



Dipartimento di Impresa e Management

Facoltà di Economia e Management

Cattedra di Pianificazione e Controllo

**“Pianificazione, controllo e sostenibilità nelle
PMI. Il caso Monnalisa”**

Prof. Cristiano Busco

RELATORE

Vincenzo Settembrini 259421

CANDIDATO

Anno Accademico 2023/2024

INDICE

Introduzione. - 4

Capitolo1 – IMPRESA E SVILUPPO SOSTENIBILE

1.1 Il rapporto impresa-ambiente. - 9

1.2 Le PMI. - 14

1.3 Il concetto di ESG e SDG. - 21

1.4 Il ruolo degli altri stati. - 27

Capitolo2 – IL RUOLO DELLA PIANIFICAZIONE

2.1 Il piano di sostenibilità ed i suoi vantaggi. - 30

2.2 Come integrare la prospettiva di sostenibilità nel sistema di pianificazione e controllo di una PMI. - 35

2.3 La strategia. - 37

Capitolo 3 – CASE STUDY

3.1 Premessa generale. - 40

3.2 MONNALISA – Presentazione della società. – 48

3.3 Piano di sostenibilità e indicatori. – 52

3.4 Politica di sostenibilità. - 54

3.5 Casi studio internazionali. - 57

3.6 Previsione di crescita. - 59

Conclusioni. - 64

Bibliografia

Introduzione

L'ordinaria percezione delle piccole e medie imprese, è rappresentata dalla antica narrazione che efficienza significa “ottenere il massimo risultato con il minimo impiego di risorse”. Conseguire uno sviluppo sostenibile invece, richiede innanzitutto lo sforzo culturale di seguire un nuovo paradigma di efficienza: massimizzare il profitto, massimizzando gli effetti positivi per l'eco-sistema in cui si opera. Integrare in ogni profilo di impresa, la necessaria sensibilità verso i temi legati alla sostenibilità nel senso più ampio possibile dei suoi elementi di applicazione, comporta il “costo” iniziale per colmare il gap culturale imprenditoriale, comprese le resistenze al cambiamento delle strutture organizzative con tutti i dipendenti che vi operano. In questa tesi verrà affrontato inizialmente il tema ambiente; andando a raffigurare quello che è il legame tra quest'ultimo e le società. In seguito, introdurremo il quadro delle piccole e medie imprese italiane, nonché fulcro dell'attenzione di questo studio. Nello specifico cercheremo di dimostrare quanto al giorno d'oggi la transizione sostenibile significhi per questi tipi di società possibilità di crescita di miglioramento e di prosperità futura; svolgendo differenti analisi di tipo qualitativo e quantitativo sulla base di ciò che altre PMI hanno svolto e

sulla base di quelle che sono le prospettive prefissate dalla comunità europea per l'anno 2030. Spiegheremo inoltre come poter integrare il tema sostenibilità nella strategia aziendale e a cosa ciò comporta, cosa vuol dire piano di sostenibilità e i vantaggi che si possono trarre da questo. Infine, esamineremo quella che è la situazione attuale nel panorama mondiale specificando le diverse necessità che sorgono nelle differenti parti del globo, e cercheremo di delineare una linea futura di quello che si prospetterà essere il mercato sostenibile. A questo punto, appare rilevante introdurre la motivazione che spinge l'impresa a rendicontare il proprio impegno socio-ambientale. Trasparenza e responsabilità sono i termini che meglio spiegano perché l'azienda (profit, non profit, pubblica o privata) dovrebbe scegliere di rendicontare le proprie performance socio-ambientali. L'obbligo "morale" di rendere conto del proprio operato e dell'utilizzo "efficace e responsabile" delle risorse della collettività si estende a tutti gli attori economici e sociali. Proprio al fine di tutelare i portatori di interesse dell'azienda, il codice civile (artt. da 2423 a 2435*bis*) rende obbligatorio il bilancio d'esercizio, documento che rappresenta la situazione patrimoniale e finanziaria della società, oltre che il risultato economico generato nell'esercizio. I dati di sintesi contenuti al suo interno

rendono conto però solo di una dimensione dell'azienda, quella economico-patrimoniale, trascurando gli impatti generati sull'ambiente, sulla comunità locale, sui clienti, sui dipendenti. In tale contesto si inserisce il bilancio di sostenibilità, quale strumento utile a rendicontare i risultati economici, sociali e ambientali generati dall'azienda nello svolgimento delle proprie attività, e a comunicare gli stessi ad un pubblico ampio rappresentato da tutti gli stakeholder (dipendenti, fornitori, clienti, comunità locale, media, investitori, finanziatori ecc.). Il documento ha cadenza annuale ed è pubblicato nelle tempistiche previste per la pubblicazione del bilancio d'esercizio. Generalmente è redatto secondo linee guida e standard di rendicontazione, i più diffusi dei quali sono quelli predisposti da *Global Reporting Initiative* (GRI). Attualmente, nell'ambito profit, la rendicontazione delle informazioni non finanziarie è obbligatoria per le aziende quotate e del settore bancario-assicurativo, di grandi dimensioni (d.lgs. n. 254/2016), mentre è volontaria per la restante platea di aziende. Le sei fasi del percorso di reporting sviluppato secondo gli standard "G.R.I."

- 1- Mappatura degli stakeholder: l'identificazione degli stakeholder chiave per l'organizzazione consente di valutare i destinatari del bilancio di sostenibilità e,

non meno importante, individuare quali tra i key-stakeholder potranno essere coinvolti nella valutazione degli aspetti di materialità da rendicontare.

- 2- Analisi di materialità interna: tale analisi coinvolge il vertice e il management nella valutazione degli aspetti di sostenibilità.
- 3- Analisi di materialità esterna: prevede il coinvolgimento degli stakeholder chiave al fine di ottenere una valutazione circa la rilevanza degli aspetti di sostenibilità e la relativa declinazione. La valutazione degli aspetti di sostenibilità prende avvio dall'elenco predisposto dagli standard GRI.
- 4- Definizione del cruscotto indicatori: identificati gli aspetti materiali da rendicontare nel bilancio, si procede alla costruzione del "cruscotto indicatori", partendo dal set proposto dagli standard GRI.
- 5- Raccolta dei dati: la raccolta dei dati è una fase di lavoro delicata, in quanto coinvolge trasversalmente tutte le funzioni e aree aziendali, ciascuna delle quali dovrà contribuire, per la propria area di competenza, all'elaborazione di dati e informazioni che confluiranno nel bilancio di sostenibilità.

6- Elaborazione di dati e testi: i dati e le informazioni sono presentati e descritti nel bilancio in modalità fruibile al pubblico, in un documento completo ed esaustivo.

Generalmente al documento integrale sono affiancati estratti di sintesi rivolti a target specifici o contenenti i principali indicatori non finanziari.

Capitolo 1

IMPRESA E SVILUPPO SOSTENIBILE

1.1 Il rapporto impresa-ambiente

Al giorno d'oggi, il rapporto tra le imprese e l'ambiente è caratterizzato da una sempre maggiore consapevolezza sull'importanza della responsabilità ambientale e della sostenibilità. Le imprese sono parte integrante della società ed in quanto tali esse non saranno solo fonte di produzione di beni destinati al determinato mercato di appartenenza, bensì produrranno anche come conseguenza delle attività produttive svolte, dei sostanziali impatti sull'ambiente come produzione di rifiuti, inquinamento dell'acqua, inquinamento dell'aria e deforestazione, a seguito di differenti pratiche commerciali non sostenibili le quali puntano alla massimizzazione del profitto a breve termine andando contro le procedure sostenibili; ne possono essere degli esempi: le industrie estrattive (aziende specializzate nell'estrazione di materie prime e risorse naturali quali spesso possono essere gas, carbone, minerali e legname), le industrie chimiche (uno dei maggiori

produttori di sostanze tossiche), imprese agricole ed allevamenti che adottano pratiche di produzione intensiva (utilizzano un grosso numero di pesticidi, fertilizzanti chimiche addirittura spesso allevamenti intensivi del bestiame), industrie appartenenti al mondo del fast fashion (spesso causa di produzione a basso costo con materiali non sostenibili, scarso riciclo e smaltimento dei rifiuti e sfruttamento della mano d'opera). Viene riportata qui di seguito un'indagine del 2023 di "Forum per la Finanza Sostenibile" che prende in esame 450 PMI¹ dei settori agroalimentare, industria, logistica, trasporti, edilizia, analizzandone quattro tematiche:

1- L'attenzione che le imprese hanno verso i temi della sostenibilità:

questo primo test ha dato come risultato che il 73% delle PMI¹ analizzate si preoccupa di mantenere o aumentare le attenzioni riguardo tale tematica, mentre per la restante sono in diminuzione o assenti.

2- Le modalità di pagamento dei progetti sostenibili:

¹ Sigla utilizzata per rappresentare il gruppo delle piccole e medie imprese

il 47% ha proseguito tramite autofinanziamento, il 23% tramite credito bancario tradizionale, il 16% grazie a credito bancario agevolato per progetti sostenibili ed il restante 14% si è affidato ad ulteriori strumenti finanziari legati ad aspetti ESG².

3- Richieste sui temi di sostenibilità dagli stakeholder:

il 70% delle PMI ha ricevuto richieste riguardanti tale tematica.

4- Quante fossero disponibili a valutare strumenti finanziari legati ad aspetti ESG:

il 56% delle partecipanti sono risultate disponibili a valutare strumenti finanziari diversi dal credito legati ad aspetti ESG.

Quindi possiamo notare come in Italia vi sia un numero sempre maggiore di imprese ad alto impatto ambientale, coscienti dell'importanza che tale aspetto gioca e che usufruiscono della possibilità di implementare pratiche produttive o commerciali più rispettose dell'ambiente le quali puntino a ridurre il loro impatto ambientale generando benefici a lungo termine per l'azienda, per i suoi stakeholder e per la società in generale.

L'attenzione verso tale argomento non è però sufficiente affinché un'impresa possa

² Acronimo di *Environmental, Social, Governance* e rappresentano le tre dimensioni fondamentali per verificare, misurare, controllare e sostenere l'impegno in termini di sostenibilità di una impresa o di una organizzazione.

ritenersi sostenibile; per far sì che ciò accada è importante che vengano adottate pratiche di responsabilità sociale d'impresa (RSI) per incoraggiare un buon collegamento tra imprese e ambiente. Le imprese che adottano tali pratiche di gestione responsabile accettano di rispettare e mantenere rigorosi standard ambientali e comunicano apertamente le proprie azioni compiute, riuscendo ad incorporare la sostenibilità ambientale nelle proprie convinzioni e strategie aziendali. Grazie a determinate regole ed incentivi finanziari, i governi e le organizzazioni internazionali hanno un impatto significativo sul modo in cui le imprese iniziano ad approcciare nei confronti dei temi ambientali. L'applicazione delle leggi ambientali è necessaria per garantire la conformità aziendale e scoraggiare azioni imprudenti. Allo stesso tempo, è fondamentale incoraggiare le aziende ad attuare pratiche sostenibili attraverso imposte sulle emissioni, sussidi per le energie rinnovabili ed esenzioni fiscali per gli investimenti in tecnologie verdi. Gli impatti dei cambiamenti climatici stanno attualmente portando le PMI a livelli molto elevati di rischi operativi e finanziari. Ciò potrebbe interrompere la catena di approvvigionamento, aumentare i costi di produzione e danneggiare le infrastrutture critiche a causa di eventi climatici drastici come inondazioni, siccità o ondate di calore di

lunga durata. Alla luce di ciò, le PMI dovranno adattarsi in modo creativo e proattivo alle strategie di cambiamento climatico, investendo in tecnologie più resilienti e diversificando le fonti di approvvigionamento. Inoltre, ulteriori investimenti in infrastrutture più robuste e in piani di continuità aziendale metteranno le imprese in condizioni migliori per affrontare i capricci degli eventi a sorpresa. La crescente pressione normativa legata al cambiamento climatico impone alle aziende la necessità di ridurre le proprie emissioni di gas serra. La decarbonizzazione attraverso l'uso di energie rinnovabili o con un'impronta ambientale più bassa, come obbligo di adattamento alle nuove normative si rivela comunque come un'opportunità per migliorare l'efficienza operativa e l'espansione del mercato. Ma la sostenibilità non riguarda soltanto l'elemento legato all'inquinamento ambientale. Infatti, già gli approfondimenti e le riflessioni introdotte con la *blue economy*, la *green economy*, la *circular economy* e, non ultimo, i progetti di inclusione nelle organizzazioni aziendali, hanno offerto delle precise e più ampie connotazioni di sostenibilità.

1.2 Le PMI

Il pilastro fondamentale del sistema economico e industriale del nostro paese è formato dalle piccole e medie imprese, meglio note anche con la sigla PMI (possono essere ritenute tali solo quelle imprese con meno di 250 lavoratori e fatturato annuo non superiore ai 50 milioni di euro o un totale in bilancio annuo non superiore a 43 milioni di euro). Esse rappresentano il 99 % delle imprese presenti nella penisola, inoltre stando ai dati attuali dell'ISTAT si contano 214 mila PMI circa, ossia il 4,78% del panorama imprenditoriale italiano realizzando il 41% del fatturato generato in Italia e contribuendo inoltre per il 37,9% alla creazione di valore aggiunto nella penisola. Grazie alla loro presenza capillare sul territorio e all'adattabilità alle mutevoli condizioni di mercato, le PMI sono uno dei pilastri portanti della crescita economica ma anche la principale risorsa per avviare in concreto lo sviluppo sostenibile del paese. Infatti, l'integrazione della sostenibilità nei processi e nella strategia di PMI italiane si presenta come una necessità imprescindibile per garantire la loro competitività nel lungo periodo e contribuire al

ripristino di un'economia più equa e resiliente. Le prassi di sostenibilità adottate dalle PMI, offrono una serie di vantaggi sia tangibili che intangibili. In primo luogo, l'attuale integrazione della sostenibilità nei processi produttivi consente alle PMI di abbattere i costi operativi e di migliorare la propria efficienza energetica, ridurre gli scarti ed ottimizzare l'utilizzo delle risorse sul lungo termine. In questo modo non solo contribuisce a migliorare la redditività delle imprese, ma anche a ridurre il loro impatto sull'ambiente (generando un maggiore utilizzo responsabile delle risorse naturali con riduzione delle emissioni di gas serra) permettendo inoltre, grazie all'adozione di tali pratiche sostenibili l'accesso a nuovi mercati e clienti particolarmente sensibili alle questioni ambientali o sociali. Le PMI che dimostrano un impegno autentico in favore della sostenibilità possono contare su una maggiore fiducia e reputazione nella società, questo è ciò che differenzia maggiormente le nuove imprese virtuose dalla concorrenza, creando valore aggiunto per il loro marchio. Questo può portare a possibilità per lo sviluppo della crescita a lungo termine, aiutando così le PMI a consolidare la loro posizione nel mercato, fino a guadagnare maggiori quote di mercato. In secondo luogo, l'integrazione della sostenibilità nella strategia aziendale spesso può agevolare la gestione dei rischi e la

resilienza aziendale, facendo sì che queste siano in grado di individuare e affrontare proattivamente le minacce e le vulnerabilità potenziali, riducendo l'esposizione ai rischi in termini di reputazione, conformità legale e solvibilità finanziaria. Tale capacità di adattarsi rapidamente per reagire ai cambiamenti del contesto esterno diventa cruciale per la sopravvivenza e successo delle PMI italiane, soprattutto se ci ritroviamo come negli ultimi anni, in un contesto di crescente complessità e incertezza. Tuttavia, nonostante i molti vantaggi associati alla sostenibilità nell'ambito della strategia d'impresa, ci sono diversi ostacoli che devono essere superati. La comprensione del concetto di fattore interno e fattore esterno risulta fondamentale per ogni approccio preliminare alla sostenibilità. I fattori interni sono l'insieme delle risorse, punti di forza e di debolezza interni al sistema aziendale. Sono quindi fattori che l'organizzazione aziendale ed il relativo management può gestire per raggiungere gli obiettivi a lungo termine. I fattori interni dell'organizzazione non possono e non devono essere cambiati dai concorrenti né dai cambiamenti del mercato.

Nell'analisi SWOT, i fattori Interni sono classificati in:

- Punti di forza

- Punti di debolezza

I punti di forza sono i principali fattori interni che contribuiscono al successo del business. Un punto di forza è qualcosa in cui sei bravo, qualcosa che sai fare bene e che dovresti continuare a fare perché hai un vantaggio competitivo sulla concorrenza.

I punti di debolezza sono invece i fattori chiave, le qualità dannose che ostacolano il successo del business. Una debolezza è qualcosa in cui non si è bravi, qualcosa che non si fa bene, o qualcosa che non si può fare per limiti oggettivi troppo spesso trascurati.

Fattori di mercato esterni. I fattori esterni sono invece quelle caratteristiche esterne al Porto e legate allo scenario in cui opera, alla concorrenza, al mercato di riferimento ed agli eventi internazionali. Si tratta quindi di fattori sui quali il Sistema portuale non può intervenire né controllare, ma che può solo "subire" e nei migliori casi "gestire" attraverso opportune strategie.






Nell'analisi SWOT, i fattori esterni sono classificati in:

- Opportunità
- Minacce

Le opportunità sono fattori economici o fattori politici esterni che possono aiutare il business a crescere. Si tratta di **situazioni favorevoli relative all'ambiente in cui si opera** e che il sistema portuale deve conoscere ed eventualmente sfruttare, in modo da migliorare la sua posizione nel mercato. Di fatto, più opportunità ci sono, maggiore è il potenziale di crescita. Le minacce esterne sono fattori ambientali, politici o tecnologici che possono avere un impatto negativo sul business. Si tratta di quei fattori che potrebbero mettere in crisi una o più aree portuali e che è bene monitorare per poter apportare le azioni più corrette, al fine di annullare il gap con altri concorrenti. In molti casi, le PMI possono essere limitate nel prendere azioni concrete verso una maggiore sostenibilità a causa di vincoli di bilancio, mancanza di esperienza e risorse dedicate. Pertanto, è fondamentale creare un ambiente regolamentare e politico che faciliti l'adozione di pratiche sostenibili da parte delle PMI attraverso incentivi finanziari, supporto tecnico e formazione specializzata per agevolare il processo di transizione verso modelli di business sostenibili. Qui di seguito viene riportata un'indagine eseguita da "SDA Bocconi" in collaborazione con "Assicurazioni Generali" (18/7/2022) raffigurante una

tabella che ci illustra quali sono le maggiori barriere all' introduzione di piani sostenibili

e la rilevanza che esse hanno per le PMI nella penisola.

Principali barriere che impediscono alle PMI di adottare un approccio basato sulla sostenibilità	LIVELLO DI RILEVANZA
Mancanza di risorse interne, comprese le competenze e le abilità	
Mancanza di risorse economiche e/o finanziarie	
Fattori istituzionali, comprese le normative e la burocrazia	
Mancanza di domanda da parte dei consumatori o dei clienti.	
Mancanza di strumenti routinizzati e standardizzati per le PMI	

estremamente rilevante: 

rilevante: 

Dunque, possiamo notare come l'integrazione della sostenibilità nelle azioni e strategie

adottate nelle PMI presenta continue sfide e opportunità uniche per promuovere la

crescita economica, l'innovazione e lo sviluppo sostenibile in Italia. Mediante un

impegno concreto e coerente per la sostenibilità, le PMI possono non solo accrescere la propria capacità concorrenziale e migliorare il proprio know-how, ma anche contribuire in modo sostanziale alla costruzione di un futuro più equo, prospero e sostenibile per le generazioni presenti e future. Tramite l'economia circolare, si viene inoltre a creare un nuovo approccio sostenibile alla produzione e al consumo. A differenza del tradizionale modello economico lineare, che perpetua il motto "prendere, fare, sprecare", l'economia circolare si concentra sull'idea di mantenere beni, materiali e risorse in uso il più a lungo possibile e di dedicare il minimo sforzo allo spreco o allo smaltimento. I vantaggi derivanti dall'adozione di un tale modello da parte di una PMI sono molteplici e si traducono in diversi risparmi. Ad esempio, le piccole e medie imprese possono investire nel riciclo dei materiali, nella rigenerazione dei prodotti e nella riparazione delle attrezzature. Un buon esempio di economia circolare è la produzione di mobili, dove le aziende producono nuovi prodotti utilizzando materiale riciclato, allentando così la pressione sull'estrazione di materiale vergine. L'industria alimentare e agricola, ad esempio, occupa i primi posti nell'elenco dei settori leader che applicano soluzioni circolari, come il riutilizzo degli scarti agricoli nel processo di produzione. Questo

dovrebbe significare non solo promuovere la sostenibilità ambientale, ma anche favorire la competitività delle PMI. Tuttavia, per l'economia circolare è necessario un cambiamento nella cultura e nelle organizzazioni delle PMI. Gli strumenti principali per ottenere un'implementazione di successo del modello saranno gli investimenti in tecnologie più pulite, la riconfigurazione della catena di approvvigionamento e la motivazione dei consumatori a riportare i prodotti usati. L'uso di nuove tecnologie, può accelerare questi processi, purché si valutino con molta attenzione non esplorati. Nel senso che, l'approccio a tecnologie innovative viene spesso visto come un mero miglioramento dei tempi di realizzazione di un processo ma, non è un reale vantaggio se la velocità non è accompagnata da una riduzione di possibili effetti negativi per l'ecosistema.

1.3 Il concetto di ESG e SDG

ESG, è l'acronimo di Environmental, Social e Governance, rappresenta un approccio integrato che valuta non solo le prestazioni finanziarie di un'azienda, ma anche il suo

impatto sull'ambiente, la società e la governance. Pertanto, è necessario suddividerlo in tre diverse classificazioni. L'aspetto ambientale riguarda l'impatto che l'azienda esercita sull'ambiente. Ciò include i suoi sforzi per continuare a ridurre emissioni, per gestire in modo sostenibile le risorse naturali e per ridurre il suo impatto sull'ecosistema. Questo aspetto è significativo a causa della crescente consapevolezza sui cambiamenti climatici e della necessaria transizione verso le economie verdi. Il lato sociale implica come un'azienda si comporta con i suoi dipendenti, i suoi fornitori, la comunità in cui opera e la società nel suo complesso. Questo prevede cose come il rispetto della diversità sul posto di lavoro, l'uguaglianza di genere, l'inclusività, l'impegno con la comunità locale e la responsabilità verso i consumatori, garantendo condizioni di lavoro più sicure e consapevoli della salute dei propri dipendenti, andando non solo ad incrementare la reputazione dell'azienda ma creando anche un ambiente lavorativo più efficace e innovativo. Inoltre, il colloquio con questioni delle disuguaglianze attraverso l'accesso all'istruzione e all'assistenza sanitaria può aiutare a ridurre le disuguaglianze, promuovendo per tutti una società più equa ed inclusiva. Infine, la governance riguarda la struttura di leadership e decisionale dell'azienda; quindi, la composizione del consiglio

di amministrazione, la trasparenza delle pratiche aziendali, l'etica aziendale e la gestione dei rischi. Le aziende con una governance forte sono più stabili, resistenti alle crisi ed in grado di ispirare fiducia tra gli investitori e le parti interessate. Una governance efficace significa avere una leadership responsabile, un controllo significativo da parte del consiglio di amministrazione e una gestione dei rischi efficace. Investire per realizzare una governance sana riduce il rischio di frodi, scandali aziendali e battaglie legali, tutelando così gli interessi a lungo termine degli azionisti. Integrare i principi ESG nei processi decisionali e strategici del proprio business conduce a una serie di vantaggi come migliorare la gestione del rischio, ridurre i costi operativi, costruire la fiducia tra gli investitori e i consumatori e promuovere l'innovazione. Per gli investitori, l'analisi ESG fornisce una visione più approfondita delle prestazioni aziendali e della sostenibilità sul lungo termine, aiutandoli a fare investimenti meglio informati e a ridurre il rischio. Tuttavia, l'integrazione di ESG ha anche dei limiti. Trovare e accedere a dati ESG affidabili e rilevanti costituisce una delle principali sfide, poiché vi è molteplicità di fonti di dati e non è sempre chiaro quale modo di operare sia il migliore. Inoltre, la mancanza di standardizzazione complica il confronto tra diverse aziende e settori. Anche quando si

riesce a raccogliere dati, la misurazione e la valutazione dell'effetto reale di tali pratiche possono essere difficili. Ad esempio, l'impatto sociale di un'azienda su una comunità locale o l'impatto ambientale di un tipo specifico di pratica deve essere misurato attraverso analisi qualitative e quantitative approfondite, queste aiuteranno le imprese a poter comprendere al meglio l'efficacia delle loro politiche rendendola capace di svolgere accortezze operative o strategiche quando necessario. Integrare in modo efficiente i parametri ESG richiede anche risorse, tempo ed energia alle aziende. Questo potrebbe includere la formazione dei dipendenti, l'implementazione di sistemi di monitoraggio e valutazione, e talvolta cambiamenti sostanziali nelle operazioni aziendali. L'adozione di principi gestionali virtuosi, potrebbe richiedere cambiamenti culturali e organizzativi significativi che possono riscontrare resistenza tra i dipendenti e gli stakeholder abituati a pratiche tradizionali. Tutto ciò è un impegno significativo per le aziende e richiede una combinazione di collaborazione e sana competizione tra i vari comparti delle aziende e i loro investitori, nonché altre parti tipo eventuali filiere, interessate per sviluppare standard uniformi e pratiche generali. L'importanza dei criteri ESG per il futuro è innegabile. Con sfide globali sempre più urgenti come il cambiamento climatico e la disparità sociale, è

essenziale che le aziende adottino una prospettiva a lungo termine e considerino l'impatto delle proprie decisioni su tutti gli stakeholder, non solo sugli azionisti. Gli investitori stanno sempre più valutando le prestazioni ESG delle aziende prima di prendere decisioni di investimento, poiché riconoscono che le aziende che integrano criteri ESG sono meglio posizionate per prosperare nel lungo termine e contribuire a costruire un futuro più sostenibile e inclusivo per tutti. Inoltre, i governi stanno sempre più adottando politiche e regolamenti incentrati su tali aspetti per promuovere la sostenibilità e mitigare i rischi ambientali e sociali. L'adozione dei criteri ESG è fondamentale per affrontare le sfide del nostro tempo e costruire un futuro migliore per le generazioni a venire. Una chiamata globale alla piena azione per affrontare alcune delle sfide più urgenti dell'umanità è rappresentata dai SDG³, ossia i Sustainable Development Goals delle Nazioni Unite. Povertà estrema, fame e urgenza di combattere il cambiamento climatico sono solo alcune delle aree in cui gli SDG sperano di creare un mondo più equo, sostenibile e prospero per tutti entro il 2030. Essi non sono solo un insieme di obiettivi; sono un faro per quanto riguarda i governi, le imprese e il resto della società, guidando le politiche e le pratiche

³ strumento di visualizzazione che fornisce una rapida panoramica dei progressi dell'UE al raggiungimento degli obiettivi

verso risultati che possono fare la differenza per il nostro pianeta. I SDG coprono una vasta gamma di questioni ambientali, economiche e sociali. Includono la necessità di una migliore educazione, l'uguaglianza di genere, l'acqua pulita e l'energia rinnovabile e mirano anche a ridurre le disuguaglianze nel mondo e a promuovere la pace e la giustizia.

La loro forza è il modo in cui si intrecciano, un obiettivo di SDG supporta spesso un altro, e ciò dimostra in che modo i problemi globali siano collegati. Per esempio, un obiettivo di maggior successo dell'obiettivo della salute e del benessere potrebbe dare la possibilità il miglioramento dell'uguaglianza uomo-donna perché le donne sarebbero in migliori condizioni di tornare al lavoro, per esempio dopo una gravidanza. Allo stesso modo, le azioni sul cambiamento climatico che funzionano possono rafforzare le comunità e aumentare il potere economico rafforzando il commercio. L'adesione dell'SDG implica l'impegno collettivo. Nessuno stato, impresa o ente singolo può fare lo sforzo di raggiungere i suoi obiettivi da solo. Solo la collaborazione e l'innovazione ci permetteranno di farlo. Gli SDG non sono semplicemente obiettivi di politica estera. Sono una chiamata a ripensare come viviamo, lavoriamo e interagiamo con il nostro pianeta. Il mondo in cui sperano che ideare gli SDG non comporta uno sviluppo a spese delle risorse

naturali o del benessere umano, quello sviluppo lo valorizza. La strada per il 2030 sarà lunga e piena di difficoltà, ma gli SDG rappresentano una visione e un piano d'azione che offrono speranza: una volta sostenuti in tutto il mondo, possono fare la differenza per un mondo migliore per tutti.

1.4 Il ruolo degli altri stati

Il ritmo con cui le aziende mondiali esportano pratiche sostenibili varia notevolmente da regione a regione, mostrando una serie di priorità diverse per le questioni ambientali, economiche e sociali. In Europa occidentale, ad esempio, l'Unione Europea ha istituito normative ambientali molto severe, imponendo standard elevati di sostenibilità. Il controllo è principalmente incanalato verso l'efficienza energetica, la riduzione delle emissioni di carbonio e l'economia circolare, che intraprende programmi avanzati di reporting ESG. In Nord America, la politica sostenibile è in crescita, ma con ritmi variabili a seconda della regione e del settore. Le organizzazioni su entrambi i lati del confine tra Stati Uniti e Canada stanno portando avanti soluzioni tecnologiche per ottimizzare l'uso delle risorse dall'interno, mentre le aziende inseriscono l'ecologia nella loro strategia generale di innovazione digitale, avanzando

con le reti intelligenti e le tecnologie per la sostenibilità. I Paesi dell'Asia orientale, in particolare Cina, Giappone e Corea del Sud, hanno reagito in altri modi. La Cina investe rapidamente nelle energie rinnovabili, ma è comunque uno dei grandi inquinatori del mondo. Il Giappone e la Corea del Sud hanno politiche più proattive, che enfatizzano la tecnologia pulita, le infrastrutture intelligenti e le energie rinnovabili. Le aziende di questi Paesi sono solite bilanciare la crescita economica con politiche sostenibili, in particolare nel settore manifatturiero. L'America Latina ha una ricca base di risorse naturali, ma a causa delle sue economie in crescita, ci sono sfide per quanto riguarda la deforestazione, le politiche di protezione della fauna selvatica e lo sviluppo economico sostenibile. Alle aziende agricole e minerarie viene chiesto di ridurre il loro impatto sull'ambiente, in collaborazione con i governi e le ONG, implementando nuove tecnologie per preservare migliori pratiche ambientali.

In Africa, la sostenibilità è spesso in contrasto con le principali questioni socioeconomiche: la maggior parte dei Paesi soffre del cambiamento climatico e le aziende internazionali investono in soluzioni sostenibili che contribuiscono allo sviluppo economico locale - energia solare, energia eolica e progetti di agricoltura

sostenibile sono tra i pochi progetti avviati dalle major. In Medio Oriente, la grande dipendenza dal petrolio e dal gas coesiste con un crescente interesse per la diversificazione energetica e le fonti rinnovabili. Con la crescente carenza di risorse idriche nella regione, le aziende locali e multinazionali hanno investito molto di più nell'energia solare e nelle tecnologie idriche sostenibili. La conclusione è che l'adozione di pratiche sostenibili varia molto all'interno delle regioni in base ai quadri normativi, alle priorità economiche e alle esigenze ambientali locali. Queste dinamiche modellano le strategie delle aziende globali che sempre più spesso si impegnano a dare risposte di sostenibilità, aggiungendo valore alla luce delle sfide e delle opportunità regionali. In fine, appare fondamentale la capacità politica dei governi di accelerare la transizione, forzando i cittadini a fare delle scelte utili a ridurre l'inquinamento. Ovviamente, se come avviene nei paesi del nord Europa, si operano dei provvedimenti molto forti per disincentivare l'uso di auto inquinanti, occorre che i trasporti pubblici siano adeguatamente funzionanti con mezzi alimentati da fonti energetiche rinnovabili.

Capitolo 2

IL RUOLO DELLA PIANIFICAZIONE

2.1 Il piano di sostenibilità ed i suoi vantaggi

Un piano di sostenibilità è un documento strategico che stabilisce obiettivi, azioni e misure per l'introduzione di principi di sostenibilità ambientale, sociale ed economica in un'organizzazione, un'impresa, una comunità o una regione, cercando di promuovere attività e comportamenti che consentano di soddisfare le attuali necessità, senza ostacolare la capacità delle generazioni future di soddisfare le proprie esigenze. Con tale piano, si delinea il modo in cui un'azienda sarà in grado di incorporare le problematiche ambientali, sociali ed economiche nel proprio modello di business. L'importanza del piano di sostenibilità sta nel fatto che fornisce una roadmap strutturata e intuitiva su come integrare il concetto di sostenibilità in un'organizzazione e, supporta il monitoraggio quotidiano delle attività e delle operazioni per garantire che siano svolte in modo responsabile ambientale, sociale e con metodo economico. La creazione di un piano di

sostenibilità, seguendo la declinazione nelle fasi *AS-IS/TO DO/TO BE*, include: l'analisi di situazione attuale in cui viene eseguita una valutazione completa della situazione attuale in termini di impatto e attività negative della società sull'ambiente. Tale analisi può includere emissioni di anidride carbonica, utilizzo di risorse naturali, gestione delle relazioni aziendali e della responsabilità sociale d'impresa e delle connessioni con le comunità locali. Sulla base dell'analisi della situazione attuale, vengono fissati obiettivi specifici e misurabili per l'organizzazione da raggiungere in materia di sostenibilità. Questi obiettivi possono riguardare la riduzione delle emissioni, l'aumento dell'efficienza, il miglioramento delle condizioni di lavoro e l'approvvigionamento responsabile. Il piano stabilisce le strategie e le azioni necessarie per raggiungere gli obiettivi di sostenibilità, quali ad esempio l'analisi del ciclo di vita del prodotto, la quale ha l'obiettivo di ridurre al minimo i danni ambientali in ogni sua fase: progettazione, produzione e smaltimento. Tale pratica prende il nome di "*Life Cycle Assessment*" e consente alle aziende di monitorare le emissioni di CO₂⁴, l'uso delle risorse e il consumo di energia con l'obiettivo di ridurre i costi operativi a lungo termine e migliorare

⁴ Formula chimica dell'anidride carbonica

l'efficienza energetica; oppure ancora ne sono concreti esempi l'integrazione della sostenibilità nei processi decisionali aziendali, l'implementazione di tecnologie pulite e l'educazione e la sensibilizzazione dei dipendenti e delle parti interessate. Infine, è necessario considerare nel piano meccanismi di monitoraggio e valutazione in grado di controllare lo stato di avanzamento rispetto agli obiettivi preposti ed eventualmente apportare le dovute modifiche; può comportare la raccolta di dati volti ad analizzare la misurazione delle singole prestazioni tramite ad esempio una scheda di valutazione bilanciata "*Balanced Scorecard*", ossia un sistema di misurazione dei risultati aziendali ideata con lo scopo di organizzare le attività dell'impresa tramite l'identificazione di metriche in grado di valutare l'efficienza dei processi aziendali. L'adozione e l'implementazione di un piano di sostenibilità come visto già in precedenza può portare a una serie di vantaggi significativi. Grazie agli sforzi per migliorare l'efficienza energetica, ridurre gli sprechi e ottimizzare l'uso delle risorse si ottengono riduzioni significative dei costi operativi, ad esempio per la riduzione dei consumi di energia, acqua e materie prime. La dimostrazione dell'impegno verso la sostenibilità migliora la reputazione e l'immagine dell'azienda nei confronti dei consumatori, dei clienti, dei dipendenti e di

tutte le altre parti interessate, traducendosi inoltre in un aumento della fiducia nel marchio e della fedeltà dei clienti. Essere allineato ai principi di sostenibilità crea nuove opportunità di mercato, ad esempio per rispondere alla crescente domanda di prodotti e servizi sostenibili da parte dei consumatori o per accedere a finanziamenti e investimenti green. Ridurre l'impatto ambientale e sociale attutisce i rischi legati ai cambiamenti di normativa, eventi meteorologici estremi o scandali legati a pratiche non sostenibili. Scegliere di adottare pratiche e tecnologie sostenibili promuove l'innovazione e la differenziazione, qualificando l'organizzazione per un vantaggio competitivo sul lungo termine. Un piano di sostenibilità dimostra un significativo coinvolgimento dei desideri della maggior parte dei consumatori ed investitori andando ad adottare un comportamento saggio e responsabile nei confronti dell'ambiente e dell'essere umano. Infine, le PMI possono accedere ad altrettanti strumenti di finanziamento creati per sostenere la sua transizione verso modelli di business più sostenibili. Tra gli strumenti più comuni ci sono ad esempio, i green bond, prestiti concessi per finanziare progetti a basso impatto ambientale come l'installazione di energie rinnovabili o l'aumento dell'efficienza energetica. I finanziamenti diretti dei programmi dell'UE, come ad esempio *"l'European*

*Green Deal*⁵ e *InvestEU*⁶, che prevedono prestiti e sovvenzioni per progetti sostenibili dal punto di vista ambientale e sociale. Uno dei principali ostacoli all'accesso ai finanziamenti sostenibili però, è la mancanza di informazioni e di capacità interne per sviluppare piani di investimento adeguati. Le PMI che riescono a dimostrare la loro adesione ai criteri ESG possono richiedere preferenze e vantaggi, come maggiori opportunità di ottenere prestiti agevolati e sgravi fiscali. Ad esempio, mentre si premiano le aziende che operano in modo responsabile dal punto di vista ambientale e sociale, la maggior parte delle banche e degli istituti finanziari sta iniziando a prendere in considerazione gli aspetti ESG nelle proprie decisioni di concessione del credito. Ottenere questi finanziamenti non significa solo aiutare le PMI a finanziare la transizione verso modelli di business più sostenibili ma, allo stesso tempo, migliorare la loro reputazione e attrattività agli occhi degli investitori, particolarmente sensibili alle questioni di sostenibilità.

⁵ Serie di misure volte a ridurre le emissioni di gas serra, promuovere l'energia rinnovabile, migliorare l'efficienza energetica e tutelare la biodiversità.

⁶ programma per il rilancio degli investimenti privati nell'UE che ha l'obiettivo di favorire competitività e crescita nel lungo periodo.

2.2 Come integrare la prospettiva di sostenibilità nel sistema di pianificazione e controllo di una PMI

Integrare la prospettiva di sostenibilità nel sistema di pianificazione e controllo di una piccola e media impresa implica un approccio olistico che soddisfa diversi aspetti dell'attività aziendale. A seguito della valutazione circa l'impatto ambientale, sociale ed economico delle attività aziendali; viene riesaminato tutto ciò che l'impresa crea e danneggia, cercando di ottenere obiettivi di miglioramento. A seguito dell'individuazione degli obiettivi l'impresa dovrà riuscire ad integrarli nei processi aziendali, assicurandone l'integrazione della sostenibilità nei processi vitali dell'azienda non solo interni all'organizzazione ma anche esterni, come ad esempio: affidarsi a fornitori che adottino pratiche di produzione sostenibili. Inoltre, dovranno essere adottate tecniche di comunicazione trasparenti affinché vi sia una continua informazione verso i clienti, fornitori e gli stakeholder degli sforzi e progressi dell'impresa verso la sostenibilità, riuscendo anche a incentivare un maggiore coinvolgimento e sensibilizzazione dei dipendenti verso pratiche sostenibili. Man mano che la sostenibilità diventa una competenza fondamentale per le imprese aumenta la necessità di una

formazione costante dei dirigenti e dei dipendenti. Le PMI dovranno investire in programmi di formazione che consentano al personale di applicare i precetti della sostenibilità in modo efficace ed efficiente. Questo garantirà non solo una maggiore efficacia delle strategie di sostenibilità, ma anche un maggiore coinvolgimento e soddisfazione dei dipendenti. Per far sì che ciò sia possibile, rimane ferma la necessità di dover definire determinati indicatori chiave di prestazioni (meglio noti con la sigla anglosassone KPI⁷) che raffigurino quindi un valore misurabile che dimostri l'andamento dei processi aziendali rispetto agli obiettivi preposti. Uno dei passaggi fondamentale in tale processo riguarda la valutazione dei rischi e delle opportunità legate alla sostenibilità nell'ambito della pianificazione e del controllo di una PMI. La valutazione dei rischi si basa sulla valutazione degli impatti negativi che possono discendere dalle pratiche non sostenibili o da eventi esterni all'attività. Questi possono includere, rischi di non conformità legislativa, regolamenti o etiche che possono portare a barriere giuridiche e sanzioni o danni alla reputazione dell'impresa. In base alla piramide della CSR⁸

⁷ valore misurabile che dimostra l'efficacia con cui un'azienda sta raggiungendo gli obiettivi aziendali principali.

⁸ Tale sigla rappresenta l'integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali e ambientali nelle loro operazioni interessate.

(responsabilità sociale di impresa), individuare le opportunità rappresenta il secondo passo dopo l'identificazione dei rischi. Le opportunità si riferiscono alle possibilità di vantaggio competitivo che le PMI possono acquisire anche tramite l'adozione di pratiche sostenibili. Si tratta infatti, di valorizzare l'effetto distintivo di un know how⁹ innovativo e difficilmente replicabile in tempi brevi dai competitors.

2.3 La strategia

Il secondo aspetto fondamentale riguarda la necessità di includere attivamente la sostenibilità nella strategia generale dell'azienda, cioè incorporare la sfera ambientale e sociale nella vision, nella mission, nei valori fondamentali e nei piani a lungo termine. È cruciale che l'azienda identifichi i cosiddetti temi "materiali" ambientali e sociali, cioè quelli che influenzano in misura maggiore la capacità dell'azienda di creare valore insieme ai seguenti aspetti economico-finanziari. La prima cosa da fare per sviluppare una strategia sostenibile consiste nel definire il processo stesso. È importante fissare degli

⁹ Termine anglosassone, il quale indica le conoscenze necessarie per svolgere una determinata attività lavorativa.

obiettivi e delle priorità a lungo termine, coerenti con le capacità e le risorse dell'azienda, permettendo un percorso di crescita sostenibile. Questo allineamento non solo consente di garantire coerenza interna, ma anche di comunicare efficacemente l'impegno dell'impresa esternamente agli stakeholder. L'implementazione della strategia di sostenibilità comporta un'attenta revisione, e, se necessarie anche conseguenti modifiche, di tutti i processi aziendali esistenti. Ciò può includere ad esempio l'adozione di nuovi processi, la ristrutturazione delle catene di fornitura in modo da promuovere la sostenibilità o una revisione dei criteri di assunzione e formazione del personale. Tali politiche aziendali dovrebbero essere adattate ad ogni singolo aspetto dell'operatività aziendale in modo che siano utilizzate in conformità degli obiettivi di sostenibilità prefissati. Anche per la strategia, è necessario svolgere un monitoraggio ed una valutazione continua dei progressi essenziali, tramite l'utilizzo di indicatori di prestazione specifici, come il consumo delle risorse, le emissioni di carbonio o la soddisfazione dei dipendenti; per garantire che questa sia effettivamente implementata e ci sia la possibilità, dove necessario, di apportare correzioni. Un ulteriore aspetto potrebbe riguardare lo studio di casi relativi a PMI di successo individuando la varietà e i benefici degli approcci

da cui attingere non solo in termini di risultati ambientali ma anche di vantaggio competitivo e reputazione. Il punto non è che l'azienda debba approvare una strategia separata della sostenibilità, ma piuttosto che questa sia parte integrante della stessa strategia generale. Ciò potrebbe portare alla necessità di ridefinire i piani strategici complessivi dell'organizzazione in modo da riflettere gli obiettivi e le finalità dell'azienda anche rispetto allo sviluppo durevole della generazione futura. Non si tratta del bisogno di creare due documenti separati, ma di elaborare un approccio sinergico che tenga conto contemporaneamente dei due ambiti di attività. Anche il modello operativo potrebbe soffrire di influenza, poiché potrebbe essere incompatibile con il nuovo contesto che incorpora la sostenibilità come uno dei suoi tratti distintivi. In definitiva, la strategia di sostenibilità aziendale non è solo un'etica risposta ma è semplicemente un'opportunità vantaggiosa per il successo e la crescita futura. Integrando nei processi operativi i principi della sostenibilità, un'azienda può migliorare la propria redditività, acquistando inoltre un vantaggio competitivo durevole.

CAPITOLO 3

CASE STUDY

3.1 Premessa generale

Come noto, tra gli standard di riferimento per la costituzione del bilancio di sostenibilità,

quelli maggiormente diffusi sono i seguenti:

- orientamenti OCSE¹⁰ per le imprese multinazionali
- normativa ISO 26000¹¹ dell'organizzazione Internazionale per la normazione
- *Global Reporting Initiative*
- Principi guida sulle imprese e sui diritti umani delle Nazioni Unite

Il modello di riferimento più diffuso a livello internazionale per il bilancio di sostenibilità

risulta essere il GRI - *Global Reporting Initiative* ¹².

¹⁰ Linee Guida destinate alle Imprese Multinazionali necessarie per individuare gli ambiti nei quali è importante che le imprese si comportino in modo responsabile.

¹¹ strumento utile al conseguimento degli obiettivi di sostenibilità ONU: partendo da principi inderogabili quali il rispetto dei diritti umani, la responsabilità di rendere conto, la trasparenza e il comportamento etico, il rispetto degli interessi degli stakeholder, il rispetto del principio di legalità e delle norme internazionali di comportamento.

¹² è un'istituzione indipendente con sede ad Amsterdam e un centro di collaborazione dell'Agenzia ONU per l'ambiente.



Tale modello è in grado di

allineare gli obiettivi di

sostenibilità e gli indicatori

con i 17 *Sustainable*

Development Goals, e i

169 target dell'Agenda ONU 2030 e agevola il processo di traduzione della strategia in

obiettivi concreti e misurabili di sostenibilità. Ai fini della predisposizione del modello

di rendicontazione di sostenibilità, l'Ente prenderà come riferimento metodologico e

operativo la struttura del *Global Reporting Initiative – GRI*, sia per la fase di

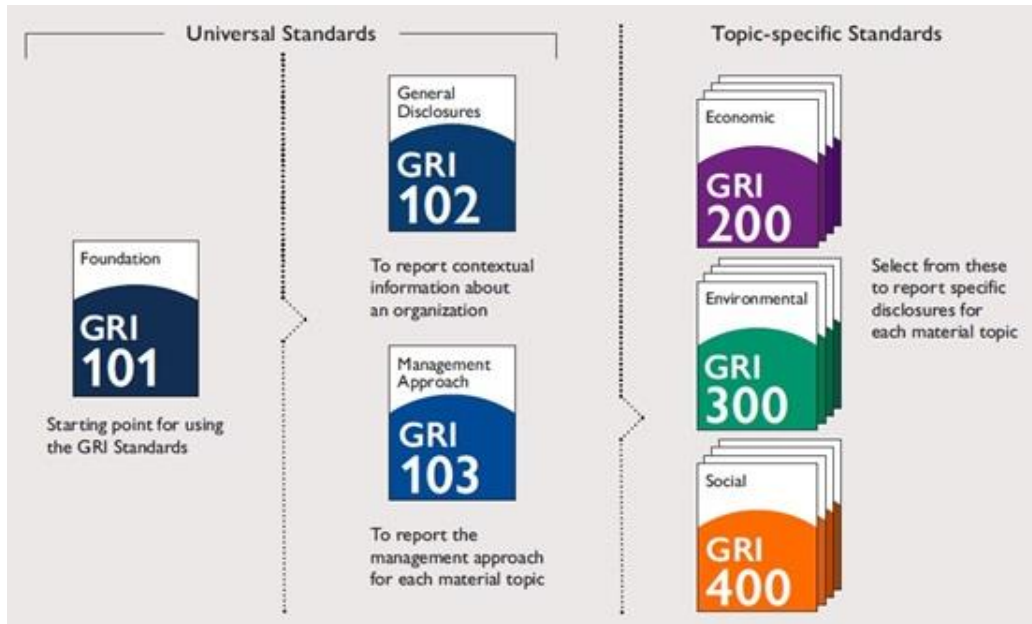
progettazione dell'elaborato che di mantenimento e aggiornamento dello stesso,

declinandone la forma con gli indirizzi sopra descritti. I GRI sono suddivisi in due grandi

categorie:

- 1) tre *standard universali*, uguali per tutte le organizzazioni
- 2) tre set di *standard specifici*, tra i quali l'organizzazione sceglierà quelli di proprio

interesse, in base agli impatti e ai temi selezionati



Fonte: alleanza italiana per lo sviluppo sostenibile

Nello specifico, il percorso di reporting sviluppato secondo gli standard GRI si sviluppa attraverso sei fasi:

1. Mappatura degli stakeholder

L'identificazione degli stakeholder chiave per l'organizzazione consente di valutare i destinatari del bilancio di sostenibilità e, non meno importante, individuare quali tra i key-stakeholder potranno essere coinvolti nella valutazione degli aspetti di materialità da rendicontare.

2. Analisi di materialità interna

Tale analisi coinvolge il vertice e il management nella valutazione degli aspetti di sostenibilità.

3. Analisi di materialità esterna

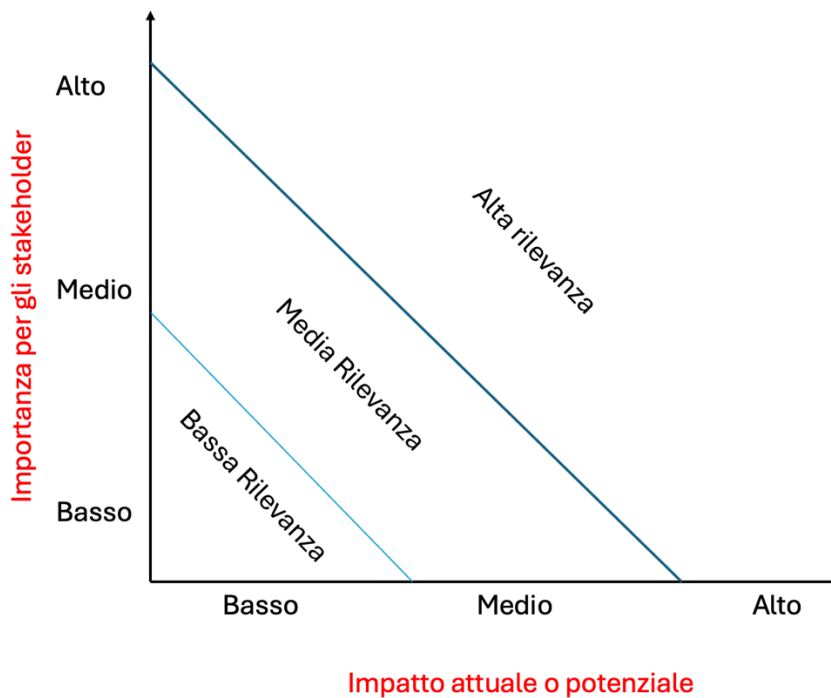
La terza fase prevede il coinvolgimento sistematico degli stakeholder chiave - attraverso interviste, focus group e somministrazione di questionari strutturati- al fine di ottenere una valutazione circa la rilevanza degli aspetti di sostenibilità e la relativa declinazione.

La valutazione degli aspetti di sostenibilità prende avvio dall'elenco predisposto dagli standard GRI, che – all'occorrenza - può essere integrato con ulteriori aspetti specifici per il settore di riferimento.

201. Economic Performance 202. Market Presence 203. Indirect economic impacts	204. Procurement practices 205. Anti corruption 206. Anti competitive behavior	Economic 
301. Materials 302. Energy 303. Water 304. Biodiversity	305. Emissions 306. Effluents and waste 307. Environmental compliance 308. Supplier environmental assessment	Environmental 
401. Employment 402. Labor management relations 403. Occupational health and safety 404. Training and education 405. Diversity and equal opportunity 406. Non discrimination 407. Freedom of association and collective bargaining 409. Forced or compulsory labor 410. Security practices	411. Rights of indigenous people 412. Human right assessment 413. Local communities 414. Supplier social assessment 415. Public policy 416. Customer health and safety 417. Marketing and labeling 418. Customer privacy 419. Socioeconomic compliance	Social 

Fonte: Sanoma Italia – il bilancio di sostenibilità

La matrice di materialità esprime l'esito finale del citato percorso partecipato, finalizzato all'individuazione degli aspetti più rilevanti, che andranno rendicontati nel bilancio di sostenibilità.



Fonte: Riproduzione della matrice, realizzata con l'utilizzo di Microsoft power point.

4. Definizione del cruscotto indicatori

Identificati gli aspetti materiali da rendicontare nel bilancio, si procede alla costruzione del "cruscotto indicatori", partendo dal set proposto dagli standard GRI. Ogni aspetto rilevante andrà descritto attraverso: la presentazione dell'approccio gestionale (policy e

procedure); la presentazione di opportuni indicatori qualitativi e quantitativi; la descrizione di specifiche iniziative.

5. Raccolta dei dati

La raccolta dei dati è una fase di lavoro particolarmente delicata, in quanto coinvolge trasversalmente tutte le funzioni e aree aziendali, ciascuna delle quali dovrà contribuire, per la propria area di competenza, all'elaborazione di dati e informazioni che confluiranno nel bilancio di sostenibilità.

6. Elaborazione di dati e testi

I dati e le informazioni sono presentati e descritti nel bilancio in modalità fruibile al pubblico, in un documento completo ed esaustivo. Generalmente al documento integrale sono affiancati estratti di sintesi rivolti a target specifici (ad esempio i clienti, le istituzioni, gli operatori internazionali, ecc.) o contenenti i principali indicatori non finanziari.

Il percorso di rendicontazione



Fonte: Sanoma Italia – il bilancio di sostenibilità

L'obiettivo del percorso previsto dal GRI è, quindi, quello di accompagnare l'Ente in una selezione ragionata degli aspetti più impattanti su cui concentrare l'attenzione, in ottica sia di rendicontazione sia di orientamento strategico. Il documento risultante da tale percorso è quindi contestualmente:

- uno strumento di comunicazione, in quanto orientato ad offrire una rendicontazione conoscitiva per gli stakeholder degli aspetti/ambiti progettuali considerati rilevanti;
- uno strumento di gestione, in quanto offre all'Ente l'opportunità di effettuare un'autovalutazione dei risultati di impatto generati e, quindi, definire percorsi di miglioramento di medio - lungo termine.

Al netto di ciò, il bilancio di sostenibilità deve presentare i seguenti contenuti minimi:

- lettera aperta agli stakeholder, da parte del vertice aziendale;
- nota metodologica, in cui si presentano i principi di redazione del report, il perimetro di rendicontazione, il processo di engagement e l'analisi di materialità;
- profilo dell'organizzazione (mission e vision, valori, attività, prodotti/servizi offerti, organizzazione produttiva, presenza geografica e dimensioni) in ottica di sostenibilità;
- governance e strategia: informazioni sulla struttura di governo dell'organizzazione ed esplicitazione degli obiettivi di sostenibilità in termini sociali, economici ed ambientali;
- rendicontazione degli aspetti relativi al perimetro della materialità, che può essere articolata in modi diversi: ad esempio per stakeholder (clienti, fornitori, dipendenti, comunità locale, ambiente) o per tipologia d'impatto (impatti economici, sociali, ambientali).

3.2 “MONNALISA” – Presentazione della società

Monnalisa S.p.A. è la holding operativa del Gruppo Monnalisa, attivo nel settore del lusso attraverso il marchio “Monnalisa”. Costituita nel 1968 da Piero Iaconomi, attuale presidente del Consiglio di Amministrazione, la società è uno dei maggiori operatori internazionali nel campo del design, della realizzazione e della distribuzione di abbigliamento di alta gamma e di accessori per bambini. La società distribuisce in oltre 60 Paesi, sia in flagship store diretti, che nei più prestigiosi fashion department store del mondo, e in oltre 500 punti vendita multi-brand. Monnalisa è quotata sul segmento Euronext Growth Milan dal 2018. Nel corso degli anni il Gruppo ha adottato una chiara e coerente strategia di espansione internazionale, che ha incrementato e consolidato identità di marca, posizionamento nel mercato di riferimento, crescente controllo diretto dei canali distributivi e innovazione che caratterizza il Gruppo sin dalla fondazione. Il percorso di affermazione della strategia di espansione internazionale è incarnato, fra l'altro, dall'accordo di licenza firmato nel 2020 con la “Fenice S.r.l.”, che vede come licenziataria del marchio Chiara Ferragni, con l'obiettivo di far crescere nel segmento moda bambina 0-10 anni il brand fondato dalla nota influencer attraverso la struttura e

l'esperienza di Monnalisa, che, con questa partnership, potrà allargare ulteriormente il proprio target di clientela, in linea con il percorso di trasformazione digitale intrapresa.

La prima collezione frutto del nuovo corso di licenza del marchio è stata quella dedicata alla Fall/Winter 2021/2022. Il 12 ottobre 2022 la Società ha reso noto di aver siglato

l'accordo di collaborazione con Gato Mia Confecções, azienda leader nel mercato

brasiliiano di moda per bambini, titolare, fra gli altri, del marchio Petit Cherie, che

distribuisce a circa 1.700 clienti all'ingrosso. La collezione Autunno-Inverno 2023 sarà

prodotta in Brasile e distribuita nel Centro e Sud America con il marchio "Monnalisa for

Petit Cherie": "L'azienda amplia così la sua strategia di distribuzione internazionale

multicanale in base alla spinta di trasformazione sempre più internazionale del Gruppo.

Monnalisa percepirà una royalty basata sulle vendite nei territori oggetto di contratto. La

Società si è estesa anche verso altri settori connessi al mondo dell'abbigliamento infantile,

arrivando addirittura all'arredamento, con il lancio della linea "Monnalisa Living".

inoltre, è stata inoltre incrementata l'offerta di calzature, borse e accessori, sempre nel

settore bambino; firmando inoltre dal 2022 una nuova linea di passeggini per "LECLERC

BABY”. Monnalisa articola i processi di programmazione della produzione in due collezioni e pre-collezioni all’anno, su tre linee di prodotti:

-Monnalisa: Linea principale dell’offerta Monnalisa, da 0 a 16 anni.

-Chic Monnalisa: Linea dedicata all’abbigliamento d’occasione e da cerimonia.

-Monnalisa Couture: Linea pensata per accompagnare la bambina nelle occasioni più esclusive, che la Società associa alla migliore tradizione sartoriale italiana.

Le fasi di trasformazione della materia prima in prodotto finito sono esternalizzate presso piccoli laboratori indipendenti soprattutto nell’Italia Centrale. Il controllo tessuti, lo stoccaggio delle materie prime, il taglio tessuti sono realizzati dall’unità produttiva in Badia al Pino. L’unità stessa vende al mercato tessile l’una parte del tagliato affidando la produzione dell’altra al proprio atelier. Il tagliato arriva quindi unitamente ad accessori e istruzioni di lavorazione ai laboratori di confezione, ricamo, stampa, tintura, per le fasi successive di trasformazione. Infine, il prodotto finito torna in Monnalisa, il quale lo colloca e lo immagazzina per il cliente. Monnalisa si avvale di una distribuzione articolata in cinque diversi canali:

-*wholesale*: negozi multimarca indipendenti.

-*wholesale retail*: monomarca in *partnership*.

-*corporate retail*: monomarca diretti.

-*e-business retail*: canale di vendita *on line* diretto al consumatore finale.

- *e-business wholesale*: piattaforme *on line* multimarca dirette al consumatore finale.

Il mercato in cui Monnalisa opera è aperto alla libera concorrenza ed è regolato da norme nazionali ed europee. Con l'intento di accedere al mercato nazionale non è richiesta autorizzazione generale o di licenza individuale ai nuovi operatori. È un settore molto vario; accanto a un certo numero di operatori specializzati vi è una forte presenza di pochi grandi gruppi diversificati cioè operatori specializzati nell'abbigliamento adulto da lungo tempo con una propria linea di abbigliamento bambino. Anche i posizionamenti rispetto alla fascia di prezzo/qualità sono differenziati. Inoltre, la holding non è in possesso di partecipazioni ad accordi restrittivi della corretta concorrenza né di accordi commerciali con aziende esterne al Gruppo che operino nello stesso settore, e, le sue quote di mercato non rilevano come prevalenti né configurano una posizione dominante. Ma come si

evince dall'annual report 2021 a pagina 80, più della metà del fatturato del Gruppo è realizzato all'estero. (Italia 37%, Europa 27%, Resto del mondo 36%)

3.3 Piano di sostenibilità e indicatori

Il Piano di Sostenibilità del Gruppo Monnalisa è un'iniziativa strategica che punta ad integrare pratiche sostenibili nel loro business model, con riferimento agli obiettivi di sviluppo sostenibile SDG delle Nazioni Unite e ai principi ESG. Monnalisa contribuisce allo sviluppo sostenibile attraverso l'integrazione di pratiche ambientali, sociali e di governance nel core business della società. La struttura del Piano di Sostenibilità si basa sull'implementazione di determinati obiettivi strategici, tra cui la salute, il benessere, l'educazione e la formazione di qualità, la parità di genere, e la riduzione delle disuguaglianze, al fine sicuro di garantire che l'azienda non sia solo obbligata a rispettare attivamente tali accordi e protocolli ma che riesca a contribuire positivamente al benessere delle comunità in cui opera. Il Piano di Sostenibilità di Monnalisa risulta allineato con vari SDG: SDG numero 3 "Salute e benessere" e 4 "Educazione di Qualità",

ad esempio, sono centrali per il loro business alla luce della promozione del benessere dei dipendenti e dello sviluppo dei talenti attraverso la formazione continua; l'SDG 5 "Parità di genere"; viene altrettanto enfatizzato attraverso iniziative volte a promuovere la diversità e le pari opportunità all'interno dell'organizzazione. Il Gruppo Monnalisa incorpora i principi ESG in tutte le sue operazioni e decisioni. Ad esempio, la pratica di gestione ambientale si manifesta con l'impegno a ridurre l'impatto delle emissioni di carbonio e l'uso di materiali sostenibili, come l'adozione di imballaggi ecologici. Dal punto di vista sociale, l'impresa s'impegna a mantenere condizioni di lavoro eque, politiche di lavoro trasparenti e rispettose dei diritti umani. Dal punto di vista della governance, Monnalisa basa la sua gestione promuovendo una cultura di integrità e trasparenza, evidente attraverso le sue frequenti revisioni del piano di sostenibilità e la costante revisione degli obiettivi fissati. La trasparenza adottata dall'azienda nelle pratiche sostenibili è necessaria per ogni impresa che voglia integrare la sostenibilità nei propri processi, e Monnalisa ha pubblicato diversi report e bilanci annuali che lo dimostrano. Questa informazione è generalmente accessibile agli stakeholder, che possono quindi giudicare la sostenibilità del piano dell'azienda. Infatti, l'ottenimento

delle certificazioni SA8000 per responsabilità sociale e ISO 14001 per gestione ambientale dimostrano l'impegno costante di Monnalisa verso standard elevati. Il piano di sostenibilità di Monnalisa fornisce un'eccellente raffigurazione di come un'azienda può integrare con successo gli obiettivi ESG nel suo core business, garantendo non solo il suo successo finanziario, ma anche una migliore vita per la società e una maggiore protezione dell'ambiente. Grazie all'adozione di pratiche ESG solide, Monnalisa si posiziona quindi come un leader nel promuovere uno sviluppo sostenibile e responsabile nel settore in cui opera.

3.4 Politica di sostenibilità

Il Gruppo Monnalisa ha adottato una Politica di Sostenibilità che rappresenta la base per tutte le operazioni e decisioni strategiche del Gruppo. Questo documento non è solo cruciale perché deve mantenersi in linea con gli standard internazionali di responsabilità sociale e ambientale, ma è importantissimo anche come strumento per comunicare e garantire l'impegno del Gruppo verso i propri interessi. L'analisi seguente studia nel

dettaglio i vari aspetti della politica di sostenibilità di Monnalisa e mette in evidenza un forte impegno per un'etica aziendale, rispetto ambientale e responsabilità sociale. La politica di sostenibilità di Monnalisa è radicata nel concetto di governance responsabile; ossia la sostenibilità è il motivo principale entro cui tutte le strategie, le politiche e i comportamenti dell'impresa vengono assestati. Tale approccio implica un impegno a lungo termine per la creazione di valore cercando di bilanciare e unire le priorità di vari interessati, tra cui dipendenti, fornitori, investitori, clienti e la società in generale. I principi che guidano l'operato di Monnalisa riguardano l'originalità, qualità e sicurezza; in quanto l'azienda riesce a rispondere alle esigenze del mercato attraverso la fornitura di prodotti unici e, di alta qualità fornita con tracciabilità e sicurezza, dal momento che, spesso i bambini sono i destinatari finali del prodotto. Gli aspetti legali ed etici; operando nel pieno rispetto delle leggi e normative applicabili in materia, garantendo l'integrità e la giustizia all'interno di ogni processo aziendale. Come visto anche precedentemente, opera con trasparenza, creando una chiara comunicazione delle politiche e dei risultati aziendali a tutti gli stakeholder, garantendo che nessun gruppo di interesse sia indebitamente favorito. Monnalisa riconosce il proprio impatto sociale e agisce per il bene

pubblico attraverso lo sviluppo economico, sociale, culturale e civile del contesto di riferimento. Promuove un clima di lavoro che favorisca la diversità e garantisca opportunità e trattamento equo basato sul merito personale. Monnalisa si impegna a ridurre il proprio impatto attraverso la pratica sostenibile che riesca a stabilire un equilibrio tra le esigenze economiche e quelle ecologiche. La politica di sostenibilità dovrà essere approvata dal Consiglio di amministrazione e messa in atto in tutti i livelli dell'organizzazione. Monnalisa adotta un approccio proattivo nella gestione delle attività ESG attraverso l'articolazione di procedure mirate al controllo e il mantenimento dei risultati nei settori di intervento. Non si tratta, dunque, di un documento di "possibili intenti", bensì di una roadmap operativa creata per integrare la sostenibilità nei principali processi di business di Monnalisa. Il modo in cui l'azienda affronta tali aspetti dimostra la profonda comprensione dei propri doveri e della responsabilità nei confronti di un futuro più sostenibile persino al di fuori del proprio business. Con queste politiche adottate, Monnalisa stabilisce un modello di business a cui altri operanti nel settore della moda possono tanto aspirare; dimostrando quanto l'integrazione della sostenibilità sia necessaria nel contesto delle strategie aziendali moderne. La Politica di sostenibilità del

gruppo Monnalisa è un esempio eclatante di come le principali aziende possano integrare con successo considerazioni etiche, sociali ed ambientali nelle proprie operazioni quotidiane e decisioni strategiche; così facendo non solo l'azienda migliorerà la propria reputazione e competitività sul mercato, ma contribuirà in maniera significativa anche alla costruzione di un futuro responsabile, evidenziando la concreta volontà di assumere iniziative sostenibili.

3.5 Casi studio internazionali

Come nel caso di Monnalisa, esistono numerosi esempi internazionali di piccole e medie imprese che hanno implementato con successo strategie di sostenibilità, dimostrando come le PMI siano riuscite a integrare la sostenibilità nella propria strategia aziendale, riducendo l'impatto ambientale, migliorando i vantaggi competitivi e rafforzando la fedeltà dei consumatori. L'esempio è quello di Patagonia, un'azienda americana che opera nel settore dell'abbigliamento outdoor e che ha costruito il suo modello di business sulla base della sostenibilità ambientale. Patagonia ha drasticamente dimezzato l'uso di

sostanze tossiche e ha sviluppato una linea di prodotti realizzati con materiali riciclabili.; ed inoltre ha anche iniziato a introdurre un programma di riparazione per i suoi prodotti, prolungandone così la vita e riducendo il numero di oggetti portati in discarica. Un ulteriore esempio è quello di Oatly, una piccola e media impresa con sede in Svezia, leader nella produzione di bevande vegetali. Oatly adotta una posizione radicale sull'uso di tecnologie innovative per la conservazione delle risorse naturali e la riduzione dell'impronta di carbonio. Questa azienda è realmente unica per l'estrema trasparenza del suo impatto ambientale, in quanto utilizza una reportistica completa ed esorta i consumatori a fare scelte consapevoli. Il successo di Oatly è quindi sicuramente una testimonianza di come la trasparenza e la preoccupazione per la sostenibilità possano creare una clientela fedele e molto attenta alle tematiche sociali e ambientali. Infine, la prova che anche le PMI del settore retail possono essere sostenibili è data dalla catena di supermercati britannica Iceland. Iceland ha lanciato un'iniziativa per eliminare la plastica monouso dalle proprie confezioni entro il 2023, favorendo invece l'uso di materiali riciclabili e biodegradabili. Questo ha rafforzato il suo marchio, rendendolo leader

nel settore della vendita al dettaglio sostenibile e quindi attraendo una clientela ora molto attenta all'ambiente.

3.6 Previsione di crescita

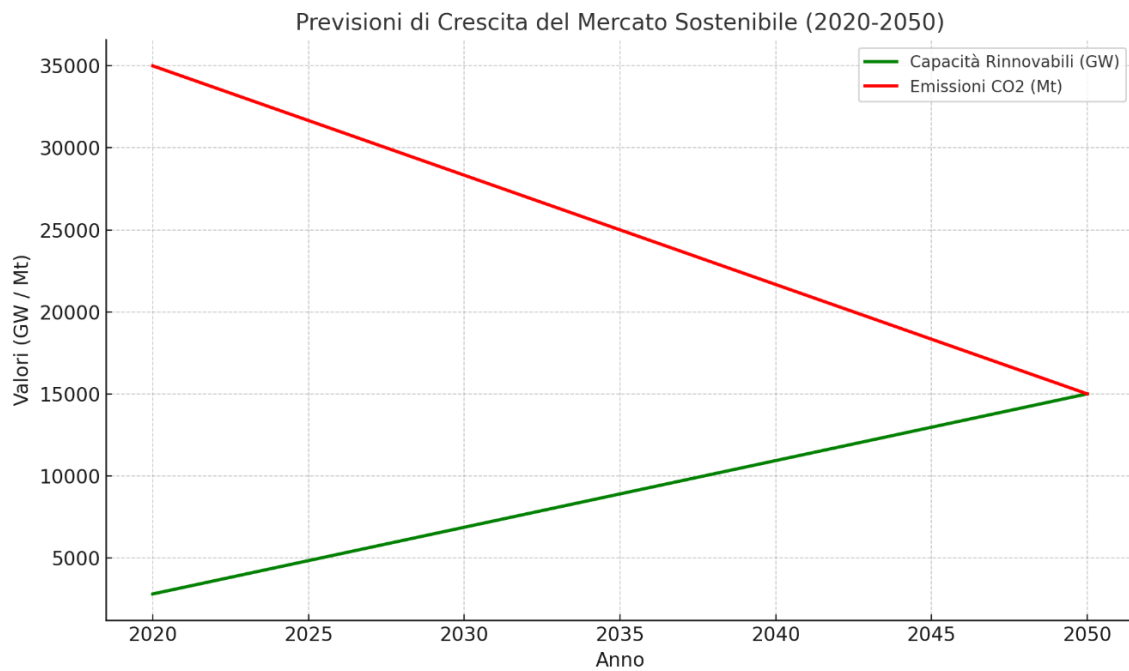


Grafico ottenuto inserendo i dati previsti dall'agenda 2030 e, i risultati attuali ottenibili su chat GPT

(creato con aiuto di AI)

Questo grafico mostra una previsione di crescita nel mercato sostenibile all'interno di due elementi fondamentali: la capacità di energia rinnovabile e le emissioni di CO2 nel periodo 2020-2050. Sia la linea verde che quella rossa rappresentano due tendenze opposte che sono collegate tra loro e riflettono l'evoluzione dell'energia pulita e il suo

impatto sull'ambiente. La capacità di generazione di energia rinnovabile continua ad aumentare in modo piuttosto costante e progressivo, con una dimensione prevista di raggiungere 35.000 GW entro il 2050, rispetto ai precedenti 5.000 GW nel 2020. In confronto, la linea rossa, che rappresenta le emissioni di CO₂, scende significativamente durante questo periodo. Nel 2020, le emissioni da tutto il mondo dovevano essere circa 350.000 metri cubi standard SMC. Infatti, entro il 2050, questo scenderà drasticamente a quasi zero. Questa diminuzione è strettamente legata all'aumento della capacità di energia rinnovabile, ma non è tutto, altre misure riguardano l'efficienza energetica, lo sviluppo della tecnologia di cattura e stoccaggio del carbonio e attività industriali a basse emissioni. L'incontro simbolico tra le linee di energia rinnovabile e di emissione di CO₂ rappresenta il raggiungimento dell'obiettivo di 'neutralità climatica', ora così centrale nelle politiche ambientali globali. In altre parole, le emissioni nette di CO₂ sarebbero zero poiché le emissioni residue sarebbero compensate dal potenziale assorbente delle energie rinnovabili, in fase di sviluppo, e dalle tecnologie che rimuovono il carbonio. In effetti, questo è il punto che ci indica la crescita dell'energia pulita che porta a una diminuzione delle emissioni. Queste politiche, insieme a investimenti mirati nella sostenibilità,

ridurranno i rischi associati ai disastri ambientali e sveleranno nuove opportunità economiche per rendere le economie mondiali più resilienti. In questo ambito, il ruolo delle piccole e medie imprese sarà molto importante. Sebbene siano più deboli rispetto alle grandi multinazionali, rappresentano una parte significativa dell'economia globale e hanno un'attitudine per i bassi rischi finanziari, rimanendo flessibili ai cambiamenti del mercato. Per loro, passare a un modello di business più sostenibile presenta doppi incentivi sia economici che ambientali. La maggior parte delle PMI troverà delle opportunità di incentivazione attraverso politiche per la sostenibilità, inclusi sgravi fiscali o un accesso più facile a finanziamenti verdi. Inoltre, il guadagno in competitività può essere notevolmente elevato all'interno di qualsiasi azienda che adotta pratiche sostenibili, man mano che la domanda di prodotti e servizi ecologici cresce. L'innovazione tecnologica sarà il fattore mancante in tutto questo; le diverse nuove tecnologie di stoccaggio dell'energia, idrogeno verde e microreti diventeranno importanti per aumentare la capacità delle energie rinnovabili, offrendo al contempo una maggiore efficienza a costi inferiori. Nel frattempo, le PMI che hanno investito in ricerca e sviluppo sono in prima linea nell'elaborare soluzioni ingegnose per la sostenibilità. Nel frattempo,

l'economia circolare occupa un posto tra le chiavi per rendere le imprese più sostenibili. Sebbene l'economia circolare riduca i rifiuti e ottimizzi l'uso delle risorse preziose attraverso il riutilizzo e il riciclaggio dei materiali, avrà un'influenza estremamente positiva sull'ambiente e sui profitti aziendali. Le PMI possono facilmente implementare modelli di economia circolare all'interno dei processi produttivi, grazie alla loro struttura snella. Il grafico offre sicuramente una visione molto chiara e ottimistica del futuro per il mercato sostenibile: una crescita esponenziale delle energie rinnovabili accompagnata da drastiche riduzioni delle emissioni di CO₂, può davvero trasformare questa economia più verde e sostenibile in una realtà. Potrebbe essere attraverso capacità innovative e adattabilità che le PMI guidano la curva di transizione non solo per realizzare un futuro ambientale migliore, ma anche uno più sostenibile economicamente. Questo costituisce anche la base per discutere di come la sostenibilità non sia più una questione etica di scelta, ma diventi un imperativo economico e ambientale. In questo senso, l'espansione delle energie rinnovabili e la diminuzione delle emissioni vanno di pari passo nella direzione della sicurezza, della giustizia e della prosperità.

CONCLUSIONI

Il futuro della sostenibilità per le PMI presenta sfide ed enormi opportunità. Affrontare i temi della sostenibilità in modo proattivo e visionario può trasformare quelle che potevano essere percepite come barriere in vantaggi competitivi, migliorando l'immagine aziendale e contribuendo a costruire un futuro più resiliente ed equo. Preparandosi adeguatamente a queste tendenze future, le PMI potrebbero affermarsi come leader innovativi nel campo della sostenibilità. In particolare, le PMI devono essere in grado non solo di adattarsi ai cambiamenti attuali, ma anche di prevedere le tendenze future nel contesto di una crescente consapevolezza delle questioni ambientali e sociali a livello globale. La competitività e la sostenibilità a lungo termine dipendono da questo. L'analisi delle previsioni e delle direzioni future della sostenibilità nelle PMI può fornire spunti per un adattamento strategico e un'innovazione continua. A questo proposito, il ruolo più attivo sarà svolto dall'economia circolare. Questo modello si basa sulla riduzione, il riutilizzo e il riciclaggio dei materiali con l'obiettivo di limitare gli sprechi e migliorare l'uso efficiente delle risorse nella misura più ampia possibile. Le PMI avranno successo

nell'incorporare i principi dell'economia circolare nel loro processo produttivo solo quando questi ridurranno non solo i costi dovuti agli sprechi di materiali, ma anche la capacità di attrarre consumatori e partner sensibili alle problematiche ambientali. In questo ambito particolare, proprio la Comunità Europea che ha definito target e tempi, leggi e linee guida che i paesi membri devono adottare, relativamente ai vari pilastri legati alla sostenibilità, può implementare ulteriori iniziative per mettere a sistema le best practice già esistenti, come fattore e valore aggiunto comune. Ciò conseguirebbe, economie e know-how radicati e ulteriormente sviluppabili in termini di ricerca e sviluppo su tecnologie evolute, nell'area europea. Tra gli obiettivi strategici di sviluppo individuabili da ogni piccola – media impresa circa il tema della sostenibilità, della transizione energetica e della transizione ambientale, della sostanziale transizione verso una efficace cultura che integri ogni visione con l'eco-sistema in cui opera, è stato identificato quale uno degli obiettivi chiave della strategia di sviluppo di impresa. Più nel dettaglio, l'incremento della sostenibilità delle attività operative, produttive o commerciali che siano, richiede la progettazione e l'implementazione di nuovi modelli di business in grado di conciliare la tradizione gestionale con idee imprenditoriali

innovative per favorire la transizione verso il paradigma della *circular economy*, con particolare riferimento alla gestione energetica e alla pianificazione ambientale. In quest'ottica, l'impresa deve mirare a rendere il complesso organizzativo, infrastrutturale e/o logistico di filiera, un unico hub energetico sostenibile, basandosi su investimenti di tipo "green" e "smart". Di conseguenza si determina il rafforzamento delle proprie competenze interne concentrandosi su investimenti materiali e immateriali a supporto, ad esempio, della decarbonizzazione delle operazioni connesse all'operatività dell'impresa. I processi di decarbonizzazione e transizione energetica, in un contesto come quello che dovrebbe appartenere ad un'impresa adeguatamente strutturata, appaiono ancora più critici se si considerano le tradizionali attività "core" svolte nel territorio italiano, in cui la cui riqualificazione implica uno sforzo maggiore in termini di investimenti e tempistiche, a causa delle troppe norme e legate ad adempimenti di troppi uffici competenti e, senza una chiara scelta tecnologica, per la produzione e l'approvvigionamento da fonti rinnovabili. L'adozione di nuove linee guida ESG (Environment, Social, Governance) dovrebbe essere il driver maggiormente efficace per

ispirare l'intero tessuto imprenditoriale nel perseguire un nuovo ed uniforme modello evolutivo. Oltre ai suddetti investimenti "green", è altresì possibile fare leva su innovative modalità di definizione dei principi alla base della ricerca e sviluppo, già avanzati a livello internazionale, in particolare europeo, per mettere a sistema ed accelerare sia la transizione energetica che quella ambientale. Con riferimento invece alla transizione della cultura di impresa, il primo messaggio consiste nel promuovere ogni cambiamento come un'opportunità, senza pregiudizi o attese negative. In questo ambito, può giocare un ruolo determinante la implementazione di tecniche formative e organizzative, legate allo sviluppo dei soft skills. In sostanza, si tratta di portare le competenze tecniche specifiche e proprie di una funzione aziendale, allo sviluppo e integrazione delle competenze trasversali tra le funzioni presenti in azienda. Ciò al fine di informare, formare, motivare e sensibilizzare i vari ruoli apicali e no, verso la vision legata agli obiettivi di sostenibilità, affinché tutti si sentano coinvolti nel portare a compimento le relative azioni di un piano strategico. In definitiva, la strada è lunga e ciascuna impresa salvaguardando le proprie peculiarità, può percorrerla, seguendo le

tracce già collaudate dai sistemi internazionali di riferimento e nutrendo la sana ambizione di fare sempre meglio, coniugando interessi e risultati, non solo in un'ottica di sistema ma anche di comunità allargata.

BIBLIOGRAFIA

Cap. 1

<https://www.sdabocconi.it/it/sda-bocconi-insight/cantieri-di-ricerca/sostenibilita/il-valore-della-sostenibilita-per-le-pmi>

<https://finanzasostenibile.it/wp-content/uploads/2021/11/Indicatori-semplificati-PMI.pdf>

<https://www.cribis.com/it/approfondimenti/sostenibilita-pmi-italiane/>

<https://www.agendadigitale.eu/smart-city/sostenibilita-misure-e-azioni-per-aiutare-le-pmi-a-cambiare-rot>

<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/strategy/sustainability-in-business-staying-ahead-of-the-curve.html>

<https://www.erm.com/insights/10-sustainability-trends-likely-to-shape-the-business-landscape-in-2024-and-beyond/>

<https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/the-business-of-sustainability-mckinsey-global-survey-results>

<https://tradecouncil.org/sustainable-international-business-practices-towards-a-greener-future/>

Cap.2

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

<https://www.architaengineering.it/blog/sostenibilita-aziendale-vantaggi-pmi#:~:text=La%20sostenibilita%20e%20anche%20una,aziendale%20piu%20solida%20e%20responsabile.>

Cap.3

<https://www.esg360.it/esg-world/bilancio-di-sostenibilita-che-cose-quali-sono-obietti-vi-e-caratteristiche/>

<https://group.monnalisa.eu/piano-di-sostenibilita/>

https://group.monnalisa.eu/wp-content/uploads/2022/08/CS-MONNALISA_Piano-22-24-19-luglio-final.pdf

<https://group.monnalisa.eu/financial-reports/>

<https://www.oatly.com/oatly-who/sustainability-plan/sustainability-report>

https://www.ilsole24ore.com/art/la-sostenibilita-secondo-patagonia-solo-cambiando-modo-comprare-salveremo-pianeta-AFxSW5vD?refresh_ce=1

<https://www.iea.org>

https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/it/ip_19_6691