umanità deve affrontare per garantire un futuro prospero e armonioso. Negli ultimi decenni, l'aumento della popolazione mondiale,

²⁰ Tenuta P., (2009), *Indici e modelli di sostenibilità*, Franco Angeli Edizioni, p. 14;

²¹ Tettamanzi P., Minutiello P., (2022), *ESG: bilancio di sostenibilità e integrated reporting*, Ipsoa;

l'industrializzazione e lo sfruttamento delle risorse naturali hanno messo a dura prova l'equilibrio ecologico del nostro pianeta.

La sfida ambientale di oggi, si presenta sicuramente come una sfida a livello globale, in particolare come abbiamo accennato l'inquinamento globale costituisce un problema comune a tutti in quanto viene minacciato l'intero ecosistema planetario, e dunque la qualità dell'esistenza di ogni abitante della Terra.²²

«La sfida che l'economia e la società oggi hanno dinanzi è quella di tentare di coniugare efficienza e contenimento degli eccessi consumistici. Dal 1970 ad oggi il consumo in Europa dell'energia è aumentato del 40% e la superficie del territorio è raddoppiata. Pertanto la sostenibilità potrà evidentemente essere ottenuta cercando di combinare politiche di efficienza nell'uso di energia con politiche volte a contenere ovvero riorientare lo sviluppo»²³.

Pertanto, è diventato fondamentale adottare un approccio sostenibile che ci permetta di soddisfare i nostri bisogni presenti senza compromettere la capacità delle future generazioni di soddisfare i propri. La sostenibilità si basa su tre pilastri fondamentali: l'ambiente, l'economia e il sociale.

²² Caretto E., (2002), *Ambiente, sostenibilità e qualità della vita*, Amaltea Edizioni;

²³ Caretto E., (2002), *Ambiente, sostenibilità e qualità della vita*, Amaltea Edizioni, p. 67;

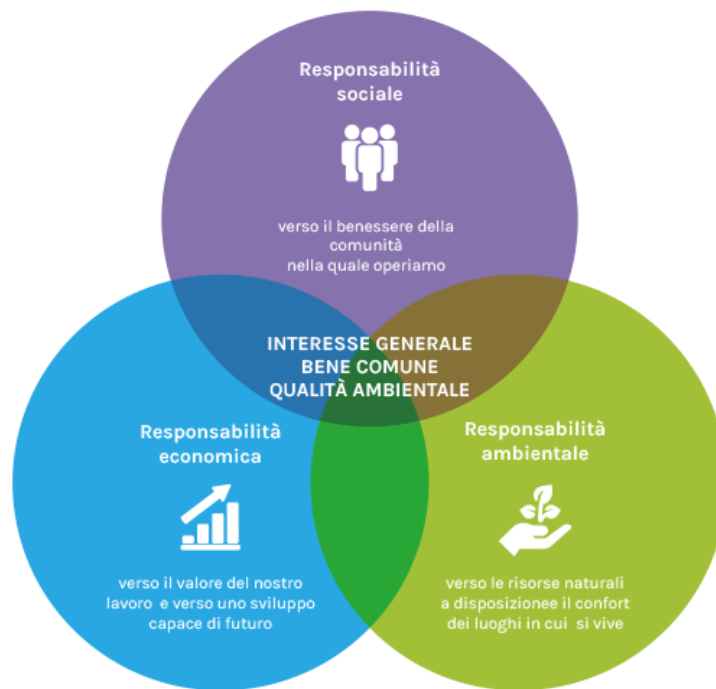


Figura 7. I tre elementi dello sviluppo sostenibile²⁴

L'obiettivo principale è raggiungere un equilibrio tra questi tre aspetti, in modo che le scelte e le azioni che intraprendiamo oggi non danneggiano l'ambiente, compromettano la stabilità economica o minacciano il benessere sociale. Dal punto di vista ambientale, la sostenibilità richiede la conservazione e la gestione responsabile delle risorse naturali, la riduzione dell'inquinamento e delle emissioni di gas serra, nonché la protezione degli ecosistemi fragili. Questo implica l'adozione di pratiche agricole sostenibili, l'uso efficiente dell'energia e delle risorse idriche, la promozione delle energie rinnovabili e la conservazione della biodiversità. Solo attraverso un approccio responsabile verso l'ambiente possiamo preservare la bellezza e la diversità del nostro pianeta per le generazioni future. Dal punto di vista economico, la sostenibilità implica l'adozione di modelli di sviluppo che non si basino sulla mera crescita economica, ma che tengano conto degli impatti sociali e ambientali delle attività produttive. L'economia circolare, ad esempio, promuove il riutilizzo, il

²⁴ <https://www.agrosistemi.com/servizi-2/sostenibilita-ambientale-agrosistemi> in

riciclaggio e la riduzione degli sprechi, creando al contempo opportunità di lavoro e promuovendo l'innovazione. Inoltre, la questa richiede un'equa distribuzione delle risorse e la riduzione delle disuguaglianze, in modo che tutti possano beneficiare dei risultati dello sviluppo sostenibile. Infine, dal punto di vista sociale, la sostenibilità fa riferimento alla promozione di comunità inclusive, alla tutela dei diritti umani, all'accesso all'istruzione e alla salute per tutti, nonché alla partecipazione attiva dei cittadini inerenti le decisioni che riguardano il loro futuro. La sostenibilità non può essere raggiunta senza una maggiore consapevolezza e responsabilità individuale e collettiva.

«In un certo senso la sostenibilità è la via del male minore. Non è l'illusione della crescita economica infinita, impossibile su una biosfera con spazi e risorse finite; non è l'illusione delle “magnifiche sorti e progressive”; non è l'illusione per i paesi in via di sviluppo di seguire il nostro modello economico e industriale: i vincoli biofisici del pianeta rendono assolutamente velleitaria tale ipotesi»²⁵.

Ad ogni modo, il concetto di “sviluppo sostenibile” è stato nel corso degli anni un elemento di grande interesse per la nostra società civile. Infatti si tratta di un argomento generato dalla maggiore consapevolezza dell'esauribilità delle risorse del pianeta, e con l'urgenza di preservare la qualità del patrimonio naturalistico, grazie anche a delle azioni utili per promuovere modelli di sviluppo maggiormente equilibrati rispetto a ciò che è avvenuto in passato. Lo sviluppo viene considerato sostenibile se è capace di generare delle situazioni di assoluto equilibrio con riferimento alle tre dimensioni che abbiamo menzionato in precedenza: sociale, economica e ambientale. Con la regola delle tre E: ecologia, equità, economia. Di conseguenza, viene considerata sostenibile *«quell'organizzazione che è stabile non solo finanziariamente, ma minimizza i propri impatti ambientali negativi ed agisce in conformità alle aspettative sociali nella considerazione che bisogna rivolgersi alle generazioni future con un atteggiamento di maggiore responsabilità in merito a quanto si è prodotto in termini non solo economici ma anche etici, ambientali e sociali»²⁶.*

²⁵ Tiezzi E., Marchettini N., (1999), *Che cos'è lo sviluppo sostenibile? Le basi scientifiche della sostenibilità e i guasti del pensiero unico*, Donzelli;

²⁶ Tenuta P., (2009), *Indici e modelli di sostenibilità*, Franco Angeli Edizioni;

Il concetto di sviluppo sostenibile è stato inserito anche nei principi costituzionali dell'Unione Europea e si è evoluto già a partire dagli anni Sessanta. In particolare, lo sviluppo sostenibile viene menzionato nell'articolo 2 del Trattato di Amsterdam²⁷, andandolo dunque a sancire e riconoscere nella sua interezza.

La sostenibilità è un imperativo per il futuro del nostro pianeta. È un concetto che va al di là delle ideologie politiche o delle differenze culturali. È una sfida globale che richiede l'impegno di tutti i settori della società: governi, imprese, organizzazioni non governative e cittadini. Dobbiamo adottare un approccio olistico e integrato, considerando l'interconnessione tra ambiente, economia e società.

2.2 Il bilancio sostenibile: focus e importanza

Proprio con l'emergere di quelle che sono le caratteristiche della sostenibilità, ampiamente trattate nel capitolo precedente, è emerso che uno strumento sempre più impiegato dalle organizzazioni è un documento di rendicontazione non finanziaria, definito anche Bilancio di Sostenibilità²⁸.

Il bilancio sostenibile è diventato un concetto sempre più rilevante nel contesto aziendale moderno. Le organizzazioni sono sempre più consapevoli dell'importanza di considerare non solo gli aspetti finanziari delle loro attività, ma anche gli impatti sociali ed ambientali. Il bilancio sostenibile si propone di valutare in modo integrato le performance finanziarie, sociali ed ambientali di un'organizzazione, al fine di promuovere un modello di sviluppo equilibrato e responsabile.

²⁷ Articolo 2 del Trattato di Amsterdam: *“La Comunità ha il compito di promuovere nell'insieme della Comunità, mediante l'instaurazione di un mercato comune e di un'unione economica e monetaria e mediante l'attuazione delle politiche e delle azioni comuni di cui agli articoli 3 e 3 A, uno sviluppo armonioso, equilibrato e sostenibile delle attività economiche, un elevato livello di occupazione e di protezione sociale, la parità tra uomini e donne, una crescita sostenibile e non inflazionistica, un alto grado di competitività e di convergenza dei risultati economici, un elevato livello di protezione dell'ambiente ed il miglioramento della qualità di quest'ultimo, il miglioramento del tenore e della qualità della vita, la coesione economica e sociale e la solidarietà tra Stati membri”*. In <https://www.gazzettaufficiale.it>

²⁸ Castellani G., (2011), *Responsabilità sociale d'impresa e bilancio di sostenibilità*, Maggioli Editore;

Bisogna affermare che un percorso di responsabilità sociale d'impresa deve investire sempre più nei processi strategici che sono a monte, ovvero prima della redazione del Bilancio di Sostenibilità. Dunque, è importante considerare questi elementi affinché il bilancio sostenibile possa raggiungere una dignità, con gli altri documenti societari di rendicontazione.

Il bilancio sostenibile racchiude in sé i seguenti elementi:

1. aspetti finanziari: ovvero gli aspetti finanziari tradizionali, come il reddito, i costi e gli investimenti, ma va oltre, integrando anche l'analisi degli impatti finanziari delle attività sostenibili e delle iniziative di responsabilità sociale d'impresa;
2. aspetti sociali: in quanto si valuta l'impatto delle attività aziendali sulla comunità, i dipendenti, i fornitori e altre parti interessate. Include, ad esempio, l'occupazione etica, la diversità e l'inclusione, i diritti umani e il coinvolgimento delle comunità locali;
3. aspetti ambientali: si considera l'impatto delle attività aziendali sull'ambiente, come l'emissione di gas serra, l'uso delle risorse naturali, la gestione dei rifiuti e la conservazione della biodiversità. Include anche la valutazione della sostenibilità della catena di approvvigionamento.



Figura 8. Le fasi della redazione del Bilancio di Sostenibilità²⁹

²⁹ Il Bilancio di Sostenibilità. Rendicontare e gestire una Strategia di Sostenibilità orientata all'Agenda 2030 e al Green Deal Europeo, in <https://punto3.it/il-bilancio-di-sostenibilita/>

Al fine di redigere al meglio il Bilancio di Sostenibilità si seguono i principi di rendicontazione che sono le fondamenta indispensabili al fine di creare un report di sostenibilità che sia il migliore possibile. I principi di rendicontazione sono elencati nella Figura 9, in cui è possibile mettere in evidenza sia quelli inerenti la qualità che i contenuti dei report. Ogni principio è contenuto nel documento GRI 101, in cui vengono spiegati in modo minuzioso tutti i principi in esso contenuti³⁰.

Principi di rendicontazione per la definizione dei contenuti del report	Principi di rendicontazione per la definizione della qualità del report
<ul style="list-style-type: none"> • Inclusività degli stakeholder • Contesto di sostenibilità • Materialità • Completezza 	<ul style="list-style-type: none"> • Accuratezza • Equilibrio • Chiarezza • Comparabilità • Affidabilità • Tempestività

³⁰ Cfr: "I principi di rendicontazione inseriti nel GRI 101:

1. *inclusività degli stakeholder: l'organizzazione deve identificare i propri stakeholder e spiegare in che modo ha risposto ai loro ragionevoli interessi e aspettative;*
2. *contesto di sostenibilità: il report deve presentare le performance dell'organizzazione nel contesto più ampio della sostenibilità;*
3. *materialità: Il report deve includere temi che:*
 - a) *riflettono gli impatti economici, ambientali e sociali significativi dell'organizzazione,*
 - o
 - b) *influenzano in modo sostanziale le valutazioni e le decisioni degli stakeholder;*
4. *completezza: il report deve trattare i temi materiali e i loro perimetri in misura sufficiente a riflettere impatti economici, ambientali e sociali significativi e consentire agli stakeholder di valutare le performance dell'organizzazione nel periodo di rendicontazione;*
5. *accuratezza: le informazioni oggetto di rendicontazione devono essere sufficientemente accurate e dettagliate da consentire agli stakeholder di valutare le performance dell'organizzazione;*
6. *chiarezza: l'organizzazione deve rendere i dati disponibili in modo tale che risultino comprensibili e accessibili agli stakeholder che li utilizzano;*
7. *affidabilità: l'organizzazione deve raccogliere, registrare, compilare, analizzare e presentare le informazioni e i processi impiegati nella redazione del report in modo tale che risultino esaminabili e sia possibile definirne qualità e materialità.*
8. *tempestività: l'organizzazione deve pubblicare report con cadenza periodica affinché i dati siano disponibili nei tempi necessari a consentire agli stakeholder di assumere decisioni consapevoli.*

In GRI 101: principi di rendicontazione 2016, in <https://hidrasocietabenefit.it/servizi-di-valore/strategia-3p-profit-people-planet/come-redigere-un-bilancio-di-sostenibilita/>

Figura 9. I principi di rendicontazione definiti nel GRI 101³¹

«I GRI Standards creano un linguaggio comune per le organizzazioni e gli stakeholder attraverso il quale comunicare e comprendere gli impatti economici, ambientali e sociali delle organizzazioni. Gli Standards sono pensati per migliorare la qualità e la comparabilità globale delle informazioni su tali impatti, consentendo quindi una maggiore trasparenza e responsabilizzazione delle organizzazioni. Il reporting di sostenibilità basato sui GRI Standards dovrebbe fornire una rappresentazione ragionevole ed equilibrata dei contributi positivi e negativi di un'organizzazione verso l'obiettivo di sviluppo sostenibile». ³²

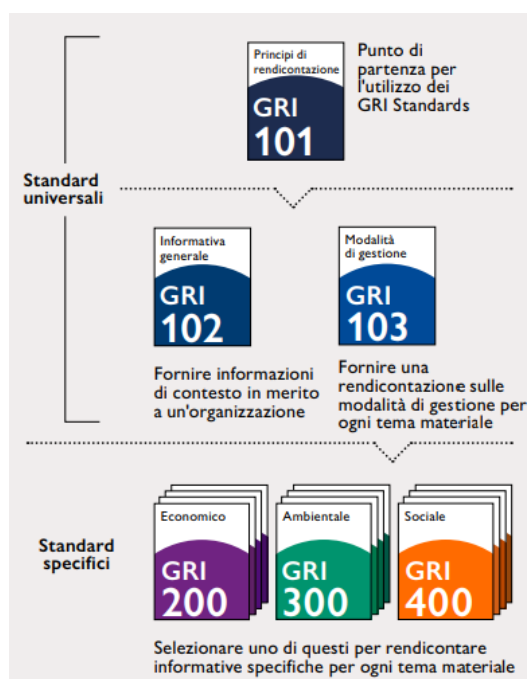


Figura 11. Panoramica sui GRI Standards

³¹ GRI 101: principi di rendicontazione 2016, in <https://hidrasocietabenefit.it/servizi-di-valore/strategia-3p-profit-people-planet/come-redigere-un-bilanci-o-di-sostenibilita/>

³² GRI 101: principi di rendicontazione 2016, p. 3, in <https://hidrasocietabenefit.it/servizi-di-valore/strategia-3p-profit-people-planet/come-redigere-un-bilanci-o-di-sostenibilita/>

Il bilancio sostenibile consente alle organizzazioni di identificare e gestire i rischi associati a questioni sociali e ambientali, come le normative ambientali, l'impatto reputazionale negativo e le richieste dei consumatori per prodotti e servizi sostenibili. Le organizzazioni che integrano la sostenibilità nel loro modello di business possono ottenere un vantaggio competitivo. Mentre i consumatori sono sempre più attenti all'impatto sociale ed ambientale delle aziende e preferiscono quelle che dimostrano un impegno per la sostenibilità. Inoltre, il bilancio sostenibile consente alle organizzazioni di comprendere meglio le aspettative e le esigenze dei loro stakeholder, come i dipendenti, i clienti, gli investitori e le comunità locali. Ciò può migliorare la fiducia e la reputazione dell'azienda.

	VALORE AGGIUNTO GLOBALE	n	n-1	n-2
A)	Valore della produzione			
1	Ricavi delle vendite e delle prestazioni +/- rettifiche di ricavo			
2	+/- variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazioni, semilavorati, prodotti finiti			
3	+/- variazione dei lavori in corso su ordinazione			
4	+/- altri ricavi e proventi			
	Ricavi della produzione tipica			
5	+ ricavi per produzioni atipiche (produzioni in economia)			
B)	Costi intermedi della produzione			
6	- consumi di materie prime			
	- consumi di materie sussidiarie			
	- consumi di materie di consumo			
	- costi di acquisto di merci			
7	- costi per servizi			
8	- costi per godimenti di beni di terzi			
9	- accantonamenti per rischi			
10	- altri accantonamenti			
11	- oneri diversi di gestione			
	Valore Aggiunto Caratteristico Lordo			
C)	Componenti accessori e straordinari			
12	+/- saldo gestione accessoria (Ricavi – Costi Accessori)			
13	+/- saldo componenti straordinari (Ricavi – Costi straordinari)			
	Valore Aggiunto Globale Lordo			
	- Ammortamenti della gestione per gruppi omogenei di beni			
	VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO			

Figura 11. Prospetto di determinazione del bilancio sostenibile a Valore Aggiunto

Dopo che si è deciso di impiegare il termine Bilancio di Sostenibilità per il documento di sintesi di tutte le altre azioni di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI), si può impiegare il termine bilancio sociale nella sua considerazione più ristretta, ovvero con riferimento al prospetto del Valore aggiunto in relazione al Bilancio d'Esercizio (Figure 11 e 12). «Il Valore Aggiunto viene considerata la quantità di “valore” che

risulta dall'attività dell'azienda "aggiunto al valore delle risorse (input) utilizzate nel processo produttivo»³³.

Ecco dunque, che il Bilancio di Sostenibilità è quel documento di sintesi che è utile per riuscire a esplicitare al meglio l'impegno sociale, ecologico ed etico di un'impresa, mediante una forma di rendicontazione non finanziaria utile per riuscire a rappresentare le attività e i risultati di natura non appartenenti al settore economico-finanziario.

Ad ogni modo, si afferma che le finalità del Bilancio di Sostenibilità possono essere riassunte come segue³⁴:

1. per il monitoraggio e la valutazione dell'impatto sociale e ambientale dell'impresa;
2. per la misurazione dell'efficacia dei programmi e delle performance sociali e ambientali;
3. per lo sviluppo dei sistemi informativi interni ed esterni con riferimento agli impatti economici, sociali e ambientali;
4. per la funzione informativa con riferimento alle responsabilità sociali e ambientali delle imprese.

³³ Castellani G., (2011), *Responsabilità sociale d'impresa e bilancio di sostenibilità*, Maggioli Editore, p. 178;

³⁴ Tettamanzi P., Minutiello V., (2022), *Il bilancio di sostenibilità come strumento di rendicontazione aziendale*, goWare & Guerini Next;

DISTRIBUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO		n	n-1	n-2
A)	Remunerazione del personale			
	Personale non dipendente			
	Personale dipendente			
a)	remunerazioni dirette			
b)	remunerazioni indirette			
c)	quote di riparto del reddito			
B)	Remunerazione della Pubblica Amministrazione			
	Imposte dirette			
	Imposte indirette			
	- sovvenzioni in c/esercizio			
C)	Remunerazione del capitale di credito			
	Oneri per capitali a breve termine			
	Oneri per capitali a lungo termine			
D)	Remunerazione del capitale di rischio			
	Dividendi (utili distribuiti alla proprietà)			
E)	Remunerazione dell'azienda			
	+/- Variazione riserve			
	(Ammortamenti – solo nel caso in cui si consideri il Valore Aggiunto Lordo)			
	VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO			

Figura 12. Prospetto di riparto del Valore Aggiunto

2.3 Correlazione tra controllo aziendale e sostenibilità

L'impatto delle attività aziendali sull'ambiente e sulla società è diventato sempre più evidente negli ultimi decenni. L'urgente necessità di affrontare le sfide ambientali e sociali ha portato all'emergere di un legame sempre più forte tra il controllo aziendale e la sostenibilità. Il controllo aziendale, inteso come il processo attraverso il quale le aziende monitorano, valutano e gestiscono le proprie attività, può svolgere un ruolo chiave nel promuovere la responsabilità ambientale e sociale delle organizzazioni.

La redazione del bilancio sostenibile diventa dunque un processo di governo socio-economico aziendale, che trae il suo fondamento da molteplici metodologie indispensabili a tal fine. In prima istanza diventa assai importante l'individuazione degli stakeholder aziendali e delle mappature delle relazioni che con essi si sono create. Tutte le attività economico-sociali devono essere mappate al fine di comprendere la relazione all'impatto economico, ambientale e sociale che queste sono destinate a generare³⁵.

³⁵ Bertacche B. C., (2005), *Reporting aziendale e sostenibilità: i nuovi orizzonti del bilancio sociale*, FrancoAngeli;

Il controllo aziendale permette alle organizzazioni di misurare e monitorare il proprio impatto ambientale, come le emissioni di gas serra, l'uso delle risorse naturali e la gestione dei rifiuti. Attraverso il monitoraggio continuo, le aziende possono identificare le aree di miglioramento e adottare misure correttive per ridurre l'impatto ambientale. Al tempo stesso questo può essere utile per favorire l'adozione di pratiche sostenibili, come l'efficienza energetica, l'uso di energie rinnovabili, il riciclaggio e la riduzione degli sprechi. Attraverso una gestione efficace, le aziende possono integrare la sostenibilità nelle proprie operazioni quotidiane.

Le aziende che integrano la sostenibilità nel loro controllo aziendale possono ottenere un vantaggio competitivo. I consumatori sono sempre più attenti all'impatto sociale ed ambientale delle aziende e preferiscono quelle che dimostrano una gestione responsabile.

Appare evidente quanto sia fondamentale integrare il concetto di sostenibilità con il controllo aziendale. In primo luogo va ridefinito l'approccio strategico dell'impresa, applicando in essere anche le variabili che sono connesse alla sostenibilità, come ad esempio la vision, la mission e i valori dell'azienda. Di conseguenza, non bisogna solo integrare la sostenibilità nel business, ma è importante definire degli obiettivi strategici in cui si trova espressione anche in ambito ambientale e sociale.³⁶

Riuscire a integrare la sostenibilità nel piano finanziario e in sede di pianificazione è fondamentale per creare un maggiore valore aziendale, così da potenziare le vendite, migliorare la brand identity e riuscire a costruire il migliore vantaggio competitivo.

³⁶ CUOA Business School, *Sistema di pianificazione e controllo e sostenibilità: opportunità o necessità?*, in <https://www.cuoaspace.it/2021/04/sistema-di-pianificazione-e-controllo-e-sostenibilita-opportunita-o-necessita.html>

CAPITOLO 3

I criteri ESG e la finanza sostenibile

3.1 Che cosa sono i criteri ESG

Gli ESG (Environmental, Social, Governance - Ambientali, Sociali e di Governance) sono stati menzionati per la prima volta a partire dagli anni Novanta, quando venne creata una sorta di guida Global Reporting Initiative (GRI), per aiutare le aziende a comunicare la propria responsabilità sociale. Dopodiché gli ESG hanno assunto un notevole rilievo proprio grazie alla definizione dei Sustainable Development Goals delle Nazioni Unite, emanati con l'Agenda 2030. Il medesimo anno ha raggiunto la sua certa importanza anche la Conferenza di Parigi sul clima, in cui ben 195 Paesi hanno firmato il cosiddetto Accordo di Parigi a fine di tutelare il Pianeta al fine di contenere il riscaldamento globale³⁷.

I criteri ESG (Environmental, Social, Governance - Ambientali, Sociali e di Governance) sono un insieme di fattori utilizzati per valutare le prestazioni di un'azienda in termini di impatto ambientale, responsabilità sociale e pratiche di governance aziendale. Questi criteri sono ampiamente utilizzati dagli investitori, dalle

³⁷ Cosa vuol dire ESG, la sigla di cui tanto si parla, in <https://www.thegoodintown.it/cosa-vuol-dire-esg-in-poche-parole/>

istituzioni finanziarie e da altre parti interessate, ovvero gli stakeholders per valutare le prestazioni non solo finanziarie, ma anche sostenibili e socialmente responsabili di un'azienda. Nel dettaglio:

1. ambiente (*environmental*): questo criterio riguarda l'impatto ambientale di un'azienda e le sue pratiche di sostenibilità. Include questioni come l'uso delle risorse naturali, l'inquinamento, la gestione dei rifiuti, l'efficienza energetica, l'impatto sul cambiamento climatico e altre questioni ambientali;
2. sociale (*social*): questo fa riferimento agli aspetti sociali legati all'azienda, come le politiche di gestione del personale, la diversità e l'inclusione, i diritti umani, la sicurezza sul lavoro, la gestione delle relazioni con i fornitori e la comunità locale, nonché l'impatto sociale delle attività aziendali.
3. governance: riguarda le pratiche di gestione e di governo aziendale. Sono incluse anche la struttura del consiglio di amministrazione, la trasparenza, l'etica aziendale, la gestione dei rischi, la remunerazione dei dirigenti e altre questioni relative alla governance aziendale.



Figura 13. ESG³⁸

Il tema dei criteri ESG soprattutto da parte degli investitori, sta incrementando dunque l'attenzione su un'organizzazione aziendale sempre più sostenibile, con l'obiettivo di prendere degli impegni più seri nei confronti dell'ambiente e del clima. I criteri ESG sono dunque sempre più conosciuti e impiegati, in particolare³⁹:

1. a livello europeo sono stati introdotti solo nel 2021 oltre 160 strumenti di politica finanziaria sostenibile;
2. sempre nel 2021, l'Unione Europea ha deciso di introdurre la SFDR (*Sustainable Finance Disclosure Regulation*), rappresentando la prima disposizione in materia di contrasto al cambiamento climatico;
3. la Banca Centrale Europea nel 2022 ha avviato delle vere e proprie prove al fine di verificare un'eventuale gestione dei rischi climatici;
4. in ottobre 2022 è stata eseguita una rendicontazione della sostenibilità con riferimento alle attività svolte in Europa.

Oramai dunque, la questione ambientale è diventata assai importante, assumendo dunque una rilevanza non indifferente a livello globale. Al giorno d'oggi, la valutazione dell'azienda assume una valenza del tutto differente, prendendo dunque una nuova direzione, ovvero quella che include oltre agli aspetti finanziari anche quelli considerati sostenibili come nel caso dei criteri ESG.⁴⁰

³⁸ ENVIRONMENTAL, SOCIAL, GOVERNANCE (ESG) nelle strategie aziendali: settore tecnologie software - ICT & Sostenibilità, in <https://www.alpha-network.it/etica/environement-social-governance-esg-nelle-strategie-aziendali/>

³⁹ Tettamanzi P., Minutiello V., (2022), *Il bilancio di sostenibilità come strumento di rendicontazione aziendale*, goWare & Guerini Next;

⁴⁰ Cavazzana R. O., Ponzio A., *Effetti dei climate-related risk sui bilanci*, Bilancio e Revisione n.3/2022, Ipsoa;



Figura 14. *Che cosa sono gli Environmental Social Governance*⁴¹

In particolare, i criteri ESG sopra menzionati hanno lo scopo di valutare l'azienda in modo minuzioso, facendo riferimento alle opportunità ma anche ai rischi, connessi all'ambiente, al sociale o alla governance, suddivisi come segue⁴²:

1. fattori ambientali:

- a) impiego delle risorse naturali;
- b) rifiuti e inquinamento;
- c) iniziative pro sostenibilità;
- d) emissioni di carbonio;
- e) efficienza energetica;

2. fattori sociali:

- a) diritti umani;
- b) sicurezza dei dati e privacy;

⁴¹ Che cosa sono gli ESG?, in <https://www.bucciconsulenze.it/blog/2021/01/28/che-cosa-sono-gli-esg/>

⁴² Galli D., Torelli R., (2021), *Il valore della sostenibilità. Modelli emergenti di rendicontazione non finanziaria tra le imprese italiane leader ESG*, Franco Angeli Edizioni;

- c) programmi per la comunità;
 - d) salute e sicurezza dei collaboratori;
 - e) direttive per opportunità di diversity;
3. fattori di governance:
- a) etica professionale;
 - b) indipendenza del Consiglio di Amministrazione;
 - c) politica di retribuzione del management;
 - d) diversità di genere nel Consiglio di Amministrazione;
 - e) diritti dell'azionista.

Credit Suisse afferma: *«Le imprese che prendono sul serio gli aspetti ESG sono in generale meglio gestite, più sostenibili e orientate al futuro. Le imprese con valori ESG elevati sono meglio attrezzate per affrontare le crisi e raggiungono in media performance migliori delle loro concorrenti»*⁴³. Mentre Deutsche Bank afferma *«Riteniamo che le aziende con una strategia ESG coerente abbiano maggiori probabilità, in generale, di affrontare i complessi problemi ambientali e sociali globali che ci attendono. Questo sarà importante dal punto di vista della gestione del portafoglio»*⁴⁴.

Da questo si evidenzia come anche le grandi banche considerino i criteri ESG un valore aggiunto per l'immagine e la strategia di un'azienda. Grazie agli stessi criteri ESG, è stato possibile raggiungere gli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile evidenziati dall'ONU.

⁴³ Obiettivo: Creare rendimenti. In maniera sostenibile, in <https://am.credit-suisse.com/it/it/asset-management/insights/sustainable-investing.html>

⁴⁴ Müller M., Vignold-Majal L., (2022), Višić I., *ESG e performance: sfide all'orizzonte?*, Deutsche Bank, in <https://www.deutsche-bank.it/files/documents/CIO-Special-ESG-e-performance-sfide-all-orizzonte.pdf>



Figura 15. Obiettivi per lo sviluppo sostenibile ONU⁴⁵

3.2 La rivoluzione ESG e l’impatto sulle funzioni di controllo

La rivoluzione ESG (Ambientale, Sociale, di Governance) ha avuto un impatto significativo sulle funzioni di controllo all'interno delle aziende. Questo si riflette in diversi modi, in primo luogo sulle nuove responsabilità, poiché le funzioni di controllo, come l'audit interno e il risk management, hanno dovuto integrare i criteri ESG nelle loro attività. Ciò implica l'identificazione, la valutazione e la gestione dei rischi associati a questioni ambientali, sociali e di governance. In secondo luogo il reporting e la divulgazione, poiché alle aziende è sempre più richiesto di fornire informazioni dettagliate e trasparenti sulle loro prestazioni ESG. Le funzioni di controllo possono essere coinvolte nella raccolta, nell'analisi e nella verifica delle informazioni ESG per garantire l'affidabilità dei dati riportati. Ciò richiede anche il coordinamento con altre funzioni aziendali, come la comunicazione aziendale e

⁴⁵ Obiettivi per lo sviluppo sostenibile, in <https://www.salute.gov.it/portale/rapportiInternazionali/dettaglioContenutiRapportiInternazionali.jsp?lingua=italiano&id=4892&area=rapporti&menu=unite>

l'amministrazione. In terzo luogo il monitoraggio e la conformità: le funzioni di controllo possiedono un ruolo cruciale nel monitorare il rispetto delle politiche ESG all'interno dell'organizzazione, assicurandosi che siano adottate misure adeguate per mitigare i rischi identificati. Ciò può includere l'implementazione di programmi di formazione, l'audit delle pratiche aziendali e la segnalazione di eventuali non conformità. Infine, il coinvolgimento degli stakeholder, le funzioni di controllo possono svolgere un ruolo chiave nel coinvolgere gli stakeholder interni ed esterni nell'approccio ESG dell'azienda. Ciò può comportare la collaborazione con i dipartimenti HR per promuovere la diversità e l'inclusione, oppure con le parti interessate esterne per garantire la conformità alle norme e agli standard ESG.

I criteri ESG sono strettamente connessi con il concetto di finanza sostenibile, ma non solo questi hanno come obiettivo anche quello di favorire un'economia e una società decisamente più sostenibili.

Per rendere maggiormente attuale questo concetto, si può fare riferimento alla pubblicazione dell'EBA nel dicembre 2019, al fine di comprendere gli step per applicare i principi di sostenibilità a livello europeo, e capire come questi possono avere un impatto sulle funzioni di controllo.

1. la strategia;
2. il risk management;
3. l'utilizzo delle pratiche sostenibili nell'intera economia.

Nel documento dell'EBA si afferma: «*Queste aspettative sottolineano tre aree in cui le istituzioni sono incoraggiate a prendere in considerazione l'adozione di misure (strategia e gestione del rischio, informativa e analisi degli scenari), prima che il quadro giuridico dell'UE venga formalmente aggiornato e i mandati normativi dell'EBA siano consegnati*»⁴⁶.

⁴⁶ Cfr: "These expectations emphasize three areas where institutions are encouraged to consider taking steps, (strategy and risk management, disclosure, and scenario analysis), before the EU legal framework is formally updated and the EBA regulatory mandates delivered", in https://www.eba.europa.eu/sites/default/documents/files/document_library//EBA%20Action%20plan%20on%20sustainable%20finance.pdf?retry=1

3.3 Futuro sostenibile nel settore dell'abbigliamento: previsioni e analisi

Il *fast-fashion*, tradotto letteralmente “moda veloce”, è una delle cause di maggior inquinamento al mondo, infatti l'industria tessile è la seconda più inquinante. Il termine “*fast fashion*” si riferisce a un modello di produzione e consumo nell'industria dell'abbigliamento caratterizzato da cicli di produzione rapidi e una continua offerta di nuovi stili di moda a prezzi accessibili. Nel contesto del *fast fashion*, le aziende producono e rilasciano frequentemente nuove collezioni di abbigliamento, spingendo i consumatori ad acquistare sempre più capi di moda di tendenza. Le aziende che seguono questo modello cercano di ridurre i costi di produzione, spesso producendo in paesi con manodopera a basso costo, e ottimizzando i processi di approvvigionamento e distribuzione per ridurre i tempi di consegna. Questo comporta dunque:

1. un notevole impatto ambientale;
2. delle condizioni di lavoro precarie;
3. una qualità inferiore;
4. un ciclo di moda accelerato.

Per riuscire a far fronte a questo drastico fenomeno, l'Unione Europea ha deciso di attuare un piano per riciclare i tessuti, al fine di incrementare l'economia circolare entro il 2050. Infatti il settore tessile ha un impatto notevole, in particolare si può fare riferimento ai dati del 2020, in cui il consumo medio di prodotti tessili ha comportato solo in UE⁴⁷:

1. un dispendio di 400 mq di terreno;
2. 9 m³ di acqua;

⁴⁷ L'impatto della produzione e dei rifiuti tessili sull'ambiente, in <https://www.europarl.europa.eu/news/it/headlines/society/20201208STO93327/l-impatto-della-produzione-e-dei-rifiuti-tessili-sull-ambiente-infografica#>

3. 391 kg di materie prime;
4. la creazione di circa 270 kg di carbonio.



Figura 16. La produzione tessile⁴⁸

Ma in che modo dunque l'UE vuole incrementare e favorire la crescita dell'economia circolare?⁴⁹

1. il passaggio ai prodotti sostenibili;
2. il passaggio all'economia circolare dei settori cruciali (plastica, tessile, cibo e acqua, elettronica e tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione (ICT), imballaggi, edifici e costruzioni, veicoli e batterie;
3. la gestione e la spedizione dei rifiuti.

⁴⁸ L'impatto della produzione e dei rifiuti tessili sull'ambiente, in <https://www.europarl.europa.eu/news/it/headlines/society/20201208STO93327/l-impatto-della-produzione-e-dei-rifiuti-tessili-sull-ambiente-infografica#>

⁴⁹ Economia circolare: in che modo l'UE intende realizzarla entro il 2050?, <https://www.europarl.europa.eu/news/it/headlines/society/20210128STO96607/economia-circolare-in-che-modo-l-ue-intende-realizzarla-entro-il-2050>

Questi sono i tre pilastri su cui si fonda la strategia dell'Unione Europea per favorire l'economia circolare, anche con riferimento al settore tessile in oggetto.

Questa strategia, inclusa anche di tutte le altre utili per potenziare la sostenibilità, sono indispensabili al fine di ridurre l'impatto ambientale. Un'altro esempio concreto può essere rappresentato dal consumo in eccesso di risorse naturali, infatti la produzione tessile necessita di molta acqua, ma anche dell'impiego dei terreni per la coltivazione dei materiali. Secondo particolari stime effettuate, per produrre una maglietta è necessario impiegare almeno 2.700 litri di acqua dolce, ovvero il corrispondente che un essere umano consuma per bere in 2 anni e mezzo⁵⁰.

Al tempo stesso bisogna lottare contro le microplastiche, che ogni anno finiscono nel mare, e responsabili di circa il 20% dell'inquinamento globale. Per non parlare delle emissioni di gas a effetto serra e dei rifiuti tessili in discarica.⁵¹

Il futuro sostenibile nel settore dell'abbigliamento è soggetto a una crescente consapevolezza dell'impatto ambientale e sociale di questa industria. Ecco alcune tendenze e prospettive chiave per un futuro sostenibile nel settore dell'abbigliamento:

1. i materiali sostenibili: ci si aspetta un incremento dell'uso di materiali sostenibili nell'abbigliamento, come fibre naturali organiche, fibre riciclate, tessuti a basso impatto ambientale e materiali innovativi provenienti da fonti rinnovabili. L'obiettivo è ridurre l'uso di materiali vergini e limitare l'impatto ambientale della produzione tessile;
2. la produzione circolare: la transizione verso un modello di produzione circolare sarà fondamentale nel settore dell'abbigliamento. Ciò implica l'adozione di pratiche come il riciclo dei materiali, il ripristino e la riparazione dei capi, il noleggio di abiti e la creazione di sistemi di scambio o di mercati di seconda mano per prolungare il ciclo di vita dei prodotti;

⁵⁰ What if fashion were good for the planet, in [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2020/656296/EPRS_ATA\(2020\)656296_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2020/656296/EPRS_ATA(2020)656296_EN.pdf)

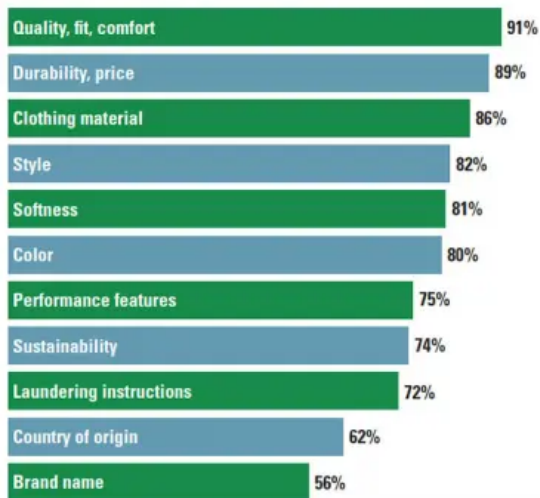
⁵¹ L'impatto della produzione e dei rifiuti tessili sull'ambiente, in <https://www.europarl.europa.eu/news/it/headlines/society/20201208STO93327/l-impatto-della-produzione-e-dei-rifiuti-tessili-sull-ambiente-infografica#>

3. la trasparenza e la tracciabilità: i consumatori richiedono sempre più trasparenza riguardo alle filiere di produzione dell'abbigliamento. Ci si aspetta che le aziende siano in grado di fornire informazioni dettagliate sulle condizioni di lavoro, l'impatto ambientale e le pratiche etiche lungo l'intera catena di fornitura. La tecnologia blockchain potrebbe essere utilizzata per garantire la tracciabilità e la verifica delle informazioni;
4. modelli di business sostenibili: si prevede una maggiore adozione di modelli di business sostenibili nel settore dell'abbigliamento, come l'economia circolare, l'abbigliamento *no-waste* (senza sprechi) e il noleggio di capi. Questi modelli promuovono l'uso responsabile delle risorse, riducono l'impatto ambientale e offrono nuove opportunità di innovazione e redditività;
5. maggiore consapevolezza del consumatore: i consumatori stanno diventando sempre più consapevoli dell'impatto ambientale e sociale dell'abbigliamento che acquistano. Ci si aspetta che questa tendenza continui a crescere, spingendo le aziende a adottare pratiche più sostenibili e fornire opzioni di acquisto etiche e responsabili;
6. l'innovazione tecnologica: nuovi strumenti tecnologici come ad esempio la stampa 3D, l'intelligenza artificiale e i materiali avanzati, potrebbero rivoluzionare la produzione e il design dell'abbigliamento sostenibile. Queste tecnologie potrebbero dunque permettere la produzione su misura, ridurre gli sprechi di materiale e migliorare l'efficienza dei processi produttivi.

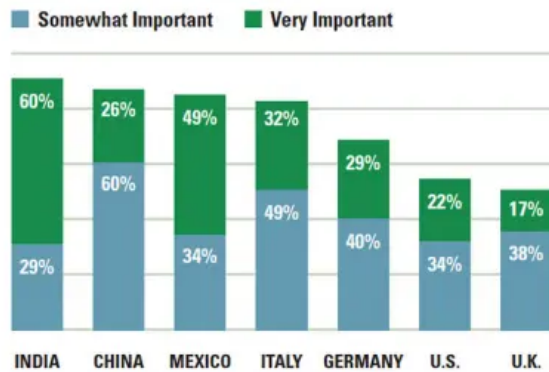
Delara Burkhardt, relatrice principale sul rapporto sui tessili sostenibili - S&D, Germania, ha affermato: *«L'UE deve obbligare legalmente i produttori e le grandi aziende di moda a operare in modo più sostenibile. Le persone e il pianeta sono più importanti dei profitti dell'industria tessile»*.⁵²

⁵² L'impatto della produzione e dei rifiuti tessili sull'ambiente, in <https://www.europarl.europa.eu/news/it/headlines/society/20201208STO93327/l-impatto-della-produzione-e-dei-rifiuti-tessili-sull-ambiente-infografica#>

CLOTHING PURCHASE DRIVERS



IMPORTANCE OF SUSTAINABILITY IN CLOTHING PURCHASE



WHAT MAKES CLOTHING SUSTAINABLE?



Figura 17. Sondaggio moda sostenibile⁵³

In base al sondaggio di moda sostenibile effettuato dalla CottonWorks su un campione di consumatori, è emerso l'interesse di questi nei confronti della moda sostenibile. In particolare il 74% degli intervistati pensa alla sostenibilità, mentre il 91% fa riferimento tipicamente al comfort e alla qualità del prodotto stesso. Facendo focus in Italia, solo il 49% degli intervistati ritiene che la sostenibilità sia piuttosto importante, mentre il 32% la ritiene molto importante.

⁵³ Supply Chain Insights: Sustainable Clothing, in <https://cottonworks.com/en/news/supply-chain-insights-sustainable-clothing/>

Anno	Fatturato *
2030	15.584
2025	10.109
2020	6.349
2015	4,717

* importi in milioni di dollari

Figura 18. Statistiche delle vendite della moda sostenibile⁵⁴

⁵⁴ Statistiche Moda Sostenibile – Numeri e Sondaggi, in <https://www.vestilanatura.it/statistiche-moda-sostenibile/>

CAPITOLO 4

Moncler e il paradosso della sostenibilità

4.1 Breve excursus storico dell'azienda Moncler

Moncler è un'azienda italiana di abbigliamento di lusso nota per la sua alta qualità e i suoi design eleganti nel settore dell'*outerwear*, in particolare per i suoi iconici piumini. L'azienda ha una storia affascinante che affonda le radici nel lontano passato, ma è stata resa famosa soprattutto nel XXI secolo. La storia di Moncler ha inizio nel 1952 a Monestier-de-Clermont, un piccolo comune nelle Alpi francesi, da cui deriva il nome "Moncler". È stata fondata da René Ramillon e André Vincent come un'azienda specializzata nella produzione di abbigliamento da montagna, in particolare piumini per alpinisti. Questi piumini si guadagnarono rapidamente una reputazione per la loro qualità e capacità di tenere al caldo in condizioni estreme, ideali soprattutto per gli operai che li indossavano al di sopra della tuta da lavoro negli stabilimenti di montagna.

Il potenziale e la qualità dei piumini Moncler vengono individuati dall'alpinista francese Lionel Terray, a cui poi viene dedicata la linea speciale "Moncler pour Lionel Terray", che accompagnerà la spedizione italiana sul K2 nel 1954 e nel 1955 sul Makalù. In seguito, nel 1968 durante i Giochi Olimpici Invernali di Grenoble,

Moncler è diventato il fornitore ufficiale della squadra francese di sci alpino. Negli anni Ottanta poi Moncler diviene il simbolo dei giovani ragazzi, rappresentando l'emblema del giubbotto iconico di una generazione.⁵⁵

Negli anni Ottanta, Moncler ha iniziato a espandersi oltre l'abbigliamento da montagna, introducendo una linea di moda urbana. Tuttavia, l'azienda ha avuto alcuni alti e bassi nel corso degli anni e ha attraversato periodi di declino.

La svolta per Moncler è avvenuta nel 2003, quando l'imprenditore Remo Ruffini, attuale Presidente e Amministratore Delegato del Gruppo Moncler ha acquisito l'azienda. Ruffini ha trasformato Moncler in un marchio di moda di lusso, conservando la sua eredità nel mondo dell'*outerwear* ma introducendo anche una serie di nuovi prodotti, tra cui abbigliamento, accessori e calzature. Ha collaborato con designer di fama mondiale e ha aperto boutique Moncler in tutto il mondo.



Figura 19. Logo di Moncler⁵⁶

Una delle strategie chiave di Ruffini è stata quella di rendere il logo del marchio, il famoso emblema del gallo, un simbolo di status e stile di vita di lusso. Questa mossa ha contribuito a rinnovare l'interesse per Moncler tra i consumatori di fascia alta. Oggi, Moncler è uno dei marchi di moda di lusso più rinomati al mondo, noto per i

⁵⁵ Le origini, in <https://www.monclergroup.com/it/brands/moncler/storia>

⁵⁶ Logo Moncler, in <https://1000marche.net/moncler-logo/>

suoi prodotti di alta qualità e il suo impegno per la sostenibilità. L'azienda continua a sperimentare con materiali innovativi e design creativi, mantenendo al contempo un forte legame con la sua storia e il suo DNA outdoor. Moncler è diventato un simbolo di stile, eleganza e funzionalità nell'industria dell'abbigliamento di lusso.

Il 16 dicembre 2013, Moncler si quota sulla Borsa Italiana S.p.A. di Milano, giorno in cui le azioni vennero offerte a 10,2 euro e il primo giorno sono incrementate di oltre il 40% segnando uno dei migliori successi a livello europeo. Nel dicembre 2020, Moncler annuncia di aver acquisito la Stone Island, accordo che poi viene finalizzato a partire dal 31 marzo 2021.

Nel 2022, Moncler festeggia il suo 70° anniversario con un evento eccezionale svolto in Piazza del Duomo a Milano, con un pubblico presente oltre 18.000 persone⁵⁷.

4.2 Il bilancio di sostenibilità di Moncler

*«Abbiamo iniziato il nostro percorso di sostenibilità molti anni fa con in mente tre chiare convinzioni: la volontà di avere un dipartimento di sostenibilità non isolato ma pienamente integrato con il resto dell'azienda, la determinazione ad includere progressivamente considerazioni ambientali e sociali in tutte le decisioni di business ed infine la consapevolezza che non ci sarebbe mai stato un traguardo finale ma un percorso di miglioramento continuo».*⁵⁸ Sono state queste le parole del Presidente e Amministratore Delegato Remo Ruffini, nella lettera agli stakeholder contenuta nella

⁵⁷ Le origini, in <https://www.monclergroup.com/it/brands/moncler/storia>

⁵⁸ Cfr. «(...) Abbiamo infine definito un Piano di Sostenibilità pensando che ad ogni obiettivo raggiunto dovesse seguirne uno successivo ancora più sfidante. Questo approccio ci ha permesso di raggiungere molti traguardi e migliorare molti aspetti del nostro modo di fare impresa. Sono orgoglioso delle tappe che hanno segnato questi anni e quelle che hanno caratterizzato il nostro 2022: tra tante, il mantenimento della carbon neutrality presso le nostre sedi, la progressiva introduzione di materiali a più basso impatto ambientale nelle collezioni, il riciclo di tutti gli scarti produttivi di nylon delle nostre fabbriche, la quasi totale eliminazione della plastica vergine monouso. Ma sono anche ben consapevole che non possiamo considerarci perfetti, che abbiamo ancora molto da fare e che le grandi sfide che ci attendono non possono più aspettare». In Dichiarazione consolidata non finanziaria (2022), in https://d2jb2t40p81ydg.cloudfront.net/wp-content/uploads/2023/06/DNF_ITA_DIGITALE_singole_lo w-res.pdf

Dichiarazione consolidata non finanziaria (2022), in cui sono state messe in evidenza le caratteristiche e i risultati raggiunti dal gruppo sotto il profilo della sostenibilità.

Il Gruppo Moncler fonda la propria strategia aziendale su quattro pilastri che possono essere sintetizzati come segue:

1. diventare leader nel settore del nuovo lusso;
2. costruire un gruppo capace di valorizzare al meglio le potenzialità dei propri marchi a livello internazionale;
3. sviluppare ogni canale distributivo in un'ottica di omnicanalità, mantenendo attiva la forte cultura digitale;
4. conseguire una crescita sostenibile al fine di portare valore a ogni stakeholder.

Al fine di attuare sempre più il quarto pilastro, ovvero quello con riferimento alla sostenibilità, il gruppo Moncler ha istituito una governance che assicura l'interazione tra i diversi organi aventi il compito di supervisionare e gestire le tematiche sociali e sostenibili. In particolare, l'Unità di Sostenibilità ha l'onere di proporre all'intero gruppo, delle strategie di sostenibilità, promuovendo al tempo stesso un continuo dialogo tra gli stakeholder e la società. All'interno di ogni dipartimento aziendale, sono poi stati costituiti i cosiddetti Ambasciatori che possiedono il compito di sensibilizzare sulle tematiche sociali. Poi vi sono i *Sustainability data owner* che hanno la responsabilità dei dati e delle informazioni pubblicate nella Dichiarazione Consolidata Non Finanziaria. Al fine di sostenere sempre più lo sviluppo della sostenibilità all'interno del Gruppo, a livello di Consiglio di Amministrazione è stato costituito il Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità, utile per la definizione di linee strategiche e di sostenibilità e del relativo Piano di Sostenibilità.

Il Piano Strategico di Sostenibilità 2020-2025 ha messo in evidenza l'impegno del Gruppo Moncler nei confronti dello sviluppo sostenibile e di come la responsabilità

ambientale e sociale siano sempre parte integrante del modello di business. Nel dettaglio il Piano si focalizza su cinque priorità strategiche, ovvero⁵⁹:

1. cambiamenti climatici e biodiversità;
2. l'economia circolare;
3. la catena di fornitura responsabile;
4. la valorizzazione della diversità;
5. il supporto alle comunità locali.

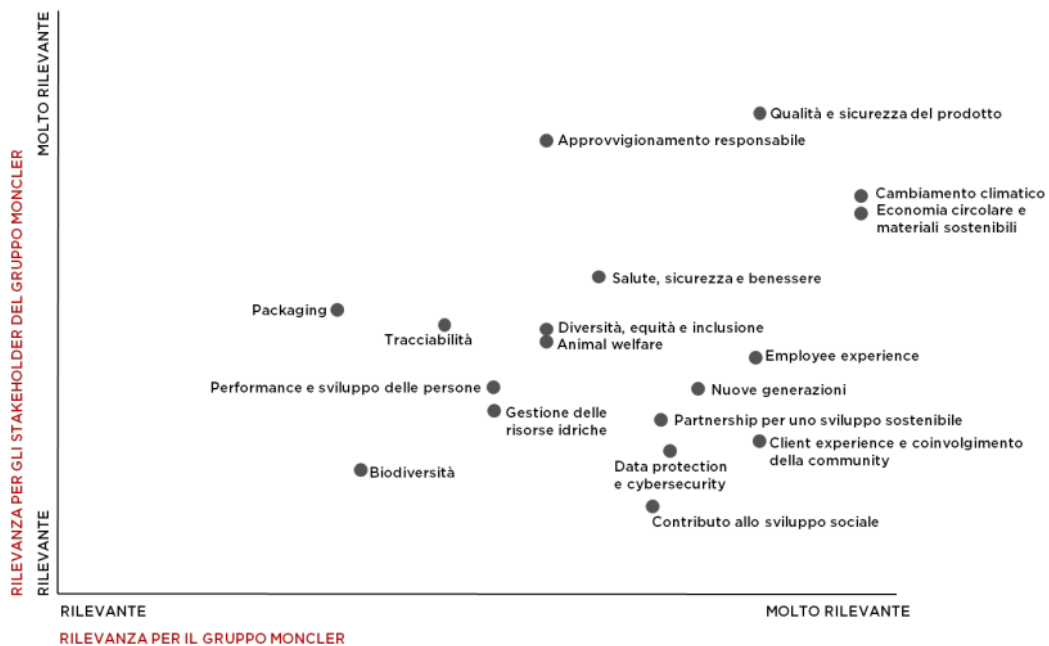


Figura 19. Logo di Moncler⁶⁰

Per ogni linea strategica il Gruppo Moncler ha definito una serie di impegni, analizzando le aree in cui l'impresa può cercare di massimizzare gli impatti positivi e minimizzare quelli aventi un impatto negativo.

⁵⁹ Dichiarazione consolidata non finanziaria (2022), in https://d2jb2t40p81ydg.cloudfront.net/wp-content/uploads/2023/06/DNF_ITA_DIGITALE_singole_lo w-res.pdf

⁶⁰ Dichiarazione consolidata non finanziaria (2021), in <https://d2jb2t40p81ydg.cloudfront.net/wp-content/uploads/2022/04/Dichiarazione-Consolidata-Non-Fin anziaria-2021-1.pdf>

Il bilancio di sostenibilità di Moncler rappresenta un importante strumento attraverso il quale l'azienda comunica il suo impegno nei confronti della sostenibilità e come la integra nella sua strategia aziendale, tra le azioni principali troviamo:

1. l'utilizzo di materie prime sostenibili: Moncler lavora per identificare e utilizzare materie prime sostenibili, come piume e tessuti riciclati o provenienti da fonti certificate. Ciò riduce l'impatto ambientale e promuove la responsabilità nella catena di approvvigionamento;
2. la trasparenza e la comunicazione: il Gruppo cerca di essere trasparente riguardo alle pratiche sostenibili, comunicando gli obiettivi e i progressi nel ridurre l'impatto ambientale attraverso rapporti di sostenibilità, come il bilancio di sostenibilità;
3. gli investimenti in ricerca e sviluppo: Moncler investe in ricerca e sviluppo per sviluppare materiali innovativi e tecnologie sostenibili per i suoi prodotti, cercando continuamente di migliorare la sostenibilità delle proprie collezioni;
4. la responsabilità sociale: l'azienda si impegna a garantire condizioni di lavoro etiche e sicure nelle sue catene di approvvigionamento, rispettando i diritti dei lavoratori e sostenendo progetti sociali nelle comunità in cui opera;
5. la riduzione delle emissioni di gas serra: si impegna a ridurre le emissioni di gas serra attraverso misure come la transizione verso l'energia rinnovabile, l'ottimizzazione della logistica e il miglioramento dell'efficienza energetica;
6. la circular economy: Moncler adotta strategie per promuovere l'economia circolare, come il riciclo dei prodotti e l'estensione della vita utile dei capi attraverso servizi di manutenzione;
7. il coinvolgimento della comunità e degli stakeholder: l'azienda spesso collabora con organizzazioni e stakeholder locali e globali per affrontare le sfide legate alla sostenibilità e contribuire a iniziative di miglioramento.

Moncler è attiva nel conseguimento degli obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile – Sustainable Development Goals, SDGs⁶¹. In particolare:

1. obiettivo 3 - salute e benessere;
2. obiettivo 4 - istruzione di qualità;
3. obiettivo 5 - parità di genere;
4. obiettivo 6 - acqua pulita e servizi igienico sanitari;
5. obiettivo 7 - energia pulita e accessibile;
6. obiettivo 8 - lavoro dignitoso e crescita economica;
7. obiettivo 11 - città e comunità sostenibili;
8. obiettivo 12 - consumo e produzione responsabili;
9. obiettivo 13 - lotta contro il cambiamento climatico;
10. obiettivo 14 - la vita sott'acqua;
11. obiettivo 15 - la vita sulla terra.⁶²

4.3 Dallo scandalo al ripensamento aziendale

Nel 2014, il rinomato marchio di moda italiano Moncler è stato al centro di uno scandalo che ha scosso l'industria del lusso. Questo scandalo ha sollevato importanti questioni riguardanti le pratiche aziendali, la sostenibilità e l'etica nell'industria della moda. Un'inchiesta Report “Siamo tutti oche” andata in onda alla fine del 2014 ha

⁶¹ Trasformare il nostro mondo: l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, in <https://unric.org/it/wp-content/uploads/sites/3/2019/11/Agenda-2030-Onu-italia.pdf>

⁶² Cfr. «*Moncler e Stone Island, ognuno con il suo DNA e il suo stile, danno vita a prodotti che sono sinonimo di energia creativa, innovazione e qualità. Alla luce delle nuove sfide che il mondo deve affrontare, il Gruppo è sempre più impegnato a ricercare anche soluzioni a basso impatto ambientale da integrare nella progettazione e realizzazione dei propri prodotti. Rivedere le diverse fasi del ciclo di vita del prodotto in un'ottica di economia circolare, è sempre di più un focus di attenzione al fine di minimizzare le risorse impiegate, estendere la vita del capo e promuovere il recupero dei materiali. Innovazione e sperimentazione sono alla base di ogni ambizione stilistica e di sostenibilità*». In Dichiarazione consolidata non finanziaria (2022), in https://d2jb2t40p81ydg.cloudfront.net/wp-content/uploads/2023/06/DNF_ITA_DIGITALE_singole_lo w-res.pdf

messo in luce numerosi retroscena sull'allevamento delle oche per le piume adibite come materia prima per l'industria della moda, tra cui anche l'azienda Moncler.

Dopo la messa in onda dell'inchiesta l'azienda italiana di piumini ha perso 3,5 punti percentuali sulla Borsa di Milano.

L'inchiesta aveva come argomento cardine la produzione poco etica e sostenibile di piuma d'oca tra fornitori ungheresi, e secondo gli autori del servizio tra gli acquirenti vi erano anche note aziende di moda europee.

La piuma d'oca è infatti una delle principali materie prime del prodotto più famoso di Moncler, ovvero il piumino, e questa inchiesta ha creato una cattiva immagine all'azienda. Infatti, nell'inchiesta "Siamo tutti oche" si è discusso di alcune pratiche di spiumatura molto violente delle oche vive, eseguite soprattutto in allevamenti in Ungheria, che si tratta il Paese con il più alto numero di allevamenti. La giornalista autrice dell'inchiesta, Sabrina Giannini, ha sostenuto la teoria che secondo alcune fonti, aziende europee si approvvigionano in questi territori al fine di risparmiare sui costi di produzione, tra cui dei Paesi non appartenenti all'ONU e in cui non esiste nessuna regolamentazione con riferimento alla pratica della spiumatura in termini di sostenibilità.⁶³

La Moncler ha risposto pubblicando una nota sul suo sito, affermando che l'azienda *"utilizza solo piuma acquistata da fornitori obbligati contrattualmente a garantire il rispetto dei principi a tutela degli animali"*. Ma non solo, si è diffuso poi un secondo comunicato in cui Moncler ha esplicitamente affermato che Report ha causato un danno all'immagine di Moncler, e che l'azienda utilizza solo piume di alta qualità, nel rispetto delle tecniche di produzione indicate nel Codice Etico dell'azienda, e che acquista le piume principalmente dall'Italia, Francia e Nord America.

⁶³ Moncler e le accuse di Report sui piumini, in <https://www.ilpost.it/2014/11/03/moncler-report/>



Figura 21. Risposta di Moncler a Report⁶⁴

Sostenendo che «tutte le piume utilizzate in azienda provengono da fornitori altamente qualificati che aderiscono ai principi dell'ente europeo Edfa e che sono obbligati contrattualmente a garantire il rispetto dei principi di tutela degli animali, come riportato dal codice etico di Moncler. (...) I fornitori sono ad oggi in Italia, Francia e Nord America. Non sussiste quindi alcun legame con le immagini forti mandate in onda e riferite ad allevatori, fornitori o aziende che operano in maniera impropria o illegale e che sono state associate in maniera del tutto strumentale a Moncler».⁶⁵

Negli anni successivi all'inchiesta, Moncler ha deciso di effettuare un vero e proprio "ripensamento aziendale", come ad esempio la delibera del nuovo Codice Etico avvenuto nel 2018, in cui nelle prime righe Remo Ruffini afferma: «È con orgoglio che vi presento il nostro Codice Etico nella sua versione aggiornata, che delinea i principi e le linee guida che ispirano le nostre attività e orientano il comportamento non solo di tutti noi ma anche di tutti coloro con i quali Moncler si relaziona, nel convincimento che l'agire in modo etico e responsabile sia alla base del successo del nostro Gruppo».⁶⁶

⁶⁴ Moncler e le accuse di Report sui piumini, in <https://www.ilpost.it/2014/11/03/moncler-report/>

⁶⁵ Piumini e oche: Moncler accusa il colpo. Inchiesta di Report, titolo giù, in https://www.corriere.it/economia/14_novembre_03/moncler-smentisce-accuse-report-ma-titolo-crolla-553e22c8-6392-11e4-bb4b-8f3ba36eaccf.shtml

⁶⁶ Codice Etico Moncler, in https://www.monclergroup.com/wp-content/uploads/2016/07/CODICE-ETICO_ITA_07.07.21.pdf

Nel 2020 invece, viene lanciato un nuovo piumino bio-based, prodotto interamente con prodotti di origine vegetale, ovvero derivanti dai semi di ricino, al fine di minimizzare l'impiego di materie prime animali.

Ricordando poi, che a partire dal 2015 è stato avviato un attento programma alla sostenibilità della piuma e del benessere degli animali, il protocollo DIST (Down Integrity System & Traceability). Infatti, a partire da questo anno, Moncler acquista solo piuma che ha ottenuto la certificazione DIST.

4.4 Moncler e Ugg: confronto e analisi

Anche l'azienda Ugg, famosa per i suoi stivali, è stata al centro di alcuni scandali non indifferenti, accusata di acquistare la lana di pecore da allevamenti non rispettosi degli animali. L'organizzazione Peta (Per un trattamento egualitario degli animali), nel 2014 è stata la prima realtà ad aver scoperto e denunciato il maltrattamento delle pecore appartenenti al settore della produzione della lana in Australia.

Da alcune telecamere nascoste infatti, sono state riprese alcune scene di abusi nei confronti delle pecore, in particolare la castrazione dei maschi senza anestesia, private di cibo e acqua al fine di non sfuggire alla presa dei tosatori, alle code mozzate e tanto altro.

Dopo aver pubblicato questo video su Facebook, PETA ha scosso l'interesse pubblico, facendo emergere il lato oscuro della produzione degli Ugg, i famosi stivali conosciuti proprio per la lana di pecora. PETA ha affermato che alcune note aziende della moda impiegavano la lana delle pecore appartenenti a questi allevamenti, in cui la sostenibilità e l'etica sono solo un'utopia, senza però fare mai i nomi delle aziende in questione, ma secondo alcuni tra queste vi è anche Ugg.



Figura 22. Gli Ugg “vegetali”⁶⁷

Esattamente come Moncler, anche Ugg ha voluto effettuare un ripensamento aziendale, lanciando nel 2021 la prima collezione interamente *planted based* che assicurano zero emissioni di carbonio, al fine di potenziare la moda responsabile e sostenibile, utilizzando lo slogan “Dalla pianta ai tuoi piedi”.

«Da UGG, ci impegniamo a fare la nostra parte per combattere i cambiamenti climatici. Il nostro team di design è stato ispirato dai nostri stili iconici e ha creato nuovi modelli realizzati con materiali carbon neutral e a base di piante. La collezione mostra che è possibile creare modelli emblematici in modo responsabile e costituisce una tappa eccitante nel nostro viaggio verso un futuro più sostenibile», sono state queste le parole di Andrea O'Donnell, presidente di Deckers Brands (Ugg).

⁶⁷ Plant Power: la prima collezione a base vegetale di UGG, in <https://www.latestmagazine.net/post/plant-power-la-prima-collezione-a-base-vegetale-di-ugg/>

CONCLUSIONI

«La sostenibilità non consiste più nel fare meno male.

Si tratta di fare meglio».

– JOCHEN ZEITZ

La presente tesi ha esplorato il complesso legame tra il controllo aziendale, la sostenibilità e i criteri ESG, con particolare attenzione ai casi empirici di Moncler e UGG. Nel corso di questa ricerca, si è analizzato come le imprese stiano affrontando le sfide poste dalla crescente enfasi sulla sostenibilità nelle decisioni aziendali e come i criteri ESG stiano diventando sempre più centrali nell'orientamento delle strategie aziendali.

La sostenibilità non può più essere vista come un'aggiunta opzionale alle pratiche aziendali, ma deve essere integrata in modo trasversale in tutti i settori e i processi.

Innanzitutto, è stato evidenziato che il controllo aziendale svolge un ruolo fondamentale nello sviluppo e nell'attuazione di pratiche sostenibili all'interno delle organizzazioni. Attraverso una combinazione di strumenti di controllo, come il monitoraggio delle prestazioni, la valutazione del rischio e la rendicontazione, le aziende possono identificare e affrontare le questioni ambientali, sociali ed etiche che influenzano la loro sostenibilità complessiva. Il controllo aziendale fornisce quindi una struttura per l'integrazione della sostenibilità nelle operazioni quotidiane e nelle decisioni strategiche dell'azienda.

In secondo luogo, è stato evidenziato che la finanza sostenibile svolge un ruolo cruciale nella promozione della sostenibilità aziendale a lungo termine. Attraverso l'allocazione di risorse finanziarie verso progetti e attività sostenibili, le aziende possono generare valore non solo per gli azionisti, ma anche per gli stakeholder e l'ambiente.

Entrambe le aziende analizzate hanno riconosciuto l'importanza della trasparenza e della comunicazione aperta per costruire la fiducia dei consumatori e degli investitori.

In conclusione, il controllo aziendale, la sostenibilità e i criteri ESG sono interconnessi in modo complesso, ma possono coesistere e supportarsi reciprocamente nella creazione di imprese più responsabili e sostenibili. Moncler e UGG rappresentano esempi positivi di come le aziende possono adottare approcci innovativi per affrontare le sfide della sostenibilità e dei criteri ESG, dimostrando che il controllo efficace e la responsabilità sociale possono essere fondamentali per il successo delle imprese nel corso del tempo.

BIBLIOGRAFIA

- Azzone G., (2014), *Sistemi di controllo di gestione*, Etas;
- Bertacche B. C., (2005), *Reporting aziendale e sostenibilità: i nuovi orizzonti del bilancio sociale*, FrancoAngeli;
- Busco C., Giovannoni E., Riccaboni A., (2018), *Il controllo di gestione*, IPSOA;
- Caretto E., (2002), *Ambiente, sostenibilità e qualità della vita*, Amaltea Edizioni;
- Castellani G., (2011), *Responsabilità sociale d'impresa e bilancio di sostenibilità*, Maggioli Editore;
- Cavazzana R. O., Ponzio A., *Effetti dei climate-related risk sui bilanci*, Bilancio e Revisione n.3/2022, Ipsoa;
- Farneti G., Bartolini M., (2010), *Sistemi di controllo manageriale e medie imprese. Un'indagine nella provincia di Forlì-Cesena*, Franco Angeli Edizioni;
- Galli D., Torelli R., (2021), *Il valore della sostenibilità. Modelli emergenti di rendicontazione non finanziaria tra le imprese italiane leader ESG*, Franco Angeli Edizioni;
- Marchi L., (2012), *Revisione aziendale e sistemi di controllo interno*, Giuffrè;
- Provasi R., & Guizzetti C., (2019), *L'evoluzione dei sistemi di controllo aziendale: dal controllo di gestione al controllo sulla governance*, Economia Aziendale Online, 10(2), pp. 257-271;
- Salvioni D. M., Franzoni S., (2014), *Governance e controllo della gestione aziendale*, Giappichelli;
- Tiezzi E., Marchettini N., (1999), *Che cos'è lo sviluppo sostenibile? Le basi scientifiche della sostenibilità e i guasti del pensiero unico*, Donzelli;
- Tenuta P., (2009), *Indici e modelli di sostenibilità*, Franco Angeli Edizioni;
- Tettamanzi P., Minutiello P., (2022), *ESG: bilancio di sostenibilità e integrated reporting*, Ipsoa;

- Tettamanzi P., Minutiello V., (2022), *Il bilancio di sostenibilità come strumento di rendicontazione aziendale*, goWare & Guerini Next;
- Tullio A., (2018), *Analisi dei costi e contabilità industriale*, IPSOA;

SITOGRAFIA

- Sistemi di controllo di gestione, in <https://www.sistemamanagement.it/direzionale/controllo-di-gestione/>
- Articolo 2 del Trattato di Amsterdam, in <https://www.gazzettaufficiale.it>
- Il Bilancio di Sostenibilità. Rendicontare e gestire una Strategia di Sostenibilità orientata all'Agenda 2030 e al Green Deal Europeo, in <https://punto3.it/il-bilancio-di-sostenibilita/>
- Come redigere un bilancio di sostenibilità, in <https://hidrasocietabenefit.it/servizi-di-valore/strategia-3p-profit-people-planet/come-redigere-un-bilancio-di-sostenibilita/>
- CUOA Business School, Sistema di pianificazione e controllo e sostenibilità: opportunità o necessità?, in <https://www.cuoaspace.it/2021/04/sistema-di-pianificazione-e-controllo-e-sostenibilita-opportunita-o-necessita.html>
- ENVIRONMENTAL, SOCIAL, GOVERNANCE (ESG) nelle strategie aziendali: settore tecnologie software - ICT & Sostenibilità, in <https://www.alpha-network.it/etica/ambiente-social-governance-esg-nelle-strategie-aziendali/>
- Müller M., Vignold-Majal L., (2022), Višić I., *ESG e performance: sfide all'orizzonte?*, Deutsche Bank, in <https://www.deutsche-bank.it/files/documents/CIO-Special-ESG-e-performance-sfide-all-orizzonte.pdf>
- Che cosa sono gli ESG?, in <https://www.bucciconsulenze.it/blog/2021/01/28/che-cosa-sono-gli-esg/>
- Obiettivo: Creare rendimenti. In maniera sostenibile, in <https://am.credit-suisse.com/it/it/asset-management/insights/sustainable-investing.html>

- Cosa vuol dire ESG, la sigla di cui tanto si parla, in <https://www.thegoodintown.it/cosa-vuol-dire-esg-in-poche-parole/>
- L'impatto della produzione e dei rifiuti tessili sull'ambiente, in <https://www.europarl.europa.eu/news/it/headlines/society/20210208STO93327/l-impatto-della-produzione-e-dei-rifiuti-tessili-sull-ambiente-infografica#>
- Economia circolare: in che modo l'UE intende realizzarla entro il 2050?, <https://www.europarl.europa.eu/news/it/headlines/society/20210128STO96607/economia-circolare-in-che-modo-l-ue-intende-realizzarla-entro-il-2050>
- Supply Chain Insights: Sustainable Clothing, in <https://cottonworks.com/en/news/supply-chain-insights-sustainable-clothing/>
- Statistiche Moda Sostenibile – Numeri e Sondaggi, in <https://www.vestilanatura.it/statistiche-moda-sostenibile/>
- Logo Moncler, in <https://1000marche.net/moncler-logo/>
- Dichiarazione consolidata non finanziaria (2022), in https://d2jb2t40p81ydg.cloudfront.net/wp-content/uploads/2023/06/DNF_ITA_DIGITALE_singole_low-res.pdf
- Trasformare il nostro mondo: l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, in <https://unric.org/it/wp-content/uploads/sites/3/2019/11/Agenda-2030-Onu-italia.pdf>
- Moncler e le accuse di Report sui piumini, in <https://www.ilpost.it/2014/11/03/moncler-report/>
- Codice Etico Moncler, in https://www.monclergroup.com/wp-content/uploads/2016/07/CODICE-ETICO_ITA_07.07.21.pdf
- Plant Power: la prima collezione a base vegetale di UGG, in <https://www.latestmagazine.net/post/plant-power-la-prima-collezione-a-base-vegetale-di-ugg/>
- Dichiarazione consolidata non finanziaria (2021), in <https://d2jb2t40p81ydg.cloudfront.net/wp-content/uploads/2022/04/Dichiarazione-Consolidata-Non-Finanziaria-2021-1.pdf>