

# LUISS



Cattedra

---

RELATORE

---

CORRELATORE

---

CANDIDATO

Anno Accademico

# INDICE

## 1. Introduzione

### 1.1 Contesto e motivazione della ricerca

### 1.2 Obiettivi della ricerca

### 1.3 Struttura della tesi

## 2. Fondamenti teorici dell'analisi delle performance di sostenibilità

### 2.1 Concetto di sostenibilità e principi guida

### 2.2 Le dimensioni della sostenibilità: ambiente, sociale ed economica

### 2.3 Indicatori di sostenibilità e modelli di valutazione delle performance

### 2.4 Le principali teorie e approcci all'analisi delle performance di sostenibilità (ad es. l'approccio stakeholder, l'approccio basato sui beni comuni, l'approccio della valutazione dell'impatto ambientale e sociale)

## 3. Metodologie di analisi delle performance di sostenibilità

### 3.1 Metodologie qualitative e quantitative per l'analisi delle performance di sostenibilità

### 3.2 Selezione delle organizzazioni oggetto di studio e dei criteri ESG presi in considerazione

### 3.3 Descrizione degli strumenti utilizzati per l'analisi delle performance di sostenibilità

### 3.4 Casi studio di analisi delle performance di sostenibilità

## 4. Rapporto tra sostenibilità e performance economico-finanziaria

### 4.1 Il concetto di "Triple Bottom Line" e il rapporto tra sostenibilità e performance economica

### 4.2 Analisi delle performance economico-finanziarie e impatto sull'ambiente e sulla società

### 4.3 Analisi empirica delle relazioni tra sostenibilità e performance economico finanziaria delle organizzazioni oggetto di studio

### 4.4 Considerazioni sui benefici e sui costi di investire in sostenibilità per l'organizzazione e per i suoi stakeholder

### 4.5 Possibili strategie per conciliare la sostenibilità e la performance economico finanziaria a lungo termine

## 5. Implicazioni manageriali e strategiche dell'analisi delle performance di sostenibilità:

### 5.1 Il ruolo del management nella promozione della sostenibilità

### 5.2 La sostenibilità come vantaggio competitivo per le imprese

### 5.3 Linee guida per l'integrazione dell'analisi delle performance di sostenibilità nelle strategie d'impresa

6. Analisi delle performance di sostenibilità in specifici settori e contesti:

6.1 Analisi delle performance di sostenibilità nel settore energetico

6.2 Analisi delle performance di sostenibilità nel settore dei trasporti

6.3 Analisi delle performance di sostenibilità nel settore agroalimentare

6.4 Altri settori o contesti di analisi delle performance di sostenibilità

7. Conclusioni e prospettive future:

7.1 Sintesi dei risultati dell'analisi delle performance di sostenibilità

7.2 Limiti e sfide dell'analisi delle performance di sostenibilità

7.3 Raccomandazioni per migliorare le performance di sostenibilità delle organizzazioni oggetto di studio

7.4 Possibili sviluppi futuri della ricerca sull'analisi delle performance di sostenibilità

BIBLIOGRAFIA

SITOGRAFIA

## **INTRODUZIONE**

### **1.1 Contesto e motivazione della ricerca**

Nell'attuale contesto globale, la sostenibilità è diventata una tematica di fondamentale importanza per le aziende di ogni settore e dimensione. Le preoccupazioni riguardanti l'impatto ambientale, le questioni sociali e le pratiche di governance stanno guidando le organizzazioni verso una maggiore responsabilità e trasparenza nelle loro operazioni. Di conseguenza, l'analisi delle performance sostenibili delle aziende è diventata un ambito di ricerca cruciale per comprendere come le imprese stanno affrontando tali sfide e per valutare il loro contributo alla sostenibilità complessiva.

La presente tesi si propone di analizzare le performance sostenibili di tre aziende appartenenti a settori diversi: Enel, una multinazionale nel settore energetico (su cui ci si soffermerà maggiormente); Mc Donald's, una catena di ristorazione globale; Tservice spa, una società di servizi e trasporti. Questa scelta è stata motivata dalla volontà di esaminare il modo in cui aziende di settori completamente differenti affrontano la sfida della sostenibilità.

Ogni settore ha le sue peculiarità e le proprie sfide specifiche, e comprendere come queste aziende stanno gestendo la sostenibilità in contesti diversi può fornire una panoramica più completa delle best practice e delle sfide comuni.

### **1.2 Obiettivi della ricerca**

L'obiettivo principale di questa ricerca è quello di valutare e confrontare le performance sostenibili delle tre aziende selezionate. In particolare, si intende analizzare come queste aziende integrano la sostenibilità nelle loro strategie aziendali, nelle operazioni quotidiane e nelle politiche di gestione. Saranno esaminati vari indicatori di sostenibilità, tra cui l'impatto ambientale, le politiche sociali e il livello di governance, al fine di ottenere fondamentalmente una valutazione completa di quelle che sono le performance sostenibili delle aziende selezionate.

Attraverso l'analisi dei casi studio, si cercherà di identificare le best practice e le sfide specifiche che emergono in ciascun settore. Sarà dato particolare rilievo alle strategie adottate dalle aziende per affrontare le questioni ambientali, sociali e di governance, e come queste strategie si riflettono sulle performance sostenibili complessive delle aziende.

In conclusione, questa ricerca mira a contribuire alla comprensione delle performance sostenibili delle aziende attraverso lo studio di casi specifici in settori diversi. La valutazione e il confronto delle strategie adottate da Enel, Mc Donald's e Tservice spa forniranno un quadro più ampio delle pratiche aziendali sostenibili e offriranno spunti per miglioramenti futuri. La conoscenza acquisita da questa ricerca può essere sicuramente utilizzata per ispirare altre aziende e guidare la transizione verso un'economia maggiormente sostenibile e responsabile.

### **1.3 Struttura della tesi**

La tesi partirà da una panoramica generale sulla sostenibilità, definendo il concetto e illustrando i principi guida che la guidano. Saranno esaminati gli indicatori utilizzati per valutare le performance sostenibili, compresi gli approcci e le metodologie qualitative e quantitative utilizzate per l'analisi. Questa sezione fornirà una base teorica solida per comprendere l'importanza della sostenibilità aziendale e il contesto in cui si inseriscono i casi studio.

Successivamente il lavoro si concentrerà sull'introduzione dei tre casi studio selezionati, presentando la metodologia utilizzata per l'analisi delle performance sostenibili di queste aziende, senza entrare troppo nel dettaglio, ma piuttosto evidenziando il lavoro svolto da queste realtà nel corso degli ultimi anni. Verranno forniti dettagli sulle strategie adottate dalle aziende per affrontare le sfide della sostenibilità e saranno evidenziati i risultati raggiunti.

Nei capitoli successivi, verranno esaminate le operazioni delle tre organizzazioni oggetto di studio, concentrandosi sui settori specifici in cui operano e mettendo in luce le politiche e le pratiche adottate per migliorare le performance sostenibili. Saranno presentati dati e risultati significativi, evidenziando gli sforzi compiuti da queste aziende per ridurre l'impatto ambientale, promuovere l'inclusione sociale e migliorare la governance.

Inoltre, verrà inclusa una breve sezione dedicata ad altre realtà aziendali di diversi settori che stanno adottando misure per implementare la sostenibilità. Questa sezione avrà lo scopo di fornire un confronto e un'ulteriore prospettiva sulle pratiche sostenibili in diversi contesti industriali.

## 2. Fondamenti teorici dell'analisi delle performance di sostenibilità

### 2.1 Concetto di sostenibilità e principi guida

Il termine sostenibilità ha origine dalla lingua latina: proviene dal termine *sustinere*, che assume il significato di sostenere, proteggere, favorire e conservare<sup>1</sup>. La concezione odierna di sostenibilità nacque verso gli anni Ottanta. Infatti, tale concetto fu presentato in modo ufficiale a Stoccolma, in Svezia, all'interno del rapporto *Our Common Future*, pubblicato verso la fine del 1987 dalla Commissione mondiale per l'ambiente e lo sviluppo, che fa parte del Programma delle Nazioni Unite in merito all'ambiente<sup>2</sup>. La Conferenza tenutasi a Stoccolma ha suscitato una notevole curiosità in tutto il mondo soprattutto per le tematiche inerenti all'inquinamento, ai danni ed al degrado ambientale<sup>3</sup>.

Dopo cinque anni, alla Conferenza di Rio de Janeiro del 1992 (anche detta "Il Summit della Terra"), in cui si trattarono tematiche quali l'ambiente e lo sviluppo, i rappresentanti degli Stati del mondo fecero una riunione confrontandosi per la primissima volta su quelli che erano i problemi di natura ambientale, ai quali non si era prestata la dovuta attenzione, ponendosi come una vera e propria emergenza. In tale occasione ci fu un potenziamento della concezione di sviluppo sostenibile, descritto come "uno sviluppo che può garantire il soddisfacimento delle necessità della generazione presente senza influenzare in modo negativo la capacità di realizzazione da parte delle generazioni future". Le tensioni che nacquero da tale concezione furono tante, partendo da una definizione non molto chiara e precisa, e arrivando all'incapacità di ottenere un quadro operativo universale<sup>4</sup>.

La Conferenza in merito all'ambiente e allo sviluppo, si era occupata anche della stesura dell'Agenda 21. Questa costituisce il "programma di azione" della Comunità internazionale ONU in materia di ambiente e sviluppo per il XXI secolo; è un documento di intenti ed obiettivi programmatici su ambiente, economia e società sottoscritto da oltre 170 paesi di tutto il mondo. L'Agenda 21 quindi è un documento molto variegato che parte da una premessa, dove si attesta il fatto che devono essere tenute in considerazione delle tematiche di assoluta rilevanza, prima della redazione di quel documento ignorate; infatti, tutto questo non ha fatto altro che aumentare notevolmente il dislivello di natura economica venutosi a creare all'interno di ogni Stato membro. Ignorare questi temi significa favorire un aumento del tasso di povertà, fame, malattie, analfabetismo continuando a danneggiare in maniera anche più accelerata gli ecosistemi che hanno il ruolo importante di mantenere e stabilizzare la vita nel mondo; senza ecosistemi non ci sarebbe vita<sup>5</sup>. In seguito, sono stati poi elaborati altri documenti (fra cui l'Agenda 2030 e l'Accordo di Parigi), che mirano ad implementare interventi volti a garantire una maggior sostenibilità. Lo sviluppo sostenibile si basa su tre principi fondamentali:

---

<sup>1</sup> Guido G., Massari S., *Lo sviluppo sostenibile. Ambiente, risorse, innovazione, qualità. Ambiente, risorse, innovazione, qualità*, Franco Angeli, Milano, 2013, p. 11

<sup>2</sup> Bulsei G., *Le sfide della sostenibilità. Risorse ambientali, qualità sociale, partecipazione pubblica*, Aracne, Roma, 2010, p. 12

<sup>3</sup> Rusconi G., *Il bilancio sociale delle imprese. Economia, etica e responsabilità dell'impresa*, Futura, Roma, 2013, p. 18

<sup>4</sup> Vecchiato G., Crivellaro M., Scalco F., *Sostenibilità e rischio greenwashing*, [libreriauniversitaria.it](http://libreriauniversitaria.it), Milano, 2012, p. 25

<sup>5</sup> Ferri G., Mariani A., Palmisano F., Peragine V., *L'uomo e la natura: sostenibilità sociale e ambientale*, Edizioni Studium S.r.l., Roma, 2016, p. 19

integrità dell'ecosistema, efficienza economica ed equità sociale. Questi principi sono strettamente interconnessi e si integrano reciprocamente per arrivare ad una società sostenibile:

- 1) Integrità dell'ecosistema, che mira alla conservazione e alla gestione sostenibile dell'ambiente naturale. L'obiettivo è preservare l'integrità degli ecosistemi, mantenere la biodiversità, proteggere le risorse naturali e garantire il funzionamento equilibrato degli ecosistemi. Ciò implica la riduzione dell'inquinamento, la prevenzione della deforestazione e della distruzione degli habitat, la promozione della conservazione delle risorse idriche e la gestione sostenibile dei terreni agricoli e delle aree protette;
- 2) Efficienza economica, che riguarda l'utilizzo efficiente delle risorse economiche al fine di massimizzare i benefici e minimizzare gli sprechi. Si tratta di adottare pratiche di produzione e consumo sostenibili, promuovere l'efficienza energetica, favorire l'uso delle energie rinnovabili e ridurre l'impatto ambientale delle attività economiche. L'obiettivo è ottenere una crescita economica che sia compatibile con la conservazione dell'ambiente e che favorisca lo sviluppo sostenibile a lungo termine;
- 3) Equità sociale, che pone l'accento sull'importanza di una distribuzione equa dei benefici e dei costi dello sviluppo. Si tratta di garantire che tutte le persone abbiano accesso alle risorse e ai servizi essenziali, come cibo, acqua, alloggio, istruzione e assistenza sanitaria, in modo che nessuno sia escluso dal progresso sociale ed economico. L'equità sociale implica anche la partecipazione attiva delle comunità e delle parti interessate nelle decisioni che riguardano il proprio benessere e la propria qualità della vita.

## **2.2 Le dimensioni della sostenibilità: ambiente, sociale ed economica**

Lo sviluppo sostenibile si ramifica in tre dimensioni di eguale importanza: ambientale, sociale ed economica. La sostenibilità economica si collega al monitoraggio degli impatti di natura economica verso i cittadini e le varie aziende. Essa si realizza fornendo i beni e i servizi necessari alle famiglie e alle imprese, al fine di non impattare negativamente i loro bilanci finanziari. Il risultato si presenta come un sostegno per permettere alle famiglie di risparmiare e offrire alle imprese opportunità di investimento, favorendo così lo sviluppo. Si richiamano di solito i bilanci aziendali per comprendere il livello di sostenibilità economica; dunque, si parla di un documento che si occupa di misurare l'influenza di natura ambientale e sociale delle operazioni imprenditoriali. La situazione economica di un'azienda condiziona in modo molto evidente il bilancio della sostenibilità, ed infatti per tale ragione si va a proteggere attraverso dei beni e dei servizi economicamente proficui per le aziende<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Lucia M., Duglio S., Lazzarini P., *Verso un'economia della sostenibilità. Lo scenario e le sfide*, Franco Angeli, Milano, 2018, p. 52

La sostenibilità economica si può definire dunque come la capacità di un sistema economico di generare una crescita e un'evoluzione durature, basate su indicatori economici. In particolare, si riferisce alla capacità di fornire reddito e opportunità di lavoro per il sostentamento delle popolazioni. All'interno di un contesto di sostenibilità economica territoriale, si fa riferimento alla capacità di massimizzare il valore aggiunto generato all'interno del territorio, utilizzando in modo efficiente le risorse disponibili, al fine di valorizzare gli specifici beni e servizi legati al territorio<sup>7</sup>.

Tuttavia, questa forma di sostenibilità rappresenta solo uno dei pilastri fondamentali di una visione più ampia, facendo riferimento anche alla protezione e alla gestione responsabile del capitale economico, umano, sociale e, naturalmente, ambientale. Aldilà del capitale economico creato, il capitale umano e sociale è formato dalla totalità dei soggetti di una società, mentre quello naturale deriva dai mezzi a disposizione della società nella natura. Pertanto, il principio di ogni evoluzione e crescita deve essere quello di assicurare alle generazioni future lo stesso capitale del presente, sulla base del principio inerente all'equità<sup>8</sup>. La sostenibilità è, quindi, da concepire non come uno stato o una visione che non può mutare, ma piuttosto come una procedura perenne, che richiama il bisogno di collegare le tre dimensioni.

Questi aspetti della sostenibilità risultano però dipendenti tra loro e non possono essere studiate individualmente. Se nella scelta di una strategia uno dei tre aspetti si perde per strada, allora non c'è sviluppo sostenibile<sup>9</sup>. Quindi come si è detto il termine stesso che si riferisce alla sostenibilità economica delinea uno specifico approccio economico dove lo sviluppo di natura economica si attua in parallelo con l'uso corretto e cosciente di quelle che sono i mezzi e le risorse naturali che si hanno a disposizione, al fine di assicurare l'utilizzo di tali risorse anche per chi nascerà.

Tramite una forma di economia sostenibile, dunque, si cerca di sviluppare una forma di equilibrio con la natura, tutelando la sua qualità e la quantità delle risorse naturali.

Proprio per questo un'economia maggiormente sostenibile si ricollega alla crescita durevole degli indicatori economici, generando reddito e lavoro, appoggiando tutti gli esseri umani e cercando di valorizzare le specifiche risorse dei vari territori del pianeta. Al fine di permettere il funzionamento di tale approccio risulta di rilevante importanza il fatto che ogni fattore lavora con l'altro, non discostandosi di tanto dalle disposizioni stabilite<sup>10</sup>.

Per quanto riguarda invece la sostenibilità sociale, si fa riferimento a tutte le operazioni finalizzate al raggiungimento della giustizia sociale. A tale scopo, la sostenibilità di tipo sociale comporta una serie di

---

<sup>7</sup> Guido G., Massari S., *Lo sviluppo sostenibile. Ambiente, risorse, innovazione, qualità. Ambiente, risorse, innovazione, qualità*, Franco Angeli, Milano, 2013, p. 12

<sup>8</sup> Ferri G., Mariani A., Palmisano F., Peragine V. *L'uomo e la natura: sostenibilità sociale e ambientale*, Edizioni Studium S.r.l., Roma, 2016, p. 22

<sup>9</sup> Vecchiato G., Crivellaro M., Scalco F., *Sostenibilità e rischio greenwashing*, libreriauniversitaria.it, Milano, 2012, p. 26

<sup>10</sup> Lucia M., Duglio S., Lazzarini P., *Verso un'economia della sostenibilità. Lo scenario e le sfide*, Franco Angeli, Milano, 2018, p. 55



azioni che condizionano in particolare le situazioni giuridiche, economiche e culturali<sup>11</sup>. In generale, la sostenibilità di tipo sociale prevede l'eliminazione della povertà e la creazione di condizioni che garantiscono dignità per la vita di ogni persona. Inoltre, tale dimensione di sostenibilità implica l'abolizione delle disuguaglianze di interessi tra le classi sociali di un paese e tra i vari popoli nel mondo. In particolare, la sostenibilità sociale fa riferimento al diritto della persona a vivere in una situazione ambientale e socioeconomica che le permetta di mostrare al meglio la propria individualità. Questo beneficio non si circoscrive agli interessi legittimi di ciascun uomo, ma è generalmente associato allo scopo più importante che è quello di costruire una società positiva, dove al centro di tutto si mette il benessere delle persone.

Lo scopo che tale tipo di sostenibilità cerca di raggiungere si realizza quindi anche potenziando la coesione di stampo sociale e permettendo alla totalità degli individui di compiere azioni nelle procedure decisionali di tipo politico. Inoltre, la sostenibilità sociale richiede anche la protezione delle minoranze, soprattutto in riferimento ai loro diritti e garanzie esplicite di tradizioni e credenze, entro i confini dei provvedimenti legislativi che sono stati emanati<sup>12</sup>. La concezione stessa ha origine anche dalla famosa definizione di sviluppo sostenibile che è stata mostrata nel rapporto "Our Common Future", del 1987. Le dinamiche economiche e ambientali sono strettamente legate alle questioni sociali. Si rifletta su alcuni degli odierni problemi di sostenibilità sociale e come si collegano alle squilibrate dinamiche economici e ambientali<sup>13</sup>.

Ad esempio, nei paesi in via di sviluppo, i mutamenti climatici hanno impatti significativi che riguardano la sopravvivenza delle popolazioni. Questi impatti si manifestano attraverso problemi come l'insicurezza alimentare, causata da eventi climatici estremi che danneggiano le colture e riducono la disponibilità di cibo, e l'innalzamento del livello del mare, che porta alla perdita di terreni abitabili. Tali conseguenze possono avere dinamiche tragiche, spingendo gli individui di queste popolazioni a intraprendere la migrazione forzata. Questo fenomeno è spesso una risposta alla necessità di cercare condizioni di vita migliori e di sfuggire agli effetti negativi dei mutamenti climatici, come la perdita delle proprie fonti di sostentamento e l'insicurezza delle proprie comunità.

È importante riconoscere che questi problemi richiedono una risposta globale e un impegno condiviso per affrontare i cambiamenti climatici, proteggere l'ambiente e promuovere lo sviluppo sostenibile, al fine di mitigare gli impatti e creare opportunità di resilienza per le popolazioni più vulnerabili<sup>14</sup>.

In altre parole, nei cosiddetti paesi sviluppati, i problemi di sostenibilità sociale deriva da una forte disuguaglianza che si presenta tra le generazioni e a contrastare la povertà e il razzismo. I principali istituti di

---

<sup>11</sup> Ferri G., Mariani A., Palmisano F., Peragine V. *L'uomo e la natura: sostenibilità sociale e ambientale*, Edizioni Studium S.r.l., Roma, 2016, p. 25

<sup>12</sup> Bulsei G., *Le sfide della sostenibilità. Risorse ambientali, qualità sociale, partecipazione pubblica*, Aracne, Roma, 2010, p. 19

<sup>13</sup> Vecchiato G., Crivellaro M., Scalco F., *Sostenibilità e rischio greenwashing*, [libreriauniversitaria.it](http://libreriauniversitaria.it), Milano, 2012, p. 29

<sup>14</sup> Scarnicci M., Marcelli A., Pinelli P., Romani A., Russo R., *Economia, ambiente e sviluppo sostenibile*, Franco Angeli, 2016, p. 22

formazione sull'economia circolare e la sostenibilità in generale indicano di avere un quadro olistico in merito all'adozione di modelli di business sostenibili<sup>15</sup>.

Come dichiarato nel Cambridge Institute for Sustainability Leadership, “garantire sostenibilità vuol dire mutare quello che è l'intero sistema, e non soltanto i singoli elementi”. I sistemi considerano non solo lo sviluppo di un intero campo di attività o la protezione di un intero ecosistema, ma anche l'equilibrio delle stesse relazioni tra le persone. Assicurare condizioni di felicità, intese come condizioni ricollegate alla felicità umana, è essenzialmente una responsabilità sociale che comprende azioni specifiche che riguardano i sistemi macroeconomici e le relazioni con le risorse naturali del pianeta. Per questo motivo, le azioni socialmente sostenibili sono una base essenziale per il raggiungimento di prestazioni sostenibili dal punto di vista ambientale ed economico.

Alcuni degli esempi più comuni riguardano le 4 R, che rappresentano il fondamento delle politiche interne di rispetto: riciclaggio, riuso, recupero e riduzione, con lo scopo di circoscrivere l'impatto su quella che è l'impronta climatica e contrastare il consumismo, avversario principale dell'ambiente stesso. C'è quindi una previsione della partecipazione al commercio equo-solidale, portando al lancio di iniziative di attività di beneficenza tramite mercatini e campagne di sensibilizzazione<sup>16</sup>.

Infine, c'è la sostenibilità di natura ambientale, che rappresenta una tematica di estrema importanza per la sopravvivenza del nostro pianeta. Si tratta di preservare l'equilibrio del nostro ecosistema naturale, in modo che possa continuare a fornire le risorse necessarie per la vita e supportare la diversità biologica. Questo concetto ha assunto una crescente importanza, tanto da sovrapporsi alla concezione generale dello sviluppo sostenibile. Inizialmente, la sostenibilità ambientale era focalizzata principalmente sugli aspetti ecologici, ma ora è diventata più ampia, includendo anche gli impatti economici e sociali che l'ambiente può subire. Garantire la sostenibilità ambientale richiede una serie di azioni e politiche che mirano a ridurre l'inquinamento, preservare le risorse naturali, proteggere gli ecosistemi fragili e promuovere l'uso responsabile delle risorse. È necessario adottare pratiche di consumo sostenibili, favorire l'efficienza energetica, promuovere la riduzione delle emissioni di gas serra e la transizione verso fonti di energia rinnovabile. È fondamentale che la sostenibilità ambientale venga considerata in ogni settore e a ogni livello, dalle politiche globali fino alle decisioni individuali. Le scelte che facciamo oggi avranno un impatto duraturo sull'ambiente e sulle future generazioni.<sup>17</sup>

Bisognerà combattere l'inquinamento, adottare misure drastiche sulle emissioni pericolose e sulla produzione di rifiuti, attivare circoli economici etici basati sull'innovazione come forza trainante per l'ottimizzazione, il

---

<sup>15</sup> Lucia M., Duglio S., Lazzarini P., *Verso un'economia della sostenibilità. Lo scenario e le sfide*, Franco Angeli, Milano, 2018, p. 56

<sup>16</sup> Guido G., Massari S., *Lo sviluppo sostenibile. Ambiente, risorse, innovazione, qualità. Ambiente, risorse, innovazione, qualità*, Franco Angeli, Milano, 2013, p. 20

<sup>17</sup> Ferri G., Mariani A., Palmisano F., Peragine V. *L'uomo e la natura: sostenibilità sociale e ambientale*, Edizioni Studium S.r.l., Roma, 2016, p. 27

riciclaggio o il riutilizzo delle risorse. Arrivare ad una forma di sostenibilità ambientale significa sostanzialmente combattere con l'avversario numero uno, l'inquinamento, principalmente quello atmosferico: si fa riferimento quindi a quella piccolissima frazione inerente alle varie forme di inquinamento che possono causare seri danni ai processi ambientali sostenibili.

Si parla quindi di gas di scarico, combustione di gas naturali o artificiali, sistemi che trattano i rifiuti, agenti chimici che vengono usati nel campo agricolo ed industriale, emissioni di anidride carbonica da impianti di ventilazione e di riscaldamento<sup>18</sup>. Da ricordare anche le emissioni di gas che portano a danneggiare il nostro ambiente, come ad esempio la diossina e l'anidride carbonica, che condizionano negativamente la composizione dell'aria che i soggetti respirano<sup>19</sup>. Partendo dal cielo ed arrivando alla terra: la battaglia per favorire la sostenibilità ambientale ha dunque come scopo quello di gestire l'inquinamento del nostro pianeta. Anche l'acqua da questo punto di vista è una componente da non sottovalutare: l'inquinamento idrico crea grossi danni ai mari, ai fiumi e a laghi, contaminandoli in modo sempre più allarmante. Tale inquinamento ha origine dagli scarichi abusivi di acque reflue a tutti i tipi di rifiuti, che possono essere domestici, industriali e urbani. Una delle lotte più rilevanti al fine di abbassare l'utilizzo della plastica ha una motivazione realmente importante nell'inquinamento delle acque: dal 2000 ad oggi, i rifiuti di plastica nel solo Oceano Atlantico sono aumentanti a dismisura.

La sostenibilità di tipo ambientale delinea l'andamento dell'utilizzo delle risorse e di quelle che sono le emissioni inquinanti che può portare ad un proseguimento perenne. Si fa riferimento ad una tipologia di connessione ecologicamente responsabile, cioè che garantisce una qualità dell'ambiente molto elevata per tanto tempo. Il concetto di sostenibilità ambientale può essere delineato utilizzando le tre condizioni proposte da Herman Daly. Secondo queste condizioni:

- 1) L'estrazione delle risorse rinnovabili deve avvenire a una velocità inferiore rispetto alla loro capacità di rigenerazione. Ciò significa che l'utilizzo delle risorse rinnovabili dovrebbe avvenire in modo responsabile, in modo da consentire loro di ripristinarsi nel tempo;
- 2) Lo smaltimento dei rifiuti inquinanti nell'ambiente non deve superare la capacità di assimilazione dell'ecosistema. In altre parole, l'ambiente deve essere in grado di gestire e assorbire i rifiuti prodotti senza subire danni irreversibili o compromettere la salute delle comunità;
- 3) L'esaurimento delle risorse non rinnovabili deve essere compensato dalla transizione a fonti alternative rinnovabili. Questo implica che, quando le risorse non rinnovabili si esauriscono, è necessario spostare l'attenzione e l'utilizzo verso fonti rinnovabili, come l'energia solare, eolica o idroelettrica, per garantire una continuità delle risorse nel lungo periodo<sup>20</sup>.

---

<sup>18</sup> Vecchiato G., Crivellaro M., Scalco F., *Sostenibilità e rischio greenwashing*, libreriauniversitaria.it, Milano, 2012, p. 29

<sup>19</sup> Ferri G., Mariani A., Palmisano F., Peragine V. *L'uomo e la natura: sostenibilità sociale e ambientale*, Edizioni Studium S.r.l., Roma, 2016, p. 29

<sup>20</sup> <http://www.greenreport.it/wp-content/uploads/2014/06/cos%C3%A8-sviluppo-sostenibile-herman-daly.pdf>

### 2.3 Indicatori di sostenibilità e modelli di valutazione delle performance

Quando si valuta la performance sostenibile di un'azienda, è importante considerare come la sostenibilità sia integrata nelle varie fasi dell'attività aziendale. A tale scopo, è possibile distinguere tre tipi di indicatori: indicatori di input, di processo e di output.

Gli indicatori di input misurano le risorse e i fattori che vengono utilizzati all'inizio del processo produttivo o operativo di un'azienda. Questi indicatori forniscono informazioni sulle materie prime utilizzate, l'energia consumata e le risorse naturali impiegate. Alcuni esempi di indicatori di input possono includere la quantità di acqua utilizzata, il consumo di energia elettrica, l'uso di materiali riciclati o l'approvvigionamento da fonti sostenibili.

Gli indicatori di processo misurano le azioni e le pratiche adottate durante le fasi di produzione o operazione di un'azienda per garantire la sostenibilità. Questi indicatori riflettono le strategie e le misure adottate per ridurre l'impatto ambientale e promuovere l'efficienza delle risorse. Ad esempio, possono essere considerati indicatori di processo l'implementazione di politiche di gestione dei rifiuti, l'adozione di tecnologie pulite, l'efficienza energetica nelle operazioni o l'uso di pratiche di gestione sostenibile dei terreni.

Infine, gli indicatori di output valutano i risultati e gli effetti delle attività aziendali in termini di impatto ambientale, sociale ed economico. Questi indicatori forniscono un quadro completo degli effetti delle operazioni aziendali sulla sostenibilità. Possono includere le emissioni di gas serra, la produzione di rifiuti, l'impatto sulla biodiversità, l'assunzione di personale locale, la sicurezza sul posto di lavoro, l'impatto economico sulla comunità locale, ecc. Gli indicatori di output sono spesso utilizzati per monitorare gli obiettivi di sostenibilità e valutare il progresso nel tempo<sup>21</sup>.

Di assoluta rilevanza è anche l'approccio ESG (Environmental, Social, Governance), che rappresenta un insieme di criteri che vengono presi in considerazione nell'analisi delle aziende dal punto di vista della sostenibilità (su cui si farà riferimento nell'analisi delle imprese nei successivi capitoli). Questi parametri misurano e valutano le operazioni ambientali, sociali e di governance di un'azienda, offrendo un quadro più completo delle sue pratiche sostenibili<sup>22</sup>.

La dimensione ambientale (Environmental) si concentra sulla valutazione delle azioni di un'impresa nei confronti dell'ambiente in cui opera. Ci sono vari criteri ambientali che possono essere considerati, come le emissioni di gas serra, l'uso delle risorse naturali, la gestione dei rifiuti, l'impronta idrica e altre pratiche volte a ridurre l'impatto ambientale complessivo<sup>23</sup>. Ad esempio, le aziende possono essere valutate in base

---

<sup>21</sup> Guido G., Massari S., *Lo sviluppo sostenibile. Ambiente, risorse, innovazione, qualità. Ambiente, risorse, innovazione, qualità*, Franco Angeli, Milano, 2013, p. 25-29

<sup>22</sup> D'Amato V., D'Ecclesia R., Levantesi S., *Fundamental ratios as predictors of ESG scores: a machine learning approach*, *Decisions in Economics and Finance* n. 44, 2021, p. 4

<sup>23</sup> Kumar A., Smith C., Badis L., Wang N., Ambrosy P., Tavares R., *ESG factors and risk-adjusted performance: a new quantitative model*, *Journal of sustainable finance & investment*, vol. 6, n. 4, 2016, p. 2

alla loro capacità di ridurre le emissioni di CO2 o adottare pratiche sostenibili nella produzione e nella gestione dei loro prodotti<sup>24</sup>.

La dimensione sociale (Social) riguarda le politiche e le azioni dell'azienda che influenzano le persone e le comunità interessate. Può includere l'attenzione alla salute e alla sicurezza dei dipendenti, la diversità e l'inclusione, il coinvolgimento della comunità locale, le politiche di gestione del capitale umano e altre pratiche volte a promuovere l'equità e il benessere sociale. Gli investitori ESG possono valutare le performance sociali di un'azienda guardando ad esempio alla sua politica di remunerazione dei dipendenti, ai rapporti con i fornitori, alle pratiche di responsabilità sociale e alle politiche di coinvolgimento degli stakeholder<sup>25</sup>. La dimensione della governance (Governance) si concentra sulla struttura di governo e sulle pratiche di leadership all'interno dell'azienda. Include aspetti come la trasparenza, l'etica, la gestione dei rischi, la responsabilità dei dirigenti e la qualità della governance aziendale. Gli investitori valutano la qualità della governance attraverso criteri come la composizione del consiglio di amministrazione, l'indipendenza dei membri del consiglio, la remunerazione dei dirigenti, la gestione dei conflitti di interesse e l'adozione di politiche etiche<sup>26</sup>.

Risulta doveroso analizzare anche quelli che sono i modelli di valutazione della sostenibilità, partendo da quelli di stampo internazionale. Uno dei più importanti è sicuramente il Global Reporting Initiative Standard: si fa riferimento in questo caso ai parametri riconosciuti in modo globale che disciplinano e supportano le aziende, le istituzioni e i soggetti di ogni tipo al fine di analizzare sostanzialmente le misure inerenti all'influenza e all'impatto di natura ambientale che vengono eseguite nel pianeta.

Negli anni a venire, il GRI si è sviluppato sempre di più, andando ad allargare il numero di attività a cui i suoi principi si rivolgono. Tra i mezzi che la Global Reporting Initiative può fornire e mettere a disposizione in merito alle operazioni di stampo globale ricordiamo sicuramente quelli che sono i Global Reporting Initiative Standards. Si fa quindi riferimento a dei criteri relativi alla rendicontazione della sostenibilità, che consentono alle organizzazioni di stabilire in modo univoco e conforme l'influenza che si fa sul nostro mondo e di pubblicizzarlo tramite un chiarissimo formato anche da parte di chi non risulta esperto della materia. I Global Reporting Initiative Standards presentano una composizione modulare, così che risultano tranquillamente modificabili e aggiornabili non determinando delle situazioni di interdipendenze che si possono contrapporre con nuove disposizioni creando confusione. Ci sono tre parametri (o standards) che riguardano l'aspetto economico (chiamato GRI 200), ambientale (chiamato GRI 300) e sociale (chiamato GRI 400). La chiave di tutto però fa riferimento al 101 GRI Foundation<sup>27</sup>. Tale documento, che si può

---

<sup>24</sup> Khan M., *Corporate Governance, ESG, and Stock Returns around the World*, Financial Analysts Journal, vol. 75, n. 4, 2019, p. 13-14

<sup>25</sup> Calixto P., *The influence of ESG Criteria on Corporate Valuation*, Bocconi Students for Boutique Banks, 2021, p. 1

<sup>26</sup> Hill J., *Environmental, Social, and Governance (ESG) Investing A Balanced Analysis of the Theory and Practice of a Sustainable Portfolio*, Academic Press, 2020, p. 5-6

<sup>27</sup> [https://www.odcec.mi.it/docs/default-source/materiale-convegni/materiale-didattico-a-cura-dei-relatorifabd34714cc168548164ff0000ef0ce1.pdf?sfvrsn=9f7efee0\\_4](https://www.odcec.mi.it/docs/default-source/materiale-convegni/materiale-didattico-a-cura-dei-relatorifabd34714cc168548164ff0000ef0ce1.pdf?sfvrsn=9f7efee0_4)

ottenere telematicamente, mostra ai soggetti che si assumono la responsabilità su come redigere un report e illustrare i principi fondamentali che lo stabiliscono, tra cui l'inclusione, il coinvolgimento degli stakeholder, la sua rilevanza e totalità, nonché la sua qualità, da cui dipende l'accuratezza ed affidabilità.

Fra gli altri modelli di valutazione internazionali c'è sicuramente l'ISO, acronimo di "International Organization for Standardization", ente che ha il fine di stabilire le disposizioni tecniche che una persona rispetta al fine di dare conformità a precisi criteri in merito alla valutazione. È l'organizzazione più autorevole al mondo in materia, con le certificazioni più riconosciute a livello internazionale. I principi enunciati dalle certificazioni ISO sono volontari: il loro rispetto non è infatti richiesto dalla legge, ma è necessario per ottenerli. Tali certificazioni hanno il compito di certificare il rispetto da parte di un'azienda di criteri di valutazione che stabiliscono la presenza di elementi specifici nei processi aziendali<sup>28</sup>.

Tuttavia, per capire a cosa servono tali certificazioni, risulta necessario coprire i fattori in un piccolo elenco. Per esempio, risulta rilevante la certificazione inerente all'ISO 9001, che stabilisce dei fattori di generica base, che s'implementa da ogni tipologia inerente all'organizzazione, che fa riferimento alla presenza di un idoneo sistema inerente alla gestione della qualità dentro l'azienda. A tal proposito la ISO 14001 illustra un sistema in merito alla gestione che consente la costruzione di uno studio di natura ambientale, che porta a dei precisi interventi, politiche, e operazioni che fanno riferimento alla materia, e disciplinate dai fattori delle regole. Non si trascura la rilevanza delle regole dell'ISO 50001, che danno alle imprese un metodo che mira al perenne potenziamento inerente alle prestazioni dei propri sistemi di gestione di stampo energetico.

In merito agli strumenti di valenza europea, occorre menzionare:

- 1) Il Libro Verde, un documento di consultazione pubblica pubblicato dalla Commissione Europea per avviare discussioni sulle politiche e stimolare un dibattito sulla sostenibilità. Il suo obiettivo è raccogliere opinioni e contributi di stakeholder e cittadini per l'elaborazione di politiche e normative;
- 2) Il Libro Bianco, che presenta le proposte di politica e le strategie in un determinato settore. Può includere linee guida e azioni specifiche per affrontare le sfide e promuovere la sostenibilità;
- 3) EMAS, un sistema di gestione ambientale e di audit volontario riconosciuto a livello europeo. È progettato per le organizzazioni che desiderano valutare, gestire e migliorare le proprie prestazioni ambientali. L'adesione a EMAS implica la pubblicazione di una dichiarazione ambientale e il sottoporsi a un audit esterno;
- 4) EU Ecolabel, un'etichetta ecologica volontaria assegnata ai prodotti e ai servizi che soddisfano determinati criteri ambientali stabiliti dalla Commissione Europea. L'etichetta identifica i prodotti con un impatto ridotto sull'ambiente durante tutto il loro ciclo di vita<sup>29</sup>.

---

<sup>28</sup> Ferri G., Mariani A., Palmisano F., Peragine V. *L'uomo e la natura: sostenibilità sociale e ambientale*, Edizioni Studium S.r.l., Roma, 2016, p. 40

<sup>29</sup> Bulsei G., *Le sfide della sostenibilità. Risorse ambientali, qualità sociale, partecipazione pubblica*, Aracne, Roma, 2010, p. 67

## **2.4 Le principali teorie e approcci all'analisi delle performance di sostenibilità (ad es. l'approccio stakeholder, l'approccio basato sui beni comuni, l'approccio della valutazione dell'impatto ambientale e sociale)**

Ci sono diversi approcci e teorie utilizzati per analizzare le performance di sostenibilità di un'azienda. Uno di questi è l'approccio stakeholder, che considera la sostenibilità come una questione di equilibrio e soddisfazione degli interessi di tutti gli stakeholder coinvolti, come dipendenti, clienti, fornitori, comunità locali e azionisti. L'obiettivo è massimizzare il valore complessivo per tutti gli stakeholder anziché concentrarsi esclusivamente sugli interessi degli azionisti. L'analisi delle performance sostenibili attraverso l'approccio stakeholder tiene conto dell'impatto dell'azienda su tutte le parti interessate e cerca di creare valore a lungo termine per l'intero ecosistema aziendale. Un altro approccio è quello basato sui beni comuni, che si concentra sulle risorse comuni, come l'acqua, l'aria, la biodiversità, e considera la sostenibilità come la gestione responsabile e la conservazione di tali beni per le future generazioni. L'analisi delle performance sostenibili da questa prospettiva valuta come l'azienda contribuisce alla conservazione e alla sostenibilità dei beni comuni, riducendo l'impatto ambientale negativo e promuovendo la loro protezione<sup>30</sup>.

Da non dimenticare anche l'approccio della valutazione dell'impatto ambientale e sociale, che si focalizza sull'analisi dell'impatto specifico delle attività aziendali sull'ambiente e sulla società. Utilizza indicatori e metriche per valutare gli effetti ambientali, come le emissioni di gas serra, l'uso delle risorse, la gestione dei rifiuti, e gli effetti sociali, come la creazione di posti di lavoro, la promozione della diversità e dell'inclusione, l'impatto sulla comunità locale. Questa analisi mira a misurare gli impatti diretti e indiretti delle attività aziendali e a identificare eventuali aree di miglioramento.

Infine, l'approccio del ciclo di vita, valuta le performance sostenibili di un'azienda considerando l'intero ciclo di vita dei suoi prodotti o servizi, dalla fase di produzione alla fase di utilizzo e smaltimento. Si concentra sulla riduzione dell'impatto ambientale in ogni fase del ciclo di vita, ad esempio attraverso la progettazione ecocompatibile, l'efficienza energetica, il riciclaggio e la gestione dei rifiuti. Questo approccio mira a valutare l'impatto complessivo di un'azienda e ad adottare misure per migliorare la sostenibilità in tutte le fasi del ciclo di vita dei suoi prodotti.

Queste sono alcune delle teorie utilizzate per analizzare le performance di sostenibilità delle aziende. Spesso, una combinazione di questi approcci viene utilizzata per valutare l'impatto e l'efficacia delle pratiche sostenibili di un'azienda e per guidare il miglioramento continuo<sup>31</sup>.

---

<sup>30</sup> Ferri G., Mariani A., Palmisano F., Peragine V. *L'uomo e la natura: sostenibilità sociale e ambientale*, Edizioni Studium S.r.l., Roma, 2016, p. 51

<sup>31</sup> Lucia M., Duglio S., Lazzarini P., *Verso un'economia della sostenibilità. Lo scenario e le sfide*, Franco Angeli, Milano, 2018, p. 34-36

### **3. Metodologie di analisi delle performance di sostenibilità**

#### **3.1 Metodologie qualitative e quantitative per l'analisi delle performance di sostenibilità**

Nell'analisi delle performance di sostenibilità, sono utilizzate sia metodologie qualitative che quantitative per ottenere una valutazione completa e accurata. Queste metodologie consentono di esaminare diversi aspetti delle performance sostenibili di un'azienda e forniscono una base solida per prendere decisioni informate e per il miglioramento continuo.

Le metodologie qualitative si concentrano sulla comprensione approfondita e sulla valutazione dei fattori non numerici delle performance sostenibili. Queste metodologie coinvolgono la raccolta di informazioni dettagliate attraverso interviste, focus group, osservazioni e analisi documentale. Alcuni degli strumenti qualitativi comunemente utilizzati includono sicuramente l'analisi dei report di sostenibilità: la valutazione dei report di sostenibilità fornisce informazioni sulle politiche, le strategie e le azioni intraprese da un'azienda per affrontare le questioni ambientali, sociali e di governance. Questa analisi qualitativa può rivelare gli obiettivi e gli impegni dell'azienda, nonché le iniziative specifiche implementate.

Importante è anche la valutazione dell'impatto sociale: questa metodologia si concentra sull'analisi degli effetti sociali generati dalle attività aziendali, come l'impatto sulla comunità locale, l'occupazione, la diversità e l'inclusione.

Le metodologie quantitative, d'altra parte, si basano su dati misurabili e numerici per valutare le performance sostenibili. Queste metodologie coinvolgono l'analisi di indicatori specifici e l'utilizzo di modelli e strumenti di calcolo. Alcuni esempi di metodologie quantitative includono sicuramente gli indicatori di sostenibilità e la valutazione dell'impronta ambientale, in modo tale che si possa quantificare l'utilizzo delle risorse naturali e l'emissione di gas serra associati alle operazioni aziendali. L'impronta ambientale può essere misurata attraverso analisi del ciclo di vita dei prodotti, bilanci energetici e calcoli delle emissioni.

Infine, utilizzando strumenti come l'analisi ESG (Environmental, Social, Governance) è possibile valutare le performance sostenibili di un'azienda attraverso parametri finanziari chiave, tenendo conto dei fattori ambientali, sociali e di governance.

#### **3.2 Selezione delle organizzazioni oggetto di studio e dei criteri ESG presi in considerazione**

Come indicato nelle introduzioni, le tre organizzazioni selezionate fanno parte di tre comparti totalmente differenti: Enel (energia), Tservice (trasporti) e McDonald's (agroambientale). Le tre realtà aziendali hanno attuato tantissime misure per migliorare le performance di sostenibilità. L'analisi delle performance di sostenibilità che operano in tre aree diverse, può essere estremamente utile per diversi motivi:

- 1) **Diversità delle sfide:** ogni settore industriale affronta sfide uniche in termini di sostenibilità. L'analisi delle performance di sostenibilità in settori diversi consente di comprendere come le aziende affrontano e risolvono specifiche problematiche ambientali, sociali ed economiche. Ciò può portare a soluzioni innovative e buone pratiche che possono essere condivise tra i settori;



- 2) **Apprendimento intersettoriale:** l'analisi delle performance di sostenibilità di settori diversi consente un apprendimento reciproco tra le aziende. Ciò significa che le best practice di un settore possono essere adattate e applicate in altri settori. Ad esempio, le strategie di riduzione delle emissioni di gas serra adottate nel settore energetico possono essere utili anche per il settore dei trasporti o per il settore agroalimentare;
- 3) **Ampliamento delle prospettive:** l'analisi delle performance di sostenibilità in settori diversi consente di ampliare le prospettive e ottenere una visione più completa della sostenibilità aziendale. Ciò può contribuire a identificare collegamenti e interconnessioni tra diversi settori e comprendere meglio l'impatto delle attività aziendali sull'ambiente e sulla società nel loro complesso;
- 4) **Miglioramento delle politiche pubbliche:** l'analisi delle performance di sostenibilità in settori diversi può fornire spunti preziosi per il miglioramento delle politiche pubbliche. L'identificazione di sfide comuni e di approcci efficaci può informare la creazione di normative e incentivi adeguati per promuovere la sostenibilità in tutti i settori.

La selezione dei casi studio è stata fatta anche tenendo presente il loro lavoro su tutti e tre le dimensioni ESG, anche se maggior attenzione sarà data a quella ambientale.

### **3.3 Descrizione degli strumenti utilizzati per l'analisi delle performance di sostenibilità**

Per quanto riguarda gli strumenti utilizzati per l'analisi delle performance di sostenibilità, il lavoro di ricerca si è basato sia su metodologie qualitative che quantitative. Nel lavoro di ricerca sull'analisi delle performance di sostenibilità, sono state utilizzate sia metodologie qualitative che quantitative per ottenere una valutazione completa e approfondita delle aziende selezionate.

Dal punto di vista qualitativo, i report di sostenibilità delle aziende sono stati un importante strumento di riferimento. Attraverso l'analisi qualitativa dei report di sostenibilità, è stato possibile comprendere le iniziative specifiche adottate da Enel, Tservice e McDonald's per migliorare le proprie performance di sostenibilità. Questo ha consentito di ottenere una visione dettagliata delle politiche e delle pratiche aziendali legate alla sostenibilità.

D'altra parte, per l'analisi quantitativa, sono state fatte valutazioni numeriche basate su dati e informazioni disponibili. Sono stati utilizzati siti ufficiali, documentazioni pubblicate dalle aziende e altre fonti affidabili per raccogliere dati quantitativi relativi alle performance di sostenibilità. Questi dati possono includere le emissioni di gas serra, l'uso delle risorse, l'efficienza energetica, gli obiettivi di riduzione delle emissioni e altri indicatori chiave di performance sostenibile.

L'analisi quantitativa ha permesso di valutare in modo più obiettivo l'effettivo impatto del lavoro di sostenibilità di Enel, Tservice e McDonald's. È stato possibile esplorare e confrontare i dati per identificare trend, progressi e sfide specifiche che le aziende hanno affrontato nel perseguire la sostenibilità.

### 3.4 Casi studio di analisi delle performance di sostenibilità

Prima di analizzare in maniera dettagliata le operazioni delle aziende oggetto di studio, è importante avere un quadro generale del loro percorso. Partiamo da Enel: sorta nel 1962, oggi rappresenta la maggiore multinazionale italiana nel comparto energetico ed uno dei più importanti operatori nell'area inerente all'energia elettrica e al gas. Essa è stata istituita inizialmente come un ente pubblico: col tempo è divenuta una società per azioni ed in seguito è stata anche quotata in borsa, grazie alla liberalizzazione del mercato dell'energia elettrica nel nostro paese<sup>32</sup>. La partecipazione pubblica del gruppo risulta ancora particolarmente attiva, per il 24% del capitale sociale dell'organizzazione. Appena il gruppo è stato quotato in borsa, Enel si è trasformato e ha cominciato ad agire come una vera e propria holding industriale<sup>33</sup>. Dal gruppo sono nate altre importanti società, riuscendo anche a cogliere delle occasioni di business fondamentali ed intraprendendo un percorso di internazionalizzazione in altri continenti, come ad esempio in America Latina. Il suo lavoro in altri paesi si è andato a consolidare andando a mostrare una dedizione importante verso quelle che sono le fonti rinnovabili e del carbone pulito; proprio così abbiamo assistito alla nascita di Enel GreenPower. Ad oggi possiamo dire che Enel agisce in oltre quaranta paesi in cinque continenti; possiede settanta milioni di utenze; possiede oltre ottanta miliardi di Watt installati globalmente ed oltre due milioni di chilometri di rete di distribuzione. Il gruppo è riuscito a diffondere la sua cultura e i suoi valori in maniera incredibile, generando una velocità nell'innovazione tale poter guidare il mercato mondiale. Gli investimenti favoriscono il progresso tecnologico, lo sviluppo interno di nuovi prodotti ed anche un futuro che si slega da quelli che sono i combustibili fossili, andando verso delle soluzioni maggiormente rinnovabili e sostenibili<sup>34</sup>.

Il capitale sociale di Enel ad oggi risulta pari a poco più di dieci miliardi di euro, formato da quasi undici miliardi di azioni ordinarie del valore nominale pari ad un euro. L'azionariato va anche ad includere: fondi di investimento nazionali e internazionali; compagnie assicurative; fondi pensione ed etici; quasi ottocentomila piccoli risparmiatori. Il gruppo Enel ad oggi occupa una posizione fondamentale nel lavoro di generazione di energia da fonti rinnovabili; più della metà della produzione si va a concentrare su quelle sono le renewable energy, presentando 48 GW di capacità installata originata attraverso delle fonti rinnovabili.

L'azienda ha ben chiara una cosa solo e cioè che le regole generano valore, anche se di stampo economico. Se non si cerca di "legalizzare" quelli che sono gli standard ESG e l'etica che circonda tutto questo, diventeranno molto complicati. Per tale ragione, la sfida principale sarà quella di condurre, dirigere, coordinare ed essere sempre attenti in merito a queste tematiche. Enel risulta una delle imprese più importanti fra quelle che partecipano al Global Compact delle Nazioni Unite.

---

<sup>32</sup> <https://www.enel.com/it/azienda/chi-siamo/la-nostra-storia>

<sup>33</sup> Zoppo A., *Qui l'Enel si fa snella*, Milano Finanza, n° 133, 2017

<sup>34</sup> <https://www.enel.com/it/azienda/il-nostro-impegno>

Il gruppo è impegnato attivamente ed il suo lavoro risulta fondamentale per affrontare al meglio le tematiche inerenti alla sostenibilità, visto che parliamo di criteri fondamentali per il futuro del pianeta. Di recente si è andato ad investire tanto su strumenti finanziari connessi sostenibilità, ma ora bisognerà anche pianificare un modello di governance conforme ai principi ESG.

L'introduzione di quelli che sono i parametri ESG all'interno di quelli che sono gli standard volti a valutare i titoli azionari ed obbligazionari rappresenta un'incredibile novità col quale fundamentalmente le aziende emittenti si dovranno interfacciare, costituendo un'opportunità di cambiamento fondamentale per le aziende che riescono a coglierle. Essi si mostrano in questo modo consapevoli di trovarsi davanti sostanzialmente ad una fase di importanti trasformazioni. Proprio sulla base di queste considerazioni, possiamo affermare con certezza che fra i gruppi aziendali più importanti del nostro paese e d'Europa, si è affermata Enel.

L'azienda, tramite l'innovativa spinta da parte del CEO Francesco Starace e del CFO Alberto De Paoli, si è posta come una realtà leader a livello a livello comunitario ai fini della generazione di un valore condiviso per quelli che sono tutti gli stakeholders. La leadership di Enel in merito a questioni di questo tipo è stata riconosciuta a livello mondiale anche dal fatto che il gruppo oramai risulta stabilmente presente nei vari ranking e indici di sostenibilità: abbiamo ricordato prima i Dow Jones Sustainability Indices World and Europe, ma risulta doveroso anche ricordare: il Refinitiv TOP 100 Diversity and Inclusion Index; il Bloomberg Gender-Equality Index.

L'impresa italiana è stata anche una di quelle che ha vinto i 2020 Sustainability, Environmental Achievement & Leadership Business Sustainability Awards<sup>35</sup>. Tale riconoscimento va fundamentalmente a premiare la leadership, la trasparenza ed il lavoro in quelle che sono le prassi di business di carattere sostenibile. Enel si è andata appunto ad inserire all'interno della categoria 2020 SEAL Organizational Impact Award. All'interno di questa categoria, si va a riconoscere quella che è la performance di sostenibilità aziendale rappresentando le cinquanta imprese maggiormente sostenibili a livello global, riconoscendogli la funzione di leadership, e potendo dunque fronteggiare nel miglior modo possibile il mutamento climatico e promuovendo anche la decarbonizzazione dell'economia globale.

Anche l'altro caso studio selezionato, Tservice spa, si impegna attivamente nella sostenibilità del settore dei trasporti, implementando diverse iniziative per migliorare le proprie performance ambientali e sociali. Di seguito sono riportati in linea generale alcuni dei lavori di sostenibilità dell'azienda:

- 1) Riduzione delle emissioni: Tservice spa ha adottato misure volte a ridurre le emissioni di gas serra derivanti dalle proprie attività di trasporto merci. Ciò include l'adozione di tecnologie più pulite e innovative, come veicoli a basso impatto ambientale e l'introduzione di pratiche di guida eco-sostenibili;

---

<sup>35</sup> <https://www.milanofinanza.it/news/enel-e-terna-confermate-leader-mondiali-esg-nell-indice-ftse4good-202112081603426932>

- 2) Gestione efficiente delle risorse: l'azienda si impegna a ottimizzare l'utilizzo delle risorse, riducendo gli sprechi e promuovendo l'efficienza energetica. Ciò si traduce in un utilizzo più responsabile dei carburanti e dell'energia, nonché nella riduzione del consumo di acqua e di altre risorse naturali;
- 3) Responsabilità sociale: Tservice spa si preoccupa anche del benessere dei propri dipendenti e della comunità locale. L'azienda adotta politiche che promuovono la salute e la sicurezza sul lavoro, garantendo un ambiente di lavoro sicuro e sano per i propri dipendenti. Inoltre, l'azienda potrebbe essere coinvolta in attività di responsabilità sociale, come programmi di volontariato o sostegno a iniziative locali<sup>36</sup>.

Anche McDonald's ha sempre mostrato particolare attenzione verso tematiche sostenibili, anche perché la clientela di oggi si focalizza molto su tali dinamiche. Infatti, da oltre cinque anni, la multinazionale risulta fondamentalmente l'unica catena di ristorazione ad offrire alla sua clientela soltanto pesce certificato da MSC, Marine Stewardship Council (che presenta degli standard particolarmente ristretti in merito alla pesca sostenibile)<sup>37</sup>. Inoltre, tramite la partnership con Starbucks e Closed Loop Partner, il gruppo ha iniziato oramai da anni una strategia globale dedicata fondamentalmente alla produzione di bicchieri riciclabili e compostabili al fine di attenuare le conseguenze negative della plastica nel pianeta<sup>38</sup>. Da non dimenticare neanche, tramite l'utilizzo dei nuovi strumenti tecnologici a nostra disposizione, il "McCaffè Sustainable Coffee Journey". Si fa riferimento ad un'esperienza virtuale avente il fine di illustrare alla clientela quanto risulta importante la produzione sostenibile del caffè. Questi sono solo alcuni degli esempi che provano il lavoro del gruppo su questi temi che al giorno d'oggi hanno la priorità su tutto, ma le altre iniziative saranno indicate nei successivi capitoli.

---

<sup>36</sup> <https://tservicespa.com/wp-content/uploads/2022/07/Report-di-sostenibilit%C3%A0-Tservice-2021.pdf>

<sup>37</sup> [https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/McDonalds\\_PurposeImpact\\_ProgressReport\\_2021\\_2022.pdf](https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/McDonalds_PurposeImpact_ProgressReport_2021_2022.pdf)

<sup>38</sup> [https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/McDonalds\\_Corporation\\_Diversity\\_Equity\\_and\\_Inclusion-2021-2022.pdf](https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/McDonalds_Corporation_Diversity_Equity_and_Inclusion-2021-2022.pdf)

## 4. Rapporto tra sostenibilità e performance economico-finanziaria

### 4.1 Il concetto di "Triple Bottom Line" e il rapporto tra sostenibilità e performance economica

Il concetto del Triple Bottom Line promuove l'idea che le imprese dovrebbero considerare non solo l'aspetto economico-finanziario (profit), ma anche l'impatto sociale (people) e ambientale (planet) delle loro attività. Tradizionalmente, le aziende valutano la loro performance in base ai profitti generati, ma Elkington sosteneva che questa misura era troppo limitata e che le aziende dovrebbero prendere in considerazione anche il benessere delle persone e la sostenibilità ambientale.

Figura 1:



Fonte: adattato da Brundtland Report, 1987

Sviluppato da John Elkington, autore britannico considerato un'autorità in materia di responsabilità aziendale e sviluppo sostenibile, nel suo libro del 1997 *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*, nel modello TBL, una buona performance aziendale non si limita solo all'obiettivo di massimizzare i profitti, ma cerca anche di raggiungere risultati positivi in termini di impatto sociale e ambientale. L'obiettivo è bilanciare le esigenze economiche con la responsabilità sociale e la sostenibilità ambientale, cercando di massimizzare i benefici per tutti gli stakeholder coinvolti, inclusi dipendenti, comunità locali, clienti, fornitori e ambiente<sup>39</sup>.

<sup>39</sup> Lucia M., Duglio S., Lazzarini P., *Verso un'economia della sostenibilità. Lo scenario e le sfide*, Franco Angeli, Milano, 2018, p.40

L'implementazione della TBL può comportare l'adozione di strategie e pratiche aziendali volte a ridurre l'impatto ambientale delle operazioni, promuovere il benessere dei dipendenti, supportare le comunità locali e creare valore a lungo termine per l'azienda stessa<sup>40</sup>.

Negli ultimi anni, il concetto di Triple Bottom Line è stato adottato e integrato da molte aziende e organizzazioni come parte delle loro strategie di responsabilità sociale e sostenibilità.

#### **4.2 Analisi delle performance economico-finanziarie e impatto sull'ambiente e sulla società**

La sostenibilità è ovviamente un concetto chiave all'interno del framework della Triple Bottom Line, riferendosi come già detto alla capacità di un'azienda di soddisfare le proprie esigenze economiche e sociali nel lungo periodo senza compromettere le risorse naturali e l'equilibrio sociale. Le aziende sostenibili cercano di bilanciare i risultati finanziari con l'attenzione all'ambiente e alla società.

L'analisi delle performance economico-finanziarie è ancora una componente importante in questo contesto. Le aziende devono continuare a essere redditizie per sopravvivere e crescere nel lungo periodo. Tuttavia, la misurazione della performance finanziaria non dovrebbe essere l'unica considerazione. La TBL richiede un'analisi più ampia che consideri anche l'impatto sociale e ambientale delle attività aziendali.

L'impatto sull'ambiente si riferisce agli effetti che le attività di un'azienda hanno sull'ecosistema circostante. Questo può includere l'utilizzo delle risorse naturali, le emissioni di gas serra, la gestione dei rifiuti e altre pratiche che possono influire sulla qualità dell'aria, dell'acqua e del suolo.

L'impatto sulla società si riferisce agli effetti che le attività di un'azienda hanno sulle persone e sulle comunità coinvolte. Questo può includere l'occupazione e il benessere dei dipendenti, la responsabilità sociale dell'azienda verso le comunità locali, la promozione dei diritti umani e delle condizioni di lavoro eque, la trasparenza nella comunicazione con i consumatori e altro ancora.

Nel contesto della Triple Bottom Line, l'obiettivo è considerare simultaneamente l'impatto economico-finanziario, sociale e ambientale delle attività aziendali e cercare di ottimizzare i risultati in tutte e tre le dimensioni. Questo approccio allinea gli interessi dell'azienda con il benessere delle persone e la protezione dell'ambiente, promuovendo una maggiore sostenibilità nel lungo periodo<sup>41</sup>.

#### **4.3 Analisi empirica delle relazioni tra sostenibilità e performance economico finanziaria delle organizzazioni oggetto di studio**

Per quanto riguarda il miglioramento di performance dal punto di vista economico grazie alla sostenibilità, si evidenzia come le organizzazioni oggetto di studio (Enel, McDonald's e Tservice) abbiano fatto passi da gigante. Enel, ad esempio, ha effettivamente adottato strategie finanziarie sostenibili, inclusa l'emissione di

---

<sup>40</sup> Rusconi G., *Il bilancio sociale delle imprese. Economia, etica e responsabilità dell'impresa*, Futura, Roma, 2013, p. 17

<sup>41</sup> Lucia M., Duglio S., Lazzarini P., *Verso un'economia della sostenibilità. Lo scenario e le sfide*, Franco Angeli, Milano, 2018, p.46-47

green bond, per finanziare progetti e iniziative a basso impatto ambientale. I green bond sono obbligazioni il cui ricavato viene destinato a progetti specifici legati alla sostenibilità ambientale.

Enel ha emesso i suoi primi green bond nel 2017, raccogliendo oltre tre miliardi di euro di finanziamenti per programmi sostenibili. Questi bond sono stati emessi in conformità ai "Green Bond Principles" stabiliti dall'International Capital Market Association, che forniscono linee guida per l'emissione e l'utilizzo dei fondi dei green bond. L'emissione di green bond consente ad Enel di attrarre investitori che hanno un interesse specifico per le iniziative sostenibili. Ciò ha comportato vantaggi significativi per Enel in termini di reputazione e valore di mercato. Gli investitori sono sempre più interessati a sostenere aziende che dimostrano un impegno per la sostenibilità e che riducono i rischi ambientali, il che ha contribuito ad aumentare la fiducia degli investitori nel titolo di Enel<sup>42</sup>.

La chiarezza e la definizione della visione di Enel sulla sostenibilità, così come l'attuazione coerente di questa visione, hanno contribuito a migliorare l'affidabilità del titolo dell'azienda. Enel è considerata una delle aziende leader nella pratica di ESG (Environmental, Social, and Governance) e nella promozione della sostenibilità a livello globale. Gli esempi di green bond emessi da Enel mostrano come l'azienda stia utilizzando la finanza sostenibile come strumento per raggiungere i suoi obiettivi ambientali e allo stesso tempo ottenere vantaggi finanziari<sup>43</sup>. Queste iniziative dimostrano un impegno concreto nel promuovere la sostenibilità e ridurre l'impatto ambientale delle operazioni aziendali. Dal 2017 al 2019, la distribuzione delle obbligazioni si è verificata come si potrà notare con la figura che segue.

Figura 2:

Emissione GB	Area di investimento	Proventi GB allocati	Capacità installata <sup>1</sup> (MW)	CO <sub>2</sub> evitata (t)
<b>2017</b>	Rinnovabili	<b>1.237 mln euro</b>	3.319	9.165.814
<b>2018</b>		<b>1.240 mln euro</b>		
di cui nuovi progetti rinnovabili	Rinnovabili	575 mln euro	1.878	1.712.117
di cui nuovi progetti Infrastrutture e Reti	I&N	665 mln euro	n.a.	26.287
<b>2019</b>		<b>985,6 mln euro</b>	734	n.a.
di cui nuovi progetti individuati nel 2019	Rinnovabili	71,1 mln euro	734	n.a.
di cui nuovi Capex su progetti 2018	Rinnovabili	342,5 mln euro	n.a.	n.a.
di cui nuovi Capex su progetti 2017	Rinnovabili	572 mln euro	n.a.	n.a.

Fonte: Green Bond Report 2019

<sup>42</sup> <https://www.enel.com/it/azienda/il-nostro-impegno>

<sup>43</sup> <https://zeroemission.eu/sostenibilita-enel-pubblica-terzo-studio-sulle-citta-circolari/>

Enel ha effettivamente emesso il primo bond al mondo collegato direttamente agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG) alla fine del 2019. Questo bond era principalmente collegato al settimo obiettivo dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, "Energia accessibile e pulita". Il valore del bond era superiore a un miliardo di dollari USA. Questa emissione è in linea con la strategia di Enel di aumentare la percentuale di capacità installata da fonti rinnovabili, che ha superato il 50% verso la fine del 2021.

Nel report redatto per il triennio 2021-2023, Enel ha evidenziato progressi significativi verso gli obiettivi di sostenibilità, contribuendo a un avvicinamento agli SDG. Grazie al suo impegno per un approccio sostenibile, Enel è stata riconosciuta come ESG Issuer dell'anno dall'International Financing Review nel 2019, e i suoi bond SDG-linked<sup>44</sup> sono stati nominati Yankee Bond 2019.

Enel è anche un socio fondatore della Climate Finance Leadership Initiative, un'iniziativa volta a facilitare i flussi finanziari privati per affrontare i cambiamenti climatici. Inoltre, Enel detiene la copresidenza della CFO Taskforce for SDGs del Global Compact delle Nazioni Unite, che si impegna a definire una roadmap per garantire una finanza aziendale sostenibile. La condotta sostenibile di Enel si basa su un modello di business resiliente definito platform-based, che genera valore attraverso lo scambio tra gli stakeholder. Enel possiede un'ampia rete globale e offre servizi tecnologicamente all'avanguardia. Inoltre, già da tempo si è andato a proporre l'integrazione tra due approcci di business molto importanti: l'Ownership, dove le piattaforme digitali non fanno altro che promuovere un business che si basa sulla redditività dei vari investimenti; lo Stewardship business model, dove si catalizzano gli investimenti, collaborando con partner e terzi e assicurando lo sviluppo di sinergie, andando anche a mobilitare maggiori flussi di finanziamento<sup>45</sup>.

Per quanto riguarda McDonald's, analizzando qualche dato recente, possiamo evidenziare riportato un notevole aumento del fatturato nel 2021 grazie al suo impegno verso la sostenibilità, segnando una crescita del 37% rispetto all'anno precedente e mantenendo una tendenza positiva anche rispetto al 2019. Questi risultati finanziari eccezionali sono il frutto di una strategia di sviluppo che integra la creazione di valore economico con il valore sociale, focalizzandosi su quattro pilastri fondamentali: l'attenzione alla qualità e all'origine italiana dei prodotti, gli investimenti sulle persone, la sostenibilità ambientale e la vicinanza alle comunità locali.

In particolare, McDonald's ha posto grande attenzione alla qualità e all'origine italiana dei prodotti offerti. Questo impegno si traduce in una valorizzazione dell'agroalimentare italiano, promuovendo l'uso di ingredienti di alta qualità e sostenendo l'industria locale. I clienti possono così godere di prodotti che

---

<sup>44</sup> I Sustainability-linked bond sono titoli obbligazionari i cui aspetti finanziari e strutturali si legano a obiettivi di sostenibilità prestabiliti. Come nel caso dei green bond, gli scopi sono misurati definendo i Key Performance Indicators (KPIs) e valutati rispetto a predefiniti Sustainability Performance Targets (SPTs). A differenza dei Green bond, tuttavia, gli SLB non si legano alla concretizzazione di un solo progetto di sostenibilità. I proventi derivanti dall'emissione del titolo si possono anche usare per scopi generali, legati ad una strategia centrata sui Sustainable Development Goals dell'Agenda 2030 dell'ONU, con target misurabili annualmente.

<sup>45</sup> <https://www.esg360.it/finance-esg/green-bond-cosa-sono-e-da-chi-sono-emessi/>



rispettano elevati standard di qualità<sup>46</sup>. McDonald's, che viene fornito da oltre l'80% da imprese italiane, compra annualmente quasi 150 mila tonnellate di prodotti italiani, per un investimento corrispondente a circa 400 milioni di euro.

Gli investimenti sulle persone sono un altro elemento centrale della strategia di McDonald's. L'azienda ha aperto nuovi ristoranti e creato opportunità di lavoro per migliaia di persone anche nel nostro paese. Questo si traduce in un significativo contributo all'occupazione nel settore agroalimentare, con una prospettiva di assunzioni di oltre 5.000 persone nel corso del 2022 e di 12.000 persone nei prossimi tre anni. Queste opportunità di lavoro coinvolgono una popolazione particolarmente vasta ed eterogenea, con una presenza significativa di donne, giovani e cittadini stranieri, offrendo una diversità di prospettive e promuovendo l'inclusione sociale<sup>47</sup>.

I risultati finanziari di McDonald's, unitamente al suo impegno sociale e ambientale, dimostrano che è possibile conciliare la crescita economica con la responsabilità sociale. L'azienda ha dimostrato che una strategia che pone al centro la qualità, le persone, l'ambiente e il territorio può portare a risultati positivi, creando valore economico e contribuendo allo sviluppo sostenibile delle comunità in cui opera<sup>48</sup>.

È evidente, infine, dal dato del fatturato del terzo caso studio (Tservice) che si è registrata una crescita significativa dal 2016 al 2021, passando da 17.731 euro a 51.439 euro. Questo notevole aumento è stato attribuito al lavoro di sostenibilità svolto dall'azienda, il quale sarà analizzato in dettaglio nel capitolo successivo. La strategia di sostenibilità di Tservice ha dimostrato di essere efficace nel generare risultati positivi e favorire la crescita aziendale.

Un aspetto interessante è la diversificazione dei mercati. Nonostante la crescita dei volumi sul mercato italiano, Tservice ha visto un netto incremento dei ricavi sia nel mercato europeo che in quello extra europeo. Questa diversificazione dei mercati è stata una scelta strategica vantaggiosa poiché ha contribuito a mitigare il rischio legato a una singola area geografica, riducendo l'esposizione a eventuali instabilità o fluttuazioni economiche in un unico Paese.

Il raggiungimento di ricavi netti di vendita pari a 51.439 euro nel 2021, con un incremento di oltre 15.000 euro in un solo anno, rappresenta un notevole successo per una PMI. Anche se stiamo parlando di cifre relativamente basse rispetto a multinazionali, la crescita significativa indica che Tservice sta adottando strategie efficaci per consolidarsi sul mercato e generare valore economico.

Il lavoro di sostenibilità svolto da Tservice ha sicuramente contribuito al suo successo. La sostenibilità può essere vista come un driver di crescita per le aziende, sia grandi che piccole. Le PMI, come Tservice, hanno

---

<sup>46</sup> Capozzi A., Baroni (McDonald's): «Le nostre scelte green dalla filiera al packaging. E l'alleanza con il Made in Italy», *IlSole24Ore*, 2022

<sup>47</sup> <https://www.gdoweek.it/mcdonalds-una-crescita-che-rafforza-il-legame-con-il-territorio/>

<sup>48</sup> [https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/McDonalds\\_Corporation\\_Diversity\\_Equity\\_and\\_Inclusion-2021-2022.pdf](https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/McDonalds_Corporation_Diversity_Equity_and_Inclusion-2021-2022.pdf)

dimostrato di poter trarre vantaggio dall'implementazione di pratiche sostenibili, inclusa la diversificazione dei mercati, il che si traduce in una maggiore resilienza e un minore rischio di esposizione.

#### **4.4 Considerazioni sui benefici e sui costi di investire in sostenibilità per l'organizzazione e per i suoi stakeholder**

Analizzando le spese e gli investimenti fatte dalle organizzazioni oggetto di studio si nota un lavoro incredibile per implementare la sostenibilità. Gli investimenti (pari al 2021 a circa 30000 euro, quindi un aumento di 5000 euro rispetto all'anno prima) di Tservice nell'implementazione di tre obiettivi dei 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) dimostrano ad esempio l'impegno dell'azienda verso la sostenibilità e l'adozione di pratiche responsabili in vari ambiti. Di seguito, analizziamo i tre obiettivi e gli investimenti correlati:

- 1) Obiettivo 8: Lavoro dignitoso e crescita economica: Tservice ha investito nella crescita della sua forza lavoro, registrando un aumento del 40% di risorse umane rispetto al 2020. Questo investimento indica l'impegno dell'azienda nel creare opportunità di lavoro dignitoso e sostenibile, contribuendo alla crescita economica e al benessere dei dipendenti;
- 2) Obiettivo 9: Imprese, Innovazione e Infrastrutture: Tservice ha destinato investimenti nella formazione, offrendo oltre 1700 ore di corsi in formazione 4.0. Questo dimostra la volontà dell'azienda di promuovere l'innovazione e lo sviluppo delle competenze dei propri dipendenti, preparandoli per un'era di tecnologie avanzate e sostenibili. Investire nella formazione rappresenta un passo importante per migliorare l'efficienza delle operazioni e favorire la crescita delle competenze aziendali;
- 3) Obiettivo 13: I cambiamenti del clima: Tservice ha compiuto sforzi concreti per affrontare i cambiamenti climatici, investendo in mezzi di trasporto sostenibili. L'acquisto di 4 furgoni full elettrici, 7 scooter elettrici e 64 trattori di ultima generazione rappresenta una scelta ecologica e responsabile per ridurre l'impatto ambientale delle attività aziendali. Questi investimenti contribuiscono a mitigare l'emissione di gas a effetto serra e promuovono una maggiore sostenibilità nel settore dei trasporti.

Complessivamente, gli investimenti di Tservice nei tre obiettivi dei SDGs riflettono un approccio olistico verso la sostenibilità aziendale. L'azienda mira a contribuire al progresso sociale ed economico, promuovendo il lavoro dignitoso e la crescita economica, favorendo l'innovazione e la formazione per le proprie risorse umane e adottando misure concrete per affrontare le sfide del cambiamento climatico. Questo impegno dimostra come Tservice stia attivamente cercando di integrare la sostenibilità nelle sue operazioni, con una visione responsabile e proattiva verso un futuro sostenibile<sup>49</sup>.

---

<sup>49</sup> <https://tservicespa.com/wp-content/uploads/2022/07/Report-di-sostenibilit%C3%A0-Tservice-2021.pdf>

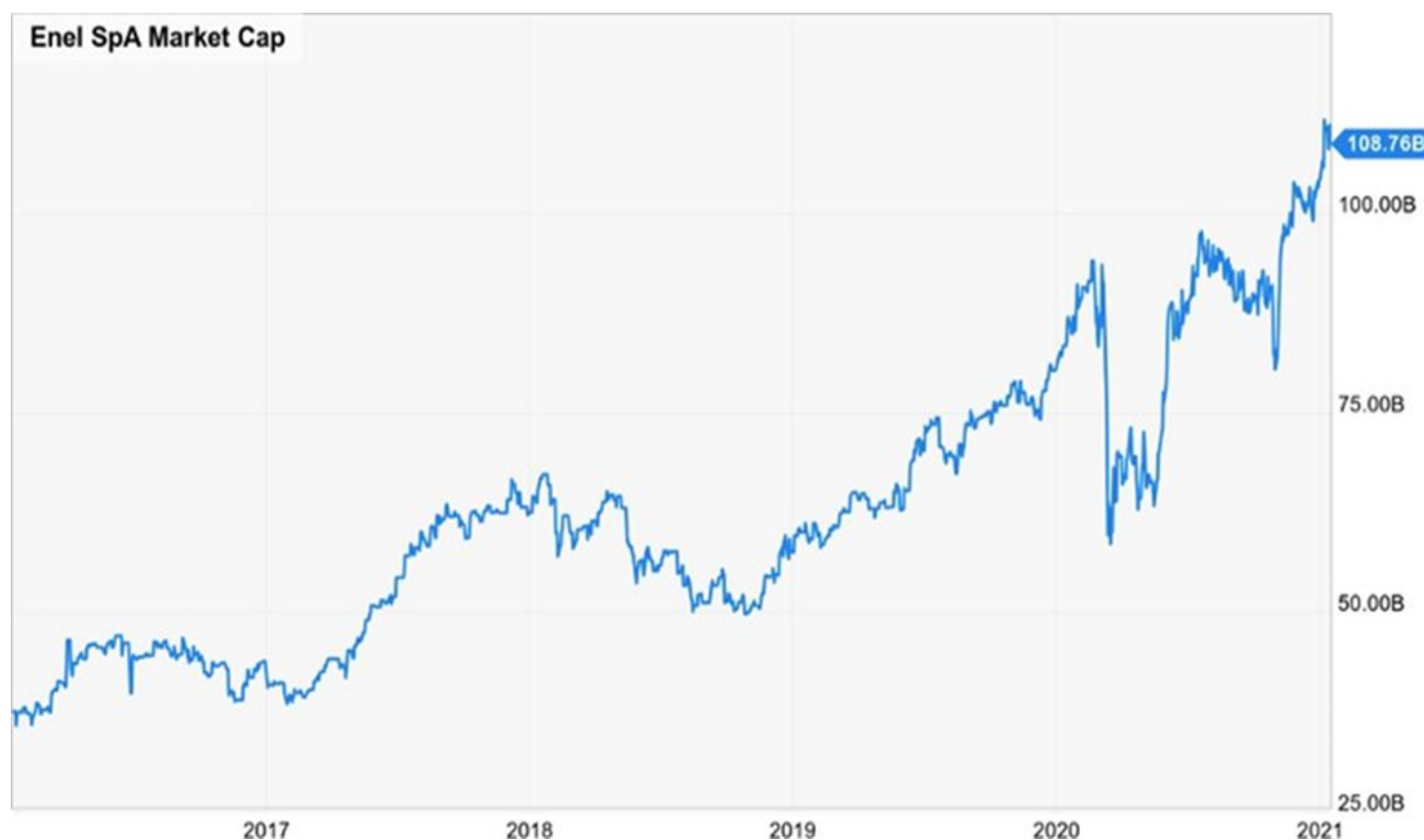
Per quanto riguarda invece Enel, il suo programma strategico 2012-23 ha previsto un totale di investimenti di quasi centocinquanta miliardi di euro. Circa cento miliardi sono stati destinati al modello tradizionale di business, mentre il restante viene investito nel modello di Stewardship.

Il modello di Stewardship si è sviluppato principalmente in Paesi in cui le condizioni governative non favoriscono un'integrazione nel sistema pubblico. In queste situazioni, come nel Sud-est Asiatico, Enel ha formato joint venture con terze parti basate sul modello di business di Stewardship<sup>50</sup>.

Nel breve termine, Enel ha concentrato gli investimenti anche in Paesi come l'India, dove il governo ha manifestato la volontà di disinvestire. Nel lungo termine, Enel continuerà a seguire la stessa direzione, focalizzandosi soprattutto sul mercato asiatico e sui territori dell'America Latina. Queste operazioni sono orientate alla futura crescita aziendale.

Inoltre, Enel ha effettuato investimenti nel settore della fibra e dell'e-transport attraverso terze parti. Questi investimenti mirano a sfruttare le opportunità nel campo delle infrastrutture di telecomunicazione e dei trasporti elettrici<sup>51</sup>.

Figura 3:



Fonte: YCharts

Negli ultimi mesi il gruppo ha fatto numerose erogazioni. Enel Finance International, controllata da Enel, è andata a lanciare durante la scorsa estate presso i mercati USA e internazionali un sustainability-linked bond

<sup>50</sup> <https://zeroemission.eu/sostenibilita-enel-pubblica-terzo-studio-sulle-citta-circolari/>

<sup>51</sup> <https://inhousecommunity.it/esg-enel-fa-sul-serio/>

multi-tranche, rivolgendosi in particolare agli investitori istituzionali. Si parla di un'erogazione pari a 3,5 miliardi di dollari, cioè 3,3 miliardi di euro. Il bond si ricollega indubbiamente alla concretizzazione degli scopi di sostenibilità del gruppo Enel, cercando di ridurre le emissioni dirette di gas serra. Il prestito obbligazionario si lega anche ad un'idea di decarbonizzazione (fulcro principale del programma), arrivando così a zero emissioni dirette di gas serra da generazione di elettricità e calore entro l'anno 2040.

L'emissione si è andata a dividere in varie “tranche”:

- 1) settecentocinquanta milioni di dollari ad un tasso pari al 4,250%;
- 2) settecentocinquanta milioni di dollari ad un tasso pari al 4,625%;
- 3) mille milioni di dollari ad un tasso fisso del 5%, sino al 2032;
- 4) mille milioni di dollari USA ad un tasso fisso del 5,5%, sino al 2052.

Analizzando la situazione di McDonald's, si nota come ci siano stati ingenti investimenti per migliorare la sostenibilità, soprattutto nel nostro paese. L'investimento diretto di McDonald's di quasi 240 milioni di euro all'anno nel comparto agroalimentare italiano testimonia l'impegno dell'azienda nel sostenere e promuovere il settore made in Italy. McDonald's conferma così la sua volontà di valorizzare il patrimonio agroalimentare del Paese<sup>52</sup>.

L'azienda ha stretti legami con il comparto agroalimentare italiano, con l'85% dei suoi fornitori provenienti da aziende italiane. Questo rappresenta una significativa collaborazione con le imprese locali, che contribuiscono all'approvvigionamento di McDonald's con prodotti di qualità provenienti dal territorio italiano.

Ogni anno, McDonald's acquista oltre 100 mila tonnellate di prodotti italiani, il che dimostra l'importanza che l'azienda attribuisce all'utilizzo di ingredienti locali e di alta qualità. Questo sostiene l'agroalimentare italiano, promuovendo la produzione e il consumo di prodotti provenienti dal territorio nazionale.

L'investimento di McDonald's nel settore agroalimentare italiano non solo contribuisce alla creazione di valore economico, ma promuove anche la sostenibilità e l'identità culturale del Paese. L'azienda si impegna a mantenere e sviluppare queste collaborazioni a lungo termine, contribuendo alla crescita e alla promozione dell'agroalimentare italiano sul mercato nazionale e internazionale.

Da tenere presente anche una crescita negli investimenti di McDonald's in Italia, corrispondente ad un +20% di investimenti nel comparto agroalimentare, dove negli ultimi due anni c'è stata addirittura l'apertura di oltre sessanta nuovi ristoranti<sup>53</sup>.

Inoltre, nel 2018, tramite alcune partnership con Inalca, Coldiretti e l'Associazione Italiana Allevatori, si è dato il via al progetto “Allevamenti sostenibili”, stimolando l'attuazione di pratiche sostenibili e la formazione per il benessere animale, ambientale ed economico-sociale. C'è stato il coinvolgimento di oltre

---

<sup>52</sup> <https://www.gdoweek.it/mcdonalds-una-crescita-che-rafforza-il-legame-con-il-territorio/>

<sup>53</sup> [https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/McDonalds\\_Corporation\\_Diversity\\_Equity\\_and\\_Inclusion-2021-2022.pdf](https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/McDonalds_Corporation_Diversity_Equity_and_Inclusion-2021-2022.pdf)

mille allevamenti italiani con la previsione di introdurne addirittura altri tremila entro la fine dell'anno in corso.

Il percorso di transizione ecologica dell'azienda ricomprende anche l'uso di materiali più sostenibili nei ristoranti. Dando uno sguardo a quelli che sono fundamentalmente i benefici di tutti questi investimenti, si nota come già nelle catene del nostro paese, il 100% del packaging in carta (che rappresenta il 90% complessivo) deriva da fonti certificate, riciclabili o riciclate. In un anno si risparmiano dunque 1.000 tonnellate di plastica<sup>54</sup>.

#### **4.5 Possibili strategie per conciliare la sostenibilità e la performance economico finanziaria a lungo termine**

La conciliazione della sostenibilità e della performance economico-finanziaria a lungo termine richiede un approccio integrato e una visione olistica delle attività aziendali. Le aziende possono adottare diverse strategie per raggiungere questo obiettivo. Prima di tutto la sostenibilità deve essere parte integrante della strategia aziendale, piuttosto che un'aggiunta separata. Ciò implica l'identificazione di opportunità di business sostenibili che possono generare valore economico a lungo termine. Le aziende possono considerare i bisogni e le aspettative dei clienti, il contesto normativo, le tendenze di mercato e le opportunità di innovazione per sviluppare prodotti e servizi sostenibili.

Le aziende devono inoltre migliorare l'efficienza delle loro operazioni per ridurre i costi e minimizzare l'impatto ambientale. Ciò può includere l'adozione di tecnologie efficienti dal punto di vista energetico, la riduzione degli sprechi di materia prima, l'ottimizzazione dei processi produttivi e la gestione responsabile delle risorse idriche. L'efficienza operativa può generare risparmi a lungo termine e migliorare la competitività dell'azienda.

Queste realtà aziendali devono anche investire nella ricerca e sviluppo di prodotti e servizi sostenibili che rispondano alle esigenze dei clienti e abbiano un impatto positivo sull'ambiente e sulla società.

L'innovazione può consentire alle aziende di differenziarsi dalla concorrenza, penetrare nuovi mercati e generare valore economico a lungo termine.

Infine, devono essere coinvolti attivamente gli stakeholder nel processo decisionale, ascoltare le loro esigenze e preoccupazioni e creare partnership collaborative.

Questo coinvolgimento può portare a un miglioramento delle performance aziendali e all'identificazione di nuove opportunità di business.

In merito a questo aspetto, ricollegandoci anche al lavoro delle organizzazioni oggetto del nostro studio, occorre ricordare le collaborazioni di Mc Donald's sul territorio del nostro paese, fra cui appunto quella con Enel.

---

<sup>54</sup> Capozzi A., Baroni (McDonald's): «Le nostre scelte green dalla filiera al packaging. E l'alleanza con il Made in Italy», IISole24Ore, 2022

Dal 2017 Enel Energia distribuisce energia interamente da quelle che sono fonti rinnovabili alla maggior parte delle catene della rete McDonald's nel nostro paese, assicurando sostegno e consulenza supporto continuo. Parliamo di un accordo complessivo pari a 160 GW all'anno.

La collaborazione che si è venuta a creare fra Enel Energia e McDonald's, è iniziata nel 2014, a cominciare da quando si è aperta una nuova catena a Treviso. La scrupolosa gestione tecnica del Key Account Manager di Enel (Andrea Faggian) ha permesso di costruire una collaborazione davvero solida<sup>55</sup>.

L'idea iniziale ha offerto dei servizi importanti in merito al profilo del cliente e ai suoi bisogni, in modo tale che vengano portate le conoscenze del gruppo in materia.

Fin da quel momento si è andato a consolidare un approccio per le aperture, che parte sostanzialmente dalla valutazione anticipata a quella che risulta l'accensione dell'utenza, assicurando un continuo sostegno per i programmi di sviluppo ed implementazione che il brand ha per il nostro paese, che ha una posizione fondamentale per favorire tutti quelli che sono gli internazionali di McDonald's<sup>56</sup>.

Infatti, l'Italia risulta fundamentalmente fra gli undici mercati più importanti del pianeta e il programma è di quasi cento nuove aperture per il prossimo triennio. Ogni catena infatti porta mediamente quaranta nuovi posti lavorativi ed oltre l'ottanta per cento delle materie prime proviene dal nostro paese.

Non si vuole soltanto essere presenti, ma integrarsi il più possibile. Si vuole quindi essere parte di una comunità, ponendosi come una realtà volta ad assumere personale locale, fare economia circolare e occuparsi di tematiche sostenibili.

Proprio per cercare di concretizzare questi fini ambiziosi, ci sarà bisogno di un partner che abbia la medesima visione<sup>57</sup>. Dall'apertura di quel ristorante a Treviso, il rapporto si è andato a consolidare piano piano, fino al 2017, anno in cui Enel Energia ha cominciato a fornire l'elettricità di ognuno dei milioni di panini che McDonald's va a servire nel nostro paese<sup>58</sup>.

Per Enel cercare di avere una funzione all'interno della comunità significa mostrarsi consapevole dei propri bisogni ambientali.

La multinazionale è stata la prima realtà aziendale a stipulare un accordo di sostenibilità di tutta la filiera, portando addirittura alla certificazione di quattromila allevatori. La sostenibilità si pone quindi come componente centrale.

Un buon esempio risulta il lavoro dedito all'abbassamento del volume di consumo della plastica: parliamo di mille tonnellate in meno ogni dodici mesi. Un elemento fondamentale per concretizzare tale scopo risulta

---

<sup>55</sup> <https://www.enel.it/it/supporto/faq/voce-clienti-mcdonalds>

<sup>56</sup> [https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/McDonalds\\_Corporation\\_Diversity\\_Equity\\_and\\_Inclusion-2021-2022.pdf](https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/McDonalds_Corporation_Diversity_Equity_and_Inclusion-2021-2022.pdf)

<sup>57</sup> Kroc R., Anderson R., *La vera storia del genio che ha fondato McDonald's*, Newton Compton Editori, Roma, 2017, p. 57

<sup>58</sup> [https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/McDonalds\\_Corporation\\_Diversity\\_Equity\\_and\\_Inclusion-2021-2022.pdf](https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/McDonalds_Corporation_Diversity_Equity_and_Inclusion-2021-2022.pdf)

sicuramente l'energia. Infatti, la sfida che ha davanti il gruppo Enel, come imprese, risulta quello di realizzare questi obiettivi nel miglior modo possibile<sup>59</sup>.

La sostenibilità necessita di concretezza, e la fornitura da fonti al cento per cento di rinnovabili risulta l'approccio giusto per giungere ad una produzione sostenibile. Da tenere presenti anche le colonnine utili per ricaricare le auto elettriche installate davanti ai McDonald's in collaborazione con Enel X. Anche questo risulta un approccio utile ad erogare un servizio lanciando anche un messaggio. Infatti, l'auto elettrica costituirà la mobilità del futuro<sup>60</sup>.

Il rapporto che di recente si è andato a consolidare tra Enel Energia e McDonald's supera il lavoro di semplice fornitura di energia.

Parliamo di una vera e propria affinità fra due imprese leader di mercato che hanno abbracciato tematiche sostenibili. Le componenti principali che hanno unito le filosofie dei due gruppi sono quattro:

- 1) Il territorio;
- 2) L'innovazione connessa alla tradizione;
- 3) La crescita sostenibile;
- 4) Il focus sui clienti e sui dipendenti.

---

<sup>59</sup> <https://www.enel.it/it/supporto/faq/voce-clienti-mcdonalds>

<sup>60</sup> [https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/McDonalds\\_Corporation\\_Diversity\\_Equity\\_and\\_Inclusion-2021-2022.pdf](https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/McDonalds_Corporation_Diversity_Equity_and_Inclusion-2021-2022.pdf)

## **5. Implicazioni manageriali e strategiche dell'analisi delle performance di sostenibilità:**

### **5.1 Il ruolo del management nella promozione della sostenibilità**

Il ruolo del management è fondamentale nella promozione della sostenibilità all'interno delle aziende. Le aziende che hai menzionato, Enel, McDonald's e Tservice, operano in settori diversi, ma tutte hanno adottato strategie di sostenibilità per affrontare sfide ambientali, sociali ed economiche.

Enel è un'importante utility elettrica globale con un forte impegno verso la sostenibilità. Il management di Enel ha adottato una visione strategica che integra la sostenibilità nelle sue operazioni quotidiane. Come già detto, l'azienda si è impegnata a diventare completamente carbon neutral entro il 2050 e a promuovere l'uso di energie rinnovabili. Il management di Enel ha implementato politiche per ridurre le emissioni di CO<sub>2</sub>, migliorare l'efficienza energetica e sviluppare progetti di energia rinnovabile. Inoltre, Enel ha adottato un approccio di coinvolgimento degli stakeholder, collaborando con le comunità locali e promuovendo iniziative di sviluppo sostenibile<sup>61</sup>.

McDonald's, una delle catene di fast food più grandi al mondo, ha riconosciuto l'importanza della sostenibilità nel settore dell'alimentazione. Il management di McDonald's ha implementato diverse iniziative per ridurre l'impatto ambientale della sua catena di approvvigionamento e migliorare la gestione dei rifiuti. Ad esempio, come prima accennato, l'azienda si è impegnata a utilizzare solo carne proveniente da allevamenti sostenibili e ha introdotto imballaggi eco-friendly. Il management di McDonald's ha anche lanciato programmi per promuovere la responsabilità sociale, come l'offerta di pasti più sani e la partecipazione a iniziative di beneficenza<sup>62</sup>.

Invece il management di Tservice, l'azienda nel settore dei trasporti che fornisce servizi di logistica e trasporto merci, ha adottato misure per promuovere la sostenibilità. L'azienda ha investito in veicoli più efficienti dal punto di vista energetico, ha ottimizzato le rotte di consegna per ridurre i chilometri percorsi e ha adottato pratiche di gestione dei rifiuti e di riciclaggio. Inoltre, Tservice ha promosso la formazione dei dipendenti sull'importanza della sostenibilità e ha collaborato con i clienti per identificare soluzioni sostenibili nel trasporto delle merci<sup>63</sup>.

In tutti e tre i casi, il management ha svolto un ruolo chiave nella promozione della sostenibilità. Hanno stabilito obiettivi chiari, implementato politiche e pratiche sostenibili, coinvolto gli stakeholder e promosso la responsabilità sociale. Inoltre, il management ha anche sensibilizzato i dipendenti sull'importanza della sostenibilità e ha cercato di incoraggiare un cambiamento di mentalità all'interno delle rispettive organizzazioni.

---

<sup>61</sup> <https://inhousecommunity.it/esg-enel-fa-sul-serio/>

<sup>62</sup> [https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/Italy-Italian\\_Standards\\_of\\_Business\\_Conduct\\_December\\_2019.pdf](https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/Italy-Italian_Standards_of_Business_Conduct_December_2019.pdf)

<sup>63</sup> <https://tservicespa.com/wp-content/uploads/2022/07/Report-di-sostenibilit%C3%A0-Tservice-2021.pdf>



## 5.2 La sostenibilità come vantaggio competitivo per le imprese

In linea generale, com'è stato più volte ribadito, la sostenibilità può offrire vantaggi competitivi significativi alle imprese in diversi modi. Ecco alcuni dei principali benefici che le aziende possono ottenere dall'adottare pratiche sostenibili:

- 1) **Differenziazione nel mercato:** l'adozione di pratiche sostenibili può aiutare un'impresa a distinguersi dalla concorrenza. I consumatori sono sempre più attenti all'impatto ambientale e sociale delle aziende e tendono a preferire quelle che dimostrano un impegno per la sostenibilità. Un'azienda che può dimostrare un'elevata responsabilità sociale e ambientale può attirare e fidelizzare una base di clienti più ampia;
- 2) **Riduzione dei costi operativi:** la sostenibilità può portare a una maggiore efficienza operativa e alla riduzione dei costi a lungo termine. Ad esempio, l'adozione di tecnologie energetiche efficienti può ridurre i consumi energetici e i costi associati. Inoltre, la gestione sostenibile delle risorse può contribuire a ridurre gli sprechi di materia prima e migliorare quella che è l'efficienza nella produzione;
- 3) **Accesso a nuovi mercati e opportunità di investimento:** L'impegno per la sostenibilità può aprire nuove opportunità di mercato. Alcuni segmenti di clientela, come ad esempio quello dei consumatori "green" o delle organizzazioni con politiche di acquisto sostenibili, possono preferire fare affari con aziende che dimostrano un forte impegno per la sostenibilità. Inoltre, sempre più investitori stanno prendendo in considerazione gli aspetti ESG (Ambiente, Sociale e Governance) per valutare le opportunità di investimento; quindi, un'impronta sostenibile può attrarre più facilmente finanziamenti e partner commerciali;
- 4) **Riduzione dei rischi:** la sostenibilità può contribuire a mitigare i rischi per le imprese. Ad esempio, l'adozione di pratiche di gestione ambientale può aiutare a prevenire sanzioni e multe legate alle normative ambientali. Inoltre, l'attenzione alla responsabilità sociale può contribuire a migliorare la reputazione dell'azienda e a ridurre i rischi di danni all'immagine causati da pratiche commerciali non etiche;
- 5) **Innovazione e resilienza:** l'approccio sostenibile spinge le imprese a cercare soluzioni innovative e adattabili alle sfide ambientali e sociali. Questa spinta all'innovazione può stimolare la creazione di nuovi prodotti, servizi e modelli di business, consentendo all'azienda di adattarsi meglio alle mutevoli esigenze del mercato e di anticipare le future regolamentazioni<sup>64</sup>.

In riferimento alle organizzazioni oggetto d'analisi, occorre ribadire come ognuna di essi ha ottenuto incredibili vantaggi (oltre quelli economici). Ad esempio, l'impegno di Enel verso la sostenibilità ha contribuito a posizionarla come un leader nel settore delle utility elettriche. L'azienda ha investito in modo

---

<sup>64</sup> Ferri G., Mariani A., Palmisano F., Peragine V. *L'uomo e la natura: sostenibilità sociale e ambientale*, Edizioni Studium S.r.l., Roma, 2016, p. 72

significativo nelle energie rinnovabili, riducendo la sua dipendenza dai combustibili fossili e migliorando la sua immagine di fornitore di energia pulita. Questo ha reso Enel più attraente per i consumatori e ha aperto nuove opportunità di business in mercati che premiano le energie rinnovabili. Inoltre, l'attenzione di Enel verso la sostenibilità ha anche favorito la collaborazione con governi e altre organizzazioni per sviluppare progetti innovativi nel settore energetico.

Da ricordare come la società italiana sia stata riconfermata all'interno della classifica Ftse4Good Index Series. Tale classifica va ad includere quelle che sono le migliori aziende del pianeta in riferimento alle pratiche e alla trasparenza Esg, attestato ad un lavoro di revisione fatto durante fondamentalmente il secondo semestre del 2021. Per la precisione, l'indice Ftse4Good, che è stato sviluppato da Ftse Russell, si occupa del tracciamento di tutte quelle che sono le prestazioni aziendali su temi ambientali, sociali e di governance, tramite più di trecento indicatori, andandosi a basare ovviamente su quelle che sono le informazioni di carattere pubblico in materia. Tutto questo ha comportato che ci sia un'alta trasparenza aziendale. Una volta acquisito il massimo punteggio all'interno della lista A, che è stata redatta dall'organizzazione no-profit Carbon disclosure project), Enel si è comunque confermato come leader mondiale nel settore della sostenibilità<sup>65</sup>.

Invece le iniziative di McDonald's hanno aiutato l'azienda a differenziarsi nel settore del fast food, attrarre consumatori attenti alla sostenibilità e rispondere alle crescenti aspettative dei clienti per prodotti e servizi più sostenibili. Inoltre, l'impegno per la sostenibilità ha anche contribuito a migliorare l'immagine di McDonald's, affrontando alcune delle critiche che l'azienda ha ricevuto in passato riguardo all'impatto ambientale delle sue operazioni<sup>66</sup>.

Infine, per quanto riguarda Tservice, sono stati fatti investimenti in veicoli più efficienti dal punto di vista energetico, diminuendo le emissioni di CO2. Ciò può essere un vantaggio in un mercato sempre più sensibile ai problemi ambientali e alle normative sulla riduzione delle emissioni. Il suo lavoro può attirare clienti che cercano partner logistici e di trasporto che dimostrano responsabilità ambientale, consentendo all'azienda di accedere a nuovi mercati e clienti sensibili alla sostenibilità<sup>67</sup>.

Il lavoro di queste tre realtà sarà ovviamente approfondito in maniera molto più dettagliata nel capitolo successivo.

### **5.3 Linee guida per l'integrazione dell'analisi delle performance di sostenibilità nelle strategie d'impresa**

L'integrazione dell'analisi delle performance di sostenibilità nelle strategie d'impresa richiede un approccio olistico e mirato. Le aziende dovrebbero sviluppare una visione chiara delle loro ambizioni in termini di

---

<sup>65</sup> <https://www.milanofinanza.it/news/enel-e-terna-confermate-leader-mondiali-esg-nell-indice-ftse4good-202112081603426932>

<sup>66</sup> Kroc R., Anderson R., *La vera storia del genio che ha fondato McDonald's*, Newton Compton Editori, Roma, 2017, p. 78-81

<sup>67</sup> <https://tservicespa.com/wp-content/uploads/2022/07/Report-di-sostenibilit%C3%A0-Tservice-2021.pdf>

sostenibilità e stabilire obiettivi e indicatori di performance specifici. Questi obiettivi dovrebbero essere allineati con la missione e i valori dell'azienda. Una strategia di sostenibilità ben definita guiderà le decisioni aziendali e l'allocazione delle risorse.

È importante anche identificare gli aspetti chiave dell'attività aziendale che hanno un impatto significativo sull'ambiente, sulla società e sulla governance. Ciò potrebbe includere l'analisi dell'impatto ambientale delle operazioni, l'inclusione di indicatori sociali nel valutare l'impatto sulle comunità locali e l'analisi dei rischi e delle opportunità di governance. Questa identificazione consentirà all'azienda di concentrarsi sulle aree che richiedono interventi prioritari e di concentrare le risorse in modo efficace<sup>68</sup>.

Le aziende devono implementare sistemi di monitoraggio e misurazione per valutare le performance di sostenibilità nel tempo. Ciò implica la raccolta e l'analisi di dati pertinenti riguardanti gli impatti ambientali, sociali e di governance. Le metriche possono includere emissioni di gas serra, consumi energetici, impatto sociale sulle comunità locali, diversità di genere e integrità aziendale. L'uso di indicatori chiave di performance (KPI) può aiutare a valutare il progresso verso gli obiettivi di sostenibilità e individuare eventuali aree di miglioramento<sup>69</sup>.

Gli stakeholder, tra cui dipendenti, clienti, fornitori, investitori e comunità locali, possono fornire una prospettiva preziosa sull'impatto e la performance di sostenibilità dell'azienda. Le aziende dovrebbero promuovere il coinvolgimento attivo degli stakeholder e considerare le loro aspettative e preoccupazioni nella definizione degli obiettivi di sostenibilità e nella valutazione delle performance.

Questa interazione può avvenire attraverso la consultazione, la comunicazione e la collaborazione con gli stakeholder.

La sostenibilità dovrebbe essere inoltre integrata nella governance aziendale, coinvolgendo il consiglio di amministrazione e i dirigenti di alto livello. Ciò può includere la creazione di un comitato di sostenibilità all'interno del consiglio di amministrazione o l'assegnazione di responsabilità specifiche per la gestione della sostenibilità a livello esecutivo. L'integrazione della sostenibilità nella governance aziendale assicura che essa sia considerata nel processo decisionale strategico.

Le aziende dovrebbero comunicare in modo trasparente e accurato le loro performance di sostenibilità, sia internamente che esternamente. Le relazioni di sostenibilità, i rapporti aziendali, i siti web e le comunicazioni di marketing possono essere utilizzati per informare gli stakeholder sulle performance di sostenibilità, sugli obiettivi raggiunti e sugli impegni futuri. La comunicazione trasparente contribuisce a costruire fiducia e credibilità<sup>70</sup>.

---

<sup>68</sup> Lucia M., Duglio S., Lazzarini P., *Verso un'economia della sostenibilità. Lo scenario e le sfide*, Franco Angeli, Milano, 2018, p.59-62

<sup>69</sup> Bulsei G., *Le sfide della sostenibilità. Risorse ambientali, qualità sociale, partecipazione pubblica*, Aracne, Roma, 2010, p. 64-65

<sup>70</sup> Ferri G., Mariani A., Palmisano F., Peragine V. *L'uomo e la natura: sostenibilità sociale e ambientale*, Edizioni Studium S.r.l., Roma, 2016, p. 67

L'integrazione dell'analisi delle performance di sostenibilità nelle strategie aziendali è un processo in evoluzione.

Le aziende dovrebbero impegnarsi nella valutazione e nell'apprendimento continuo, cercando di migliorare le proprie performance di sostenibilità nel tempo. Questo può includere l'aggiornamento degli obiettivi, l'adozione di nuove tecnologie e pratiche sostenibili e l'adattamento alle nuove sfide e opportunità che emergono nel contesto globale della sostenibilità.

Risulta adesso doveroso applicare queste linee guida ai casi oggetto di studio. Per quanto riguarda Enel, sono stati stabiliti obiettivi specifici per aumentare la quota di energia prodotta da fonti rinnovabili, ridurre le emissioni di CO<sub>2</sub> e promuovere l'efficienza energetica. Enel analizza l'impatto ambientale delle sue operazioni, monitorando le emissioni di CO<sub>2</sub>, il consumo di acqua e le pratiche di gestione dei rifiuti. Potrebbe anche considerare l'impatto sociale delle sue attività, ad esempio valutando l'occupazione locale e le iniziative di coinvolgimento della comunità<sup>71</sup>.

L'azienda raccoglie dati accurati sulle emissioni di CO<sub>2</sub>, sul consumo di acqua e sull'efficienza energetica per monitorare le sue performance di sostenibilità nel tempo.

Enel coinvolge continuamente le comunità locali, le organizzazioni ambientaliste e gli investitori nel processo decisionale riguardante le politiche di sostenibilità, favorendo un dialogo aperto e la condivisione di informazioni rilevanti. Tutto ciò risulta indicato all'interno dei report di sostenibilità, condividendo informazioni sulle sue performance di sostenibilità e impegni futuri con gli stakeholder, in modo da costruire fiducia e trasparenza<sup>72</sup>.

In merito a McDonald's, sono stati stabiliti gli obiettivi per ridurre l'impatto ambientale delle sue operazioni, riducendo l'utilizzo di imballaggi monouso e promuovendo pratiche agricole sostenibili per la produzione di carne e altri ingredienti. McDonald's analizza l'impatto dell'intera catena di approvvigionamento, valutando ad esempio l'efficienza energetica dei ristoranti, l'utilizzo di acqua e le pratiche di gestione dei rifiuti, raccogliendo continue informazioni e coinvolgendo i fornitori, i dipendenti e i consumatori nel processo di sviluppo e valutazione delle politiche di sostenibilità, ascoltando le loro preoccupazioni e considerando i loro feedback. È stato anche creato un comitato di sostenibilità, garantendo che questioni di questo tipo siano discusse e considerate a livello di consiglio di amministrazione. McDonald's comunica il tutto in modo trasparente tramite rapporti annuali e siti web ufficiali<sup>73</sup>.

---

<sup>71</sup> [https://www.enel.com/content/dam/enel-com/documenti/investitori/investire-in-enel/programmi-principali/en/sustainability-linked-financing-framework\\_october2020.pdf](https://www.enel.com/content/dam/enel-com/documenti/investitori/investire-in-enel/programmi-principali/en/sustainability-linked-financing-framework_october2020.pdf)

<sup>72</sup> [https://www.enel.com/content/dam/enel-com/documenti/investitori/investire-in-enel/programmi-principali/en/sustainability-linked-financing-framework\\_january2022.pdf](https://www.enel.com/content/dam/enel-com/documenti/investitori/investire-in-enel/programmi-principali/en/sustainability-linked-financing-framework_january2022.pdf)

<sup>73</sup> [https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/Italy-Italian\\_Standards\\_of\\_Business\\_Conduct\\_December\\_2019.pdf](https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/Italy-Italian_Standards_of_Business_Conduct_December_2019.pdf)

Anche in Tservice le linee guida risultano le medesime: sono stabiliti obiettivi per ridurre le emissioni di CO2 dei veicoli utilizzati, migliorare l'efficienza dei percorsi di consegna e promuovere pratiche di gestione dei rifiuti e riciclaggio.

Vengono raccolti dati sulle emissioni dei veicoli, sul consumo di carburante e sulle pratiche di gestione dei rifiuti per valutare le sue performance di sostenibilità nel tempo: c'è anche il continuo coinvolgimento dei dipendenti e dei clienti nel processo di sviluppo di soluzioni sostenibili nel settore dei trasporti, stimolando l'innovazione e l'adozione di nuove tecnologie. L'azienda include anche dei rappresentanti della sostenibilità nel processo decisionale aziendale, promuovendo la responsabilità sociale e ambientale a tutti i livelli dell'organizzazione<sup>74</sup>.

---

<sup>74</sup> <https://tservicespa.com/wp-content/uploads/2022/07/Report-di-sostenibilit%C3%A0-Tservice-2021.pdf>

## **6. Analisi delle performance di sostenibilità in specifici settori e contesti:**

### **6.1 Analisi delle performance di sostenibilità nel settore energetico**

Per quanto riguarda il comparto energetico, avendo selezionato Enel come organizzazione oggetto dell'analisi, bisogna evidenziare in maniera dettagliata il suo lavoro verso condotte sostenibili. Prima di tutto nel 2016 Enel ha concretizzato una procedura di rebranding che ha colpito sia il logo che tutte l'identità strutturale societaria, andandosi ad accordare ad una nuova filosofia di assoluta rilevanza: stiamo parlando di Open Power. Questa trasformazione deriva dalla consapevolezza rispetto a quella che è stata la crescente complessità e interconnessione della realtà di oggi, che ha portato anche ad un mutamento della domanda energetica e al bisogno di diventare un'organizzazione maggiormente decentralizzata e ovviamente partecipativa.

La trasformazione è stata provata da quello che risulta l'approccio comunicativo sui social media, tramite una serie di contenuti molto importanti che si basano sul brand journalism, che è andato a coinvolgere tutta la clientela. Questi contenuti hanno mostrato infatti una grande originalità. Anche il sito della società risulta molto più accessibile, illustrando il posizionamento del gruppo Enel<sup>75</sup>.

Indubbiamente la nuova filosofia costituisce un approccio comportamentale tramite cui la società riesce a definire valori e comportamenti, al fine di coinvolgere tutti quelli che prestano lavoro per il gruppo. Come fondamento di tutto abbiamo l'idea che fondamentalmente la condivisione fra idee crea un maggior valore rispetto a quella che è la semplice somma degli effetti scaturenti dalle varie operazioni, visto che in questa maniera si generano delle sinergie non sostituibili o che si possano imitare.

All'interno di tale meccanismo, elementi come la diversità e la inclusione vanno a svolgere una funzione fondamentale ai fini della generazione di valore sul lungo periodo. Sulla base di ciò, il beneficio competitivo di Enel si va a sviluppare tramite sostanzialmente la valorizzazione delle persone e la formazione di un ambiente lavorativo maggiormente inclusivo<sup>76</sup>.

Quindi tramite Open Power si va semplicemente a concretizzare una forma d'apertura verso nuove sfide globali e idee, caratterizzate da programmi e know-how che fanno parte di qualunque comparto oggetto dell'attività del gruppo. Open Power rappresenta una base fondamentale sul quale si vanno a basare mission e vision.

Per quanto riguarda Enel GreenPower (EGP), questa venne costruita nel 2008, allo scopo di focalizzare tutte le operazioni del gruppo Enel verso la produzione di energia da fonti rinnovabili.

Ovviamente, ciascuna operazione del ramo delle rinnovabili si è andata a ricollegare all'interno della nuova società, spin-off di Enel.

Nel 2016, ci fu anche la rievocazione dalla quotazione nella Borsa di Milano, Madrid, Barcellona, Bilbao e Valencia.

---

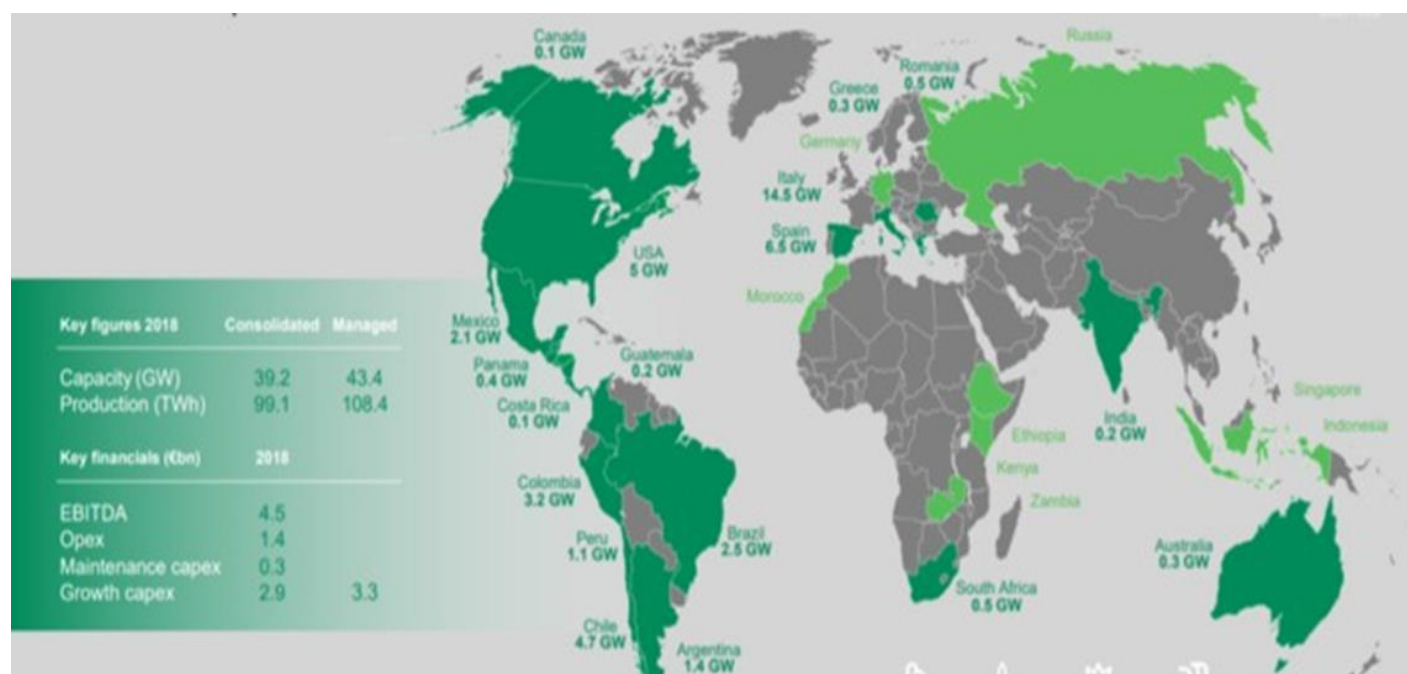
<sup>75</sup> [https://www.enel.com/content/dam/enel-com/documenti/investitori/sostenibilita/2021/bilancio-sostenibilita\\_2021.pdf](https://www.enel.com/content/dam/enel-com/documenti/investitori/sostenibilita/2021/bilancio-sostenibilita_2021.pdf)

<sup>76</sup> <https://www.enel.com/it/azienda/il-nostro-impegno>

Questo si verificò a causa di una scissione parziale non proporzionale di Enel GreenPower in Enel, dove venne attribuito un compendio scisso costituito dalla partecipazione totalitaria posseduta all'interno di Enel Green Power International, una holding di diritto olandese che possiede delle partecipazioni in società che agiscono per garantire energie rinnovabili nel Nord, Centro e Sud America, in Europa, in Sudafrica e in India.

Sicuramente in capo ad Enel GreenPower sono rimaste le altre componenti patrimoniali che non sono rientrate nell'operazione di scissione. Nel medesimo anno, la società ha raggiunto la funzione di leader nel settore delle rinnovabili; la ricerca su tematiche come quelle inerenti alla sostenibilità assume assoluta rilevanza e gli SDGs si vanno sostanzialmente ad integrare all'interno della strategia del gruppo<sup>77</sup>.

Figura 4:



Fonte: <https://www.enelgreenpower.com/it>

Ad oggi, possiamo dire che Enel GreenPower si è stanziata in quasi trenta paesi nei cinque continenti, presentando fondamentalmente una capacità gestita di oltre 40 GW e più di mille impianti.

La missione aziendale si va a focalizzare sulla decarbonizzazione della società, sull'implementazione di forme maggiormente innovative di energia sostenibile e sulla transizione energetica.

La formazione di un valore condiviso si ricollega allo sviluppo tecnologico, mirando a raggiungere una nuova era dove avremo solo fonti di energia a zero emissioni<sup>78</sup>.

Tale realtà vanta anche delle preziose collaborazioni, tra cui Adobe, Anheuser-Busch e Criotec. Essa si va a distinguere sia ai fini della gestione di energia rinnovabile, e sia per il coinvolgimento verso terzi allo scopo di concretizzare gli scopi decarbonizzazione. Il Learning Hub interattivo lo si ritrova sempre nel sito: il fine

<sup>77</sup> <https://zeroemission.eu/sostenibilita-enel-pubblica-terzo-studio-sulle-citta-circolari/>

<sup>78</sup> [https://www.enel.com/content/dam/enel-com/documenti/investitori/sostenibilita/2021/bilancio-sostenibilita\\_2021.pdf](https://www.enel.com/content/dam/enel-com/documenti/investitori/sostenibilita/2021/bilancio-sostenibilita_2021.pdf)

primario è quello sicuramente di informare e sensibilizzare l'opinione pubblica in merito a questioni relative alla transizione energetica e allo sviluppo sostenibile tramite figure esperte che daranno le loro opinioni. Nella figura 4, viene mostrata la ripartizione geografica di Enel GreenPower<sup>79</sup>.

L'approccio societario si va a sviluppare attenendosi a tre linee guida di assoluta rilevanza che bisogna tenere in considerazione;

- 1) una crescita maggiormente sostenibile e circolare tramite dei servizi che garantiscono ovviamente dei servizi ottimali;
- 2) il contributo verso la digitalizzazione tramite investimenti in intelligenza artificiale, macchine operatrici e meccanismi intelligenti;
- 3) la creazione di nuove soluzioni allo scopo di conservare l'energia rinnovabile, costituendo una delle sfide più importanti che andranno affrontate, focalizzandosi sempre verso una reale transazione energetica futura. Al giorno d'oggi si va a discutere principalmente su soluzioni ibride e sulla gestione del fine vita. Lo scopo sarà quello di garantire una maggiore flessibilità ai fini della valorizzazione di queste nuove forme di energia. Per far ciò si dovranno integrare varie tecnologie in materia, applicando strategie "design to recycle".

Enel GreenPower costituisce al giorno d'oggi il polmone verde di tutto il gruppo, che dovrà riuscire portare a zero le emissioni entro l'anno 2050; una sfida sicuramente non semplice da concretizzare.

Anche se al giorno d'oggi si pone l'attenzione verso le rinnovabili riguarda in particolare l'energia eolica e solare, la società sta cercando anche di sviluppare l'energia marina.

Le tecnologie che si sono andate ad implementare verso tale direzione non risultano pienamente mature, anche se si vanno a posizionare tra quelle che sono le priorità di ricerca ed innovazione di Enel GreenPower. Infatti, la scommessa fatta nel settore dell'energia marina presenta dei rischi analoghi a quelli che sono stati riportati dall'energia eolica e solare diverso tempo fa<sup>80</sup>.

Tale modello societario, indirizzato principalmente sostenibilità, risulta assolutamente redditizio per il gruppo Enel. Circa tre anni fa cominciarono i lavori allo scopo di costruire sostanzialmente il più grande parco eolico al mondo, stanziato oltre il Circolo polare artico e di proprietà di Enel Russia: l'investimento complessivo ai fini della costruzione del parco corrisponde ad oltre 270 milioni di euro.

Il parco eolico di Kolskaya è ancora oggi in costruzione: parliamo comunque di uno spazio che avrà la capacità di generare oltre 700 GWh annui. Si eviterà in questo modo l'emissione di oltre seicentomila tonnellate di anidride carbonica. In merito invece all'energia solare, sempre nel 2019 la controllata di Enel cominciò la costruzione di Campos del Sol, un impianto solare fotovoltaico presso il Cile. Parliamo in questo caso quasi 400 MW di capacità di installazione: l'investimento fatto su tale impianto è stato pari ad oltre trecento milioni di dollari.

---

<sup>79</sup> <https://www.enel.com/it/azienda/il-nostro-impegno>

<sup>80</sup> <https://zeroemission.eu/sostenibilita-enel-pubblica-terzo-studio-sulle-citta-circolari/>



Arriviamo adesso ad Enel X, un'altra società molto importante facente parte del gruppo Enel, che si concentra principalmente sulla produzione e sull'implementazione di servizi innovativi a quello che è il servizio della trasformazione energetica a livello domestico ed industriale.

Enel X è nata cinque anni fa: all'inizio veniva chiamata E-Solutions, ma poi in seguito tramite una serie di collaborazioni è andato ad ampliare i propri servizi, acquisendo anche imprese che si occupavano di aree strategiche per digitalizzare i servizi energetici. Questa società costituisce per il gruppo sicuramente un acceleratore di circolarità, garantendo delle soluzioni tecnologiche in una visione di eco-design e mettendo in risalto le energie rinnovabili ed i materiali riciclabili<sup>81</sup>.

La vision col quale Enel X si è andata a sviluppare, si concentra su tre aree: aziende; città; persone.

Il fine primario risulta quello volto a trasformare la realtà tramite la digitalizzazione, garantendo dei servizi maggiormente accessibili. Per quanto riguarda il business della società, questo si va a sviluppare su quattro Global Product Lines:

- 1) E-Industries, che assicura una serie di soluzioni per le imprese che si focalizzano principalmente su servizi flessibili;
- 2) E-Mobility, che mira alla leadership nel settore della mobilità elettrica e favorisce delle strutture di ricarica efficienti;
- 3) E-Home, che fa riferimento a quelli che sono tutti i servizi di gestione degli ecosistemi di smart home, generando dei prodotti e dei servizi d'automazione particolarmente innovativi;
- 4) E-City, che si va invece a ricollegare alla dimensione B2G, presentando un'offerta importante in merito al settore dell'illuminazione pubblica, ai sistemi di smart cities e delle soluzioni per la connettività convenienti (come la fibra ottica)<sup>82</sup>.

Vicino a queste Global Product Lines, si è andato a formare l'Innovation & Product Lab, dedito fondamentalmente allo sviluppo e ai test su nuovi prodotti, basandosi su una strategia che si attiene a forme di economia circolare. Tra gli effetti più importanti in materia abbiamo sicuramente la procedura che favorisce forme di pagamento digitali e il City Analytics. In quest'ultimo caso si parla di un mezzo che consente sostanzialmente a quelle che sono le varie amministrazioni locali di gestire nel miglior modo possibile, dei servizi in tempo reale tramite appunto lo studio dei Big Data.

Quindi dentro il gruppo Enel, Enel X si va a sviluppare creando partnership, acquisendo imprese e startup, mostrando una grande dinamicità. Fra quelle che sono le attività più importanti di Enel X, possiamo sicuramente ricordare Enel X North America, che si occupa dell'approvvigionamento energetico, gestendo bollette e sviluppando dei software d'informazione energetica. Enel X North America presenta una capacità che va oltre i 6 GW: inoltre possiede quasi cinquemila clienti in tutto il pianeta, mostrandosi come un esperimento riuscito, avendo davanti un futuro roseo. Inoltre, non bisogna sicuramente sottovalutare il

---

<sup>81</sup> <https://www.enelgreenpower.com/it>

<sup>82</sup> <https://www.enel.com/it/azienda/il-nostro-impegno>

lavoro di Enel X ai fini della definizione del Circular Economy Boosting Program, che ha dato un apporto importante alla valutazione del carattere circolare dei servizi offerti<sup>83</sup>.

Non bisogna sicuramente dimenticare neanche il lavoro del gruppo verso l'economia circolare che si ricollega agli obiettivi dell'Agenda 2030: tale percorso è iniziato in realtà nel 2016 e tramite la filosofia di Open Power e un'estensione di tutta la catena del valore, si sono raggiunti ottimi risultati. La visione su tali argomenti da parte della società si basa su cinque aspetti fondamentali:

- 1) Estensione di quella che è la vita utile di asset e prodotti tramite operazioni di manutenzione predittiva;
- 2) Prodotto come servizio, dove i clienti comprano il servizio acquistano ma la società resta proprietaria del prodotto, aumentando l'elemento di utilizzo e vita utile;
- 3) Piattaforme dedite alla condivisione ai fini di una gestione comune di quelle che sono le competenze e i beni per sviluppare le varie sinergie;
- 4) Rinnovamento dei cicli di vita tramite il riciclo, riuscendo così ad interagire con gli altri pilastri;
- 5) Programma di produzione che si basa su input rinnovabili<sup>84</sup>.

In questo modo si va a generare un meccanismo che ruota attorno a tre comportamenti assolutamente sostenibili: la formazione di un design circolare; la diffusione del concetto di riuso e riciclo; il recupero del valore. In merito a tutte queste operazioni, Enel X assume una funzione fondamentale, tra cui quelle di procurement, programmazione, costruzione ed esecuzione dei nuovi asset. I programmi di economia circolare che la società ha avviato risultano davvero tanti. Tra questi ricordiamo il Global Procurement, tramite cui si guida la catena di fornitura verso la circolarità, andando a premiare fundamentalmente quelle che sono le varie condotte sostenibili e iniziando dei progetti di co-innovazione. Nel 2017 si è anche costituita nel nostro paese, l'Alleanza per l'Economia Circolare, dedita alla redazione del Manifesto con la collaborazione di tutte le aziende Made in Italy di vari comparti produttivi, allo scopo di generare un ecosistema che potesse garantire la condivisione di esperienze.

L'iniziativa ha ottenuto tanto successo, e ad oggi partecipano quasi venti aziende italiane, che hanno costituito un fatturato pari ad oltre cento miliardi di euro, coinvolgendo centoventi mila fornitori.

Enel rappresenta ovviamente l'unica utility e impresa del nostro paese ad essere stata introdotta all'interno della classifica di Fortune, fra quelle che sono le cinquanta società che stanno trasformando il pianeta, integrando il proprio approccio con quelli che sono gli scopi contenuti all'interno dell'Agenda 2030. Infatti, in occasione del Capital Market Day, verso la fine del 2020, furono messe in mostra tre linee guida principali su cui si insisterà sempre di più ai fini della costruzione di shared value.

---

<sup>83</sup> <https://www.enelgreenpower.com/it>

<sup>84</sup> [https://www.enel.com/content/dam/enel-com/documenti/investitori/sostenibilita/2021/bilancio-sostenibilita\\_2021.pdf](https://www.enel.com/content/dam/enel-com/documenti/investitori/sostenibilita/2021/bilancio-sostenibilita_2021.pdf)

Tali risultati si ricollegano sicuramente agli scopi dell'Agenda, e ciò risulta anche confermato dal contenuto del report di sostenibilità 2020-22<sup>85</sup>.

Quindi, l'approccio che è stato sostanzialmente presentato per il triennio in corso si va a concentrare sulla concretizzazione degli scopi di sviluppo sostenibile su quella che è l'intera catena del valore, ruotando principalmente attorno all'obiettivo numero tredici (che fa riferimento alla lotta al cambiamento climatico), ponendosi anche come linea guida per tutto il programma. Indubbiamente, la decarbonizzazione del mix energetico ricollega allo scopo numero sette dell'Agenda (che fa invece riferimento all'energia pulita ed accessibile); tale scopo può essere applicato tramite un aumento sempre più elevato di quella che è la capacità d'investimento in energie rinnovabili, accompagnata dalla complementare e progressiva chiusura degli impianti fatti a carbone. Sicuramente, come effetto di tutta la procedura, si va a prevedere una graduale elettrificazione dei consumi.

Ma quali risultano le componenti abilitanti di tali risultati? Innanzitutto, le infrastrutture e le reti, che corrispondono allo scopo numero nove dell'Agenda (che richiama l'industria, l'innovazione e le infrastrutture), accompagnate dagli ecosistemi e da quelle che sono le piattaforme che si integrano sulla base delle iniziative illustrate dallo scopo numero undici dell'Agenda (che si occupa di quelle che sono sostanzialmente le comunità sostenibili)<sup>86</sup>.

Dunque, ai fini dell'applicazione del programma, la digitalizzazione risulta assolutamente indispensabile visto che, in un pianeta fondamentalmente decarbonizzato, si dovranno prevedere delle reti flessibili e resilienti.

Insieme a quelli che sono gli scopi numero sette, nove e undici, che insieme concretizzano quello numero tredici, la società lavora per concretizzare anche gli altri fini dell'Agenda, andando a valutare il perseguimento di tutta l'Agenda 2030 come un qualcosa di fondamentale ai fini della costituzione di un valore sostenibile nel lungo periodo. Si va a ritenere infatti che la transizione energetica (a cui si vanno appunto a ricollegare la decarbonizzazione e la formazione di infrastrutture abilitanti, ecosistemi e piattaforme) non si ottiene senza il lavoro di tutti ed il coinvolgimento delle comunità locali, trovando appunto le fondamenta in quelli che sono i parametri ESG. Il raggiungimento dello scopo si ricollega ad un programma strategico di assoluta importanza:

- 1) per quanto riguarda il primo scopo, il secondo, il quinto e il decimo, c'è stato bisogno del coinvolgimento delle comunità locali in più di mille progetti, dove la società ha costruito un vero e proprio valore sostenibile, favorendo una forma sensibilizzazione orientata verso il bisogno di implementare la procedura di transizione energetica. In merito alla parità di genere, nel 2019 Enel è andato a registrare un incremento del 40% di donne;

---

<sup>85</sup> <https://energynews.pro/it/enel-russia-fa-causa-a-siemens-gamesa/>

<sup>86</sup> <https://www.enelgreenpower.com/it>

- 2) in merito invece allo scopo numero tre dell'Agenda (inerente alla salute e al benessere, si vanno a ricollegare dei provvedimenti importanti su salute e sicurezza sul lavoro, coinvolgendo tutto quello che è il personale societario. Allo scopo di implementare il modello societario di Travel Security, c'è stata un'integrazione di informazioni e dati di ogni paese nel sistema dell'iniziativa, andando anche a promuovere la formazione di una politica internazionale e di un meccanismo di reporting in merito alla sicurezza lavorativa (rispettando appunto lo scopo numero otto);
- 3) sullo scopo numero quattro, riferito all'istruzione di qualità, già nel 2019 furono messe a disposizione quasi duecento borse di studio, che sono arrivate a trecento dopo due anni. Inoltre, c'è stata anche la promozione di quelle che sono le competenze digitali, coinvolgendo il 50% dell'organico nel 2019 e il 90% l'anno scorso;
- 4) sullo scopo numero sei (che fa riferimento ai lavori per garantire acqua pulita e servizi igienici sanitari adeguati), l'azienda persegue dei fini di sostenibilità ambientale e di fabbisogno d'acqua;
- 5) in merito all'obiettivo numero sette (inerente all'energia pulita ed accessibile), l'azienda va a seguire la transizione energetica ed il coinvolgimento delle popolazioni locali, tenendo presente la capacità tratta da energia rinnovabile e l'abbassamento di emissioni di anidride carbonica;
- 6) per lo scopo numero otto (che tratta il lavoro dignitoso e la crescita economica), vediamo come tra il 2015 ed il 2019 ci sono stati dei benefici importanti per quasi due milioni di persone dal punto di vista della crescita economica sostenibile e duratura;
- 7) per gli scopi numero nove e undici, in connessione all'innovazione, alla transizione energetica e al coinvolgimento delle comunità locali, ci sono state oltre mille applicazioni di condotte sostenibili che s'integrano all'interno dei modelli delle varie unità operative. In riferimento all'innovazione digitale, sono state registrate oltre cinque mila transazioni sull'area web del gruppo, con il target per l'anno scorso fissato a diciassette mila. Oltre un milione di persone hanno già scaricato l'app di Enel Energia, aumentando la flessibilità e la dinamicità del servizio clienti. Inoltre, più di quaranta mila utenti sono andati già ad attivare la smart grid;
- 8) per lo scopo numero dodici (relativo al consumo e alla produzione responsabile), il fine da raggiungere dall'azienda si ricollega a garantire delle forme di sostenibilità della catena di fornitura e soprattutto alla sostenibilità ambientale. Già nel 2020, ci sono state oltre ventimila pagine non stampate ed oltre duecento mila eventi che si sono andati a svolgere telematicamente. Importante è stata anche la riduzione delle emissioni di SO<sub>2</sub>, NO<sub>2</sub>, di polveri sottili e di rifiuti prodotti;
- 9) per l'obiettivo numero tredici (inerente alla lotta contro il cambiamento climatico), la transizione energetica risulta importante ai fini del raggiungimento del target, creando dei vantaggi anche per gli altri scopi;

- 10) in merito all'obiettivo numero sedici (che tratta la pace, la giustizia e le istituzioni solide), il lavoro dell'azienda si va a focalizzare sulla formazione di un meccanismo di governance particolarmente stabile. In merito a ciò, la società ha creato una Diversity Policy, che è stata approvata dal Consiglio di Amministrazione;
- 11) in riferimento allo scopo numero diciassette (che tratta il tema inerente alla "partnership per gli obiettivi"), il target si è mostrato particolarmente generico, venendo fondamentalmente realizzato all'interno della società favorendo l'innovazione e la transizione energetica, tramite un meccanismo amministrativo solido e forte. Dal 2020 ad oggi l'azienda ha realizzato ottocento partnership strategiche, collaborando con tantissime start-up<sup>87</sup>.

## 6.2 Analisi delle performance di sostenibilità nel settore dei trasporti

In merito al comparto dei trasporti, l'elaborato si è concentrato sull'azienda Tservice: i suoi obiettivi di sostenibilità evidenziano un forte impegno verso la decarbonizzazione e l'efficienza dei trasporti, mirando a ridurre drasticamente le emissioni di CO2 e a migliorare la sicurezza stradale. Alcune delle principali sfide e opportunità che Tservice potrebbe affrontare per raggiungere questi obiettivi includono:

- 1) Decarbonizzazione dei trasporti urbani: per ridurre l'uso delle autovetture tradizionali entro il 2030, Tservice ha sviluppato alternative sostenibili e promuovere l'adozione di veicoli a basse emissioni o elettrici. Questo richiederà investimenti nella costruzione di infrastrutture di ricarica e nella sensibilizzazione del pubblico riguardo ai vantaggi della mobilità sostenibile;
- 2) Logistica urbana a zero emissioni: Tservice opera in collaborazione con le città per sviluppare soluzioni di logistica a emissioni zero, come veicoli elettrici per la consegna delle merci e l'ottimizzazione delle rotte di consegna;
- 3) Spostamento del trasporto merci su strada: l'obiettivo di spostare il 30% del trasporto merci su strada verso altre modalità di trasporto entro il 2030 ha richiesto (come prima visto) investimenti nelle infrastrutture ferroviarie e nelle vie navigabili, nonché la promozione di soluzioni intermodali;
- 4) Sviluppo di infrastrutture multimodali: Tservice collabora con altri attori del settore dei trasporti per sviluppare una rete di trasporti multimodale efficiente ed eco-sostenibile, garantendo la piena interoperabilità tra le diverse modalità di trasporto;
- 5) Decarbonizzazione dell'aviazione e del trasporto marittimo: Tservice cerca soluzioni innovative per ridurre l'impatto ambientale dell'aviazione e del trasporto marittimo, come l'adozione di biocarburanti e tecnologie a basse emissioni di carbonio;

---

<sup>87</sup> <https://zeroemission.eu/sostenibilita-enel-pubblica-terzo-studio-sulle-citta-circolari/>

- 6) Sicurezza stradale: Per raggiungere l'obiettivo di zero vittime nel trasporto su strada, Tservice investe nella formazione dei conducenti, nell'implementazione di tecnologie avanzate per la sicurezza e nella manutenzione delle infrastrutture stradali;
- 7) Pagamento e finanziamenti sostenibili: Tservice adotta modelli di pagamento e finanziamenti sostenibili, ad esempio incentivando i comportamenti virtuosi con tariffe differenziate e promuovendo il principio "chi utilizza paga" per incoraggiare l'uso di modalità di trasporto a basso impatto ambientale;
- 8) Monitoraggio e reportistica: Tservice ha implementato i sistemi di monitoraggio accurati per valutare costantemente il progresso verso gli obiettivi di sostenibilità e per fornire report trasparenti sull'impatto ambientale e sociale delle loro attività.

La governance ambientale di questa realtà aziendale presenta una combinazione di normative cogenti e strumenti di gestione volontari per ridurre le esternalità negative prodotte dal trasporto delle merci. La consapevolezza dell'impatto ambientale ha spinto TService a intraprendere un percorso di rendicontazione trasparente, focalizzandosi sulla minimizzazione delle emissioni di CO<sub>2</sub>.

TService ha già avviato un'attività di switch dal trasporto su strada al trasporto intermodale, riducendo le emissioni di CO<sub>2</sub> del 70% circa. L'azienda ha rafforzato la flotta di mezzi ad alimentazione elettrica e ha avviato una campagna di rottamazione dei mezzi maggiormente inquinanti.

Nonostante le sfide causate dalla pandemia nel 2020, TService ha continuato ad ottimizzare i servizi, riducendo la percorrenza chilometrica totale e migliorando le esternalità negative generate dall'impresa. Inoltre, il rapporto indica un incremento significativo del fatturato del 44%, che è stato ottenuto riducendo al minimo le percorrenze a vuoto dei mezzi, dimostrando un impegno costante verso la sostenibilità.

La rendicontazione delle percorrenze chilometriche dei mezzi nel 2021 riflette l'attenzione dell'azienda verso l'efficienza e l'ottimizzazione dei servizi per ridurre l'impatto ambientale.

Il rapporto dell'azienda prova anche un approccio trasparente in merito all'uso dei mezzi a maggior impatto ambientale negativo, come quelli di classe euro 2, 3 e 4. Anche se rappresentano quasi il 3% del totale dei percorsi nel 2021, l'azienda riconosce che tale dato è un punto di miglioramento per l'esercizio successivo. L'uso di tali strumenti viene giustificato da circostanze eccezionali che richiedevano particolare urgenza e necessità. È stato anche sottolineato che, rispetto al precedente esercizio, il ricorso a tali mezzi ha permesso il risparmio di circa 9 tonnellate di emissioni di anidride carbonica non immesse in atmosfera, corrispondente all'assorbimento di CO<sub>2</sub> annuale di circa seimila alberi.

La società ha anche iniziato a rendicontare le emissioni di NO<sub>x</sub>, aventi origine dalla combustione interna dei motori. Allo scopo di abbassare tali emissioni, TService ha investito in mezzi di ultima generazione (euro 6 g) che possiedono catalizzatori o trappole ai fini dell'abbattimento di questi gas nocivi.

Da non dimenticare il ricorso al trasporto ferroviario per le lunghe percorrenze, limitando il trasporto su strada solo al cosiddetto "primo e ultimo miglio" in modo tale che si potessero connettere i porti di arrivo e destinazione con i terminal di partenza e arrivo. In questo modo si è ridotto anche il traffico stradale. L'azienda possiede 412 veicoli, di cui otto automezzi a nove posti, sette scoobic, trentasei motrici, duecentotrentatré furgoni, centoventotto trattori, cercando di lavorare con mezzi che garantiscano degli effetti ambientali minimi. Dunque, il bisogno di proteggere l'ambiente rappresenta il motore propulsore verso la sostituzione dei mezzi di trasporto maggiormente inquinanti. Il tutto è conforme a quelle che sono le garanzie tecniche che il mezzo green fornisce dal punto di vista della percorrenza chilometrica e della sicurezza. Ad oggi meno del 10% dei veicoli usati da TService sono stati immatricolati prima dell'anno 2018. Gli altri veicoli fanno parte della classe Euro 6, ibridi o elettrici<sup>88</sup>.

### **6.3 Analisi delle performance di sostenibilità nel settore agroalimentare**

Analizzando la sostenibilità nel settore agroalimentare, il focus dell'elaborato si focalizzerà su McDonald's. Il lavoro della catena si focalizza soprattutto sull'ambiente e sull'economia circolare, rinnovandosi continuamente, "step by step", cercando di condividere i valori che la comunità stessa cerca di proporre al giorno d'oggi.

Soltanto in questo modo infatti si potrà rendere il pianeta un ambiente sicuramente migliore. Già dal 2019, è cominciato finalmente un percorso volto ad eliminare quella che è sostanzialmente la plastica monouso dal packaging, favorendo dei materiali maggiormente sostenibili, in particolare la carta. Tale strategia è riuscita già a coinvolgere i tappi e le cannucce per tutte le bibite, le posate e le varie confezioni.

Un cambiamento che in realtà sembra piccolo, ma che consente anche il risparmio di oltre mille tonnellate di plastica ogni anno dai vari imballaggi. Nel nostro paese, ad esempio, tutto il packaging in carta risulta fondamentalmente certificato e riciclabile<sup>89</sup>.

Per la catena risulta di assoluta rilevanza attuare una gestione assolutamente corretta di quelli che sono i rifiuti generati all'interno dei ristoranti, andando a migliorare la quantità e la qualità della raccolta differenziata. Questi rifiuti potranno avere una nuova vita, se vengono gestiti ovviamente in maniera corretta. Il lavoro di McDonald's in tale settore ha favorito l'uso di nuovi contenitori per rifiuti all'interno delle varie sale dei ristoranti, formando il personale in maniera adeguata e riuscendo anche ad educare una clientela ancora ostile a questi cambiamenti<sup>90</sup>.

---

<sup>88</sup> <https://tservicespa.com/wp-content/uploads/2022/07/Report-di-sostenibilit%C3%A0-Tservice-2021.pdf>

<sup>89</sup> Vieri S., Agricoltura e sostenibilità. Dall'equilibrio al conflitto, libreriauniversitaria.it, 2020, p. 80

<sup>90</sup> [https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/Italy-Italian\\_Standards\\_of\\_Business\\_Conduct\\_December\\_2019.pdf](https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/Italy-Italian_Standards_of_Business_Conduct_December_2019.pdf)

Analizzando i risultati già ottenuti, e partendo appunto dal packaging, il percorso che ha portato appunto ad eliminare la plastica monouso ha generato conseguenze di assoluta rilevanza: dal 2019 ad oggi, sono state risparmiate circa mille tonnellate di plastica che McDonald's.

Il lavoro fatto su quello che è il packaging, ha portato anche ad abbattere sostanzialmente le emissioni di anidride carbonica, tramite una minima produzione della plastica (in un anno si risparmia oltre il 70%)<sup>91</sup>. È stato annunciato come entro il 2025, il cento per cento packaging deriverà da fonti assolutamente rinnovabili, riciclate o comunque certificate, e tutti le catene del brand riusciranno a dare il proprio contributo per favorire il riciclaggio del packaging.

Lo scopo principale risulta dunque quello di rafforzare il suo packaging abbassando anche gli sprechi. Arrivare a questi traguardi, significa collaborare con gli esperti del comparto, lavorare insieme alle istituzioni locali e a tutte le associazioni ambientaliste individuando le operazioni da attuare<sup>92</sup>.

Tale partnership permetterà col tempo di realizzare delle confezioni più “sostenibili”, implementando nuovi piani di riciclaggio e di misurazione, e andando contemporaneamente a promuovere la consapevolezza ambientale fra la clientela e i dipendenti. Il nuovo packaging del gruppo presenta delle caratteristiche chiaramente diverse dagli approcci precedenti; una sorta di miscuglio fra il futuro (basato sull'uso di materiali riciclabili), ed il passato (proponendo un modello sicuramente più semplice)<sup>93</sup>.

McDonald's, allo scopo di ideare tali nuovi contenitori, è riuscito a coinvolgere i principali designer mondiali, ottenendo fundamentalmente dei risultati soddisfacenti in vari ambiti. Le componenti principali che si possono immediatamente cogliere dalla nuova “linea” di contenitori risultano:

- 1) la semplicità: visto che il testo va ad occupare tutto lo spazio dei sacchetti e delle scatole;
- 2) la vivacità: i colori proposti risultano brillanti, come appunto i colori presenti nel logo del marchio;
- 3) ecosostenibilità: i sacchetti di carta, presentano dei materiali completamente riciclabili<sup>94</sup>.

Il gruppo si impegna a raggiungere un'economia circolare, aiutando a mantenere i materiali in uso piuttosto che fare affidamento su quelli nuovi. Per raggiungere questo obiettivo, oltre a rimanere acceso traccia per raggiungere gli obiettivi di imballaggio e rifiuti definiti, è stata anche creata una strategia basata su cinque aree di interesse: eliminazione degli imballaggi e razionalizzazione dei materiali per un più facile recupero oltre al nuovo materiale innovazione, testare soluzioni riutilizzabili e creare opportunità di cambiamento di comportamento per ridurre l'utilizzo<sup>95</sup>.

---

<sup>91</sup> [https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/McDonalds\\_Corporation\\_Diversity\\_Equity\\_and\\_Inclusion-2021-2022.pdf](https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/McDonalds_Corporation_Diversity_Equity_and_Inclusion-2021-2022.pdf)

<sup>92</sup> Kroc R., Anderson R., La vera storia del genio che ha fondato McDonald's, Newton Compton Editori, Roma, 2017, p. 40

<sup>93</sup> [https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/McDonalds\\_Corporation\\_Diversity\\_Equity\\_and\\_Inclusion-2021-2022.pdf](https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/McDonalds_Corporation_Diversity_Equity_and_Inclusion-2021-2022.pdf)

<sup>94</sup> [https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/Italy-Italian\\_Standards\\_of\\_Business\\_Conduct\\_December\\_2019.pdf](https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/Italy-Italian_Standards_of_Business_Conduct_December_2019.pdf)

<sup>95</sup> [https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/McDonalds\\_Corporation\\_Diversity\\_Equity\\_and\\_Inclusion-2021-2022.pdf](https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/McDonalds_Corporation_Diversity_Equity_and_Inclusion-2021-2022.pdf)



Si miglioreranno i processi di riciclaggio e riutilizzo per ridurre i rifiuti che escono dai nostri ristoranti. Ciò renderà più facile per i clienti riciclare ed esplorare opzioni riutilizzabili ove appropriato: queste sono giuste alcuni degli strumenti dei tanti utilizzati per accelerare soluzioni di imballaggio più circolari<sup>96</sup>.

Il lavoro di McDonald's si è inoltre focalizzato anche per garantire degli allevamenti sostenibili. Il brand ha incominciato ad usare soltanto carne di pollo derivante fondamentalmente da allevamenti sostenibili volti a rispettare il benessere animale.

Entro il 2024, l'impresa applicherà otto "impegni" che avranno conseguenze sul settanta per cento della sua fornitura globale dei polli<sup>97</sup>. Tali attività saranno attuate, per la precisione, verso i polli che vengono appunto allevati ai fini della vendita all'interno dei ristoranti McDonald's in paesi come l'Australia, il Canada, la Francia, la Germania, l'Italia, l'Irlanda, i Paesi Bassi, la Polonia, la Russia, la Corea del Sud e la Spagna (oltre che negli Stati Uniti)<sup>98</sup>. Fra le altre operazioni che sono state annunciate, risulta doveroso attestare anche:

- 1) l'uso di nuovi strumenti tecnologici di controllo della salute e del benessere degli animali;
- 2) la garanzia del comportamento naturale da parte degli animali;
- 3) prove commerciali su quelli che sono i vari input di produzione allo scopo di analizzare gli effetti che i criteri produttivi presentano sulle condizioni commerciali;
- 4) la presenza audit di terze parti allo scopo di assicurare la conformità da parte dei fornitori.

In merito all'argomento, McDonald's ha anche istituito un consiglio consultivo basato appunto sulla sostenibilità del pollo, dove troviamo accademici e scienziati, fornitori e persone competenti del settore, che sostengono il benessere degli animali<sup>99</sup>.

Fra gli scopi principali di McDonald's, abbiamo quello volto sostanzialmente ad ottenere a livello globale delle emissioni nette che tocchino lo zero entro l'anno 2050, tramite anche l'adesione alla campagna "Race to Zero" delle Nazioni Unite.

In questo modo McDonald's sta migliorando i suoi obiettivi volti a ridurre le emissioni di tutti gas nocivi (obiettivo che si era già prefissato entro l'anno 2030), andandosi ad allineare a quelle che sono le migliori pratiche SBTi e stabilendo degli scopi di lungo periodo che potrebbero davvero toccare lo zero fra circa trent'anni<sup>100</sup>.

I lavori sono iniziati già da qualche anno, portando sino ad ora ad un abbassamento di quasi il dieci per cento delle emissioni di gas presso la rete di ristoranti e uffici, concretizzando anche un calo di circa il sei per cento dell'intensità delle emissioni della catena di approvvigionamento in rapporto a qualche anno fa .

---

<sup>96</sup> Kroc R., Anderson R., La vera storia del genio che ha fondato McDonald's, Newton Compton Editori, Roma, 2017, p. 41

<sup>97</sup> [https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/McDonalds\\_PurposeImpact\\_ProgressReport\\_2021\\_2022.pdf](https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/McDonalds_PurposeImpact_ProgressReport_2021_2022.pdf)

<sup>98</sup> Vieri S., Agricoltura e sostenibilità. Dall'equilibrio al conflitto, libreriauniversitaria.it, 2020, p. 81

<sup>99</sup> [https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/McDonalds\\_Corporation\\_Diversity\\_Equity\\_and\\_Inclusion-2021-2022.pdf](https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/McDonalds_Corporation_Diversity_Equity_and_Inclusion-2021-2022.pdf)

<sup>100</sup> Kroc R., Anderson R., La vera storia del genio che ha fondato McDonald's, Newton Compton Editori, Roma, 2017, p. 42

McDonald's sicuramente ha una responsabilità importante, che è quella di dare il proprio apporto verso un cambio di direzione, guidando questi cambiamenti nel miglior modo possibile. Indubbiamente sono sfide urgenti da affrontare, sia dal punto di vista globale che in ambito locale: bisogna tutelare il pianeta per favorire un benessere maggiore ai cittadini che verranno.

Un apporto di questo tipo dal punto di vista globale va indubbiamente a prevedere la decarbonizzazione di tutto l'impianto<sup>101</sup>.

Per tale ragione McDonald's lavora insieme a fornitori e partner al fine di andare a trasformare l'ambizione in una vera e propria operazione lungo quella che risulta fundamentalmente tutta la catena di valore dell'impresa<sup>102</sup>. Ciò vuol dire fundamentalmente abbassare quelle che sono le emissioni del ristorante e della supply chain, favorendo maggiormente lo sviluppo di innovazioni dal punto di vista dell'energia rinnovabile, dell'agricoltura rigenerativa, dell'economia circolare e degli imballaggi.

Per più di mezzo secolo, McDonald's è andato a sostenere l'alimentazione<sup>103</sup>. Da qualche tempo, l'apporto volto a concretizzare le zero emissioni nette entro l'anno 2050 costituisce uno step fondamentale per condurre un meccanismo alimentare maggiormente resiliente, sostenendo gli agricoltori e i produttori, rigenerando in questo modo le risorse naturali e gli ecosistemi da cui hanno indubbiamente origine le varie comunità, tramite l'attuazione di operazioni agricole particolarmente sostenibili<sup>104</sup>.

Da segnalare anche la collaborazione tra McDonald's e Beyond Meat, la cui carne vegetale è finalmente arrivata nei suoi: le due imprese sono andate infatti a stipulare una partnership triennale. In questa maniera, Beyond Meat diventerà il più importante fornitore della linea di hamburger McPlant.

Da aggiungere come le due realtà lavorano insieme allo scopo di lanciare i nuovi alimenti plant-based (che saranno infatti le alternative a pollo, maiale e uova), e che hanno arricchito i menu del fast food. Parliamo di una collaborazione che ha fortificato ancora di più la relazione fra McDonald's e Beyond Meat, cominciata già nel 2019 col test di un panino a base di Beyond Burger soprattutto presso i ristoranti canadesi della catena<sup>105</sup>.

Lo scopo principale di McDonald's, attenendoci anche alle dichiarazioni di Francesca DeBiase, il vicepresidente esecutivo e lo chief supply chain officer dell'impresa, risulta quella di fare in modo che la clientela abbia una scelta molto più ampia.

---

<sup>101</sup> [https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/McDonalds\\_PurposeImpact\\_ProgressReport\\_2021\\_2022.pdf](https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/McDonalds_PurposeImpact_ProgressReport_2021_2022.pdf)

<sup>102</sup> [https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/McDonalds\\_Corporation\\_Diversity\\_Equity\\_and\\_Inclusion-2021-2022.pdf](https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/McDonalds_Corporation_Diversity_Equity_and_Inclusion-2021-2022.pdf)

<sup>103</sup> Kroc R., Anderson R., La vera storia del genio che ha fondato McDonald's, Newton Compton Editori, Roma, 2017, p. 43

<sup>104</sup> [https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/McDonalds\\_Corporation\\_Diversity\\_Equity\\_and\\_Inclusion-2021-2022.pdf](https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/McDonalds_Corporation_Diversity_Equity_and_Inclusion-2021-2022.pdf)

<sup>105</sup> <https://www.vegolosi.it/news/nuovo-accordo-tra-beyond-meat-e-mcdonalds-ce-la-fara-questa-volta-il-mcplant/>

Si cerca di guidare l'innovazione verso tale settore, ed il patto strategico stipulato costituisce lo step principale per portare ai menu della catena alternative deliziose, di altissima qualità e ovviamente a base vegetale<sup>106</sup>.

Questa collaborazione ha indubbiamente destato scalpore, generando numerosi dibattiti sulla questione. Si è finalmente aperta strada a considerazioni e giudizi di qualunque tipo; si assiste ogni giorno alla contrapposizione, che spesso viene mediata dai social, tra chi sostiene e chi critica la “fake meat”, e le alternative plant-based ai prodotti animali. C'è chi reputa tale collaborazione un modo per favorire la “rivoluzione vegetale” e chi, la considera come una simulazione poco proficua dei prodotti di origine animale<sup>107</sup>.

Già il fatto che gli ideali di una realtà come Beyond Meat, siano stati inseriti all'interno dei menu di McDonald's, risulta un dato da non sottovalutare. Tale decisione va a normalizzare le alternative vegetali. Infatti, non parliamo soltanto di prodotti di nicchia che si possono sostanzialmente reperire presso piccoli negozi, ma anche una parte integrante dei menu di un fast food che costituisce da tantissimo tempo un'abitudine di consumo per tantissimi clienti nel mondo, contribuendo a plasmare il meccanismo alimentare odierno.

Per non parlare della possibilità di accedere ad alternative vegetali di qualunque tipo, e che tale collaborazione mette sul piatto della bilancia: nel momento in cui un cliente entra all'interno di un ristorante che offre tali alimenti, questo ha una scelta davvero vasta. E tale opportunità gli dà sempre più consapevolezza.

Da ricordare anche che tali prodotti non vengono pensati per chi non ha mai frequentato questi fast food ogni giorno o per chi è vegano. Il target a cui si fa rimando riguarda consumatori abituali di tali tipi di ristoranti, che saranno messi dinanzi a nuove alternative, che si mostrano maggiormente salutari e ovviamente sostenibili<sup>108</sup>.

Ovviamente non tutti sono vegani o vogliono diventarlo: avremo sempre dei clienti che hanno intenzione di mangiare carne per tutta la loro vita, a prescindere dalle tematiche di natura etica e ambientale che al giorno d'oggi vengono continuamente affrontate<sup>109</sup>. L'industria alimentare dovrà dare delle risposte alla domanda di carne di tali clienti che, risultano comunque la maggioranza nel nostro pianeta<sup>110</sup>.

Sperare che più di sette miliardi di esseri umani diventeranno vegani in tempi brevi non di certo un qualcosa da poter realizzare. Pretendere un pianeta dove tutti siano vegani, risulta un qualcosa di utopistico, visto che le decisioni individuali, considerandosi inaccettabili dal punto di vista etico, resteranno indiscutibili. In

---

<sup>106</sup> Vieri S., Agricoltura e sostenibilità. Dall'equilibrio al conflitto, libreriauniversitaria.it, 2020, p. 81

<sup>107</sup> [https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/McDonalds\\_Corporation\\_Diversity\\_Equity\\_and\\_Inclusion-2021-2022.pdf](https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/McDonalds_Corporation_Diversity_Equity_and_Inclusion-2021-2022.pdf)

<sup>108</sup> <https://www.vegolosi.it/news/nuovo-accordo-tra-beyond-meat-e-mcdonalds-ce-la-fara-questa-volta-il-mcplant/>

<sup>109</sup> [https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/McDonalds\\_Corporation\\_Diversity\\_Equity\\_and\\_Inclusion-2021-2022.pdf](https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/McDonalds_Corporation_Diversity_Equity_and_Inclusion-2021-2022.pdf)

<sup>110</sup> <https://www.vegolosi.it/news/nuovo-accordo-tra-beyond-meat-e-mcdonalds-ce-la-fara-questa-volta-il-mcplant/>

tantissimi però vedono la carne vegetale come uno strumento per indirizzare il consumo di carne animale tramite dei prodotti che la ricordino per il gusto, l'aspetto e ovviamente la consistenza<sup>111</sup>.

Si sa che mangiare carne e derivati animali non risulta di certo necessario, ma solitamente la tradizione e le abitudini hanno sempre la meglio sui possibili cambiamenti.

Non si può pensare di certo che l'industria alimentare vada ad ignorare tale componente del problema<sup>112</sup>. Se risulta chiarissimo il fatto che non tutti gli esseri umani possono diventare vegani, bisognerà dare un'alternativa alla carne che possa attrarre la clientela eludendo i problemi di natura etica e ambientale connesso a quelli che sono ovviamente gli allevamenti intensivi che vengono eseguiti<sup>113</sup>.

Purtroppo, vivere con il paraocchi non può di certo servire.

In questa fase storica i vegani, anche se in perenne aumento, risultano fondamentalmente una minoranza in confronto a tutti i clienti onnivori, ponendosi come un'informazione dal quale nessuno potrà prescindere<sup>114</sup>. Si vuole sempre cercare di diffondere una cultura che mette al centro di tutto il rispetto degli animali. Ma è indubbio che il nostro pianeta non può essere pronto per favorire una "rivoluzione vegana" a tutto tondo, e che l'industria alimentare necessita sostanzialmente di innovazioni tecnologiche di tale tipo. C'è bisogno di andare a normalizzare il tutto, portandole allo stesso livello di un hamburger con abbia come ingrediente la carne di manzo<sup>115</sup>.

Se come prima detto, l'obiettivo primario da parte del brand risulta quello volto a mitigare il cambiamento climatico, un primo passo ovvio è concentrarsi sul cibo, poiché è da lì che provengono la maggior parte delle emissioni dei ristoranti.

Per McDonald's, circa l'80% del suo inquinamento climatico deriva dalla sua catena di approvvigionamento, in particolare dall'approvvigionamento di prodotti animali ad alta intensità di carbonio come carne bovina e latticini. Le emissioni operative e quindi i gas serra emessi direttamente dai ristoranti, tendono ad essere trascurate. Quindi la gestione della catena di approvvigionamento assume notevole rilevanza<sup>116</sup>. La carne è un settore particolarmente preoccupante, poiché il lavoro di agricoltura degli animali è responsabile di oltre la metà delle emissioni derivanti dalla produzione alimentare globale. Si dovrà quindi "cambiare il menù", sostituendo opzioni come hamburger di manzo con alternative a base vegetale come polpette di lenticchie e involtini di fagioli neri<sup>117</sup>.

---

<sup>111</sup> [https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/McDonalds\\_Corporation\\_Diversity\\_Equity\\_and\\_Inclusion-2021-2022.pdf](https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/McDonalds_Corporation_Diversity_Equity_and_Inclusion-2021-2022.pdf)

<sup>112</sup> <https://www.vegolosi.it/news/nuovo-accordo-tra-beyond-meat-e-mcdonalds-ce-la-fara-questa-volta-il-mcplant/>

<sup>113</sup> [https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/McDonalds\\_Corporation\\_Diversity\\_Equity\\_and\\_Inclusion-2021-2022.pdf](https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/McDonalds_Corporation_Diversity_Equity_and_Inclusion-2021-2022.pdf)

<sup>114</sup> <https://www.vegolosi.it/news/nuovo-accordo-tra-beyond-meat-e-mcdonalds-ce-la-fara-questa-volta-il-mcplant/>

<sup>115</sup> [https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/McDonalds\\_Corporation\\_Diversity\\_Equity\\_and\\_Inclusion-2021-2022.pdf](https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/McDonalds_Corporation_Diversity_Equity_and_Inclusion-2021-2022.pdf)

<sup>116</sup> [https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/Italy-Italian\\_Standards\\_of\\_Business\\_Conduct\\_December\\_2019.pdf](https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/Italy-Italian_Standards_of_Business_Conduct_December_2019.pdf)

<sup>117</sup> Vieri S., Agricoltura e sostenibilità. Dall'equilibrio al conflitto, libreriauniversitaria.it, 2020, p. 82

In effetti, il passaggio a proteine di origine vegetale come fagioli e legumi potrebbe avere un enorme impatto sulle emissioni dei ristoranti. Le proteine contenute nelle lenticchie, ad esempio, creano solo un sessantesimo delle emissioni di gas serra rispetto a quelle presenti nella carne di manzo. Secondo uno studio pubblicato lo scorso anno dai ricercatori dell'Università del Michigan e della Tulane University, sostituire solo la metà degli alimenti di origine animale nelle diete degli americani con alternative a base vegetale consentirebbe agli Stati Uniti di concretizzare in modo più rapido gli obiettivi dell'accordo di Parigi, riducendo le emissioni di gas.

Come riportato in *Common Dreams*, secondo lo studio, la produzione di carne bovina contribuisce per il 25% a tutte le emissioni di gas serra di origine alimentare, di gran lunga la principale responsabile. Un report del 2019 sui cambiamenti climatici e la terra dell'Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) ha raccomandato le diete a base vegetale come un'importante opportunità per mitigare e adattarsi alla crisi climatica e ha incluso una raccomandazione politica per ridurre il consumo di carne<sup>118</sup>.

Queste informazioni confermano come si dovranno apportare dei cambiamenti importanti nei servizi offerti alla clientela. Infatti, già nel 2019 il brand fu accusato di aver applicato delle pratiche “greenwashing<sup>119</sup>”. In quel periodo emerse che le cannucce di carta apparentemente ecologiche utilizzate dalla catena per sostituire le cannucce di plastica erano in realtà non riciclabili. Nel 2020, dopo aver affermato di dedicarsi a un miglior benessere degli animali, è stato rivelato che la catena utilizzava polli allevati per crescere in modo innaturalmente grande e innaturalmente rapido, il che ha portato alla sofferenza degli animali, attuando quindi delle pratiche greenwashing.

Il greenwashing, infatti, si pone come una metodologia inerente alla comunicazione che ha lo scopo di appoggiare e sollecitare una forma di reputazione di stampo ambientale dell'azienda tramite un utilizzo molto flessibili e richiamando costantemente l'ambiente all'interno della comunicazione di stampo istituzionale e produttivo, non appoggiato da concreti effetti in merito a quello che è il potenziamento delle procedure di produzione attuati e dei beni costruiti.

Attraverso questa strategia l'azienda ha lo scopo di ottenere una posizione che si concentra su un tema importante come quella inerente alla sostenibilità relativa all'ambiente, e quindi al fine di avere profitti che hanno origine da tutto ciò, in correlazione all'immagine e di bilanci, senza che ci sia una corrispondenza con una modalità di azione differente da quella inerente ai concorrenti.

Tutto questo si verifica ad esempio all'interno delle campagne dedite alla comunicazione che mettono in evidenza i parametri che risaltano l'influenza positiva relativa alle operazioni dell'azienda verso l'ambiente,

---

<sup>118</sup> [https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/McDonalds\\_Corporation\\_Diversity\\_Equity\\_and\\_Inclusion-2021-2022.pdf](https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/McDonalds_Corporation_Diversity_Equity_and_Inclusion-2021-2022.pdf)

<sup>119</sup> [https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/Italy-Italian\\_Standards\\_of\\_Business\\_Conduct\\_December\\_2019.pdf](https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/Italy-Italian_Standards_of_Business_Conduct_December_2019.pdf)

con lo scopo di portare curiosità della gente verso prestazioni inerenti all'organizzazione nella sua totalità, visto che queste si mostrano per nulla importanti se si fa riferimento alla tematica inerente alla sostenibilità. Da questo punto di vista, l'azienda usa la tecnica comunicativa al fine di dare importanza ambientale alle proprie operazioni, anche se nella realtà risultano condotte soltanto parzialmente da approcci relativi allo sviluppo sostenibile. Un altro caso di greenwashing lo si rinviene, in Cina, dove in alcuni McDonald's sono state posizionate delle cyclette al posto delle sedie<sup>120</sup>. Sembra una sciocchezza ma in realtà non è così. Infatti, in questo modo i consumatori, una volta comprato il loro Big Mac, per poterlo mangiare si dovranno sedere ad un tavolo dove è attaccata una sedia con i pedali.

È stato infatti spiegato che le biciclette sono state messe allo scopo di sollecitare maggiori condotte di natura ecologica mentre i consumatori mangiano. In realtà il posizionamento delle cyclette, si pone come un approccio di marketing che l'azienda persegue, che si mostra da una parte come ecosostenibile ma che in realtà ha il fine di nascondere gli effetti ambientali negativi generati dalla carne prodotta dal brand<sup>121</sup>.

Tempo fa è stata anche promossa una pubblicità dal brand, dove si promette in regalo una "mela sbucciata": infatti la multinazionale del fast food, ha cercato di promuovere una campagna invitando le persone a mangiare semplicemente la frutta. Proprio perché chi è nel settore sa che i cibi prodotti da McDonald's risultano "spazzatura", cercano di eludere i clienti garantendo anche cibi sani, come appunto una semplice mela, in modo tale che la gente possa facilmente cambiare idea al riguardo<sup>122</sup>.

Ritornando al discorso ambientale, le tecnologie e gli approcci per la riduzione dell'energia e dei gas serra identificate come opportunità verranno implementate in tutti i ristoranti. Un esempio è stato il ristorante digitale globale McDonald's Building & Equipment Standard (GRBES). La piattaforma GRBES è stata progettata per fornire requisiti di costruzione e attrezzature per nuovi ristoranti, con indicazioni volte a favorire l'illuminazione a LED esterna, assicurando una corretta gestione energetica, manutenzione e assistenza, accompagnate da efficienti attrezzature locali, contenitori per il riciclaggio e per la conservazione dell'acqua. Gli sforzi per realizzare questa opportunità vengono misurate a livello aziendale tramite un apposito sistema di monitoraggio della sostenibilità su base annuale<sup>123</sup>.

Si sta dunque lavorando per essere più innovativi ed efficienti, con investimenti in comparti come quelli energetici (garantendo energie rinnovabili), dando priorità come detto prima a sistemi di illuminazione a LED e attrezzature da cucina ad alta efficienza energetica (come, per esempio, i sistemi di refrigerazione e HVAC). Al fine di promuovere la sostenibilità complessiva dei ristoranti McDonald's in tutto il mondo, si

---

<sup>120</sup> Vieri S., Agricoltura e sostenibilità. Dall'equilibrio al conflitto, libreriauniversitaria.it, 2020, p. 82

<sup>121</sup> [https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/McDonalds\\_Corporation\\_Diversity\\_Equity\\_and\\_Inclusion-2021-2022.pdf](https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/McDonalds_Corporation_Diversity_Equity_and_Inclusion-2021-2022.pdf)

<sup>122</sup> Vieri S., Agricoltura e sostenibilità. Dall'equilibrio al conflitto, libreriauniversitaria.it, 2020, p. 82

<sup>123</sup> [https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/McDonalds\\_Corporation\\_Diversity\\_Equity\\_and\\_Inclusion-2021-2022.pdf](https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/McDonalds_Corporation_Diversity_Equity_and_Inclusion-2021-2022.pdf)

dovrà abbassare il consumo di energia cercando di condividere le migliori pratiche e utilizzando innovative tecnologie<sup>124</sup>.

In tutto il mondo, i mercati si trovano in varie fasi strategiche di sviluppo e nel 2020 è stata anche lanciata una nuova piattaforma interna di dati e approfondimenti sul clima a livello aziendale per tracciare quelli che saranno i progressi. Uno dei principali motori per favorire una maggiore sostenibilità dal punto di vista ambientale e nel settore climatico per McDonald's, è l'approvvigionamento di elettricità rinnovabile a basso costo per la gestione di ristoranti, sia direttamente che indirettamente. Tale energia rinnovabile consentirà all'azienda di gestire i rischi di aumento dei costi operativi derivanti da politiche che hanno definito nuove regole in merito all'energia pulita a breve termine, migliorando la resilienza a lungo termine dei ristoranti per il futuro che verrà<sup>125</sup>.

Ad esempio, nel 2020, negli USA, McDonald's ha completato tre nuovi VPPA, con due parchi eolici e un progetto in programma da realizzare in Illinois, Oklahoma, North Carolina e Ohio. Una volta che tutti i progetti avviati nel 2019-2021 saranno online, l'energia rinnovabile dovrebbe illuminare circa diecimila ristoranti statunitensi<sup>126</sup>. McDonald's sa che cercare di ridurre le emissioni di gas serra derivanti dalla deforestazione costituisce una sfida importante, e che la comunicazione in merito alle aspettative su tale situazione assumerà sempre più rilevanza<sup>127</sup>. Il gruppo si impegna per garantire trasparenza e rafforzare le segnalazioni della società per divulgare il più possibile tale problema. Tuttavia, c'è ancora molto lavoro da fare per garantire politiche e piani di attuazione corretti allo scopo di eliminare il problema della deforestazione.

Il gruppo supporta catene di approvvigionamento prive di deforestazione: anzi cerca di diffondere l'idea che le foreste si pongono come la giusta soluzione, risultano il fulcro dell'attività<sup>128</sup>. Per aiutare a proteggere le foreste e l'ambiente, nel 2020 è stato raggiunto un importante traguardo<sup>129</sup>. Sono state attuate nuove strategie senza favorire situazioni di deforestazione, utilizzando ad esempio l'olio di palma e la soia per l'alimentazione dei polli utilizzati nei prodotti McDonald's.

Gli obiettivi includono anche strategie corrette in merito all'uso del suolo, accompagnato da un sistema di monitoraggio della sostenibilità aziendale in grado di modellare le emissioni derivanti dal cambiamento della strategia d'uso del suolo come modo per evitare casi di deforestazione sui terreni coltivati. Per dimostrare l'impatto positivo generato da tali approcci, è stato ideato anche un sistema di misurazione dell'impatto climatico in rapporto appunto a strategie volte a "conservare" le foreste.

---

<sup>124</sup> Vieri S., Agricoltura e sostenibilità. Dall'equilibrio al conflitto, libreriauniversitaria.it, 2020, p. 82

<sup>125</sup> [https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/McDonalds\\_Corporation\\_Diversity\\_Equity\\_and\\_Inclusion-2021-2022.pdf](https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/McDonalds_Corporation_Diversity_Equity_and_Inclusion-2021-2022.pdf)

<sup>126</sup> Vieri S., Agricoltura e sostenibilità. Dall'equilibrio al conflitto, libreriauniversitaria.it, 2020, p. 82

<sup>127</sup> [https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/McDonalds\\_Corporation\\_Diversity\\_Equity\\_and\\_Inclusion-2021-2022.pdf](https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/McDonalds_Corporation_Diversity_Equity_and_Inclusion-2021-2022.pdf)

<sup>128</sup> Vieri S., Agricoltura e sostenibilità. Dall'equilibrio al conflitto, libreriauniversitaria.it, 2020, p. 82

<sup>129</sup> [https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/McDonalds\\_Corporation\\_Diversity\\_Equity\\_and\\_Inclusion-2021-2022.pdf](https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/McDonalds_Corporation_Diversity_Equity_and_Inclusion-2021-2022.pdf)

Sempre in merito agli effetti generati sull'ambiente, tramite stavolta l'impianto logistico, bisogna ricordare come la rete logistica di McDonald's trasporti i prodotti alimentari per più di 250 milioni di miglia ogni anno. I fornitori di logistica stanno lavorando per ridurre al minimo l'impatto ambientale derivante dalle attività di distribuzione, riducendo le distanze per il trasporto dei prodotti, orientandosi verso carburanti alternativi e garantendo una maggior efficienza. Si cercherà di attuare un approccio con la collaborazione dei fornitori per ottenere operazioni logistiche di livello mondiale generando degli effetti positivi dal punto di vista ambientale, aumentando l'uso di combustibili alternativi a minori emissioni.

#### **6.4 Altri settori o contesti di analisi delle performance di sostenibilità**

Ci sono molti altri settori e contesti in cui le aziende analizzano le performance di sostenibilità per migliorare il loro impatto sociale, ambientale ed economico. Ad esempio, le aziende del settore tecnologico si concentrano sulla riduzione dell'impronta di carbonio attraverso l'utilizzo di energia rinnovabile per i centri dati, l'adozione di pratiche di riciclo e il design di prodotti più sostenibili. Un esempio noto è Google, che ha annunciato di essere stata neutrale dal punto di vista delle emissioni di carbonio dal 2007 e ha un obiettivo di funzionare completamente con energia rinnovabile<sup>130</sup>.

Anche le aziende automobilistiche si focalizzano sulla produzione di veicoli elettrici a basse emissioni e su soluzioni di mobilità sostenibile. Tesla è un esempio notevole di un'azienda automobilistica impegnata nella promozione della sostenibilità attraverso la produzione di auto elettriche ad alte prestazioni<sup>131</sup>.

Da non dimenticare il lavoro delle istituzioni finanziarie nell'adozione di criteri di investimento responsabili e sostenibili, canalizzando fondi verso progetti a bassa emissione di carbonio e iniziative socialmente responsabili. Un esempio è la banca UniCredit, che ha adottato una strategia di sostenibilità che prevede l'integrazione dei criteri ambientali, sociali e di governance all'interno delle proprie attività aziendali. La banca ha sviluppato una serie di prodotti e servizi finanziari sostenibili, come il green bond, che mira a finanziare progetti con un basso impatto ambientale. UniCredit ha inoltre fissato obiettivi di riduzione delle emissioni di gas serra e del consumo di energia entro il 2025<sup>132</sup>.

Non è un caso che UniCredit sia riuscito ad ottenere l'anno un importante riconoscimento entrando per la prima volta nel Global 100 Index di Corporate Knights, una nota classifica delle cento realtà aziendali più sostenibili del pianeta. Tale indice valuta rigorosamente migliaia di aziende, tenendo presenti le loro performance ambientali, sociali e di governance. L'inclusione di UniCredit in tale classifica sottolinea i progressi significativi che la banca ha compiuto nel campo della sostenibilità e dimostra il suo impegno nel perseguire una strategia aziendale responsabile.

---

<sup>130</sup> <https://sustainability.google/intl/it/carbon-free/#home>

<sup>131</sup> [https://www.tesla.com/it\\_it/impact/environment](https://www.tesla.com/it_it/impact/environment)

<sup>132</sup> <https://www.unicreditgroup.eu/it/esg-and-sustainability/net-zero.html>



UniCredit ha lanciato anche un approccio aziendale innovativo, UniCredit Unlocked, che mette la sostenibilità al centro di tutto. La banca si è posta obiettivi ambiziosi per il periodo 2022-2024, tra cui quello di generare 150 miliardi di euro in nuovi volumi totali di investimenti ESG, ricomprendendo prestiti ambientali e sociali e prodotti di investimento sostenibili.

Inoltre, UniCredit sta investendo oltre cento milioni di euro al fine di assicurare la parità di retribuzione a parità di lavoro, provando il loro lavoro per favorire l'inclusione. Oltre all'obiettivo di riduzione posto entro l'anno 2025, UniCredit, verso la fine del 2021, ha aderito alla Net-Zero Banking Alliance (NZBA), il gruppo di banche di settore convocato dalle Nazioni Unite, che lavora allo scopo di allineare i loro portafogli di prestiti e investimenti per concretizzare l'obiettivo di emissioni zero (net-zero) entro l'anno 2050<sup>133</sup>.

UniCredit si è dimostrata un attore impegnato nella lotta ai cambiamenti climatici e nella riduzione delle emissioni. La banca ha fatto importanti progressi nel ridurre le proprie emissioni di gas serra, adottando diverse misure per migliorare l'efficienza energetica e aumentare l'utilizzo di energie rinnovabili. Ad esempio, l'acquisto di elettricità da fonti rinnovabili e il miglioramento dell'efficienza energetica delle strutture aziendali sono azioni concrete che hanno contribuito alla riduzione delle emissioni. UniCredit ha dimostrato l'intenzione di assumersi la responsabilità nella transizione verso un'economia a basse emissioni di carbonio. Inoltre, la produzione dell'87% dell'elettricità del Gruppo da fonti rinnovabili nel 2022 è un risultato significativo che sottolinea l'impegno di UniCredit nel promuovere l'uso di energie pulite.

A tal proposito la banca collabora con CVA (impresa valdostana che si occupa della produzione di energia pulita) per la fornitura di energia elettrica derivante da fonti rinnovabili. Lo scopo primario è quello di costruire tre nuovi impianti fotovoltaici in Piemonte, Lombardia e Sicilia, che, ultimati i lavori entro la fine dell'anno, dovranno avere una capacità complessiva pari a 25MW, producendo 35GWh ogni anno, soddisfacendo il fabbisogno energetico dei data center di UniCredit a Verona e coprendo oltre 20% del consumo complessivo di elettricità della banca nel nostro paese<sup>134</sup>.

Un altro caso di multinazionale che con il suo lavoro ha migliorato le performance di sostenibilità, è sicuramente Lavazza, dedita alla produzione di caffè. Lavazza si delinea come una struttura che svolge costantemente un lavoro sostenibile, cercando quindi di focalizzarsi su tematiche che già nel packaging si mettono in mostra in maniera chiara. Bisogna inoltre tenere presente come vi è una sensibilità sempre crescente del cliente, ed il ruolo da protagonista che i grandi player gli vanno ad attribuire all'interno della strategia d'innovazione che si sta seguendo non va di certo sottovalutata.

L'azienda cerca sostanzialmente di andarsi a confrontare con dei clienti che mostrano al giorno d'oggi interessi differenti. Si parla di consumatori che non soltanto vanno a cercare dei prodotti, ma andarsi ad identificare in una serie di valori molto importanti. Proprio per tale ragione, il Gruppo Lavazza, ha cercato di imboccare un percorso volto a cancellare gli effetti derivanti dall'emissione di anidride carbonica entro

---

<sup>133</sup> [https://www.unicreditgroup.eu/content/dam/unicreditgroup-eu/documents/it/sustainability/NetZero/oil\\_and\\_gas\\_it.pdf](https://www.unicreditgroup.eu/content/dam/unicreditgroup-eu/documents/it/sustainability/NetZero/oil_and_gas_it.pdf)

<sup>134</sup> <https://www.unicreditgroup.eu/it/esg-and-sustainability/net-zero.html>

l'anno 2030. Se si va a circoscrivere un argomento così complicato a quello che è il packaging, si mostra come in realtà l'azienda ha cercato di assumere un lavoro molto più importante<sup>135</sup>.

Essa cercherà infatti di giungere alla totalità degli imballi riutilizzabili, riciclabili o compostabili entro l'anno 2025. Si cerca quindi di dare una risposta importante ai vari clienti del brand. Si fa riferimento soprattutto a consumatori maggiormente attenti a tali questioni, e lo si fa tramite un'offerta di prodotti sostenibili e nuovi strumenti tecnologici e materiali che generano pochissimi effetti negativi verso l'ambiente.

Indubbiamente, la sostenibilità del packaging implica una serie porta a generare varie componenti che risulteranno "responsabili", andando a sottolinearne sicuramente anche le sfumature innovative ed etiche del prodotto stesso.

Tale decisione va sicuramente a creare degli effetti sul marketing, allo scopo di dare delle risposte a soggetti che prestano tanta attenzione verso queste questioni. Però non risulta coinvolta soltanto la comunicazione.

La sua strategia in merito alla sostenibilità del packaging passa tramite una sorta di assessment fact based, appoggiato da informazioni di natura scientifica. Quindi proprio su queste basi che l'azienda va a lavorare, mostrando un impegno importante in merito al "design for recycling". Si pensa quindi al fine vita del packaging già durante la pianificazione. Il fine principale risulta quello di andare ad associare le funzionalità dell'imballo sul finire della sua vita, allo scopo di andarlo a valorizzare tramite il riciclo<sup>136</sup>.

Da questo punto di vista, si può dire sicuramente che la comunicazione assume notevole rilevanza, visto che ha l'utilità di andare a chiarire le prestazioni di natura ambientale inerenti all'imballaggio, andando a ricomprendere dei criteri come quelli relativi sostanzialmente al carbon footprint.

Importante è anche il suo lavoro verso la "Roadmap to Zero". Infatti, entro l'anno 2030, gli effetti delle emissioni di anidride carbonica create lungo la supply chain dell'azienda, dovranno essere eliminate.

Tramite una strategia scientifica volta a valutare e a pianificare i vari target ambientali, all'interno di una procedura integrata partendo dal chicco e arrivando alla tazzina, Lavazza è riuscita a definire un approccio sostenibile diviso in quattro comparti:

- 1) il Climate protection: tante persone danno il loro apporto all'estensione della concentrazione dei gas serra all'interno dell'atmosfera, generando un mutamento climatico globale, dove le conseguenze si vanno a ripercuotere anche sulle piantagioni di caffè, creando una di biodiversità e abbassando la qualità del prodotto, generando effetti negativi anche sulla vita dei lavoratori. Il fine sarà quello di contrastare i mutamenti climatici, andando ad azzerare le emissioni di carbonio su tutta la catena di valore dell'azienda, con un approccio volto a compensare le emissioni, già in precedenza richiamato ("Roadmap to Zero");
- 2) Environmental sustainability at the source: Lavazza da sempre cerca di concentrare una serie di interventi all'interno degli ambienti in cui si origina il caffè, dove quindi si può condizionare il

---

<sup>135</sup> <https://www.beverfood.com/sostenibilita-lavazza-gruppo-impegna-a-carbon-neutral-entro-2030-wd/>

<sup>136</sup> <https://italiaimballaggio.it/mercato/sostenibilita-il-punto-di-vista-dilavazza>

prodotto, dando supporto alle comunità di produzione. Tramite la Fondazione Lavazza, l'impresa è riuscita a concretizzare dei piani dediti allo sviluppo sostenibile che danno supporto a chi coltiva il caffè, applicando delle strategie di tipo agricolo idonee a dare risposta alle conseguenze generate dai mutamenti climatici, promuovendo delle pratiche che tutelano le zone aventi un altissimo valore naturale. Di recente, la Fondazione è riuscita anche ad intensificare i piani dediti alla riforestazione tramite la collaborazione con delle istituzioni internazionali;

- 3) Sustainable by design: un altro fine dell'azienda risulta quello volto a garantire un'altissima qualità del caffè generando degli effetti negativi ambientali assolutamente minimi. Ciò si verifica nel settore relativo alla Ricerca e allo Sviluppo, implementando degli approcci maggiormente innovativi, pianificando degli imballaggi differenti, costruendo degli impianti di produzione particolarmente efficaci. Sicuramente la ricerca della sostenibilità tramite il design si basa su quelli che sono i principi dell'economia circolare al fine di abbassare gli effetti sull'ambiente e azzerando le emissioni. Indubbiamente la strategia "design for circularity" possiede il fine di provare ad ottimizzare l'uso di risorse, dando un impulso maggiore verso quelle rinnovabili e riciclabili;
- 4) Responsible Use of Resources: sicuramente la filiera del caffè necessita di un approccio volto ad abbassare gli effetti negativi sull'ambiente, tramite l'utilizzo in maniera responsabile di risorse naturali. Proprio per tale ragione, Lavazza ha attuato dei protocolli che cercano di assicurare la massima efficienza energetica e provano a gestire in modo efficiente i rifiuti e l'acqua. Lavazza cerca di concretizzare sempre di più un approccio dedito allo sviluppo sostenibile, provando ad elaborare costantemente nuove idee e piani e cercando di coinvolgere sempre di più stakeholder, produttori, partner, collaboratori e consumatori<sup>137</sup>.

---

<sup>137</sup> <https://www.lavazzagroup.com/en/how-we-work/environment.html>

## **7. Conclusioni e prospettive future:**

### **7.1 Sintesi dei risultati dell'analisi delle performance di sostenibilità**

Dall'analisi delle performance di sostenibilità delle aziende Enel, McDonald's e Tservice, possiamo tracciare alcune conclusioni chiave:

- 1) Enel si è distinta per il suo forte impegno verso la sostenibilità ambientale, adottando strategie per ridurre le emissioni di carbonio e promuovere l'energia rinnovabile. L'azienda ha investito in progetti di energia verde e ha fissato obiettivi ambiziosi di neutralità carbonica. La sua leadership nel settore energetico sostenibile e l'erogazione di sustainability-linked bond particolarmente ingenti la rende un esempio di come le grandi aziende possano guidare la transizione verso un'economia a basse emissioni;
- 1) McDonald's ha dimostrato di puntare sulla sostenibilità in vari aspetti del suo business. L'azienda ha messo l'accento sulla qualità e l'origine italiana dei prodotti offerti, supportando l'agroalimentare italiano. Inoltre, ha investito nella crescita economica e nel benessere delle persone, aprendo nuovi ristoranti e creando posti di lavoro significativi. La sostenibilità ambientale è stata anch'essa prioritaria, con l'adozione di pratiche per ridurre gli sprechi alimentari e l'utilizzo di materiali più sostenibili per il packaging. McDonald's ha dimostrato come una strategia olistica di sostenibilità possa contribuire al successo economico e sociale di un'azienda del settore agroalimentare. Le varie collaborazioni anche con altre realtà, fra cui appunto Enel, ha implementato la strategia del brand;
- 2) Tservice, una PMI del settore dei trasporti, ha evidenziato l'importanza delle azioni sostenibili anche per le aziende di dimensioni più contenute. L'azienda ha investito nella crescita delle risorse umane, promuovendo il lavoro dignitoso e la crescita economica. Inoltre, ha adottato misure concrete per affrontare i cambiamenti climatici, investendo in mezzi di trasporto elettrici per migliorare la sostenibilità delle proprie operazioni. La sua volontà di integrare la sostenibilità nei suoi obiettivi dimostra come anche le PMI possano avere un impatto positivo attraverso scelte responsabili.

Complessivamente, queste tre aziende mostrano come la sostenibilità sia un elemento sempre più cruciale per il successo aziendale. Ogni azienda, a seconda del proprio settore, ha adottato strategie specifiche per affrontare le sfide della sostenibilità, dimostrando come sia possibile raggiungere risultati positivi ed economicamente vantaggiosi mentre si contribuisce a un futuro più sostenibile ed equo. L'analisi delle performance di sostenibilità di queste aziende offre un'ispirazione per altre imprese in diversi settori a intraprendere un percorso di responsabilità sociale e ambientale.

### **7.2 Limiti e sfide dell'analisi delle performance di sostenibilità**

L'analisi delle performance di sostenibilità delle aziende Enel, McDonald's e Tservice offre un quadro positivo delle azioni intraprese verso la sostenibilità. Tuttavia, è importante riconoscere che ci sono anche alcuni limiti e sfide nell'effettuare questa analisi. Una delle principali sfide nell'analisi delle performance di

sostenibilità è la mancanza di standardizzazione dei criteri e delle metriche utilizzate. Le aziende spesso adottano diversi framework di reporting, rendendo difficile il confronto diretto delle performance tra di loro. Ciò può limitare la comparabilità delle informazioni e rendere più complesso valutare l'impatto effettivo delle azioni di sostenibilità.

Le aziende potrebbero non fornire sempre dati completi o dettagliati riguardanti le loro azioni di sostenibilità, rendendo difficile una valutazione accurata delle performance. La mancanza di trasparenza può rappresentare un ostacolo per comprendere appieno l'efficacia delle iniziative sostenibili delle aziende. Ma negli ultimi anni si sta lavorando molto su questo aspetto.

Da sottolineare anche il rischio che alcune aziende possano utilizzare l'analisi delle performance di sostenibilità come una mera strategia di marketing, senza attuare misure concrete e significative per migliorare la loro sostenibilità. Questa pratica, nota come greenwashing, può portare a una percezione distorta dell'impegno reale delle aziende verso la sostenibilità (da ricordare in merito il caso prima segnalato di McDonald's).

L'analisi delle performance di sostenibilità può rivelare comunque alcuni aspetti critici o problematici delle azioni di un'azienda, come impatti negativi sull'ambiente o sulle comunità locali. Questo può comportare rischi di reputazione per l'azienda, poiché i consumatori sono sempre più attenti alle questioni ambientali e sociali e potrebbero rifiutarsi di supportare aziende che non dimostrano un reale impegno verso la sostenibilità: inoltre tali realtà aziendali spesso operano in complesse catene di fornitura globali, che possono comportare sfide nella tracciabilità e nel monitoraggio delle pratiche sostenibili lungo l'intera filiera. Ciò può rendere difficile valutare l'impatto complessivo delle operazioni aziendali sulla sostenibilità.

Infine, come altro limite non bisogna dimenticare che le performance di sostenibilità delle aziende possono essere influenzate da fattori esterni, come cambiamenti legislativi, condizioni economiche e situazioni di emergenza (come pandemie o calamità naturali). Questi fattori possono rappresentare sfide nel mantenere gli obiettivi di sostenibilità e possono richiedere una continua adattabilità da parte delle aziende.

### **7.3 Raccomandazioni per migliorare le performance di sostenibilità delle organizzazioni oggetto di studio**

Per migliorare le performance di sostenibilità delle tre organizzazioni oggetto di studio, è possibile adottare alcune raccomandazioni chiave:

- 1) Impostare obiettivi SMART di sostenibilità: le organizzazioni dovrebbero stabilire obiettivi Specifici, Misurabili, Attuabili, Realistici e Temporizzati (SMART) per le iniziative di sostenibilità. Questi obiettivi dovrebbero essere integrati nella strategia aziendale e monitorati costantemente per assicurarsi che siano raggiunti;
- 2) Investimenti in innovazione sostenibile: le organizzazioni possono continuare a dedicare risorse all'innovazione e alla ricerca di soluzioni sostenibili per i loro prodotti, processi e servizi. Investire in

tecnologie e pratiche sostenibili può aiutare a ridurre l'impatto ambientale e migliorare l'efficienza operativa;

- 3) Coinvolgere gli stakeholder interni ed esterni, come dipendenti, fornitori, clienti e comunità locali, nel processo decisionale e nella definizione delle strategie di sostenibilità può portare a una maggiore accettazione e adesione alle iniziative sostenibili: le aziende potrebbero anche investire nella formazione dei dipendenti per sensibilizzarli sui temi della sostenibilità e incoraggiarli a contribuire attivamente alla realizzazione degli obiettivi di sostenibilità dell'organizzazione;
- 4) Le organizzazioni devono promuovere la collaborazione e la partnership con altre aziende, ONG, istituzioni e governi per affrontare sfide comuni e raggiungere obiettivi di sostenibilità più ambiziosi;
- 5) La sostenibilità dovrebbe essere sempre incorporata nel DNA aziendale, condividendo i valori di responsabilità e integrità a tutti i livelli dell'organizzazione. Questo richiede un impegno a lungo termine e una cultura organizzativa incentrata sulla sostenibilità.

Adottando queste raccomandazioni, Enel, McDonald's e Tservice possono continuare a migliorare le loro performance di sostenibilità e diventare modelli di riferimento per altre aziende nei rispettivi settori. La sostenibilità è un viaggio continuo e impegnativo, ma può portare a risultati significativi sia a livello aziendale che globale.

#### **7.4 Possibili sviluppi futuri della ricerca sull'analisi delle performance di sostenibilità**

Gli sviluppi futuri della ricerca sull'analisi delle performance di sostenibilità delle tre aziende possono comprendere diverse aree di approfondimento. Prima di tutto la ricerca potrebbe focalizzarsi ulteriormente sugli impatti sociali delle azioni di sostenibilità delle aziende. Ciò potrebbe includere l'analisi dell'inclusione dei lavoratori, il coinvolgimento delle comunità locali, il rispetto dei diritti umani lungo le catene di fornitura e l'impatto sulla salute e il benessere dei consumatori.

La ricerca potrebbe anche esaminare in modo più dettagliato l'efficacia delle diverse strategie di sostenibilità adottate da queste aziende. Questo includerebbe l'identificazione delle migliori pratiche e delle sfide affrontate nell'implementazione di tali strategie.

Inoltre, un'analisi comparativa potrebbe essere condotta per valutare come le performance di sostenibilità differiscono tra aziende di settori diversi. Questo aiuterebbe a comprendere meglio le specificità di ciascun settore e a identificare i trend comuni o le differenze.

La ricerca potrebbe esaminare in modo più approfondito l'impatto economico delle iniziative di sostenibilità delle aziende. Ciò includerebbe una valutazione delle spese sostenute e dei benefici ottenuti, non solo in termini di reputazione e brand, ma anche in termini di performance finanziaria a lungo termine.

Sarà importante anche esaminare come le legislazioni e le politiche pubbliche influenzino le performance di sostenibilità delle aziende e come queste rispondano alle normative e alle esigenze del contesto normativo in evoluzione.

Infine, la ricerca potrebbe analizzare in modo approfondito i driver interni ed esterni che spingono le aziende verso la sostenibilità, inclusi i motivi per cui le aziende scelgono di investire in azioni sostenibili e come queste decisioni influenzano la cultura aziendale e la strategia a lungo termine.

Questi sviluppi futuri della ricerca possono contribuire a fornire una visione più completa e approfondita delle performance di sostenibilità di queste aziende e delle dinamiche del mercato, aiutando a guidare ulteriormente l'adozione di pratiche sostenibili sia a livello aziendale che a livello globale.

## BIBLIOGRAFIA

- Bahaudin G., *McDonald's Success Strategy And Global Expansion Through Customer And Brand Loyalty*, Journal of Business Case Studies, n. 3, 2007
- Brandon, R.G., Krueger P., *The Sustainability Footprint of Institutional Investors*, in Swiss Finance Institute Research Paper n° 17, 2018
- Bulsei G., *Le sfide della sostenibilità. Risorse ambientali, qualità sociale, partecipazione pubblica*, Aracne, Roma, 2010
- Calixto P., *The influence of ESG Criteria on Corporate Valuation*, Bocconi Students for Boutique Banks, 2021
- Capozzi A., *Baroni (McDonald's): «Le nostre scelte green dalla filiera al packaging. E l'alleanza con il Made in Italy»*, IlSole24Ore, 2022
- Clifford A., Frazzini A., Pedersen L., *Quality Minus Junk*, in Review of Accounting Studies, n. 24, 2019
- D'Amato V., D'Ecclesia R., Levantesi S., *Fundamental ratios as predictors of ESG scores: a machine learning approach*, Decisions in Economics and Finance n. 44, 2021
- Douglas E., Van Holt T., Whelan T., *Responsible investing: guide to ESG data providers and relevant trends*. J. Environ. Invest, n. 8, 2017
- Ferri G., Mariani A., Palmisano F., Peragine V. *L'uomo e la natura: sostenibilità sociale e ambientale*, Edizioni Studium S.r.l., 2016
- Grewal, J., Riedl E., Serafeim G., *Market Reaction to Mandatory Nonfinancial Disclosure*, in Working paper, Harvard Business School, 2017
- Guido G., Massari S., *Lo sviluppo sostenibile. Ambiente, risorse, innovazione, qualità. Ambiente, risorse, innovazione, qualità*, Franco Angeli, Milano, 2013
- Hill J., *Environmental, Social, and Governance (ESG) Investing A Balanced Analysis of the Theory and Practice of a Sustainable Portfolio*, Academic Press, 2020
- Khan M., *Corporate Governance, ESG, and Stock Returns around the World*, Financial Analysts Journal, vol. 75, n. 4, 2019
- Kroc R., Anderson R., *La vera storia del genio che ha fondato McDonald's*, Newton Compton Editori, Roma, 2017
- Kumar A., Smith C., Badis L., Wang N., Ambrosy P., Tavares R., *ESG factors and risk-adjusted performance: a new quantitative model*, Journal of sustainable finance & investment, vol. 6, n. 4, 2016
- Lombardini G., *Visioni della sostenibilità. Politiche ambientali e strumenti di valutazione*, Franco Angeli, 2016
- Lucia M., Duglio S., Lazzarini P., *Verso un'economia della sostenibilità. Lo scenario e le sfide*, Franco Angeli, Milano, 2018
- Pedersen H.L., Fitzgibbons S., Pomorski L., *Responsible investing: the ESG-efficient frontier*, in J. Financ.



Econ, 2020

Roe M., Spamann H., Fried J., Wang C., *The Sustainable Corporate Governance Initiative in Europe*, in *Yale Journal on Regulation Bulletin*, vol. 38 n. 133, 2021

Rusconi G., *Il bilancio sociale delle imprese. Economia, etica e responsabilità dell'impresa*, Futura, Roma, 2013

Scarnicci M., Marcelli A., Pinelli P., Romani A., Russo R., *Economia, ambiente e sviluppo sostenibile*, Franco Angeli, 2016

Searcy C., Elkhawas D., *Corporate sustainability ratings: an investigation into how corporations use the Dow Jones Sustainability Index*, in *J. Clean. Prod.*, n. 35, 2012

Tettamanzi P., Minutiello V., *ESG: Bilancio di sostenibilità e integrated reporting*, IPSOA, 2022

Vecchiato G., Crivellaro M., Scalco F., *Sostenibilità e rischio greenwashing*, [libreriauniversitaria.it](http://libreriauniversitaria.it), Milano, 2012

Zoppo A., *Qui l'Enel si fa snella*, Milano Finanza, n° 133, 2017

## SITOGRAFIA

Bellini M. (2021), *ESG: che cos'è e perché sta influenzando economia, finanza e il mondo agroalimentare*, in <https://www.agrifood.tech/sostenibilita/esg-che-cose-e-perche-sta-influenzando-economia-e-finanza/>

Bellini M. (2021), *ESG: tutto quello che c'è da sapere per orientarsi su Environmental, Social, Governance*, in <https://www.esg360.it/environmental/esg-tutto-quello-che-ce-da-sapere-per-orientarsi-su-environmental-social-governance/>

Bellocci G. (2020), *Sostenibilità, Enel pubblica terzo studio sulle città circolari*, in <https://zeroemission.eu/sostenibilita-enel-pubblica-terzo-studio-sulle-citta-circolari/>

Bonotti E. (2022), *Enel lancia i nuovi sustainability-linked bond da 4 miliardi di dollari*, <https://www.milanofinanza.it/news/enel-lancia-i-nuovi-sustainability-linked-bond-da-4-miliardi-di-dollari-202210071937449466>

Canali C. (2021), *Beyond Meat, accordo con McDonald's: "I consumatori adoreranno le nuove voci in menu"*, in <https://www.vegolosi.it/news/nuovo-accordo-tra-beyond-meat-e-mcdonalds-ce-la-fara-questa-volta-il-mcplant/>

Canta A. (2022), *Why Enel turned to sustainability-linked bonds*, in <https://www.environmental-finance.com/content/analysis/why-enel-turned-to-sustainability-linked-bonds.html>

Costa G. (2020), *I criteri ESG tra cambiamenti ed opportunità: il caso Enel*, in <https://www.vgen.it/it/i-criteri-esg-tra-cambiamenti-ed-opportunita-il-caso-enel/>

Daly H. (2007), *Che cos'è lo sviluppo sostenibile?* in <http://www.greenreport.it/wp-content/uploads/2014/06/cos%C3%A8-sviluppo-sostenibile-herman-daly.pdf>

De Marco J. (2022), *Enel Russia fa causa a Siemens Gamesa*, in <https://energynews.pro/it/enel-russia-fa-causa-a-siemens-gamesa/>

Enel (2021), *Bilancio di sostenibilità 2021*, in [https://www.enel.com/content/dam/enel-com/documenti/investitori/sostenibilita/2021/bilancio-sostenibilita\\_2021.pdf](https://www.enel.com/content/dam/enel-com/documenti/investitori/sostenibilita/2021/bilancio-sostenibilita_2021.pdf)

Enel (2021), *Il nostro impegno*, in <https://www.enel.com/it/azienda/il-nostro-impegno>

Enel (2021), *La nostra storia*, in <https://www.enel.com/it/azienda/chi-siamo/la-nostra-storia>

Enel (2020), *L'elettricità dentro il panino: la partnership tra Enel Energia e McDonald's*, <https://www.enel.it/it/supporto/faq/voce-clienti-mcdonalds>

Enel (2020), *SUSTAINABILITY-LINKED FINANCING FRAMEWORK* in [https://www.enel.com/content/dam/enel-com/documenti/investitori/investire-in-enel/programmi-principali/en/sustainability-linked-financing-framework\\_october2020.pdf](https://www.enel.com/content/dam/enel-com/documenti/investitori/investire-in-enel/programmi-principali/en/sustainability-linked-financing-framework_october2020.pdf)

Enel (2022), *SUSTAINABILITY – LINKED FINANCING FRAMEWORK*, in [https://www.enel.com/content/dam/enel-com/documenti/investitori/investire-in-enel/programmi-principali/en/sustainability-linked-financing-framework\\_january2022.pdf](https://www.enel.com/content/dam/enel-com/documenti/investitori/investire-in-enel/programmi-principali/en/sustainability-linked-financing-framework_january2022.pdf)

Google (2022), *Sostenibilità*, in <https://sustainability.google/intl/it/carbon-free/#year-1998>

Iaquinta I. (2022), *ESG, Enel fa sul serio*, in <https://inhousecommunity.it/esg-enel-fa-sul-serio/>

Italia R. (2021), *Enel e Terna confermate leader mondiali Esg nell'indice Ftse4Good*, in <https://www.milanofinanza.it/news/enel-e-terna-confermate-leader-mondiali-esg-nell-indice-ftse4good-202112081603426932>

Lavazza (2021), *Sostenibilità. il punto di vista di...Lavazza*, in <https://italiaimballaggio.it/mercato/sostenibilita-il-punto-di-vista-dilavazza>

Lavazza (2021), *Sostenibilità Lavazza: il gruppo si impegna a diventare "carbon neutral" entro il 2030*, in <https://www.beverfood.com/sostenibilita-lavazza-gruppo-impegna-a-carbon-neutral-entro-2030-wd/>

Lavazza (2022), *The environment*, <https://www.lavazzagroup.com/en/how-we-work/environment.html>

Luison C. (2019), *GRI Standards - Global Reporting Initiative & <IR> Integrated Reporting Framework*, in [https://www.odcec.mi.it/docs/default-source/materiale-convegno/materiale-didattico-a-cura-dei-relatorifabd34714cc168548164ff0000ef0ce1.pdf?sfvrsn=9f7efee0\\_4](https://www.odcec.mi.it/docs/default-source/materiale-convegno/materiale-didattico-a-cura-dei-relatorifabd34714cc168548164ff0000ef0ce1.pdf?sfvrsn=9f7efee0_4)

McDonald's Corporation (2022), *Purpose&Impact Global Progress Summary 2021-2022*, in [https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/McDonalds\\_PurposeImpact\\_ProgressReport\\_2021\\_2022.pdf](https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/McDonalds_PurposeImpact_ProgressReport_2021_2022.pdf)

McDonald's (2019), *Standard di Condotta Aziendale. La promessa degli Archi Dorati*, in [https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/Italy-Italian\\_Standards\\_of\\_Business\\_Conduct\\_December\\_2019.pdf](https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/Italy-Italian_Standards_of_Business_Conduct_December_2019.pdf)

McDonald's (2022), *2021-2022 Global Diversity, Equity and Inclusion Report*, in [https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/McDonalds\\_Corporation\\_Diversity\\_Equity\\_and\\_Inclusion-2021-2022.pdf](https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/McDonalds_Corporation_Diversity_Equity_and_Inclusion-2021-2022.pdf)

Pacifico R., (2022), *McDonald's, una crescita che rafforza il legame con il territorio*, in <https://www.gdoweeek.it/mcdonalds-una-crescita-che-rafforza-il-legame-con-il-territorio/>

Tesla (2022), *Impatto ambientale*, in [https://www.tesla.com/it\\_it/impact/environment](https://www.tesla.com/it_it/impact/environment)

Tservice (2021), *Report di sostenibilità*, in <https://tservicespa.com/wp-content/uploads/2022/07/Report-di-sostenibilit%C3%A0-Tservice-2021.pdf>

Unicredit (2023), *Il nostro percorso verso Net Zero*, in <https://www.unicreditgroup.eu/it/esg-and-sustainability/net-zero.html>

Unicredit (2022), *PETROLIO E GAS. PANORAMICA DELLE PRINCIPALI SCELTE DI PROGETTO*, in [https://www.unicreditgroup.eu/content/dam/unicreditgroup-eu/documents/it/sustainability/NetZero/oil\\_and\\_gas\\_it.pdf](https://www.unicreditgroup.eu/content/dam/unicreditgroup-eu/documents/it/sustainability/NetZero/oil_and_gas_it.pdf)

Zapponini G. (2019), *Le prossime mosse di Enel sullo scacchiere delle rinnovabili*, in <https://www.industriaitaliana.it/le-prossime-mosse-di-enel-sullo-scacchiere-delle-rinnovabili/>