



Corso di laurea in Economia e Management

Cattedra Economia Aziendale

**L'IMPORTANZA DEL BILANCIO
SOSTENIBILE:
cos'è e come si struttura, con alcuni casi pratici.**

Francesca Di Donato

RELATORE

Piergiorgio Cuccu (264911)

CANDIDATO

Sommario

<i>CAP.1 INTRODUZIONE</i>	3
1.1 OBIETTIVI DELLA RICERCA	3
1.2 PRESENTAZIONE DEL TEMA:	5
1.3 EVOLUZIONE DEL CONCETTO DI SOSTENIBILITÀ	14
<i>CAP. 2 STRUTTURA DEL BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ CON LE SUE SEZIONI</i>	18
2.1 CONCETTO DI SOSTENIBILITÀ AZIENDALE	18
2.2 COMPONENTI PRINCIPALI	21
2.2.1 Indicatori economici	21
2.2.2 Indicatori ambientali	23
2.2.3 Indicatori sociali	25
2.3 PROCESSO DI REDAZIONE	28
2.3.1 Raccolta dati e analisi	28
2.3.2 studio dei dati con coinvolgimento degli stakeholders	30
2.3.3 Verifica e Pubblicazione	31
3 ANALISI CASI STUDIO	32
3.1 CRITERI DI SELEZIONE DEI CASI STUDIO	32
3.2 CASO STUDIO 1	33
3.2.1 Descrizione azienda	33
3.2.2 Implementazione bilancio sostenibile e risultati ottenuti	38
3.3 CASO STUDIO 2	42
3.3.1 Descrizione azienda	42
3.3.2 implementazione bilancio sostenibile e risultati ottenuti	45
3.4 COMPARAZIONE CASI STUDIO 1 E 2	51
3.3.1 analisi comparativa delle pratiche adottate	51
3.3.2 Analisi comparativa dei risultati ottenuti	53
<i>BIBLIOGRAFIA:</i>	55
<i>SITOGRAFIA:</i>	55
<i>RINGRAZIAMENTI:</i>	57

CAP.1 INTRODUZIONE

1.1 OBIETTIVI DELLA RICERCA

Il bilancio di sostenibilità è un argomento molto discusso ultimamente, che sin dalla sua vigenza ha mostrato alle aziende quanti cambiamenti possa apportare all'interno di esse. Essendo questo un tema molto vasto e soprattutto fondamentale in primis per l'azienda in primis ma anche e soprattutto per gli stakeholders, il corrispondente documento deve essere redatto nella maniera più chiara e trasparente possibile così da poter trasmettere ai soggetti esterni e non, la situazione sociale, ambientale ed economica dell'azienda. Un bilancio di sostenibilità è un documento, inoltre, indispensabile per permettere agli stakeholders di fare comparazioni tra aziende, valutazioni delle performance e delle linee guida che si stanno seguendo per rendere l'organismo più sostenibile sotto diversi punti di vista. Gli obiettivi che andrò a trattare all'interno della mia tesi riguardano prevalentemente gli obiettivi generali del bilancio di sostenibilità, con alcuni rimandi a casi più specifici. In particolare, mi concentrerò su:

- Analisi del concetto di bilancio di sostenibilità;
- Differenziare il bilancio di sostenibilità dal finanziario tradizionale;
- Esplorare l'impatto del bilancio di sostenibilità sulla performance aziendale;
- Esaminare quadri normativi e linee guida generali;
- Analisi di casi studio di aziende che hanno implementato il bilancio di sostenibilità con successo;
- Studiare benefici interni ed esterni per le aziende;
- Identificare le migliori pratiche per un report sostenibile efficace.

Negli ultimi anni si è sentito il bisogno di implementare il tradizionale bilancio con un ulteriore documento che trattasse nello specifico le tematiche ambientali e sociali all'interno dell'azienda. Per rendere effettivi questi slanci, il report di sostenibilità è risultato essere un documento adatto quanto essenziale, sia come mezzo efficace per comunicare con gli stakeholders, sia per supplire alle mancanze presenti nel bilancio finanziario tradizionale. Apple è uno degli esempi più pertinenti per trasmettere la

funzione del report di sostenibilità: adottato per la prima volta nel 2011, Apple ha raggiunto l'obiettivo di rendere tutte le sue strutture alimentabili da energie rinnovabili al 100% nel 2018, ha poi sviluppato il robot "Daisy" che smonta i telefoni per recuperare i materiali preziosi così da diminuire i rifiuti elettronici e per concludere, grazie alla rendicontazione del report di sostenibilità annuale, l'azienda è in dirittura di arrivo per rendere l'intera catena di approvvigionamento e tutto il ciclo di vita dei suoi prodotti "carbon neutral" entro il 2030.

Un altro esempio, forse uno dei più classici, è quello di Enel: la sua rivoluzione in ambito di sostenibilità ha affascinato tutte le aziende del mondo, prendendola come modello per i propri progetti di innovazione e riorganizzazione sia in ambito ambientale, sociale ed economico. Enel ha una visione di lungo termine: si pone obiettivi da raggiungere entro il 2040, come ad esempio la riduzione di CO2 puntando al traguardo di emissioni 0. Progetti di questo calibro richiedono un consistente, chiaro e definito progetto di sostenibilità, essendo infatti questo obiettivo raggiungibile adottando una politica di elettrificazione pulita ed incrementando l'utilizzo delle energie rinnovabili. Punto di forza di Enel è la sua dedizione alla protezione dei bisogni dell'essere umano, ponendo al centro il benessere delle persone, includendo tutti gli stakeholders, i fornitori, i dipendenti ed anche le comunità locali. Enel valorizza i diritti umani lungo tutta la catena del valore, e attraverso programmi ed iniziative mirate riesce a salvaguardare sia l'ambiente che la società. Il terzo pilastro su cui si fonda la sostenibilità è proprio l'economia, fondamentale anch'essa per un prospero futuro; per l'appunto Enel, tramite l'applicazione di un'economia di tipo circolare e l'innovazione progressiva, riesce ad accelerare la crescita economica, rendendola contemporaneamente sostenibile per il futuro, sia prossimo che più lontano. È proprio Enel a spiegare come la sostenibilità sia il cardine del suo modello di business, incentrato sullo sviluppo delle fonti rinnovabili, elettrificazione dei consumi finali e digitalizzazione delle infrastrutture. Tutti i progressi, gli obiettivi raggiunti (e non) sono trascritti sul bilancio di sostenibilità, ormai di dominio mondiale, di cui Enel fa senza ombra di dubbio un ottimo uso, essendo la leader mondiale nella transizione energetica. Il motto che ha stimolato questa enorme azienda e incentivato altrettante ad imitarla, è "just transition", un incoraggiamento a seguire la strada per garantire il raggiungimento della neutralità climatica senza lasciare indietro nessuno.

1.2 PRESENTAZIONE DEL TEMA:

Il bilancio di sostenibilità è anche noto sotto i nomi di “rapporto di sostenibilità”, “bilancio sociale” e “rapporto ESG”. Tali definizioni hanno lo stesso oggetto ma possono essere utilizzate in contesti differenti, a seconda del focus che l’azienda intende porsi come obiettivo. Ad esempio, un “rapporto ESG” tende a concentrarsi prevalentemente sugli aspetti sociali e di governance, mentre un “Bilancio sociale” potrebbe evidenziare maggiormente gli impatti sociali dell’azienda. Il bilancio di sostenibilità è uno strumento di rendicontazione che consente alle aziende di comunicare ai propri stakeholders le proprie prestazioni in ambito di sostenibilità e comprende dati ed informazioni relative ad impatti ambientali, pratiche sociali e responsabilità economiche.

Il bilancio di sostenibilità rappresenta un documento cruciale per le aziende moderne, in quanto è il documento che ne attesta la sostenibilità, i metodi di governance e gli aspetti economici, estremamente efficace per trasmettere un messaggio a stakeholders o ad altre aziende. È un documento visibile al pubblico e nella gran parte dei casi lo si può trovare sui siti internet di ciascuna azienda. Questo tipo di bilancio va oltre i tradizionali rendiconti finanziari, offrendo una visione olistica dell’impatto aziendale.

L’Unione europea, nel libro verde della commissione del 2001, definisce il bilancio di sostenibilità come *“l’integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate”*. Sei anni dopo, anche il Ministero dell’Interno italiano ha fornito una definizione nazionale di questo impegno aziendale: *“il bilancio sociale è il risultato di un processo con cui l’amministrazione rende conto delle scelte, delle attività, dei risultati e dell’uso delle risorse in un determinato periodo, permettendo ai cittadini e agli altri interlocutori di conoscere e valutare come l’amministrazione realizza la sua missione istituzionale e il suo mandato”*.

Il report di sostenibilità deve offrire una rappresentazione equilibrata, sincera e ragionevole della performance di sostenibilità di un’organizzazione, includendo sia gli impatti positivi sia quelli negativi delle sue attività. Un sondaggio del 2011 sulla

reputazione aziendale ha rilevato che, aumentare trasparenza e reputazione, siano i due modi più importanti per costruire la fiducia del proprio target di business.

Le organizzazioni e le aziende, data la loro funzione centrale nella società, svolgono un ruolo significativo nel raggiungere l'obiettivo di perseguire i traguardi di oggi senza mettere a repentaglio quelli delle generazioni future. Esse devono quindi assumersi responsabilità che vanno oltre i tradizionali obblighi delle imprese private, dovendo sviluppare una apposita capacità di monitorare, misurare e gestire l'impatto delle loro attività economiche e produttive sugli aspetti ambientali, sociali ed etici. In un contesto dominato dallo sviluppo tecnologico e dall'accrescimento delle conoscenze, che contribuiscono direttamente alla crescita economica, è oggi possibile gestire in modo sempre più chiaro e preciso i rischi e le minacce per l'ambiente, le relazioni sociali e la buona gestione delle imprese. Le aziende sono sempre più capaci di contribuire a questi obiettivi grazie alla loro capacità di comprendere ed agire direttamente sull'impatto dei loro prodotti, servizi, operazioni ed attività sul pianeta, sulle persone e sulle economie. Un fattore chiave affinché questo senso di responsabilità aziendale si concretizzi e apporti benefici al pianeta e alle persone è la capacità di rilevare e rendicontare tale impegno in modo chiaro e trasparente. È proprio per perseguire questo scopo che è stato creato il bilancio di sostenibilità.

Il riferimento normativo del bilancio di sostenibilità può essere identificato nella direttiva pubblicata nella Gazzetta Ufficiale dell'Unione europea il 16 dicembre 2022, entrata in vigore il 1° gennaio 2023. Questa direttiva, nota come “Corporate sustainability report standard directive” o direttiva (UE) 2022/2464, estende le responsabilità delle imprese nell'ambito dell'economia sostenibile. In Italia vi è un periodo di 18 mesi dalla pubblicazione della norma nella Gazzetta Ufficiale dell'Unione europea per recepire la nuova direttiva e adattarvi la normativa nazionale. Nel frattempo, si fa riferimento al Decreto legislativo n.254 del 2016, che richiede alle imprese di fornire le seguenti informazioni:

- modello e strategia aziendali;
- descrizione degli obiettivi di sostenibilità stabiliti;
- ruolo degli organi di amministrazione;

- gestione e controllo in materia di sostenibilità;
- politiche aziendali riguardanti le questioni di sostenibilità;
- principali impatti negativi effettivi o potenziali derivanti dalle attività aziendali;
- descrizione dei principali rischi per l'impresa legati alla sostenibilità.

Queste disposizioni mirano a promuovere una maggiore trasparenza e responsabilità nelle pratiche aziendali legate alla sostenibilità, in linea con gli standard europei e nazionali al momento vigenti.

Il bilancio di sostenibilità è un documento richiesto periodicamente a ciascuna organizzazione, ente pubblico o associazione e si sostanzia di un rendiconto dell'attività, non limitandosi però ai soli risultati finanziari raggiunti. Secondo quanto definito dal decreto 254 del 2016, il documento dovrà contenere necessariamente informazioni relative all'utilizzo di risorse energetiche, distinguendo fra quelle prodotte da fonti rinnovabili o meno, all'impiego di risorse idriche, alle emissioni di gas ad effetto serra ed inquinanti l'atmosfera, all'impatto sull'ambiente, ove possibile sulla base di ipotesi o scenari realistici anche a medio termine nonché sulla salute e la sicurezza, valutando anche i fattori di rischio. Dovranno poi in seguito essere rendicontati gli aspetti sociali e attinenti alla gestione del personale, nel quale dovranno essere specificate le azioni attuate per garantire la parità di genere e le misure volte ad attuare le convenzioni di organizzazioni internazionali e sovranazionali in materia relative al rispetto dei diritti umani. Infine, devono essere presenti informazioni riguardanti la lotta contro la corruzione ove sia attiva o passiva, con indicazione degli strumenti a tal fine adottati.

Se un'azienda non implementa politiche riguardanti uno o più di questi ambiti, il decreto richiede che nella stessa dichiarazione vengano fornite spiegazioni dettagliate e chiare per giustificare tale situazione. Ogni aspetto dovrà essere trattato secondo le metodologie e i principi indicati dallo standard di rendicontazione utilizzato come riferimento, oppure secondo una metodologia di rendicontazione autonoma impiegata per la redazione della dichiarazione.

Attualmente l'obbligo di rendicontazione è previsto solo per gli enti di interesse pubblico che durante l'esercizio abbiano dichiarato un numero medio di dipendenti superiore a 500 e, alla data di chiusura del bilancio, soddisfino almeno uno dei seguenti criteri: un totale

dell'attivo dello stato patrimoniale superiore a 20 milioni di euro oppure un totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni superiore a 40 milioni di euro. Pertanto, sono principalmente soggette a questo obbligo le grandi imprese con valori mobiliari ammesse alla negoziazione in un mercato regolamentato dell'Unione europea, le grandi banche (sia quotate che non) e le grandi compagnie di assicurazione. Da luglio 2019, il bilancio di sostenibilità è obbligatorio anche per gli enti del terzo settore, in conformità al Decreto Ministeriale *“Adozione delle linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del terzo settore”*. L'Unione europea sta lavorando per estendere tali obblighi; è infatti stato annunciato che i nuovi requisiti UE in materia di rendicontazione della sostenibilità si applicheranno a tutte le grandi imprese, ossia quelle con oltre 250 dipendenti e un fatturato di 40 milioni di euro, nonché a tutte le società quotate, ad eccezione delle microimprese. Anche le PMI, seppur con standard meno stringenti, saranno tenute a conformarsi al nuovo sistema a partire dal 2026, mentre altre potranno optare per un'esenzione fino al 2028.

Redigere un bilancio di sostenibilità offre numerosi vantaggi che coprono vari aspetti: consente di monitorare la relazione tra performance finanziaria e non finanziaria, può migliorare la reputazione aziendale poiché la sostenibilità è sempre più importante nelle decisioni di consumo delle giovani generazioni e nelle scelte degli investitori, aiuta a mitigare gli impatti ambientali attraverso il monitoraggio e la riduzione degli stessi ed infine, permette di identificare rischi e nuove opportunità per l'azienda.

“Rispondere ai bisogni della generazione presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di rispondere ai propri”. Questa definizione di sviluppo sostenibile, derivata dal rapporto *“Our common future”* (noto anche come rapporto Brundtland) del 1987, rappresenta il punto di riferimento fondamentale per comprendere l'origine e l'importanza attuale del bilancio di sostenibilità. Il rapporto Brundtland è stato pubblicato dalla Commissione Mondiale sull'Ambiente e lo Sviluppo delle Nazioni Unite (WCED). La commissione era presieduta da Gro Harlem Brundtland, ex Primo Ministro della Norvegia, da cui il rapporto prende il nome. Questo rapporto va a chiarire il concetto di sviluppo sostenibile esplicitando come lo sviluppo che risponde alle necessità attuali non debba però ledere le generazioni future. Questa definizione è diventata la pietra angolare

delle politiche ambientali e di sostenibilità a livello globale. “*Our common future*” esamina vari problemi ambientali e sociali che il mondo affrontava negli anni ’80, tra cui il degrado ambientale, la povertà e l’uso delle risorse naturali. Il rapporto sottolinea l’interconnessione tra sviluppo economico e protezione ambientale, sostiene che lo sviluppo economico sostenibile è essenziale per risolvere i problemi ambientali e che la povertà e l’ineguaglianza contribuiscono al degrado ambientale. Il documento propone una serie di politiche e strategie per raggiungere uno sviluppo sostenibile come riforme istituzionali ed investimenti in tecnologie sostenibili. L’eredità che ha lasciato questo rapporto è consistente: di particolare rilevanza l’agenda 21¹, un piano d’azione globale per lo sviluppo sostenibile.

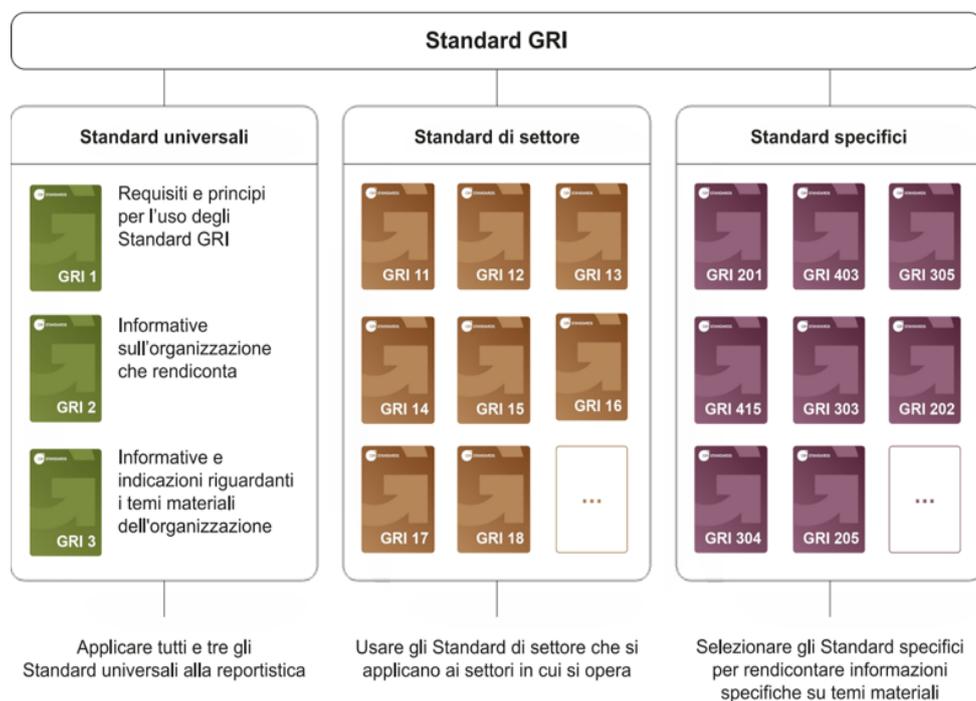
Per redigere il bilancio di sostenibilità si può fare riferimento a diversi standard e framework:

- Global Reporting Initiative (**GRI**), standard globalmente accettati per la rendicontazione della sostenibilità che forniscono linee guida dettagliate per le aziende su tema e modalità della relazione;
- Sustainable Development Goals (**SDGs**), obiettivi di sviluppo sostenibile stabiliti dalle Nazioni Unite che forniscono un vademecum per le aziende su come contribuire agli obiettivi globali di sostenibilità;
- Integrated Reporting Framework (**IIRC**), approccio integrato che unisce informazioni finanziarie e non in un unico report per fornire una visione completa della performance aziendale;
- Task Force on Climate-related Financial Disclosures (**TCFD**), standard focalizzato sulla divulgazione dei rischi climatici e delle opportunità finanziarie correlate al cambiamento climatico.

¹ Adottato da 178 governi sotto approvazione della conferenza delle Nazioni Unite su Ambiente e Sviluppo (UNCED), conosciuta anche come Summit della Terra, ha preso luogo a Rio de Janeiro, Brasile nel 1992 e il numero “21” si riferisce al 21° secolo. Strutturato in quattro sezioni principali, si suddivide in questo modo: dimensioni sociali ed economiche, conservazione e gestione delle risorse per lo sviluppo, rafforzamento del ruolo dei principali gruppi, mezzi di attuazione. L’agenda 21 è servita anche per porre le fondamenta per iniziative successive, come gli Obiettivi di Sviluppo del Millennio (MDG), e gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG) dell’agenda 2030.

Gli standards più utilizzati sono proprio i GRI: creati nel 1997 sotto iniziativa di due enti non governativi, il CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) e il Tellus Institute, hanno con l'obiettivo di promuovere trasparenza e responsabilità delle imprese a livello globale su tematiche quali ambiente, società e governance. Le prime linee guida, pubblicate nel 2000 e poi integrate nel 2002, hanno ricevuto un riconoscimento internazionale per la rendicontazione della sostenibilità. Nel corso degli anni i GRI sono stati modificati e sono tuttora in continuo sviluppo, al fine di migliorare alcuni aspetti e di introdurre di nuovi.

I GRI sono numerosissimi ma possono essere suddivisi in tre principali sezioni: universali, di settore e specifici. Questa categorizzazione è frutto della necessità di avere una struttura più chiara e organizzata degli standard dato il loro numero molto elevato. È necessaria una visione d'insieme per una comprensione completa degli standard, in quanto ognuno di questi è interconnesso con il resto degli standard. E' perciò fondamentale che tutti gli elementi indicati nel report siano esposti in modo chiaro e trasparente.

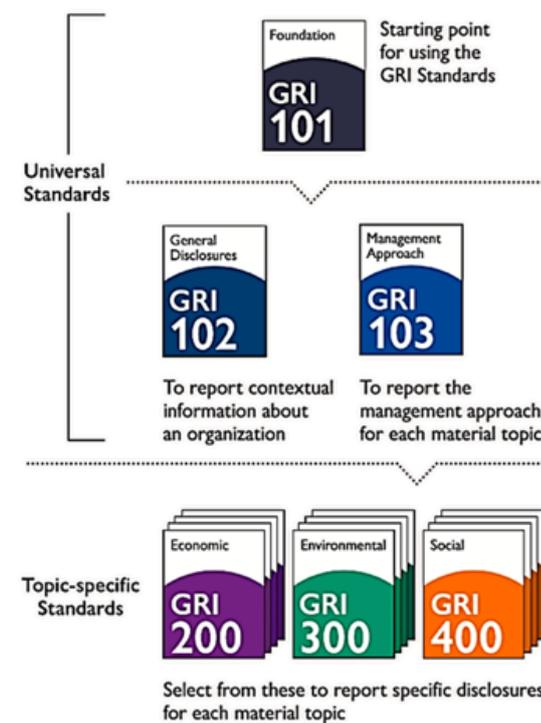


Di seguito, un'analisi complessiva delle tre sezioni:

- Standard universali: questa sezione comprende i primi tre GRI, indubbiamente i più importanti, si presentano come un vero e proprio manuale di istruzioni che aiuta l'organizzazione o l'azienda in una stesura del report conforme agli standard e di maggiore comprensione per gli stakeholders:
 1. Principi di rendicontazione 2021, dove vengono spiegati tutti gli obiettivi e come usare nel modo più completo e chiaro possibile il resto dei GRI. Proprio come un prontuario, il numero 1 illustra i principi di rendicontazione che l'azienda deve osservare per produrre un report conforme agli standard GRI;
 2. Informativa generale 2021, che contiene le informative che l'azienda deve utilizzare in merito alla stesura della rendicontazione. Queste notizie vanno ad illustrare dimensioni e profilo dell'organizzazione stessa così da fornire una descrizione utile per comprendere le particolarità.
 3. Temi materiali 2021, forniscono delle linee guida su come determinare i temi materiali, contenendo inoltre le informative che l'azienda dovrà utilizzare per spiegare in modo dettagliato il proprio processo di determinazione dei suddetti temi, modalità di gestione e classificazione per ciascun tema.
- Standard di settore: sezione progettata per affrontare esigenze e caratteristiche dei vari ambienti industriali. Infatti, adottando questi ultimi, si potrà stilare un report più specifico così da soddisfare le varie esigenze degli stakeholders migliorandone anche la trasparenza e credibilità. Ad oggi sono stati creati 40 standard per ogni settore di appartenenza dell'azienda, ma i numeri sono in costante crescita;
- Standard specifici: contengono informative che ogni azienda utilizza per rendicontare informazioni sui propri impatti tema per tema. Un uso adeguato di questi GRI permette agli stakeholders una facile comparazione tra le diverse imprese.

Gli standard specifici, per una loro maggiore comprensione sono suddivisi in tre sottocategorie:

- **Economici:** tra i più utilizzati vi sono i numeri 201-206;
- **Ambientali:** tra i più utilizzati vi sono i numeri 301-308;
- **Sociali:** tra i più utilizzati vi sono i numeri 401-418.



Il documento cui si fa riferimento per redigere il report di sostenibilità utilizzando gli standard GRI è stato formulato dal Global Sustainability Standards Board² (GSSB) attraverso un processo consultivo multistakeholder. Sebbene venga incoraggiato l'utilizzo degli standard dal consiglio di amministrazione GRI e dal GSSB, questi ultimi non si assumono responsabilità per danni o conseguenze, che siano direttamente o indirettamente derivanti dall'uso degli standard GRI.

² Il GSSB è l'organismo responsabile della manutenzione e dello sviluppo degli standard di rendicontazione della sostenibilità del GRI. Il suo ruolo è quello di mantenere gli standard sempre performanti e trasparenti e soprattutto di alta qualità, inoltre risponde alle esigenze di tutti gli stakeholder che ne hanno bisogno. Il GSSB è composto da un totale di 15 membri, provenienti da ambiti diversi per avere una maggiore completezza di conoscenze, ciascuno di essi ha un mandato di 3 anni.

Gli SDG (Sustainable Development Goals) sono 17 obiettivi globali adottati dalle Nazioni Unite come parte dell'Agenda 2030 nel 2015 per lo sviluppo sostenibile, organizzati in un insieme di 169 sotto-obiettivi e 244 indicatori totali. Monitorati e misurati nel tempo, sono in continuo sviluppo per meglio calibrare le politiche di intervento in ciascun paese. Lo sviluppo sostenibile mira ad individuare le giuste strategie su come soddisfare i bisogni del presente senza andare a minacciare quelli delle future generazioni. Per far sì che ciò sia possibile, si devono armonizzare tre dimensioni che prese singolarmente possono svilupparsi con dei reciproci limiti, ma che poste insieme permettono di trasformare il pianeta in una sua versione più sostenibile sotto ogni punto di vista e soprattutto più efficiente. Queste tre dimensioni sono la tutela ambientale, inclusione nella società e prosperamento economico. Nel 2024, con soli sei anni rimasti, i progressi attuali non sono stati fin qui brillanti, è perciò richiesto uno sforzo decisamente maggiore per avvicinarsi quantomeno agli obiettivi prefissati da raggiungere. Senza ingenti investimenti, dedizione e azioni su larga scala, l'agenda 2030 non sarà altro che un fallimento per l'umanità intera, guardando i singoli paesi come una collettività. Gli SDG sono stati soprannominati anche come le 5P, ovvero i cinque pilastri dell'agenda 2030, le fondamenta su cui si basa l'intero progetto. Le 5P sono:

- Persone, SDG 1, 2, 3, 4, 5
- Pace, SDG 16
- Prosperità, SDG 8, 9, 10, 11
- Partnership, SDG 17
- Pianeta, SDG 6, 7, 12, 13, 14, 15



1.3 EVOLUZIONE DEL CONCETTO DI SOSTENIBILITÀ

La sostenibilità, come noi la conosciamo oggi, è in realtà molto diversa da come la si era originariamente pensata, a seguito di numerosi sviluppi interpretativi ed altrettanti cambiamenti definizionistici. Il significato che ad oggi le viene attribuito varia dal contesto nel quale viene utilizzato, per esempio:

- Sociale
- Ambientale
- Economica

Per sostenibilità sociale si intende la capacità di sostenere il benessere per la società e la comunità, basandosi prevalentemente su concetti quali equità, giustizia ed inclusione e qualità della vita. Applicando norme di sostenibilità sociale³ si va a garantire che le persone ricevano risorse necessarie per una vita agiata. I concetti base di essa sono:

- Equità e giustizia: viene garantito che tutte le persone indipendentemente dall'età, genere o razza, possano avere accesso alle risorse necessarie per vivere una vita agiata;
- Inclusione e coesione sociale: vengono attuate norme che vadano ad eliminare l'esclusione sociale e viene garantita partecipazione attiva ai processi decisionali così da creare un condiviso senso di comunità;
- Diritti umani: assicurare che i diritti fondamentali delle persone vengano rispettati;
- Benessere e qualità di vita: vengono promossi principi di alta qualità, sia per ambienti più sicuri che opportunità di sviluppo professionale e personale.

³ Le norme di sostenibilità sociale non sono altro che delle linee guida o standard, progettati per migliorare la qualità della vita. Alcune di esse sono le norme ISO 26000, ovvero una guida internazionale sviluppata dall'organizzazione Internazionale per la Standardizzazione (ISO) la quale fornisce raccomandazioni sulla responsabilità sociale. Un altro è esempio è dato dalla certificazione SA8000, standard internazionale di certificazione per il miglioramento delle condizioni di lavoro, riguarda temi come il lavoro forzato, lavoro minorile, l'orario di lavoro e retribuzione.

Per sostenibilità ambientale si intende il concetto che fa riferimento alla gestione e all'uso delle risorse naturali in modo tale da soddisfare i bisogni presenti senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri; si fa riferimento, inoltre, alla preservazione dell'ambiente naturale e delle risorse per proteggere l'equilibrio tra le varie esigenze, che siano economiche, sociali o ambientali. La sostenibilità ambientale è un tema molto discusso ultimamente, essendo ormai riconosciuto che l'ambiente è la fonte della nostra economia⁴ e della nostra società ed è quindi fondamentale che esso venga preservato per non compromettere il futuro di quest'ultime. Le tematiche riguardanti la sostenibilità sono vastissime, ma ne possiamo prendere in considerazione alcune tra le più importanti che richiedono maggiore prontezza nell'intervento:

- Conservazione delle risorse naturali: riguarda la gestione delle risorse naturali come acqua, minerali e la biodiversità. L'obiettivo è evitarne l'esaurimento in modo che queste risorse siano disponibili anche nel futuro;
- Riduzione dell'inquinamento: un cammino lungo e di certo non semplice, ma che porterà nel futuro ad un miglioramento ambientale rilevante. Si mira perciò a minimizzare le emissioni di inquinanti nell'aria, nell'acqua e nel suolo, prestando molta attenzione al controllo delle emissioni industriali ed agricole;
- Uso sostenibile dell'energia: viene incentivato l'uso delle fonti di energia rinnovabili così da ridurre la dipendenza dai combustibili fossili e migliorando di conseguenza l'efficienza energetica;
- Gestione sostenibile dei rifiuti: l'obiettivo è quello di allontanarsi da un percorso lineare (dove quindi i rifiuti finiscono in una discarica) e avvicinarsi ad un processo circolare, nel quale i rifiuti vengono processati e lavorati per sfruttarne le potenzialità ancora presenti.

⁴ L'ambiente viene considerata la base dell'economia principalmente per il motivo per cui fornisce le risorse prime come materiali, acqua e risorse agricole che si trovano in ecosistemi fondamentali per il sostentamento dell'economia, purificazione dell'acqua e regolazione del clima ne sono degli esempi lampanti. Il turismo è il focus del legame tra ambiente ed economia, in quanto vi sono molti luoghi che vivono di qualità e bellezza della loro natura.

Si possono adottare due approcci differenti: il primo tiene in considerazione le attività umane, con la loro domanda di risorse come la gestione dell'energia e lo smaltimento dei rifiuti. Il secondo approccio tiene conto della gestione ambientale, ovvero la piantagione di più alberi, conservazione del livello delle risorse come terreno, acqua ed emissioni, una vera e propria gestione diretta dell'ambiente.

La sostenibilità economica è un principio che mira a creare un sistema economico stabile e duraturo, così quindi da sostentarsi nel tempo senza però danneggiare o provocare le basi su cui si fonda, di natura sociale, finanziaria o ambientale. Il pilastro economico è essenziale per l'esistenza stessa delle imprese ed un business sostenibile deve considerare la redditività come una (e non unica) delle tre componenti principali della strategia aziendale. Nonostante le risorse disponibili del pianeta stiano lentamente finendo, l'attuale modello economico le considera ancora "infinite" e con una crescita esponenziale, insieme al sistema capitalista basato sul libero mercato. Alcuni aspetti chiave della sostenibilità economica sono:

- Efficienza delle risorse: le risorse devono essere utilizzate nel modo più ottimale possibile così da massimizzarne la produttività e ridurre gli sprechi;
- Equità economica: viene garantita una distribuzione equa della ricchezza e delle opportunità economiche;
- Innovazione e competitività: una sufficiente somma da destinare agli investimenti per l'innovazione conduce ad un aumento della competitività nel settore che può aiutare nel raggiungere un livello di sostenibilità economica dignitoso;
- Resilienza economica: fondare la propria economia sulla capacità di adattarsi e rinvenire a seguito di crisi economiche o naturali, ovvero promuovendo la diversificazione economica per ridurre la dipendenza da singoli settori o risorse.

La sostenibilità economica si riferisce ad una situazione dove l'economia non è influenzata dalla pressione inflazionistica, dal livello di disoccupazione o dai tassi insostenibili di debito. Molto spesso il concetto di sostenibilità economica viene associato

a quello di sostenibilità ambientale, in quanto le due tematiche sono strettamente interconnesse.

Sostenibilità ambientale, sociale ed economica sono considerati i tre pilastri della sostenibilità e vengono menzionati per la prima volta nel rapporto di Brundtland nel 1987. Conseguentemente, lo sviluppo sostenibile si raggiungerà solo quando protezione ambientale, equità sociale e redditività economica verranno raggiunti e coesisteranno, senza la prevaricazione di una sezione sulle altre. Alcune interpretazioni più sofisticate non riconoscono la stessa importanza a tutti e tre i pilastri, bensì le descrivono in rapporto di gerarchia.



La visione prevalente della società è molto diversa, aderente alla visione secondo cui lo sviluppo sostenibile è raggiungibile solo con l'intersezione dei tre diagrammi. Le diverse combinazioni di intersezioni riguardano, rispettivamente, l'etica per un bilanciamento ambientale e sociale, equità per bilanciamento sociale ed economico, ed infine l'equilibrio per un bilanciamento economico ed ambientale.



CAP. 2 STRUTTURA DEL BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ CON LE SUE SEZIONI

2.1 CONCETTO DI SOSTENIBILITÀ AZIENDALE

La sostenibilità nel contesto aziendale è un argomento che sta assumendo sempre maggiore rilevanza, essendo ormai impossibile da ignorare. Le imprese italiane sono quindi state chiamate a dare il loro contributo in materia, adottando comportamenti responsabili e sostenibili al fine di garantire alle aziende un futuro longevo e prospero. In questo senso, il sentiero da seguire è quello tracciato dall'agenda 2030 e i 17 obiettivi SDG ed anche il PNRR stesso sta dando un enorme aiuto in favore della rivoluzione verde e transizione ecologica, (sono stati devoluti a tal fine 59,57 mld, circa il 37% del totale dei fondi).

Per sostenibilità aziendale si intende l'impegno concreto di un'azienda nel dar vita a un modello di business che non solo permetta un futuro prospero, ma anche una particolare attenzione all'ambiente, al benessere sociale e ad una governance equa e avveduta. Il concetto di sostenibilità aziendale trova il proprio culmine all'interno dell'espressione "*responsabilità sociale d'impresa*", o "Corporate Social Responsibility (CSR)", introdotta proprio nel Libro Verde della commissione UE del 2001, nel quale la CSR viene definita come "*l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate*".

La sostenibilità aziendale per un'azienda non è fondamentale solo per il benessere proprio e per avere un futuro fiorente, ma anche perché mostrarsi al pubblico come un'azienda attenta all'ambiente e alla sua governance, permette di avere accesso a finanziamenti pubblici agevolati e dedicati, oltre ad avere maggiori chance di ricevere finanziamenti da investitori privati. I fondi per le aziende che sono nel vivo di una transizione eco-green stanno aumentando esponenzialmente. In aggiunta, secondo recenti studi, una fetta di italiani, sempre più in crescita è disposta a cambiare le proprie abitudini se ciò rappresenta una possibilità di contributo nel miglioramento dell'impatto ambientale.

Questi dati, chiamati GFK Sustainability (ricerca “*Who Cares, Who Does*”) sono una chiara dimostrazione di quanto sia importante, ora più che mai, impegnarsi nella lotta alla sostenibilità.

Non a caso, gli sforzi di diffusione di questo messaggio da parte dell’UE sono incessanti, nonostante la guerra russo-ucraina e la pandemia del Covid-19 abbiano reso gli obiettivi dell’agenda 2030 ancora più difficili da raggiungere. A febbraio 2022 è stata presentata dalla Commissione Europea la proposta di direttiva sulla Due Diligence di sostenibilità aziendale, la quale impone due diligence per le grandi aziende (con oltre 500 dipendenti e un fatturato di oltre 150 mln di euro), con il fine di promuovere comportamenti di sostenibilità aziendale lungo tutta la supply chain. L’approvazione di questa direttiva è un passo fondamentale verso la maggiore responsabilità d’impresa, perché obbliga le aziende a tenere una certa diligenza, allo scopo di prevenire, individuare e tenere conto di danni esterni derivanti da impatti negativi sui diritti umani e dell’ambiente, non solo nelle proprie operazioni aziendali, ma anche a quelle della catena del valore globale.

Le certificazioni che aiutano le aziende a dimostrare i loro progressi in ambito di sostenibilità sono numerose. Tra le tante, riporto:

Life Cycle Assessment:

Introdotta nel 2003 dalla Commissione Europea, è una metodologia standardizzata a livello internazionale (ISO14040) che aiuta le aziende a identificare i livelli quantitativi di pressioni ambientali connesse a beni e servizi dell’azienda stessa. In sostanza, permette di studiare gli impatti che la produzione del bene o l’utilizzo del servizio comportano sull’ambiente, analizzandone l’intero ciclo di vita, sin dall’estrazione delle materie prime fino allo smaltimento ultimo. Il processo ha inizio dalla definizione dell’obiettivo, ovvero il motivo per il quale si è deciso di adottare questo metodo, si passa poi all’inventario del ciclo di vita (riconducibile ad una raccolta dati), per poi concludere con una valutazione dell’impatto del ciclo di vita con l’annessa interpretazione dei risultati. La tipologia di Life Cycle Assessment (LCA) più “sostenibile” è il cosiddetto “*from cradle to cradle*”, in italiano “dalla culla alla culla”, ovvero un modello che indica la possibilità di rigenerare un prodotto alla fine del suo ciclo vitale per ottenerne uno nuovo. Questo metodo garantisce circolarità all’interno dell’azienda e risulta migliore rispetto al “*from cradle to grave*”, ovvero “dalla culla alla tomba”.

Social Life Cycle Assessment:

La valutazione sociale del ciclo di vita è un metodo utilizzato per valutare potenziali impatti positivi e negativi reali lungo l'intero ciclo di vita del prodotto/servizio. Per stimare l'S-LCA si utilizzano dati quantitativi, semi-quantitativi e qualitativi ed incorpora l'LCA ambientale e il Life Cycle Costing. Vengono valutati gli impatti che si avranno sulla società, sulla comunità, stakeholders, considerando aspetti quali salute, condizioni di lavoro, benessere e diritti umani. L'S-LCA, proprio come l'LCA, fa riferimento alla normativa ISO 14040, ma differisce da questa per alcuni aspetti, vediamo infatti le Linee guida UNEP per la valutazione sociale del ciclo di vita dei prodotti che propongono un inventario del ciclo di vita elaborato per indicatori. Le fasi del Social Life Cycle Assessment sono a grandi linee le stesse dell'LCA differenziandosi da queste solo per delle semi-fasi intermedie all'interno della valutazione degli impatti che qui vengono prima categorizzati e solo dopo caratterizzati, cioè viene quantificata l'entità dei potenziali impatti, per ogni categoria.

Dichiarazione ambientale di prodotto:

L'Environmental Product Declaration è un documento che va a descrivere gli impatti ambientali legati alla produzione di una specifica quantità di prodotto o servizio. L'EPD è una valutazione dettagliata della LCA e segue standard specifici internazionali per mantenere coerenza e trasparenza. Creato su base volontaria, aumenta il vantaggio competitivo su altre aziende e aiuta gli stakeholders ed i soggetti esterni a ponderare e proprie scelte in base alle rispettive esigenze.

Ecolabel:

Certificazione che richiama la norma ISO 14024, fa riferimento a quei prodotti che pur mantenendo elevati standard di prestazione, sono caratterizzati da un ridotto impatto ambientale. È un'etichetta su base volontaria e sta ad evidenziare i prodotti il cui ciclo di vita ha un impatto ambientale ridotto, dall'estrazione allo smaltimento/riciclo. I vantaggi che comporta l'ecolabel sono rilevanti per un prodotto, perché se ne certifica il rispetto di rigorosi criteri a livello internazionale, come il riconoscimento di terzi (in tutti i paesi UE) della notevole responsabilità sociale dell'azienda.

2.2 COMPONENTI PRINCIPALI

2.2.1 Indicatori economici

Gli indicatori economici, nell'ambito del bilancio di sostenibilità, sono delle metriche che hanno il ruolo di riportare i risultati economici, già presenti nel bilancio tradizionale, anche nel report di sostenibilità ma in chiave discorsiva piuttosto che numerica, così da trasmettere ai suoi stakeholders nel modo più chiaro possibile la performance in termini di impatto economico. I dati possono essere compilati utilizzando standard diversi, tra cui l'IFRS (International Financial Reporting Standards) pubblicati poi successivamente dall'IASB (International Accounting Standards Board) e gli IPSAS (Public Sector Accounting Standards), pubblicati dall'IFAC (International Federation Accounting Standards).

- **IFRS:** ha l'obiettivo di utilizzare un linguaggio universale e trasparente per comunicare fenomeni di affari e caratteristiche delle informazioni finanziarie;
- **IASB:** organismo indipendente, responsabile della comunicazione e della pubblicazione dei dati dell'IFRS, della creazione e aggiornamento dei dati IFRS;
- **IPSAS:** serie di standard sviluppati per il settore pubblico, i cui dati vengono poi pubblicati dall'ente IPSASB, la quale opera sotto l'egida dell'IFAC;
- **IFAC:** rappresenta la professione contabile a livello internazionale, ha il ruolo di aiutare le economie fornendogli standard sostenibili e di alta qualità, competenze professionali ed etiche.

Per misurare la performance aziendale sotto un punto di vista sostenibile, è necessario e raccomandato utilizzare gli standard GRI, più precisamente si fa riferimento ai GRI 201, riguardanti esclusivamente le prestazioni aziendali con i loro indici e metriche di misurazione. Il GRI 201 è il principale da analizzare, trattando di informazioni fondamentali e non trascurabili, ma anche i GRI 202-203-204-205-206 richiedono la dovuta attenzione. Nel dettaglio:

- GRI 201: performance economica:
 - 201-1: valore economico generato e distribuito;
 - 201-2: implicazioni finanziarie e altri rischi dovuti al cambiamento climatico;
 - 201-3: obbligazioni derivanti da benefici pensionistici definiti e altri piani di benefit;
 - 201-4: assistenza finanziaria ricevuta dal governo.

- GRI 202: presenza sul mercato:
 - 202-1: rapporto tra salario standard di ingresso e salario minimo locale;
 - 202-2: proporzione di manager assunti dalla comunità locale.

- GRI 203: impatti economici indiretti:
 - 203-1: investimenti in infrastrutture e servizi supportati;
 - 203-2: impatti economici indiretti significativi;

- GRI 204: pratiche di approvvigionamento:
 - 204-1: proporzione della spesa per fornitori locali.

- GRI 205: anticorruzione:
 - 205-1: operazioni valutate per rischi relativi alla corruzione;
 - 205-2: comunicazione e formazione sulle politiche e procedure di anticorruzione;
 - 205-3: casi confermati di corruzione e azioni intraprese.

- GRI 206: comportamento anticoncorrenziale:
 - 206-1: azioni legali per comportamento anticoncorrenziale, pratiche antitrust e monopolistiche.

2.2.2 Indicatori ambientali

Gli indicatori ambientali hanno il compito di valutare le azioni che l'azienda sta attuando per ridurre l'impatto negativo sull'ecosistema, nonché per individuare le aree di possibile miglioramento dell'azienda per promuovere pratiche più sostenibili. Possono essere utilizzati più standard contemporaneamente per valutare la performance ambientale. Ad esempio, è possibile usare in simbiosi gli standard GRI della sezione 300 e la ISO 14001:2015⁵. Per utilizzare questi indici di misurazione, l'azienda deve in primis individuare tutti gli aspetti e gli impatti ambientali, ovvero ogni elemento dell'attività (prodotto o servizio) e qualsiasi variazione che sia positiva o negativa, parziale o totale. Per fare ciò, si può adottare una strategia di individuazione, che inizia con la definizione del campo di gestione ambientale dell'azienda, continua con l'individuazione degli aspetti ambientali correlati all'attività dell'organizzazione e termina con la valutazione degli impatti ambientali conseguenti agli aspetti ambientali e la loro significatività. Per applicare la ISO 14001:2015, alle aziende viene inoltre richiesto di definire gli indicatori chiave di performance (KPI), ma la ISO in oggetto purtroppo non fornisce degli indici specifici sui quali fare affidamento, lasciando molta libertà alle aziende. Per supplire a tale carenza, entrano in gioco i GRI standards, più precisamente i GRI della sezione 300. I GRI standards della sezione 300 sono suddivisi in altri 8 blocchi, che di seguito sono riportati:

1. Materiali utilizzati;
2. Energia;
3. Acqua e scarichi;
4. Biodiversità;
5. Emissioni;
6. Scarichi idrici e rifiuti;
7. Conformità ambientale;
8. Valutazione ambientale dei fornitori.

⁵ Fornisce alle aziende uno strumento di protezione per l'ambiente, basato sul ciclo Plan-Do-Check-Act, ovvero il ciclo di Deming, specifica i requisiti per l'identificazione, il controllo e il monitoraggio degli aspetti ambientali, e anche il modo per migliorare l'intero sistema.

Tra gli standard GRI appartenenti alla sezione ambientale, troviamo:

- GRI 301: materiali utilizzati:
 - 301-1: materiali utilizzati per peso o volume;
 - 301-2: materiali riciclati utilizzati;
 - 301-3: prodotti e imballaggi recuperati.

- GRI 302: energia:
 - 302-1: consumo energetico all'interno dell'organizzazione;
 - 302-2: consumo energetico all'esterno dell'organizzazione;
 - 302-3: intensità energetica;
 - 302-4: riduzione del consumo energetico.

- GRI 303: acqua e scarichi:
 - 303-1: interazione con le risorse idriche;
 - 303-2: gestione degli impatti legati al prelievo idrico;
 - 303-3: prelievo idrico;
 - 303-4: scarico idrico;
 - 303-5: consumo idrico.

- GRI 304: biodiversità:
 - 304-1: sedi operative in aree protette e ad alto valore di biodiversità al di fuori delle aree protette;
 - 304-2: impatti significativi delle attività, prodotti e servizi sulla biodiversità;
 - 304-3: habitat protetti o ripristinati.

- GRI 305: emissioni:
 - 305-1: emissioni dirette di gas a effetto serra (scope 1);
 - 305-2: emissioni indirette di gas a effetto serra dall'energia acquistata (scope 2);
 - 305-3: altre emissioni indirette di gas a effetto serra (scope 3);

- 305-4: intensità delle emissioni di gas a effetto serra;
- 305-5: riduzione delle emissioni di gas a effetto serra.

- GRI 306: scarichi idrici e rifiuti:
 - 306-1: acque reflue scaricate per qualità e destinazione;
 - 306-2: rifiuti per tipo e metodo di smaltimento;
 - 306-3: rilasci significativi di sostanze chimiche, oli e carburanti.

- GRI 307: conformità ambientale:
 - 307-1: non conformità con le leggi e regolamenti ambientali.

- GRI 308: valutazione ambientale dei fornitori:
 - 308-1: nuovi fornitori che sono stati valutati utilizzando criteri ambientali;
 - 308-2: impatti ambientali negativi significativi nella catena di fornitura e azioni intraprese.

2.2.3 Indicatori sociali

Gli indicatori sociali misurano il livello di impegno dell'azienda nel gestire le sue responsabilità sociali. Comprende i dati della società madre e delle sue società consolidate integralmente, nel caso in cui si tratti di un'azienda con più sedi. I criteri maggiormente presi in considerazione sono il rispetto dei diritti umani, l'assenza di lavoro forzato e le pratiche attuali su salute e sicurezza, che rappresentano punti fondamentali per mantenere elevato il benessere fisico e mentale dei lavoratori. Ancora una volta, è necessario rendicontare quali sono stati gli impatti sociali significativi, sia positivi che negativi, che hanno influenzato l'impresa nel corso dell'anno registrato. Infatti, l'adozione degli indicatori sociali appartenenti agli standard GRI consente la predisposizione ad una supply chain sostenibile come parte integrante del modello di business. Gli indicatori sociali appartengono alla sezione 400 del manuale degli standard GRI, tra i più importanti troviamo:

- GRI 401: occupazione:
 - 401-1: assunzioni e turnover del personale;
 - 401-2: benefici concessi ai dipendenti a tempo pieno che non sono concessi ai dipendenti a tempo parziale o temporanei;
 - 401-3: congedo parentale.

- GRI 402: relazioni industriali:
 - 402-1: periodo minimo di preavviso relativo a cambiamenti operativi.

- GRI 403: salute e sicurezza sul lavoro:
 - 403-1: sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro;
 - 403-2: identificazione dei pericoli, valutazione dei rischi e investigazione degli incidenti;
 - 403-3: servizi di salute sul lavoro;
 - 403-4: partecipazione dei lavoratori, consultazione e comunicazione sulla salute e sicurezza sul lavoro;
 - 403-5: formazione dei lavoratori sulla salute e sicurezza sul lavoro
 - 403-6: promozione della salute dei lavoratori;
 - 403-7: prevenzione e mitigazione degli impatti sulla salute e sicurezza legati direttamente alle relazioni commerciali;
 - 403-8: lavoratori coperti da un sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro;
 - 403-9: infortuni sul lavoro;
 - 403-10: malattie professionali.

- GRI 404: formazione e istruzione:
 - 404-1: ore medie di formazione per dipendente;
 - 404-2: programmi per migliorare le competenze dei dipendenti;
 - 404-3: percentuale di dipendenti che ricevono regolari valutazioni delle prestazioni e dello sviluppo della carriera.

- GRI 405: diversità e pari opportunità:
 - 405-1: diversità negli organi di governo e tra i dipendenti;
 - 405-2: rapporto base dello stipendio e della retribuzione delle donne rispetto agli uomini.

- GRI 406: non discriminazione:
 - 406-1: incidenti di discriminazione e azioni correttive intraprese.

- GRI 407: libertà di associazione e contrattazione collettiva:
 - 407-1: operazione e fornitori in cui il diritto alla libertà di associazione e alla contrattazione collettiva può essere a rischio.

- GRI 408: lavoro minorile:
 - 408-1: operazioni e fornitori a rischio significativo di incidenti di lavoro minorile.

- GRI 409: lavoro forzato e obbligato:
 - 409-1: operazioni e fornitori a rischio significativo di incidenti di lavoro forzato o obbligato.

- GRI 410: sicurezza:
 - 410-1: formazione del personale di sicurezza sulle politiche o procedure relative ai diritti umani.

- GRI 411: diritti delle popolazioni indigene:
 - 411-1: incidenti di violazioni dei diritti delle popolazioni indigene.

- GRI 412: valutazione dei diritti umani:
 - 412-1: operazioni sottoposte a valutazioni o revisioni relative ai diritti umani;
 - 412-2: formazione dei dipendenti sui diritti umani;

2.3 PROCESSO DI REDAZIONE

2.3.1 Raccolta dati e analisi

Per dare inizio alla stesura del bilancio di sostenibilità, si deve partire da una raccolta di tutti quei dati utili al fine di dare una visione completa dell'azienda agli stakeholder e per tenerli come punto di partenza per il prossimo bilancio di sostenibilità per fare comparazione tra gli anni. I dati da raccogliere per redigere il bilancio variano in base agli indicatori utilizzati e ai KPI tenuti in considerazione. In questa prima fase del processo stakeholder, dipendenti, dai clienti ai fornitori e comunità locali. È un processo estremamente importante quanto cruciale, perché vengono raccolti tutti i dati che verranno studiati e poi trasmessi al pubblico. Pertanto, è fondamentale non perdere alcun dato od informazione, tutti ugualmente necessari al comune fine di ottenere un bilancio trasparente, completo e accurato. Bisogna tener conto di dati sia qualitativi sia quantitativi rilevabili attraverso sondaggi, questionari, IoT⁶ e data Analytics. Materializzazione e prioritizzazione sono procedure che devono essere svolte in contemporanea con la raccolta dei dati. In particolare, per materializzazione si intende quel processo che identifica i temi più rilevanti per l'organizzazione e le parti interessate, mentre la prioritizzazione è invece la classificazione di questi temi in base a rilevanza e impatto sugli stakeholder. I KPI (fondamentali in questa fase) sono i Key Performance Indicators, ovvero metriche utilizzate per verificare l'efficacia e il successo di un'organizzazione o un progetto, consentendo alle aziende di prendere decisioni basate su dati concreti. Alcuni esempi di KPI sono il margine di profitto, margine operativo lordo, quota di mercato, tasso di riciclaggio e il consumo di energia. È fondamentale scegliere i KPI adeguati e pertinenti ad ogni tematica e che siano in linea con i principi SDG, che possono eventualmente essere anche costruiti su base GRI, SASB o altri frameworks. In questo campo torna utile, inoltre, la matrice di materialità, la quale ha la funzione di identificare i campi d'azione più rilevanti per l'azienda. Questa è formata da un asse X (orizzontale), che rappresenta l'impatto dell'azienda e le tematiche prese in considerazione con il

⁶ L'IoT (acronimo per Internet of Things cioè l'Internet delle Cose) si riferisce alla capacità di internet, ai giorni d'oggi, di ricevere e trasmettere dati, attraverso dispositivi e oggetti di uso quotidiano, attraverso l'utilizzo di una rete. L'IoT permette agli oggetti fisici di creare un'infrastruttura digitale dove vengono integrati con il mondo digitale. L'IoT la troviamo all'ordine del giorno attraverso dispositivi elettronici dotati di connessione a internet, piattaforme di gestione e applicazioni.

relativo effetto sull'azienda e da un asse Y (verticale), che indica l'interesse delle sezioni coinvolte al fine di avere un quadro generale della situazione. Successivamente, nell'intersezione degli assi troviamo i temi "materiali", ovvero di interesse comune delle parti. Un elemento chiave di questa strategia è la doppia materialità, cioè la presenza di due aspetti distinti ma pur sempre interconnessi. Si parla a proposito di "materialità finanziaria", dato l'impatto diretto che hanno le questioni ambientali, sociali e di governance sull'economia dell'organizzazione. Si parla, invece, di "materialità di impatto" quando trattiamo le conseguenze che le attività dell'organizzazione ricadono su ambiente e società.



Esistono diversi standard che l'azienda può utilizzare per rendere la sua rendicontazione accurata e trasparente oltre agli standard GRI di cui già abbiamo parlato approfonditamente, ad esempio gli standard ESRS (European Single Reporting Format) ed EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group). Vi è stata una collaborazione tra GRI ed ESRS e ciò ha portato maggiore facilità alle aziende di poter utilizzare sia standard GRI sia standard ESRS. A questo allineamento ha partecipato anche l'EFRAG, seppur con minore presenza, e ciò è accaduto perché gli standard ESRS sono diventati obbligatori dal gennaio 2024 per le grandi aziende e quelle quotate nell'UE. Inoltre, dal 2028, anche le aziende non facenti parti dell'UE, e che operano in Europa, dovranno segnalare i loro impatti utilizzando gli standard ESRS od equivalenti. Gli ESRS sono indici per la presentazione di informazioni finanziarie e non, prodotte dall'EFRAG (quest'ultimo è un organismo che fornisce consulenza sulla contabilità e rendicontazione finanziaria).

2.3.2 studio dei dati con coinvolgimento degli stakeholders

Gli stakeholders svolgono un ruolo cruciale nello studio dei dati, in quanto aiutano a identificare i temi materiali dell'azienda, andando a coprire così argomenti che hanno maggiore impatto ed interesse all'interno della stessa. Prima di passare al ruolo degli stakeholders è necessaria una mappatura di questi ultimi, basata su quattro passaggi:

1. Identificazione: chi sono le persone coinvolte?
2. Analisi: quali sono i ruoli e le aspettative?
3. Priorità: che valore hanno gli stakeholder presi in considerazione nei processi decisionali e di produzione?
4. Coinvolgimento: quanto è forte il loro impatto all'interno dell'organizzazione?

Una volta effettuata questa mappatura si procede con le loro funzioni all'interno del processo di redazione del report. Gli stakeholder aiutano la dirigenza fornendo punti di vista singolari ed imparziali che possono risultare in visioni discordanti con la maggioranza, garantendo così credibilità. Comunicazione e trasparenza sono caratteristiche fondamentali laddove gli stakeholders sono i destinatari principali del report. Infine, gli stakeholders sono continuamente coinvolti nelle iniziative che permettono un miglioramento sostenibile delle politiche aziendali, partecipando attivamente ed assicurando che l'azienda rimanga reattiva e responsabile, prendendo parte non solo al processo di studio dei dati, che assume una carica fondamentale per rendere il report credibile e trasparente, ma favoriscono anche uno sviluppo dell'organizzazione sia sostenibile e prospero.



2.3.3 Verifica e Pubblicazione

La redazione del bilancio di sostenibilità è un'attività complessa, che richiede molto tempo (3-4 mesi) ed estrema attenzione affinché possa aversi un risultato corretto, ed è per questo che sempre più aziende si affidano ad esperti del settore. Il report può essere redatto seguendo due modalità principali: il primo, "Core", contiene elementi essenziali per redigere il documento in conformità agli standard GRI, mentre il secondo, "Comprehensive", va a richiedere tutti i contenuti di supporto relativi all'integrità, governance, etica e strategia aziendale. Il report di sostenibilità non ha un numero di capitoli minimo o massimo, ma ciascuno di essi deve fornire informazioni preminenti sull'azienda comunicando agli stakeholders tutto ciò che può essere loro utile a scopo informativo. Alcuni principi che devono essere presenti obbligatoriamente sono ad esempio la materialità, l'inclusività degli stakeholder, l'accuratezza dei dati e la completezza. Se questi sono presenti, l'azienda risulterà trasparente al mercato e a tutti gli stakeholder, caratteristica assolutamente indispensabile ai giorni d'oggi per un'azienda anche a fini di marketing. Il report deve adottare uno stile narrativo e coinvolgente, ma anche scientifico nel riportare i dati. Può essere redatto in prima persona risultando in una forma più empatica ed autoreferenziale, oppure in terza persona avendo così un'immagine più impersonale e istituzionale, restando la scelta dello stile in capo all'azienda. Linguaggio comprensibile ed equilibrio sono le basi per il report di sostenibilità, senza abusare così di tecnicismi e inglesismi. Grafica e infografica facilitano notevolmente la comprensione del documento. All'inizio del capitolo è specialmente consigliato esprimere con immagini e numeri le performance aziendali importanti per quell'ambito. Il report di sostenibilità può e deve essere pubblicato attraverso canali come il sito web dell'organizzazione, profili social se presenti per la specifica azienda, comunicato stampa ed eventuale organizzazione di un evento di presentazione. Si tratta di un documento appositamente ideato per essere trasmesso al pubblico per accrescere la propria reputazione ed è utilizzabile anche in vari e diversi contesti, come istituzioni, finanziatori e per cercare nuovi partner.



3 ANALISI CASI STUDIO

3.1 CRITERI DI SELEZIONE DEI CASI STUDIO

Le aziende che verranno trattate sono aziende italiane, che eccellono nel loro settore, in termini di qualità di sostenibilità. Preminente importanza nella selezione è stata data appunto alla sostenibilità, in quanto tematica principale della mia tesi. Quelle scelte sono aziende molto simili tra loro, sia in termini di dimensione che di settore. Le aziende in questione sono “Xenia hotellerie solution S.p.a SB” e “Lario Group S.p.A. SB”; aziende cardine nel settore alberghiero e del turismo in Italia. Ho deciso di scegliere questo settore perché è rappresentativo di uno dei mercati maggiormente in sviluppo nel territorio italiano e con moltissime aziende che si stanno concentrando nella transizione sostenibile con ottimi risultati, ponendosi obiettivi difficili e stimolanti, che aiutano nella crescita delle aziende. Questo settore, inoltre, sta affrontando un crescente aumento della sezione regolamentare, è quindi importante dedicargli il dovuto spazio, tenendo conto dell'importanza di questo settore in Italia. Anche i clienti ricoprono un ruolo importante, date le loro sempre maggiori richieste di norme sostenibili all'interno delle strutture, di apportare modifiche per rendere l'azienda più ambientalista, con la conseguenza di rendere l'azienda molto più invitante per gli avventori. In particolare, queste due aziende si sono distinte nell'intero mercato per la loro dedizione ed i traguardi già raggiunti o in via di raggiungimento, nell'ambito dell'ecologia e nell'attenzione dell'ambiente. Sono aziende di medie dimensioni, categorizzabili nella sezione delle PMI, contando all'incirca 50-200 dipendenti. Entrambe le aziende hanno numerose certificazioni che sono a testimoniare il loro impegno nella transizione sostenibile.



3.2 CASO STUDIO 1

3.2.1 Descrizione azienda

Xenia hotellerie S.p.A. SB.

L'azienda Xenia hotellerie S.p.A. SB. è nata nel 1992 come "Seneca S.p.a", leader nel settore del business travel, per alcuni fattori che già contraddistinguevano la realtà di Seneca dalle altre, quali la qualità, flessibilità, e personalizzazione dei servizi. Successivamente, nel 2015 viene ceduto il ramo d'azienda che si occupava del business travel, così la società si immerge nel mondo dell'hotellerie ed intraprende la specializzazione nel settore alberghiero, adottando soluzioni e modelli di business plasmati sulla domanda e sull'offerta del settore, cambiando così la denominazione in Xenia S.p.a.

Adottando il nuovo piano aziendale le attività si focalizzano quasi esclusivamente sull'analisi di segmenti di dati: business, accomodation (riponendo una particolare attenzione sui servizi di trasferimento e sistemazione alberghiera degli equipaggi di compagnie aeree, ferroviarie e marittime), distribuzione hotel attraverso canali B2B e Web nonché gestione diretta degli hotel. Dal 2015, sfruttando questo piano, Xenia è riuscita ad aggregare circa 1200 alberghi in Italia e in Europa. Si sentì quindi la necessità di dare un nome specifico a questa attività di gestione diretta degli alberghi, così nacque il brand "PHI hotels". Grazie a questo nuovo brand, oggi Xenia vanta una forte presenza nel settore dell'hospitality, aumentando i servizi adattati a domanda ed offerta specifiche. Xenia, ormai conosciuta nel contesto internazionale, è diventata un punto di riferimento per domanda e offerta di travel & technology, sviluppando proattivamente o reinventando le proprie soluzioni. L'elemento che contraddistingue questa azienda dal resto del settore è proprio la personalizzazione, seguendo un approccio totalmente orientato al cliente e che ha la capacità di soddisfare ogni tipo di esigenza, lasciando da parte i modelli standardizzati utilizzati dalle grandi industrie. La continua ricerca nell'innovazione tecnologica rappresenta a pieno il mondo Xenia, insieme alla sua implementazione aziendale, così da integrare l'attenzione al cliente. "Ci confrontiamo con clienti e partner sempre più evoluti, informati e con una crescente capacità critica. La forte interconnessione di ogni attore del business costituisce una grande opportunità, attraverso

l'analisi costante e professionale dei dati, di predisporre strategie sempre più sofisticare per raggiungere alti livelli di performance e di soddisfazione di tutti gli stakeholder.”

Il termine “Xenia”, secondo l’etimologia greca, esprime il concetto di ospitalità inteso nel suo senso più ampio, facendo riferimento a servizi e qualità dell’approccio con i clienti. Essendo Xenia in costante apprensione per il cambiamento e lo sviluppo continui, i suoi modelli di business vengono rinnovati periodicamente, data la consapevolezza di dover cambiare per produrre cambiamento.

Nel 2021 l’azienda diventa una Società Benefit e la sua denominazione diventa (come l’attuale) Xenia S.p.A. SB. Questo perché Xenia è reduce di un bisogno profondo e radicato nella propria concezione di fare impresa, che punta a “dare continuità all’accoglienza, assistenza, scolarizzazione e formazione” a favore di persone anziane sole, diversamente abili, bisognose, ed indigenti.

La cultura che Xenia diffonde con il suo modus operandi si pone l’obiettivo di comunicare al mondo la sua attenzione a preservare l’accoglienza responsabile, accessibile, inclusiva e socialmente utile.

Sempre nel 2021, attraverso un lavoro congiunto con la Piccola Casa della Divina Provvidenza-Cottolengo di Torino, Xenia S.p.A. SB costituisce “Panfilia Impresa Sociale S.r.l”, una realtà che ha il compito di racchiudere, esprimere, includere e custodire il senso profondo della solidarietà verso i bisognosi delle persone con meno opportunità.

Nel 2023, Xenia S.p.A. SB. diventa B-Corp, ottenendo una certificazione che dimostra grande impegno nel rispettare i più alti standard di performance sociale e ambientale, trasparenza e responsabilità nell’operare in modo da ottimizzare il proprio impatto positivo verso i dipendenti, le comunità di riferimento e l’ambiente. Con il conseguimento di questa certificazione, Xenia conferma (ancora una volta) la volontà di trasformare il paradigma economico globale promuovendo e favorendo un sistema inclusivo, equo e rigenerativo, affiancando l’obiettivo del profitto con quello dell’impatto positivo sugli stakeholders.

Avendo parlato della storia di questa azienda, ora andiamo a vedere all’interno di questa la sua governance, grandezza e titoli conseguiti. In particolare,

- Il Consiglio di Amministrazione è stato eletto dall'assemblea in data 2 novembre 2023, e rimarrà in carica fino all'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2025 ed è composto da 9 membri. Marcello Valenti è il presidente ed Ercolino Ranieri è l'amministratore delegato (il quale detiene il 4,85% delle azioni di Xenia S.p.A. SB), vi sono poi 4 consiglieri dipendenti ed altri 3 indipendenti;
- Il board observer è stato nominato dall'assemblea il 13 luglio 2023 e rimarrà in carica fino alla data di approvazione del bilancio al 31 dicembre 2025, ed è composto da 2 membri;
- Il collegio sindacale è composto da 3 sindaci effettivi e 2 supplenti, nominato dall'assemblea del 13 luglio 2023, rimarrà in carica sino alla data di approvazione del bilancio al 31 dicembre 2025;
- L'incarico di revisore legale per i bilanci in chiusura al 31 dicembre 2022, 31 dicembre 2023, 31 dicembre 2024 e di revisione contabile limitata delle relazioni finanziarie semestrali è KPMG S.p.A.;
- L'organismo di vigilanza, nominato con delibera del consiglio di Amministrazione del 3 marzo 2022 è composto da 3 soggetti, e rimarrà in carica per un triennio;
- Il comitato benefit è stato istituito da Xenia per supervisionare gli aspetti inerenti allo status di società benefit e di monitorare la realizzazione della società nel perseguimento delle finalità di beneficio comune stabilite, composto da 5 membri.

CODICE ISIN: IT0005568487

MERCATO: Euronext Growth Milan

AZIONI: 3.219.000 così suddivise

PHI S.r.l.* 69,71% (2.244.000)

Ercolino Ranieri* 4,85% (156.000)

Invitalia S.p.A.** 8,85% (285.000)

Mercato 16,59% (534.000)

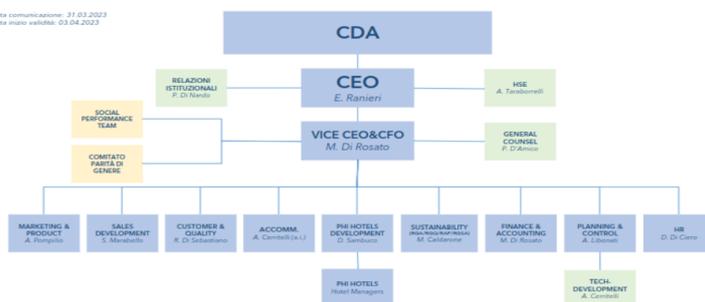
Tutti i brand del GRUPPO PHI comunicano tra loro, pur conservando sempre la propria identità concentrandosi sul proprio main business. Questi sono:

- **PHI S.R.L.:** holding company, gestisce direttamente o indirettamente, tutte le attività del gruppo e non svolge funzioni operative;
- **XENIA S.P.A. SB:** società principale del gruppo, offre servizi di distribuzione, gestione e sistemazione alberghiere, detiene il brand PHI HOTELS e controlla Xenia International Ltd;
- **XENIA BALKAN SH.P.K.:** con sede a Tirana, gestisce tutte le attività operative in Albania;
- **THOT S.R.L.:** con il suo brand Thot Ricerca e Statistica, si occupa di analisi dei dati e-business intelligence su tutti i segmenti di mercato interessati dalla commercializzazione dei servizi;
- **PHI HOTELS:** brand con cui Xenia S.p.A. SB acquisisce hotel indipendenti e subentra nella gestione diretta;
- **AFFILIATE PHI HOTELS:** brand per l'affiliazione di hotel partner;
- **PHI HOTELIER SUISSE S.A.:** società di diritto elvetico a capo delle iniziative dell'azienda in Svizzera e Germania.

Organigramma
Xenia



Data comunicazione: 31.03.2023
Data stato validità: 03.06.2023



Entrando nel merito delle **certificazioni**, l'azienda ha ottenuto:

- ISO 9001: sistema di gestione qualità;
- ISO 14001: sistema di gestione ambientale;
- ISO 30415: sistema di gestione della diversità e dell'inclusione nelle organizzazioni;
- ISO 45001: sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro;
- B-CORP: riconoscimento affidato alle aziende che soddisfano i più alti standard di performance sociale, ambientale, trasparenza e responsabilità, B-CORP sta per benefit corporation ed è conferita da un'azienda no-profit B-Lab;
- UNI PdR 125-2022: garantita la parità di genere nel contesto lavorativo;
- SA 8000: sistema di gestione per la protezione dei propri diritti dei lavoratori;
- ISO 26000: responsabilità sociale dell'impresa;
- ISO 31030: travel risk management.

Informazioni finanziarie ed economiche:

- Capitalizzazione di mercato: 9,013 (2023, -0,322pt)
- Fatturato e margini: 50.000.000€ (2023, +5.000.000€)
- Capitale sociale: 5.614.634€ (2023, +97,16%)
- Ricavi totali: 50.279.584€ (2023, +10,74%)
- Valore aggiunto: 10.009.190€ (2023, + 2.240.030€)

- EBIT: 2.547.639€ (2023, +49,40%)
- EBITDA: 3.121.550€ (2023, +38,13%)

- Punti forti:** secondo le stime del fatturato basate sulle previsioni di Standard & Poor's, la società è tra le migliori in termini di crescita. La maggior parte degli analisti raccomandano Buy o Overweight sul titolo.
- Punti deboli:** come percentuale sul fatturato, senza considerare stanziamenti o ammortamenti, l'azienda ha margini ridotti.

- Valore contabile / azione: 1,74€
- Dipendenti: 157 (2023, +33,05%)
- Margine di EBITDA: 6,21% (2023, +1,23pt)
- Margine di EBIT: 5,07% (2023, +1,31pt)
- ROE lordo: 37,70% (2023, -6,04%)
- ROE netto: 25,59% (2023, -4,31%)
- ROI netto: 14,22% (2023, -9,27%)
- ROS: 5,50% (2023, +1,75%)

3.2.2 Implementazione bilancio sostenibile e risultati ottenuti

L'implementazione del bilancio di sostenibilità nell'azienda Xenia hotellerie S.p.A. SB ha avuto inizio nel 2021, e sin da subito si sono notati importanti miglioramenti in tutti i campi, dai risultati economici ai notevoli cambiamenti a livello di efficienza. Specialmente, nel corso dell'esercizio del 2023, tutte le linee di business sono cresciute rispetto all'anno precedente. L'EBITDA e il risultato netto dimostrano che il piano aziendale possa essere continuato rispettando i criteri e parametri prefissati, e l'utile d'esercizio ha consentito il recupero totale delle perdite che si sono verificate durante gli anni 2020 e 2021 in seguito agli imprevisti dovuti alla pandemia di covid-19. Nel corso dell'esercizio 2023, la società non ha compiuto particolari operazioni, a causa in parte all'impegno che l'azienda ha riposto nella quotazione nel mercato non regolamentato Euronext Growth di Milano (sistema multilaterale di negoziazione gestito dalla borsa italiana S.p.A.), conclusosi il 2 novembre con l'ammissione in Borsa e il 6 novembre con l'avvio delle negoziazioni. Ciò ha comportato un aumento di capitale di 409.500€ ed un incremento patrimoniale di 1.230.941€ iscritto nella riserva di sovrapprezzo di azioni. Il consiglio di amministrazione, per testimoniare il proprio interesse a interiorizzare valori sociali e umani, ha poi deciso di destinare una parte dell'utile di esercizio pari a 14.336,52€ (1%) alla Piccola Casa della Divina Provvidenza-Cottolengo, ovvero quanto previsto nell'atto di trasformazione in Società Benefit del 24 marzo 2021 e dall'Art. 3.3

e 20.5 (XI) dello Statuto. L'azienda ha ottenuto un rating di legalità pari a 2 stelle ++, con scadenza 24 aprile 2024 dall'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM). I costi che ci sono stati durante l'anno 2023 sono considerabili ordinari per il business in cui opera l'azienda e la crescita che sta affrontando, e uno dei costi più significativi è quello del pagamento del personale. Il report di sostenibilità ha giocato un ruolo importante anche nel monitorare i costi energetici, i quali hanno avuto impatti meno significativi rispetto agli altri esercizi. Il risultato economico dell'esercizio ha registrato un netto miglioramento, dovuto principalmente ad una migliore organizzazione dell'azienda, fatto che sarebbe stato più difficile da raggiungere se non ci fosse stato il report di sostenibilità che evidenzia criticità e aiuta a tener traccia dei dati. Sono stati apportati anche miglioramenti significativi nella gestione delle vendite e dell'organizzazione, tutto ciò è stato conseguente da un netto miglioramento dell'EBITDA e del risultato operativo. Le certificazioni arrivate durante l'anno 2023 sono un altro segno di come Xenia stia sempre di più arrivando all'obiettivo di centrare i punti in agenda 2030, le certificazioni in questione sono ISO 26000:2010 (responsabilità sociale d'impresa) e ISO 31030:2021 (travel risk management). A livello di iniziative sociali, il report di sostenibilità ha evidenziato un impegno evidente per queste, collaborando con enti locali e nazionali, come RSA e Caritas, obiettivi che rientrano nei parametri di assistenza sanitaria, accoglienza e scolarizzazione.

Ci sono state rivoluzioni per le metodologie di valutazione, infatti vengono introdotti il BIA (B-Impact Assessment) e lo SROI (Social Return on investment), i quali sono funzionali per l'azienda per il coinvolgimento degli stakeholder valutando così l'efficacia delle azioni intraprese. Più nel dettaglio, il Social Return on Investment (SROI) è una metodologia di valutazione che va a quantificare il riscontro economico e sociale che è stato generato dall'azienda. Il suo scopo è quantificare in termini monetari gli impatti in ambito sociale ambientale ed economico delle azioni compiute dall'azienda, così da permettere una maggiore completezza del riscontro operativo. Particolarmente utilizzato per le aziende no-profit, lo SROI permette di quantificare il ritorno sugli investimenti sociali ed i suoi risultati possono essere utilizzati per migliorare l'area strategica ed attrarre finanziamenti. Il BIA svolge la stessa funzione, andando a ricoprire le stesse aree di competenza dello SROI, con la differenza che quest'ultimo è uno strumento ideato,

sviluppato e gestito da dall'ente B-Lab, un'organizzazione no-profit, il cui ruolo è anche quello di certificare le B-Corporations. L'azienda, seguendo questa metrica, ottiene un punteggio complessivo che riflette il suo impatto nella sfera ambientale, sociale e governativa. È uno standard molto utilizzato dalle aziende che desiderano ottenere la prestigiosa certificazione B-Corporation, ovvero il riconoscimento di soddisfacimento di elevati standard di performance ambientale, sociale, trasparenza e responsabilità. Entrambi gli strumenti aiutano a monitorare gli impatti delle loro performance, essendo il BIA indice più ampio e qualitativo, mentre lo SROI si incentra su una prospettiva più quantitativa e in termini economici.

Seguendo questi criteri, la **prima** finalità di beneficio comune valutata è l'accoglienza di persone anziane, indigenti, portatrici di disabilità e di tutte le persone bisognose e sole, vediamo un input di 120.000€ a supporto del servizio mensa della Piccola Casa della Divina Provvidenza, con risultato dell'erogazione di 24.000 pasti. A supporto del servizio mensa della Caritas dell'Arcidiocesi di Pescara-Penne, l'azienda ha erogato 550€ a fronte di 180 ospiti per il pranzo del giorno di Natale presso la Mensa Agape di Pescara. Come sostentamento degli ospiti della Piccola Casa della Divina Provvidenza, 2 persone sono state ospitate a titolo gratuito attraverso il contributo di 62.400€ di Xenia. Infine, per l'importo di 3.421€, Xenia ha consegnato generi alimentari alla Casa della Carità Maria Regina pari a 4 totali consegne di biscotti e grana padano. Gli stakeholder individuati e coinvolti in questa prima finalità sono gli indigenti, Xenia, Ente Morale Cottolengo, altri Enti come la casa della Carità Maria Regina di Correggio e la Caritas di Pescara; e nei desideri di questi vi è un miglioramento delle condizioni di vita e una maggiore inclusione nella società dei beneficiari delle iniziative.

La **seconda** finalità in questione è l'assistenza sanitaria, coerentemente con la finalità di beneficio comune, Xenia supporta la Piccola Casa della Divina Provvidenza nel garantire un'assistenza sanitaria completa alle fasce più deboli. Infatti, a supporto dell'ente del Cottolengo, vengono destinati 25.000€ per regalare a 2.134 pazienti assistenza presso l'ambulatorio per le persone indigenti "Granetti" di Torino. Xenia, per continuare su questa via, ha iniziato da diversi anni a supportare progetti di mobilità integrata ed inclusiva nelle diverse città in cui opera, per andare incontro alle esigenze delle persone

con mobilità limitata, vediamo come esempio la “macchina della solidarietà”, un’autovettura ideata per agevolare tali persone.

Terza e ultima finalità di beneficio comune è la scolarizzazione, dove Xenia intende promuovere e supportare l’erogazione di formazione a chiunque si trovi in condizione di povertà educativa. In tal senso, 2 donne sono state formate, il cui costo è stato di 6.543€ (64% da Xenia) per fornire il finanziamento di progetti di formazione in età adulta per l’avviamento al mondo del lavoro. L’attività musicale educativa è stata d’ispirazione per Xenia, la quale ha infatti provveduto ad educare 30 persone a fronte di 250€, supportando così la Banda dell’Associazione Gruppo Musicale di Ozzano, presso la Fraternità Coop. Il servizio di scolarizzazione ha avuto luogo nelle sedi del Cottolenghino.

Dal report di sostenibilità di Xenia del 2023 si possono riscontrare anche evidenti sfide che l’azienda sta conducendo, come ad esempio l’integrazione delle informazioni; infatti, la riproduzione di tutti i dati è uno degli ostacoli per un riuscire a concludere un bilancio di sostenibilità serio, trasparente e inclusivo. Per fare in modo che il tutto avvenga correttamente, è stata richiesta la revisione e la validazione da parte di PricewaterhouseCoopers S.p.A. per garantire affidabilità.

Durante l’anno 2023 sono cessati i rapporti con Xenia International Ltd e PHI Hotelier Suisse SA, ascrivibile rispettivamente a cessazione delle attività di business in UK, in quanto non rappresenta più un piano strategico per lo sviluppo aziendale, cessione delle quote alla controllante PHI S.r.l. deliberata dal CDA di Xenia in data 31 marzo 2023. I rapporti con le società Thot S.r.l. e Xenia Balkan Sh.p.k. non sono ritenute rilevanti da una visione dimensionale. I principali investimenti nel corso dell’esercizio sono riconducibili a PHI Hotel Milano ed inoltre la gestione finanziaria non ha rivelato particolari tensioni o criticità, il Patrimonio Netto anche è in miglioramento rispetto al 2022, principalmente grazie all’incremento di capitale sociale a pagamento dovuto alla quotazione sul mercato EGM. Inoltre, la società di rating “CRIF ratings” è stata incaricata di emettere il rating pubblico monitorato per il 2023, il Rating in corso è B Outlook positivo. Alla fine dell’esercizio 2023, la società non ha presentato criticità tali da preoccuparsi per la continuità aziendale.

3.3 CASO STUDIO 2

3.3.1 Descrizione azienda

LARIO HOTELS SB.

Lario hotels è un'azienda che opera nel settore alberghiero da oltre 100 anni, detiene la proprietà immobiliare e gestione diretta di 6 strutture alberghiere, per un totale di oltre 180 camere. Nata come un'azienda di famiglia, Lario hotels ha come unici azionisti la famiglia Passera, al momento quarta gestione imprenditoriale e nel 2021 ha ottenuto lo status di Società Benefit nel settore alberghiero. Vi sono oltre 174 collaboratori e l'azienda collabora con Confindustria Alberghi e Federalberghi, inoltre nel 2023 ha ottenuto il certificato di "Great Place to Work". La famiglia Passera entrò nel mondo dell'accoglienza nel '900 con un ristorante su un battello, al giorno d'oggi, Lario hotels dispone di 6 strutture alberghiere, ciascuno con un diverso target. Negli anni 20 si aggiunge la gestione dell'Hotel San Gottardo che diviene il migliore della città di Como. Nel 1985 è il turno della terza generazione, Antonello, figlio di Gianni, entra nel management degli alberghi, quelli che in futuro costituiranno il marchio LarioHotels. Successivamente, nel 2013 entra in scena anche Bianca, sorella di Antonello, la quale, esperta in marketing e comunicazione, lancia il Posta Design Hotel, che assume un ruolo simbolico nell'azienda, ovvero un concetto di ospitalità completamente nuovo per Lario Hotels, un boutique hotel di grande design e charme. Nello stesso anno entra nel board anche la quarta generazione, Luigi, che accetta la sfida e si unisce a Bianca. Infine, nel 2021, LarioHotels ottiene l'attestato di Società Benefit. Infatti, da più di cento anni, la famiglia Passera (fondatrice dell'azienda) detiene il totale controllo del Gruppo LarioHotels, ma negli ultimi anni è stato ridimensionato l'organismo, che ha visto la costituzione di nuove società per progetti immobiliari in nuove città.

La mission ha un ruolo fondamentale in aziende come Lario, che vede al centro del suo obiettivo la continua evoluzione del concetto di accoglienza, aumentando il valore dell'impresa. Ha inoltre l'obiettivo di sviluppare un modello di business che possa portare impatti positivi per tutti gli stakeholder. Il sogno del Gruppo LH è quello di essere il primo gruppo al quale si pensi quando si vuole visitare una città italiana, per i suoi contraddistinti valori di ospitalità, elevato livello di sostenibilità ed eccellenza nel

servizio. Il focus del gruppo si concentra prevalentemente sulla catena “VISTA” (nata nel 2018 con “Vista Lago di Como” come prima struttura) portandola ancora dove non c’è, sviluppando in essa un nuovo brand in città italiane offrendo standard qualitativi di servizio eccellenti, senza tralasciare il concetto di ospitalità “italiana”. Un ambiente di lavoro stimolante è un must all’interno dell’azienda, così che tutti i dipendenti riescano a realizzarsi personalmente e ad esprimere le loro capacità e identità, mantenendo una visione aperta e innovativa.

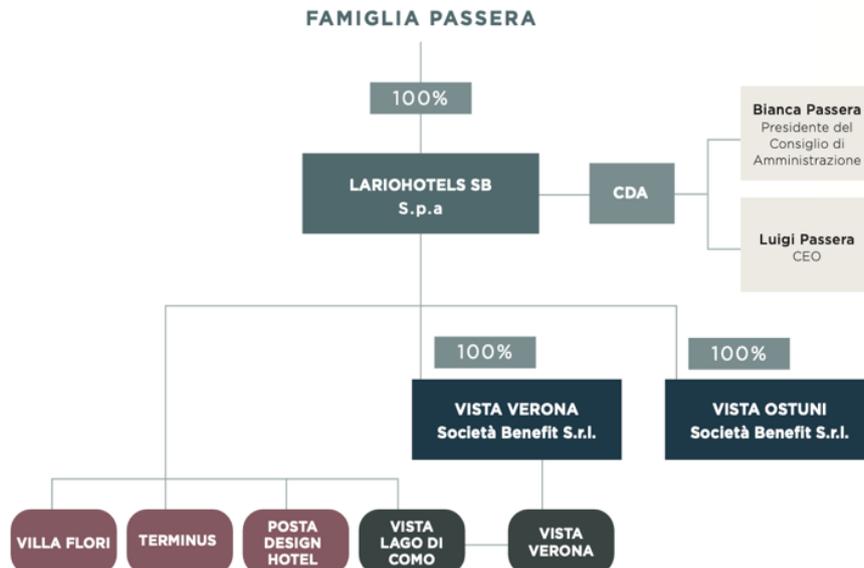
Il business model di LH è riassumibile con il concept di “un coinvolgimento totale in ogni dettaglio”, offrendo due linee di offerta ai clienti, una soluzione “tradizionale” ed una soluzione “Vista” (hotel boutique). Un aspetto fondamentale della gestione sta nel non costruire nuove strutture, bensì acquistare edifici storici (spesso iconici) e rigenerarli. Le parole chiave per il business model di LH sono: sostenibilità economica in qualsiasi progetto, rispetto per l’ambiente interno e circostante, e attenzione alla qualità.

Il gruppo LH, grazie a numerosi miglioramenti attuati relativi al business plan e al business model, il successo di questo gruppo è suddivisibile in due categorie, room division e food & beverage, rispettivamente rappresentanti il 76% e 24% del fatturato.

Per quanto riguarda il business key di LarioHotels, questo è riuscito innanzitutto a recuperare la percentuale di fatturato sfumata durante l’anno 2021 (8.724.871€) passando subito ad un fatturato di 20.195.957€, un aumento addirittura del 131%, un aumento impensabile, dovuto principalmente alle grandi decisioni manageriali, importanti investimenti di marketing e taglio dei costi superflui. Nel 2023 ha registrato un fatturato di 22.830.665€, anche qui un aumento, precisamente del 13,05%, registrando un EBITDA nel 2023 pari a 7.838.004€, rispetto ai 6.909.982€ del 2022 (+13,43%). Il Gruppo LH ha deciso di investire anche sul numero di dipendenti per aumentare il tasso di comfort, turni più brevi e leggeri con maggiori rotazioni e sostituzioni, garantendo maggiore salute mentale e stress fisico in miglioramento oltre che a registrare a bilancio una percentuale di occupancy migliore, pari a 74% (2022, 72%, +2%) trainato dalle presenze costanti negli alberghi di “tradizione”. Nel 2023 LH conta 174 dipendenti rispetto ai 128 del 2022. Il business key di VISTA è leggermente differente, vediamo un fatturato anche qui in netto miglioramento rispetto al 2022, difatti nel 2023 ha registrato 8.522.000€ di fatturato

rispetto ai 6.972.000€ del 2022 (+ 22%), dato che trova senso nel numero delle camere vendute, 5.401 nel 2023 e 5.165 nel 2022, pur diminuendo in questo modo la percentuale di occupancy, passata dal 53% (2022) a 51% (2023). Questo calo, spiega LH, è dovuto alla strategia commerciale adottata, aumentando il valore delle camere, anziché perseguire maggiori volumi. Nel totale, nel 2023, sono stati accolti 6.184 ospiti.

Punto forte del gruppo LH è la comunicazione con i clienti, e lo studio dei dati da quest'ultimi, comunicati, attraverso canali Instagram, tik tok e uscite stampa, è riuscito a creare una brand awareness di elevato livello, trasmettendo tutti i valori di qualità e sostenibilità. Grazie al sistema di review management system, LH è riuscito a coltivare le relazioni con i clienti anche dopo aver terminato il periodo di soggiorno nelle strutture LH. Ad oggi il database conta 10.000 ospiti, e nel 2023 le newsletter hanno avuto un tasso di consegna pari al 99% ed un opening rate del 74%.



3.3.2 implementazione bilancio sostenibile e risultati ottenuti

La relazione d'impatto, contenuta nel documento del bilancio di sostenibilità, va ad illustrare tutti i miglioramenti, effetti e conseguenze delle varie misure attuate nel corso dell'anno di esercizio 2023. In particolare, da questa relazione d'impatto, si può evincere un grande sforzo effettuato dal gruppo LH per quanto riguarda la tematica sociale, da cui sono derivati, tra l'altro, i migliori risultati. La relazione d'impatto del gruppo LH è diventata poi un obbligo statutario essendosi convertita a società benefit. Tale documento si fonda su due principi, gli SDG e i BES.

Gli SDG si compongono di 17 obiettivi da raggiungere entro il 2030, suddivisi in 169 "target", mentre i BES (benessere equo e sostenibile) sono i principali riferimenti italiani promossi dall'ISTAT, con l'obiettivo di valutare l'impatto economico, sociale ed ambientale, contenente 12 domini fondamentali, misurabili con 153 indicatori. Tali BES, hanno l'incarico di rendere il Paese maggiormente consapevole dei propri punti di forza e delle difficoltà da superare per migliorare la qualità di vita dei cittadini. Per la rendicontazione, quest'anno si è optato anche di rifarsi ad alcuni indicatori GRI, indispensabili per un report completo e trasparente; ove possibile, si è scelto di conciliare con i nuovi indicatori European Sustainability Reporting Standards (ESRS) emanati nel 2023 dall'European Financial Reporting Advisory (EFRAG).

Le finalità di beneficio comune prese in questione sono 3:

1. Promuovere il lavoro come fonte di riconoscimento sociale, dignità e realizzazione della singola persona, che favorisca la partecipazione appassionata al progetto di impresa come fattore chiave di sviluppo e arricchimento per LH stessa;
2. Generare un impatto positivo sulla comunità locale e sostenere la cultura e la conservazione della bellezza dei luoghi dell'arte, promuovendo un "turismo benevolo" che offra anche opportunità di arricchimento culturale per gli ospiti;
3. Promuovere un turismo che possa svilupparsi in equilibrio e nel rispetto dell'ambiente, mantenendo un rapporto armonioso tra l'essere umano e il territorio circostante e preservando la bellezza del paesaggio.

Ciascuno di questi rappresenta per LH una sfida da portare a termine con tutti i mezzi necessari, per migliorare la reputazione come società benefit, per avere un maggiore controllo sociale ambientale ed economico, ed infine per rendere il posto di lavoro un posto migliore. Nello specifico andiamo a vedere come LH si sia impegnata in ogni beneficio comune durante l'anno 2023.

Per quanto riguarda il punto 1, LH si è posto diversi obiettivi, tra cui:

1.1. offrire opportunità di crescita e un ambiente di lavoro stimolante nel quale i dipendenti ed i collaboratori si sentano liberi di esprimere le proprie capacità di investire su loro stesse, alimentando la passione per l'hotellerie e condividendo una cultura di resilienza, gentilezza, sfida e coraggio.

Azioni: occupazione complessiva di 261 dipendenti (114 contratti indeterminati), riconoscimento di LH come Great Place To Work, piano di formazione delle competenze dei lavoratori, promozione di una formazione aperta.

Impatto generato 2023 (vs 2022): 29 nuovi contratti a tempo indeterminato (19), 6% dei collaboratori lavora in LH da più di 10 anni (7%), 10% dei dipendenti ha avuto una crescita o avanzamento in carriera (27%), 11% turnover dei collaboratori fissi.

Stakeholder: dipendenti

SDG: 4, 8

BES: 3 (lavoro e tenore di vita)

1.2. garantire uguaglianza di trattamento e equità a tutti i livelli dell'organizzazione, attraverso pratiche e politiche inclusive.

Azioni: implementazione del piano di welfare aziendale per la totalità dei dipendenti, adeguamento di parità di genere anche negli organi di controllo, equità salariale, attenzione alla diversity & inclusion.

Impatto generato 2023 (vs 2022): lavoro femminile 43% (37%), 56% dei lavoratori stranieri (33%), divario retributivo 10,5%, gender pay gap -8%.

Stakeholder: dipendenti

SDG: 5, 8

BES: 3, lavoro e tenore di vita

1.3. incoraggiare l'inserimento lavorativo attraverso programmi di formazione professionalizzante e lo sviluppo di carriera nel settore dell'hotellerie, con attenzione particolare ai giovani talenti e alle persone appartenenti a categorie svantaggiate nell'accesso all'occupazione.

Azioni: accoglienza di 33 studenti in alternanza scuola-lavoro, 7 tirocini, 2 ragazzi di "Cometa" in tirocinio formativo, collaborazione al Minimaster Alberghiero del progetto "questa casa è un albergo" di Cometa Formazione.

Impatto generato 2023 (vs 2022): 31% dei lavoratori under 30 (35%), 9.000 ore di formazione per i giovani (5.000), 42 studenti in stage formativo (32), 12 ragazzi di Cometa lavoratori a tempo indeterminato in LH.

Stakeholder: giovani e persone con minor accesso al lavoro

SDG: 10

BES: /

Il punto 2, invece, si basa su due obiettivi specifici, che hanno come tema centrale il “turismo benevolo”. Per superare tale sfida, LH si è posta questi obiettivi:

2.1. Offrire agli ospiti occasioni di arricchimento culturale, attraverso la proposta della storia e la tradizione del territorio italiano (culturale, artistica, artigianale, enogastronomica, imprenditoriale).

Azioni: offerta di 12 itinerari personalizzati (5 di questi a Verona), 258 private tours, 2 spettacoli e 1 presentazioni in albergo, promozione di spettacoli e concerti con il Teatro Sociale di Como.

Impatto generato 2023 (vs 2022): 1308 ospiti coinvolti in esperienze culturali (765), 100% prodotti made in Italy, 100 biglietti per visite ai siti FAI

Stakeholder: ospiti

SDG: /

BES: 2 (istruzione e Fondazione), 8 (benessere soggettivo)

2.2 valorizzare e sostenere la cultura e la conservazione della bellezza dei luoghi dell’arte italiani, sviluppando una visione aperta e innovativa dell’accoglienza, basato sullo scambio di cultura e competenze tra gli attori del territorio.

Azioni: tutti gli alberghi si trovano in città d’arte e dal forte valore paesaggistico, partnership a reti d’imprese (Associazione Albergatori di Confcommercio, Federalberghi), collaborazioni a supporto di eventi locali (TEDX Lake Como, Festival della Luce), dal 2019 Golden Donor FAI, collaborazione con l’Assessorato al Turismo, preferenza a fornitori operanti sui territori locali.

Impatto generato 2023 (vs 2022): 61.184 visitatori ospitati nelle città d’arte (63.241), 9.902.566€ spesi sui territori (6.579.755€), 25.000€ di camere offerte gratuitamente per sostenere il sistema turistico locale, 89.241€ di donazioni alla comunità (44.000€)

Stakeholder: territorio, sistema turistico e culturale italiano

SDG: 8, 11

BES: 9 (paesaggio e patrimonio culturale)

Come terzo beneficio comune, è da citare l'impegno del gruppo LH nel rendere l'ambiente meno inquinato, più verde e caratteristico. Vediamo come ci sta riuscendo.

3.1 ridurre gli impatti ambientali delle strutture e delle operations, utilizzando in modo efficiente e cosciente le risorse e puntano a una riduzione progressiva dei consumi.

Azioni: Assessment per il calcolo della Carbon Footprint al fine di individuare hotspot, approvvigionamento energetico 100% da fonti rinnovabili negli alberghi Vista (Como, Posta, Terminus), pratiche virtuose di contenimento dei consumi energetici e risorse idriche, promozione della mobilità sostenibile installando 4 colonnine di ricarica per veicoli elettrici, sostituzione di plastica monouso delle bottigliette d'acqua, stoviglie eco-compatibili, digitalizzazione per ridurre l'uso di carta.

Impatto generato 2023 (vs 2022): riduzione del consumo di elettricità pro-capite -5% (-27%), riduzione del consumo di gas pro-capite -9% (-41%), riduzione Carbon Footprint -43%, 339.658 bottigliette d'acqua di plastica da 0.5L risparmiate in 4 anni.

Stakeholder: ambiente

SDG: 6, 7, 12

BES: /

3.2. promuovere un meccanismo virtuoso che consenta di offrire il meglio in tavola, promuovendo prodotti locali e da filiera corta.

Azioni: scelta di ingredienti alimentari freschi, di stagione, locali, offerta vinicola di alta qualità (nella maggioranza DOC o DOCG), preferenza di fornitori locali, cucina sana, attenzione allo spreco alimentare.

Impatto generato 2023 (vs 2022): 74% della spesa alimentare resta sul territorio locale di Como e Verona.

Stakeholder: ambiente e comunità locale.

SDG: 8

BES: /

3.3. operare in sinergia con gli altri stakeholder, per la diffusione di politiche e pratiche sostenibili che attivino circoli virtuosi di evoluzione della filiera.

Azioni: contributo al dibattito pubblico sui temi della sostenibilità e dello sviluppo locale sostenibile.

Impatto generato 2023 (vs 2022): 3 tavoli in cui si è affrontato il tema della sostenibilità o dello sviluppo locale sostenibile.

Stakeholder: territorio, sistema turistico e culturale italiano Locale.

SDG: 17

BES: /

3.4 COMPARAZIONE CASI STUDIO 1 E 2

3.3.1 analisi comparativa delle pratiche adottate

Per analisi comparativa si intende il processo di valutazione di pratiche ambientali, di governance e risorse umane, identificando punti di forza o di debolezza, oltre a fornire idee e spunti per un continuo miglioramento.

OBIETTIVI E FINALITÀ DI BENEFICIO COMUNE:

LH: ha riposto maggiore attenzione alla promozione del lavoro, incentrandosi su una visione di fonte di dignità, includendo in questa fase anche opportunità di crescita per i dipendenti, e parallelamente, un ambiente di lavoro che stimoli lo staff. Turismo sostenibile e riduzione dell'impatto ambientale sono termini chiave all'interno della filosofia del Gruppo LarioHotels, attraverso l'uso di fonti rinnovabili.

Xenia: ha riposto maggiore enfasi sull'assistenza sanitaria e scolarizzazione, utilizzando metodologie diverse da LH, ad esempio ha utilizzato il Social Return On Investments (SROI) per misurare l'impatto delle sue attività. Il conseguimento della certificazione B-Corporation attesta il suo impegno verso la sostenibilità e l'impatto sociale.

PRATICHE AMBIENTALI:

LH: il gruppo LH si è visto molto attivo nella riduzione della sua carbon footprint e nell'adozione di energia rinnovabile per i suoi hotel, implementando nel suo processo di check continuo un monitoraggio dei consumi energetici e un calcolo dettagliato della sua footprint. Tutte queste caratteristiche hanno denotato, in LH, un impegno forte verso la sostenibilità ambientale.

Xenia: sicuramente la dedizione di Xenia non è dietro a nessuno per quanto riguarda le pratiche ambientali, incentrandosi difatti sulla gestione responsabile delle risorse energetiche e adottato tecniche di efficienza energetica all'interno dei suoi hotel.

D'altronde, Xenia ha voluto includere nella sua filosofia anche la conformità agli standard ISO per la gestione del rischio e responsabilità sociale.

COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDERS E RESPONSABILITÀ SOCIALE:

LH: il lavoro effettuato dal gruppo LH ha denotato una notevole attenzione alla comunicazione aperta con gli stakeholder, introducendo programmi di welfare aziendale e politiche di inclusione, andando così a promuovere, come obiettivo finale, la parità di genere e la diversità.

Xenia: ha optato, a differenza di LH, per un approccio più sistematico nell'approccio con gli stakeholder, attraverso l'uso del B-Impact Assessment e SROI, permettendole così di valutare e trasmettere l'impatto delle sue attività su comunità e dipendenti, andando così a confermare, ancora una volta, il suo impegno verso una governance trasparente e responsabile.

CERTIFICAZIONI E CONFORMITÀ:

LH: ha ottenuto il riconoscimento "Great Place to Work" e ha adottato il B-Impact Assessment per misurare l'impatto delle sue attività.

Xenia: ha ottenuto la certificazione ISO 31030 per la gestione del rischio nel turismo e ISO26000 per la responsabilità sociale d'impresa, dimostrando impegno verso standard internazionali di sostenibilità e responsabilità.

Entrambe le organizzazioni hanno mostrato un grande impegno verso la sostenibilità e il benessere sociale, anche se con differenze profonde nei loro report di bilancio, per esempio LarioHotels ha riposto maggiore attenzione sull'ospitalità sostenibile e il miglioramento degli impatti ambientali, d'altro canto Xenia S.p.A. ha integrato manovre di sostenibilità incentrate sulla governance e la conformità a standard internazionali.

3.3.2 Analisi comparativa dei risultati ottenuti

VALUTAZIONE DELL'IMPATTO E CERTIFICAZIONI:

LH: utilizzando il B-Impact Assessment, il gruppo LarioHotels è riuscito a misurare il suo impatto ambientale, ottenendo un punteggio di 75.1 nel 2023 (+5pt. rispetto al 2022), dovuto principalmente all'adozione dell'energia green rinnovabile, monitoraggio di consumi energetici ed il calcolo della carbon footprint.

Xenia: utilizzando il framework SROI, Xenia ha evidenziato un impegno verso la misurazione dell'impatto sociale ed economico più dettagliato rispetto al gruppo LH.

RISULTATI SPECIFICI NEL SETTORE AMBIENTALE:

LH: attraverso l'uso dell'energia rinnovabile (pari al 100% in tutte le strutture) è riuscito a diminuire la sua carbon footprint, e inoltre, Vista Ostuni ha ottenuto la certificazione LEED, ovvero Leadership in Energy and Environmental Design, sistema di valutazione per l'edilizia sostenibile sviluppato dal U.S. Green Building Council.

Xenia: ha implementato politiche di gestione responsabile delle risorse, perseguendo standard internazionali come gli ISO.

IMPATTO SOCIALE E COMUNITARIO:

LH: ha mostrato un netto miglioramento grazie al sostegno all'economia locale e alle politiche di inclusione, pur mantenendo un forte impegno per quanto riguarda formazione e supporto a giovani in difficoltà, collaborando con enti come Cometa Formazione.

Xenia: tema centrale per l'azienda, denotabile dall'impegno che ripone nel collaborare con enti come la Piccola Casa della Divina Provvidenza per supportare le persone anziane e bisognose, sviluppando parallelamente iniziative di scolarizzazione.

GOVERNANCE E TRASPARENZA:

LH: si è confermata una top azienda per quanto riguarda la governance, risultato dovuto a politiche etiche di trasparenza supportate dal riconoscimento come Società Benefit.

Xenia: attraverso l'implementazione di pratiche di governance trasparenti, come LH, ha avuto successo nella gestione responsabile e conforme alle norme di legge, sostenendo l'integrità nelle operazioni aziendali, confermata dalla revisione indipendente del bilancio da parte di KPMG.

Entrambe le aziende hanno avuto successo nel campo della sostenibilità sostenibili, seppur ciascuna in ambiti specifici diversi, per esempio il gruppo LH ha avuto una top valutazione della sostenibilità ambientale e dell'ospitalità, mentre Xenia eccelle nel campo delle iniziative comunitarie e si distingue per l'impatto sociale.

BIBLIOGRAFIA:

William McDonough, Michael Braungart, Cradle to Cradle: Remaking the way we make things, North Point Pr, Porto Rico, 2003.

Dirk Matten, Laura Spence Andrew Crane (a cura di), Corporate Social Responsibility: readings and cases in a global Context, Routledge, Londra, 2013.

Francesco Baldin, Key performance indicators (KPI'S): monitorare le performance aziendali attraverso indicatori economici e non solo, 2023.

David Chadler, Strategic Corporate Social Responsibility: sustainable value creation, SAGE publications, New York, 2016.

Robert S. Kaplan, David P. Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business Review Press, Boston, 1996.

SITOGRAFIA:

<https://www.globalreporting.org> GRI, ultima consultazione 15/8

<https://unglobalcompact.org/>, United Nations Global Impact, ultima consultazione 15/8.

<https://esgnews.it/governance/bilancio-di-sostenibilita-definizione-ed-esempi/>, Cos'è il Bilancio di sostenibilità, definizione ed esempi, ultima consultazione 29/8.

<https://quifinanza.it/green/bilancio-di-sostenibilita-cose-quando-e-obbligatorio/460577/>, Bilancio di sostenibilità: quali sono i fattori e chi deve redigerlo, Pietro Boniciolli, ultima consultazione 10/8.

<https://www.borsaitaliana.it/borsa/searchengine/search.html?lang=it&q=02475550758&Cerca=Search> Borsa Italiana, ultima consultazione 1/9.

<https://www.esg360.it/esg-world/i-nuovi-standard-gri-2021-in-italiano-per-la-rendicontazione-esg/>, i nuovi standard GRI 2021 in italiano per la rendicontazione ESG, Lucia Grassadonia, ultima consultazione 1/9.

<https://esgnews.it/social/deloitte-propone-tre-incontri-sulla-sostenibilita-aziendale/>, Deloitte propone tre incontri sulla sostenibilità aziendale, ultima consultazione 1/8.

<https://barrazacarlos.com/it/cose-la-sostenibilita-economica/>, che cos'è la sostenibilità economica? Definizione, importanza e sviluppo, Redaction Team, ultima consultazione 16/8.

<https://www.globalreporting.org/standards>, the global standards for sustainability impacts, ultima consultazione 30/8.

<https://www.corriere2030.org/2023/05/31/le-5-sigle-sulla-sostenibilita-che-devi-conoscere/>, il codice segreto della sostenibilità: ESG, SDG, CSR, 5P, DNF, Edoardo Stazio, ultima consultazione 1/9.

<https://www.xeniahs.com/esg>, ESG – Environmental, Social, Governance, ultima consultazione 5/9.

<https://lariohotels.com/i-nostri-valori/>, i nostri valori sono così semplici che stanno tutti in una sola parola, Rispetto, ultima consultazione 2/9.

<https://www.cribis.com/it/approfondimenti/sostenibilita-aziendale-impres-italiane/#:~:text=Per%20sostenibilit%C3%A0%20aziendale%20si%20intende%20l%E2%80%99impegno%20concreto%20di,sociale%20e%20a%20una%20governance%20e%20e%20lungimirante>, sostenibilità aziendale, perché è sempre più fondamentale per il business, ultima consultazione 1/9.

<https://www.esg360.it/esg-world/sostenibilita-significato-obbiettivi-e-perche-e-importante/>, sostenibilità economica, significato, obiettivi, e perché è importante anche per le aziende, Veronica Balocco, ultima consultazione 1/9.

<https://www.esg360.it/normative-e-compliance/bilancio-di-sostenibilita-che-cose-quali-sono-obbiettivi-e-caratteristiche/>, Bilancio di sostenibilità, che cos'è e quali sono gli obiettivi e caratteristiche, Veronica Palocco, ultima consultazione 1/9.

<https://www.alens.it/bilancio-di-sostenibilita-che-cose-quali-sono-gli-obbiettivi-e-le-caratteristiche/>, Cos'è il bilancio di sostenibilità? Quali sono gli obiettivi e le caratteristiche del report, Paolo Guardamagna, ultima consultazione 1/9.

<https://www.esg360.it/esg-world/consumatori-e-sostenibilita-sfide-e-opportunita-per-i-brand/>, consumatori e sostenibilità: sfide e opportunità per i brand, Mauro Bellini, ultima consultazione 10/8.

<https://sustainability-success.com/it/3-pilastri-della-sostenibilita/>, 3 pilastri della Sostenibilità (ambientale, sociale, economica), Simon, ultima consultazione 20/8.

<https://www.ilsole24ore.com/art/la-sostenibilita-ambientale-economica-e-sociale-crea-valore-le-impres-AEqNyobB>, la sostenibilità ambientale, sociale ed economica crea valore per le imprese, ultima consultazione 20/8.

RINGRAZIAMENTI:

Mi sento in dovere di iniziare questa sezione dedicata ai ringraziamenti partendo dalla persona, che forse più di tutte, mi ha ispirato di più nella vita, quella persona che per me è sempre stato il faro che mi illuminava la strada quando era tutto buio, la persona che con la sua determinazione e inestimabile voglia di fare mi ha fatto diventare la persona che sono oggi, la mia mamma Simona. Grazie a te sono riuscito a raggiungere tanti successi nella mia vita, partendo dalle gare di nuoto, passando per i corsi di inglese, arrivando ad oggi a questo importante traguardo. Grazie a te, che sin da bambino mi hai accompagnato passo per passo, sono riuscito a capire tanti aspetti della vita che ad oggi riconosco fondamentali per la mia persona, te che sempre hai messo in discussione ogni mia scelta, formando in me uno spirito critico che forse senza di te non avrei avuto. Probabilmente non riuscirei a mettere nero su bianco tutto quello che penso di te e l'impatto che hai avuto nella mia vita, ma spero di essere riuscito a trasmettere il mio pensiero in queste poche righe, semplicemente Grazie.

Papà, te che non sei mai pienamente riuscito ad esprimerti con le parole, l'hai sempre fatto tramite le tue azioni, i tuoi comportamenti, i tuoi sguardi che alcune volte non lasciavano spazio ad interpretazioni, ed altre in cui il tuo sguardo era così impassibile. Sei stato fondamentale per la mia formazione, sempre pronto a darmi consigli su come muovermi e cosa fare... nonostante le nostre divergenze devo riconoscerti che sei stato una figura d'ispirazione per la mia persona; quando ero ancora bambino e te partivi per lavoro sentivo molto la tua mancanza e la tua lontananza, ma capisco che lo facevi solo per il bene mio, della mamma, della famiglia. Ti ringrazio per tutto papà Maurizio, per quello che hai fatto, e per quello che sono sicuro che verrà.

I nonni da sempre sono la forza portante di una famiglia, sono quelle persone che rendono una famiglia veramente unita, che ti fanno sentire a Casa e amato solo come i nonni sanno fare... Ma i miei sono speciali, non sono nonni qualsiasi, non sono figurine da andare a trovare una volta ogni tanto per andargli a fare compagnia, Nonna Fiorella e Nonno Camillo sono i nonni migliori che potessi mai desiderare, voi che mi avete sostenuto ogni giorno della mia vita, accompagnandomi regolarmente a scuola quando ero piccolo e ospitandomi a pranzo praticamente ogni giorno. Non credo di avervi mai visti senza il sorriso sul viso, siete delle persone talmente solari e buone che alcune volte mi lasciate senza parole, a voi devo tanto... veramente tanto, sia per gli sforzi che fate, sia per tutto l'amore di cui non mi avete mai privato, Grazie Nonna, Grazie Nonno.

Si dice che gli amici siano ciò che formano una persona, la sua personalità, il suo modo di comportarsi e di rapportarsi... ecco io vorrei aggiungere che per me sono la forza a non mollare mai, coloro che ci sono nonostante tutto e che, nel mio caso, mi hanno accompagnato nei momenti più difficili che ho passato, con lunghe chiacchierate notturne al chiaro di luna, i ritrovi al piccolo paradiso, ormai nostro santuario di pace, le serate passate a svagarci a poker per uscire dallo stress quotidiano. Voi siete indispensabili per me e non potrei mai immaginare un mio futuro senza la vostra presenza nella mia vita, Grazie.

Farei anche una dedica alla mia fidanzata, ma come molti sapranno, non ho avuto molta fortuna ultimamente, un giorno risparmierei i miei amici dei miei drammi sentimentali.