

L'integrazione dei criteri ESG nelle dinamiche d'impresa: approccio operativo ed implementazione semplificata

Prof.ssa Rita Mascolo

RELATORE

Prof. Giuseppe De Luca

CO-RELATORE

Matr. Tiziano Sessa

CANDIDATO

INDICE

INTRODUZIONE	3
0.1 Definizioni generali	3
0.2 Panoramica criteri ESG con focus sulle imprese	6
0.3 Metodologia	12
CAPITOLO 1	29
1.1 Applicazione dei criteri ESG nelle imprese che producono prodotti finiti	29
1.1.1 La Responsibility d'impresa in ambito sostenibile	32
1.2 Applicazione dei criteri ESG nelle imprese che erogano servizi	38
1.2.1 Sustainable Service Design	41
1.3 Le sfide	42
CAPITOLO 2	46
2.1 Differenze e soluzioni nell'ambito Environmental	46
2.1.2 Le differenze nell'ambito Environmental	49
2.2 Differenze e soluzioni nell'ambito Social	50
2.2.1 I criteri social	51
2.2.2 Le differenze nell'ambito Social	53
2.3 Differenze e soluzioni nella Governance	55
2.3.1 Ulteriori implicazioni lato Governance	57
CAPITOLO 3	60
3.1 L'utilizzo della Balanced Scorecard come strumento di rendicontazione	60
3.1.2 Sustainability Balanced Scorecard	65
CONCLUSIONI	75

INTRODUZIONE

0.1 Definizioni generali

“The relationship between environmental goals and industrial competitiveness has normally been thought of as involving a tradeoff between social benefits and private costs”¹

Questa è una delle tematiche degli ultimi anni che influenzano e che creeranno nuove opportunità alle imprese. Queste parole evidenziano l'importanza che viene data ad un tema che ancora oggi in molti dei suoi aspetti è di crescente rilevanza per tante imprese, le quali fanno ancora fatica ad adattarsi e ad integrare nei propri meccanismi le nuove direttive per via della difficile comprensione dei criteri ed i costi troppo elevati per l'applicazione di essi, per questo spesso non si dedicano alla transizione sostenibile. L'epoca moderna ha visto profondi stravolgimenti nella vita sociale tra cui un'industrializzazione sempre più accentuata, l'ingrandimento delle metropoli e il costante aumento della popolazione mondiale. Se questi processi non sono governati da politiche solide, possono mettere a rischio l'assoluto equilibrio del pianeta. Nella sfera degli investimenti, l'idea è perseguire guadagni che superino il semplice utile finanziario e facciano bene anche all'ambiente e alla comunità. A seguito di ciò si evidenzia la nascita di nuove opportunità e cambiamenti nella sfera economica mondiale. Il presente lavoro parte dall'osservazione che per molte PMI, la sostenibilità è percepita come una tematica cruciale sul piano strategico e reputazionale, ma fatica a tradursi in processi gestionali stabili ed in sistemi di misurazione comparabili che funzionino in maniera continua nel tempo. In questo quadro, l'evoluzione europea della rendicontazione di sostenibilità e le crescenti richieste provenienti da imprese, istituti finanziari e stakeholder aprono una questione relativa alla necessità di nuovi strumenti pratici implementabili e coerenti con le capacità organizzative delle imprese di minori dimensioni e con minori possibilità economiche. Partendo da queste considerazioni, la tesi risponde a una domanda principale: come trasformare la transizione sostenibile da un insieme di adempimenti percepiti come obbligatori ad un processo gestionale meno complesso, costoso e privo rischio di approcci puramente formali o comunicativi? Per rispondere a questo quesito, l'elaborato include una panoramica dei concetti di base e a livello regolatorio della sostenibilità d'impresa e della rendicontazione sostenibile, con un'analisi di tipo descrittivo basata su un questionario somministrato a un campione di 52 PMI, finalizzata a rilevare pratiche, investimenti, ostacoli percepiti e grado di formalizzazione. Il contributo del lavoro offre una lettura strutturata del grado di maturità in ambito ESG delle PMI rispondenti e delle principali

difficoltà che incidono sul passaggio dalla sensibilità al controllo e alla rendicontazione. Inoltre, propone una nuova Sustainability Balanced Scorecard pensata come dispositivo di controllo direzionale e come congiunzione tra gestione interna e il reporting, con l'obiettivo di implementare a livello pratico la sostenibilità attraverso KPI, responsabilità precise, obiettivi e tempistiche operative. La tesi procede seguendo il seguente ordine: dopo l'introduzione del tema, segue la sezione metodologica con descrizione della survey realizzata e dei criteri di analisi, la presentazione dei risultati empirici, successivamente i capitoli centrali sviluppano i riferimenti concettuali e operativi riguardanti le tematiche ESG nelle imprese, l'articolazione delle tre dimensioni E-S-G e i possibili strumenti di misurazione e gestione ed infine le conclusioni, che mettono alla luce eventuali implicazioni, limiti e possibili sviluppi futuri. A seguito di queste premesse, l'introduzione teorica parte dal 2015, anno in cui è stata sviluppata l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, che ha reso nota la necessità del cambiamento ed è un punto ideale da raggiungere oltre che una fonte di ispirazione e coinvolge tutte le imprese esistenti e le nuove che nasceranno rendendole consapevoli degli impatti che possono generare le loro attività. L'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile è un programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità sottoscritto nel settembre 2015 dai governi dei 193 Paesi membri dell'ONU. Essa ingloba 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile (Sustainable Development Goals, SDGs) in un grande programma d'azione per un totale di 169 'target' o traguardi. L'avvio ufficiale degli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile ha coinciso con l'inizio del 2016, guidando il mondo sulla strada da percorrere nell'arco dei prossimi 15 anni: i Paesi, infatti, si sono impegnati al raggiungimento entro il 2030. Gli Obiettivi per lo Sviluppo danno seguito ai risultati degli Obiettivi di Sviluppo del Millennio (Millennium Development Goals) che li hanno preceduti, e rappresentano obiettivi comuni su un insieme di questioni importanti per lo sviluppo: la lotta alla povertà, l'eliminazione della fame e il contrasto al cambiamento climatico, per citarne solo alcuni. "Obiettivi comuni" significa che essi riguardano tutti i Paesi e tutti gli individui: nessuno ne è escluso, né deve essere lasciato indietro lungo il cammino necessario per portare il mondo sulla strada della sostenibilità. Questi Goals non implicano essi stessi delle norme ma ispirano quelle degli enti e degli istituti preposti alla redazione legislativa in tale ambito.²

OBIETTIVI PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE



Figura 1 – Gli obiettivi per lo sviluppo sostenibile²

La transizione sostenibile passa attraverso l'analisi dei 3 componenti dalla quale viene generata la sigla "ESG" ovvero Environment, Social e Governance. Ciascuno di questi 3 elementi contiene al proprio interno diverse dinamiche che rendono possibile la misurazione della sostenibilità aziendale tramite una suddivisione in criteri i quali attraverso l'utilizzo di KPI e misurazioni di tipo qualitativo ci forniscono una risposta oggettiva al tema della misurazione della sostenibilità aziendale. Per comprendere come la sostenibilità ambientale possa creare valore economico, è necessario considerare che, affinché un'azienda sia efficiente e generi profitti, essa deve migliorare l'uso delle risorse (ad esempio riducendo consumo di acqua ed energia), perfezionare i processi produttivi, integrare una gestione responsabile dei rifiuti e perseguire una maggiore qualità operativa, eliminando al contempo procedure ridondanti.³ Inoltre, i costi totali si riducono quando si creano crescita e nuove opportunità, ad esempio quando compaiono nuovi prodotti e nuovi clienti, si aumenta la quota di mercato e si migliora l'immagine aziendale, o quando i prodotti vengono realizzati in modo ecologico.⁴ Tuttavia, il tema non si esaurisce qui, infatti per riuscire ad effettuare questa transizione sostenibile la questione relativa all'applicazione dei criteri ESG è un punto chiave. Trovandoci in una fase iniziale in cui ancora le istituzioni fanno fatica a determinare dei criteri adeguati e facilmente adottabili, le aziende prima di dover affrontare le difficoltà applicative si ritrovano a non avere le idee chiare su cosa devono fare, quali criteri adottare e quali sono le

possibilità e le opportunità che ne derivano. Ciò che risulta essere chiaro è che le imprese che si muovono prima avranno in futuro una maggiore conoscenza sulla tematica e potranno approfittare dei vantaggi legati allo sfruttamento delle economie di scala e di conoscenza che si svilupperanno nel corso del tempo. Considerando le prospettive future legate alla transizione sostenibile il vantaggio che verrà generato da una conoscenza approfondita dell'argomento e da un'applicazione efficace ed efficiente dei criteri, porterà ad una superiorità competitiva all'interno del mercato generata da un risparmio in termini monetari e da un miglioramento relativo all'immagine dell'impresa con tutti i benefici che ne comporta. A questo punto la situazione genera una molteplicità di dinamiche differenti in base alla tipologia di impresa a cui ci si riferisce. In particolare il seguente elaborato farà riferimento alle dinamiche in ambito sostenibile tra le imprese che producono prodotti finiti e le aziende che erogano servizi. Infatti tra le due tipologie di imprese ci sono bensì molti elementi in comune e molti criteri che valgono per entrambe, ma anche molte dissimilitudini che meritano di essere attenzionate per comprendere come si può effettuare la transizione sostenibile nel modo più efficiente ed efficace possibile. Oltre a questo aspetto verrà analizzato l'argomento relativo alle certificazioni di sostenibilità che tutt'oggi hanno una funzione di immagine e di garanzia per chi vuole investire o collaborare con imprese sostenibili che rispettano i criteri ESG. Importante sotto questo punto di vista è capire a quale standard fare riferimento per quanto riguarda questi ultimi, dato che troviamo varie possibilità ed enti che forniscono certificazioni i quali ognuno adotta i propri standard e la propria metodologia di valutazione di essi.

0.2 Panoramica criteri ESG con focus sulle imprese

Una questione rilevante riguardante i criteri ESG è il principio di doppia materialità. Fino ad ora, le aziende hanno utilizzato un approccio di materialità finanziaria concentrandosi solo su temi ambientali, sociali o di governance. Questo modello concentrato sugli investitori ha dominato per decenni ed è caratterizzato anche da un rapporto rischio-rendimento. Ma l'evoluzione normativa europea, in particolare con l'introduzione della Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD),

ha ampliato la visione verso una sostenibilità più integrata e posto al centro della questione la doppia materialità. Si tratta di combinare due dimensioni: La materialità finanziaria (outside-in) la quale analizza i fattori ESG e come questi incidano sull'andamento economico-finanziario dell'impresa, e la materialità d'impatto (inside-out) che considera gli impatti che l'impresa esercita sull'ambiente esterno e sulla società assieme a tutti gli stakeholder. Di conseguenza, dalla concettualizzazione fin qui esposta emerge un'integrazione della doppia materialità. Questo approccio è ora essenziale per molte ragioni. Innanzitutto, aggiunge la rendicontazione per gli stakeholder: l'impresa non si limita a rendere conto delle azioni intraprese agli azionisti, ma si impegna in un dialogo con un insieme più ampio di stakeholder che include dipendenti, comunità locali, enti regolatori e società civile. In secondo luogo, incoraggia una maggiore previsione nella gestione dei rischi ESG così come le opportunità che potrebbero manifestarsi anche nel medio-lungo termine e ben al di fuori dell'ambito degli strumenti contabili tradizionali. In terzo luogo, promuove una maggiore trasparenza, oggi sempre più richiesta dai mercati, dalle istituzioni finanziarie e dai consumatori. Tuttavia, applicare la doppia materialità presenta delle sfide. L'implementazione concreta della doppia materialità comporta alcune difficoltà come: progettare metodologie chiare per la valutazione dell'impatto, richiedere un impegno costante con gli stakeholder per accertarne le aspettative, affrontare i rischi di greenwashing o di divulgazione non verificabile e non convalidata, non supportata da dati verificabili. Inoltre, va sottolineato che la doppia materialità non è solo una strategia di carico di conformità, ma piuttosto una leva strategica. Le aziende che comprendono il suo significato possono migliorare la propria reputazione mentre sviluppano modelli di business più resilienti, inclusivi e sostenibili.⁵ Gli enti normativi più noti in materia di informativa sulla responsabilità aziendale sono:

<p>CDP (Carbon Disclosure Project)</p>	<p>Fornisce informazioni qualitative e quantitative incentrate su cambiamenti climatici, foreste e risorse idriche. Vengono utilizzati annualmente per informare e attrarre investitori, fornitori e rafforzare il vantaggio competitivo.⁶</p>
--	---

<p>GRI (Global Reporting Initiative)</p>	<p>Gli standard rivisti sono stati pubblicati nell'ottobre 2016 e non prevedono una classificazione, ma si concentrano sulla trasparenza e sul coinvolgimento degli stakeholder. Sono disponibili standard per gli elementi finanziari (GRI 200), ambientali (GRI 300) e sociali (GRI 400), che sono standard tematici. Gli standard globali includono informazioni sull'organizzazione (GRI 101), informazioni generali (GRI 102) e sull'approccio di gestione (GRI 103). Gli standard GRI offrono ambito di applicazione e analisi, standardizzazione, stabilità e sono i più ampiamente riconosciuti e utilizzati.⁷</p>
<p>SASB (Sustainability Accounting Standards Board)</p>	<p>Ha 77 standard di settore che includono indici contabili, protocolli tecnici, parametri di rendicontazione e argomenti specifici del settore che influenzano la creazione di valore. Si concentrano sugli investitori identificando e valutando gli elementi ESG.⁸</p>
<p>Obiettivi di sviluppo sostenibile (SDG) delle Nazioni Unite</p>	<p>I 17 SDG hanno una portata ampia, utilizzano un linguaggio comune e sono rivolti alle aziende che desiderano raggiungere un pubblico più vasto attraverso i loro report sulla sostenibilità.²</p>
<p>TCFD (Task force sulle informative finanziarie relative al clima)</p>	<p>Il Financial Stability Board (FSB) ha istituito la Task Force per valutare come il settore finanziario possa tenere conto delle problematiche legate al clima. La Task Force ha formulato 11 raccomandazioni che riguardano governance, strategia, gestione del rischio e parametri per il</p>

	raggiungimento degli obiettivi. Queste raccomandazioni consentono alle aziende di considerare i rischi derivanti dall'ambiente naturale che incidono sulla loro operatività e sulla loro situazione finanziaria. ⁹
L'EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group)	È l'ente designato dalla Commissione Europea per elaborare gli European Sustainability Reporting Standards (ESRS) secondo la nuova Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). È originariamente un organo tecnico di consulenza contabile per la Commissione Europea, ha assunto un ruolo centrale nel reporting di sostenibilità. Nel novembre 2022, ha rilasciato la prima serie di ESRS (European Sustainability Reporting Standards), vincolanti per le imprese soggette alla CSRD dal 2024, con applicazione scaglionata. ¹⁰

Al di fuori di queste esistono altri numerosissimi enti che si occupano di questo, come per esempio BCorp (più conosciuto all'interno del panorama americano), e molti altri ne stanno nascendo grazie alla costante necessità di trovare soluzioni pratiche e funzionali ai dilemmi che circondano la transizione sostenibile. All'interno di questo elaborato verranno trattati principalmente i criteri promossi da GRI ed EFRAG (con particolare riferimento a quest'ultimo per quanto riguarda lo sviluppo di un nuovo modello di rendicontazione e gestione che prevede l'utilizzo di una Balanced Scorecard modificata) in quanto risultano essere più adatti al contesto europeo. L'EFRAG ha avviato due filoni di lavoro sugli standard di rendicontazione della sostenibilità per le piccole e medie imprese ("PMI ") nel novembre 2022. Il primo, derivante dalla CSRD, mira a sviluppare uno standard semplificato per le PMI quotate, le piccole banche e le compagnie di assicurazione captive (insieme "LSME"). L'altro è uno standard volontario per le PMI (VSME), al di fuori dell'ambito di applicazione della CSRD. Gli standard prevedono indicatori sia quantitativi (es. tonnellate di CO₂, percentuale di

donne nei CdA) sia qualitativi (policy, governance, piani strategici). L'obiettivo è quello di supportare le micro, piccole e medie imprese nel contribuire a un'economia più sostenibile e inclusiva, migliorare la gestione delle questioni di sostenibilità che devono affrontare, ossia le sfide ambientali e sociali come l'inquinamento, la salute e la sicurezza dei lavoratori. Ciò sosterrà la loro crescita competitiva e migliorerà la loro resilienza nel breve, medio e lungo periodo, oltre che fornire informazioni che contribuiscano a soddisfare la domanda di dati da parte di finanziatori/fornitori di credito e investitori, aiutando così le imprese nel loro accesso ai finanziamenti oltre che fornire informazioni che riescano a soddisfare la domanda di dati delle grandi imprese che richiedono informazioni sulla sostenibilità ai loro fornitori.⁹

I criteri ESG negli ESRS sono suddivisi in tre pilastri chiave:

- L'impatto ambientale dell'azienda e i rischi ecologici associati (Questi standard riguardano gli effetti dell'azienda sull'ambiente e i pericoli ambientali che l'azienda deve fronteggiare).

1. E – Environmental (Ambientale)		
Codice	Ambito	Tematiche principali
ESRS 1	Cambiamento Climatico	Emissioni GHG (Scope 1, 2, 3), strategie di decarbonizzazione, piani di transizione
ESRS 2	Inquinamento	Emissioni in aria, acqua, suolo; sostanze pericolose
ESRS 3	Risorse Idriche e Marine	Uso e impatto su acque dolci e marine
ESRS 4	Biodiversità ed Ecosistemi	Impatti su habitat, specie, uso del suolo, deforestazione
ESRS 5	Uso delle Risorse ed Economia Circolare	Uso efficiente dei materiali, pratiche circolari

Figura 2 – ESRS Environmental

- L'impatto dell'azienda sulle persone, distinte tra stakeholder interni ed esterni

2. S – Social (Sociale)		
Codice	Ambito	Tematiche principali
ESRS 1	Forza Lavoro Propria	Condizioni di lavoro, pari opportunità, salute, sicurezza, formazione
ESRS 2	Lavoratori Catena del Valore	Diritti e trattamento di fornitori, appaltatori, subfornitori
ESRS 3	Comunità Interessate	Impatto sulle comunità locali, diritti umani, relazioni con il territorio
ESRS 4	Consumatori e Utenti Finali	Sicurezza dei prodotti, tutela della privacy, marketing responsabile

Figura 3 – ESRS Social

- Concentrazione sulla struttura decisionale, l’etica e i sistemi di controllo dell’impresa

3. G – Governance (Governance)		
Codice	Ambito	Tematiche principali
ESRS 1	Condotta Aziendale	Pratiche etiche, lotta alla corruzione, gestione dei conflitti d’interesse, whistleblowing

Figura 4 – ESRS Governance

Questo Standard prevede due moduli che l’impresa può utilizzare per preparare il proprio report di sostenibilità:

(a) Modulo Base: Include le informative B1 e B2 e gli indicatori di base (da B3 a B11). Questo modulo rappresenta l'approccio raccomandato per le microimprese e costituisce un requisito minimo per le altre imprese;

(b) Modulo Completo: Questo modulo prevede ulteriori punti dati oltre alle informative da B1 a B11, che è probabile vengano richiesti da banche, investitori e clienti aziendali dell'impresa, in aggiunta al Modulo Base.

In particolare, il modulo completo è quello più utilizzato e di cui l'analisi presenta maggiori spunti e lascia spazio a differenti interpretazioni. Il modulo completo fornisce informative che affrontano in modo completo le esigenze informative dei partner commerciali dell'impresa, come investitori, banche e clienti aziendali, in aggiunta a quelle incluse nel Modulo Base. Le informative contenute in questo modulo riflettono gli obblighi dei partecipanti ai mercati finanziari e dei clienti aziendali previsti dalle leggi e normative pertinenti. Esse rispecchiano inoltre le informazioni necessarie ai partner commerciali per valutare il profilo di rischio di sostenibilità dell'impresa, ad esempio in qualità di (potenziale) fornitore o (potenziale) soggetto finanziato.¹²

0.3 Metodologia

A tal proposito all'interno di questo elaborato viene proposto uno studio compiuto su 52 PMI; L'obiettivo è di generare una lettura quantitativa, descrittiva e comparativa dell'attuale livello di conformità ai criteri ESG del campione, delle scelte di investimento e dei principali ostacoli percepiti, mostrando la coerenza rispetto ai risultati ai temi teorici trattati (doppia materialità, complessità del reporting, rischio di greenwashing e ruolo di strumenti semplificati, come una Sustainability Balanced Scorecard, per rendere la sostenibilità implementabile nelle piccole e medie imprese). L'intento è circoscrivere con evidenza empirica alcune affermazioni che ricorrono nella trattazione teorica di questo elaborato, per esempio: 1) la sostenibilità richiede investimenti e competenze, 2) le PMI incontrano ostacoli organizzativi e informativi, 3) la semplificazione del reporting può favorire l'adozione di pratiche ESG, a condizione che resti collegata alla strategia e non si riduca a un esercizio formale. Il dataset analizza le risposte di 52 PMI di vari settori in modo da rendere il campione il più vario possibile e poter analizzare eventuali criticità o punti di forza in settori specifici ma anche di poter fare un'analisi generalizzata che unisca le necessità delle PMI di più settori possibili. Le variabili

includono: caratteristiche dell'impresa (classe di addetti, fatturato e settore ATECO), pianificazione di obiettivi di sostenibilità, pubblicazione costante del bilancio di sostenibilità, certificazioni sostenibili, percezioni (che sono soggettive rispetto alla figura che ha compilato il sondaggio ma che per accuratezza nella raccolta dati è una figura cardine per ciascuna impresa) sull'importanza degli investimenti ESG e sulle fasce di investimento stimate (Capex, investimenti organizzativi, Opex), maturità percepita rispetto ai tre pilastri ESG, pratiche specifiche (gestione rifiuti ed economia circolare, valutazione impatto ambientale, anticorruzione, salute e sicurezza), capacità di prevedere rischi/opportunità ESG e ostacoli nell'implementazione. Il campione è non probabilistico ed è stato costruito tramite tre canali principali: contatti con le imprese in occasione di fiere e iniziative di settore, collaborazioni lavorative, conoscenze personali. Il periodo di somministrazione del questionario alle imprese è compreso tra il 03/07/2025 e il 31/01/2026. Per questione di maggiore affidabilità e precisione nella raccolta dati il questionario è stato compilato da figure apicali dell'impresa oppure da dipendenti con elevata anzianità aziendale, quindi con una conoscenza consolidata dei processi interni, delle scelte di investimento e delle eventuali pratiche ESG già presenti. Il campione è a prevalenza PMI ma include una quota limitata di imprese oltre soglia mantenuta pari a 4 unità all'interno del campione che sono imprese le quali a livello numerico sono considerate grandi imprese, ma che lo sono diventate recentemente, per cui a livello organizzativo si comportano ancora come PMI. Dal momento che molte risposte sono qualitative su scale ordinali, si è proceduto a codificare alcune variabili tramite l'utilizzo di scale Likert. In particolare: a) l'importanza degli investimenti ESG e utilità del reporting semplificato sono state convertite in una scala 1-5 (da «per niente» a «molto»); b) i livelli di applicazione percepita per gli aspetti Environmental/Social/Governance sono stati codificati da 1 («molto indietro») a 5 («leader»), e aggregati in un indice medio di livello di implementazione ESG per ciascuna impresa; c) alcune pratiche (es. gestione rifiuti, valutazione impatto) sono trattate come variabili binarie (sì oppure no). Il questionario raccoglie sia informazioni anagrafiche d'impresa sia misure su pratiche, percezioni e investimenti ESG. Le principali aree coperte sono:

- Formalizzazione: presenza di obiettivi di sostenibilità, pubblicazione periodica del bilancio di sostenibilità, possesso di certificazioni (es. ISO 14001/EMAS/B-Corp o analoghe).
- Investimenti: importanza attribuita agli investimenti ESG e stima di tre voci per il periodo successivo (investimenti tecnici/Capex, investimenti organizzativi, costi operativi/Opex) oltre alle finalità prevalenti (es. emissioni Scope 1-2-3, compliance, governance/HR).
- Maturità percepita: valutazione del posizionamento dell'impresa nei tre pilastri Environmental,

Social e Governance.

- Pratiche specifiche: adozione di policy su rifiuti/economia circolare, valutazione dell'impatto ambientale, monitoraggio di salute e sicurezza sul lavoro (con distinzione tra approcci qualitativi e misurazione tramite KPI), presidi/procedure anticorruzione, capacità di descrivere rischi e opportunità ESG.
- Ostacoli: le motivazioni del mancato reporting, con focus su competenze, conoscenza, complessità applicativa, costi e scarso interesse.

L'analisi è di tipo descrittivo e si basa su frequenze, percentuali e misure sintetiche (medie su scale Likert e indicatori aggregati) calcolate tramite l'utilizzo del software statistico SPSS. Al fine di integrare l'analisi descrittiva della distribuzione degli investimenti ESG, oltre alle frequenze per classe si introducono misure sintetiche di concentrazione e asimmetria, coerenti con la natura raggruppata del dato. In primo luogo, si calcola la quota cumulata di imprese nelle prime classi di investimento (le prime due fasce aggregate e poi anche l'integrazione della terza), in modo da quantificare in modo immediato quanto la distribuzione sia addensata su livelli contenuti di investimento. Inoltre viene calcolato l'indice di Gini il quale viene quindi interpretato come indicatore sintetico di concentrazione. I grafici sono utilizzati per: descrivere la composizione del campione, evidenziare la distanza tra impegno dichiarato e formalizzazione documentale, rappresentare la dispersione e l'eterogeneità nelle stime di investimento, mostrare la diffusione di pratiche specifiche nei tre pilastri ESG. Qui sotto il campione.

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1mM2rpl8Roary6YKnBpx8QTSvOzAPqI-6/edit?usp=sharing&oid=101403769878833422800&rtpof=true&sd=true>

Tre limiti principali devono essere evidenziati:

- il campione numericamente contenuto nello studio non è necessariamente rappresentativo dell'intera popolazione di PMI ma cerca di avvicinarsi il più possibile alla rilevanza numerica.

- le misure sono auto-dichiarate e quindi soggette a bias di percezione e desiderabilità sociale.
- la presenza di campi non compilati (in particolare il settore Ateco per alcune imprese che non hanno voluto specificarlo all'interno del questionario, è risultato essere l'indice che presenta il maggior livello di imprecisione in quanto alcune imprese che si sono sottoposte al sondaggio sono di nascita recente e non hanno ancora inquadrato il settore specifico di produzione oppure al momento della compilazione hanno volontariamente voluto omettere la risposta) .

Tali limiti suggeriscono cautela nell'estendere i risultati, ma non eliminano l'utilità dell'analisi potendo comunque fornire elementi chiave per il raggiungimento dell'obiettivo dell'elaborato e comunque potendo integrare dati quantitativi e lettura qualitativa per orientare interpretazioni e scelte operative. Come mostrano i grafici sottostanti (Figura 5-6) il campione è composto prevalentemente da imprese di piccole dimensioni: la classe ≤ 10 dipendenti rappresenta la quota più numerosa, seguita dalle classi ≤ 50 e ≤ 250 . Sul piano del fatturato si osserva una prevalenza di imprese con valori ≤ 2 milioni di euro rispetto alle imprese che fatturano più di 50 milioni di euro. Questa composizione è coerente con l'obiettivo di analizzare criticità e opportunità ESG nel mondo PMI, obiettivo di questo elaborato, in cui si evidenzia spesso la carenza di risorse interne dedicate, la difficoltà di misurazione e la necessità di strumenti semplificati.

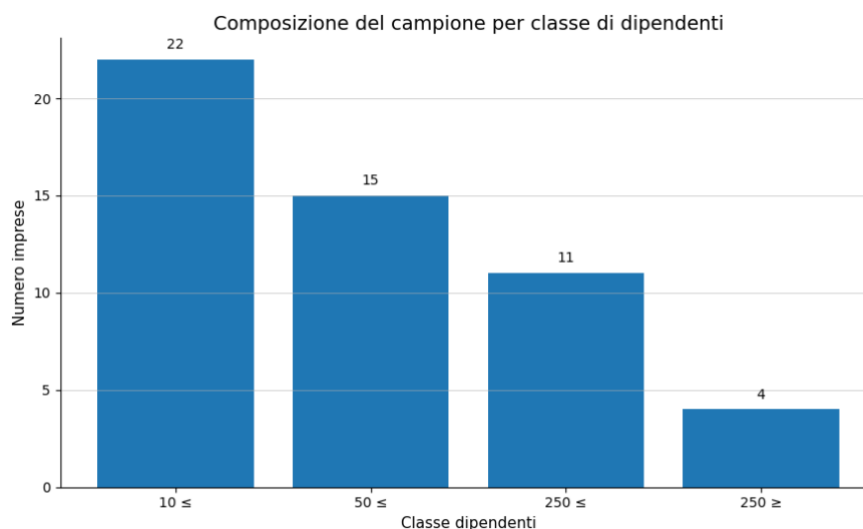


Figura 5 – Survey (Composizione del campione per classe di dipendenti)

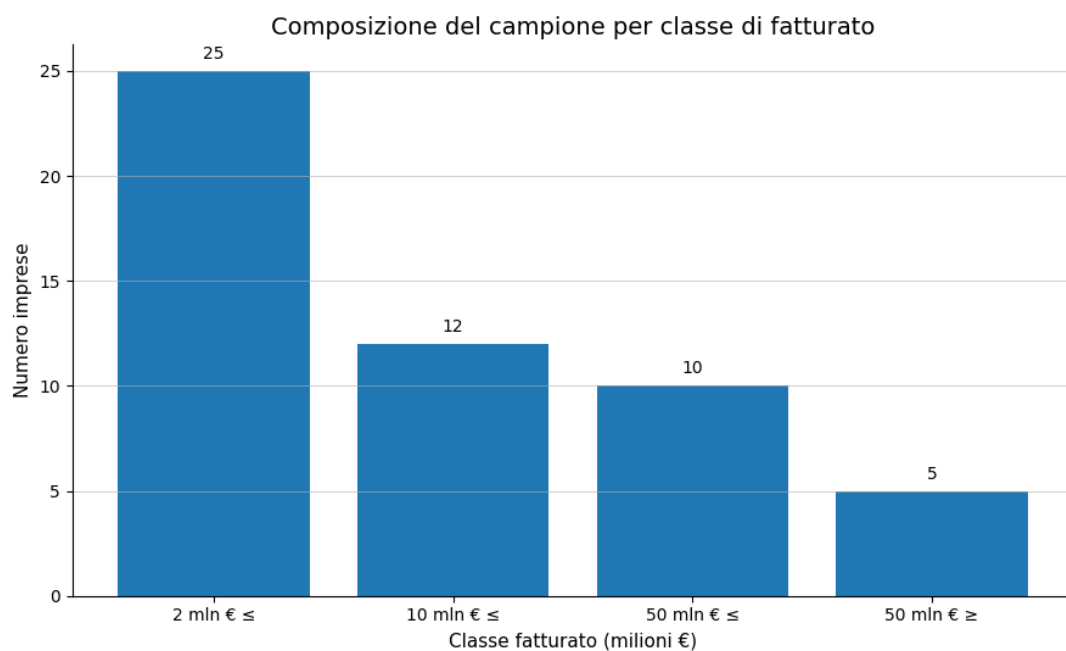


Figura 6 – Survey (Composizione del campione per classe di fatturato annuo)

Per quanto riguarda la distribuzione del campione per macro-settore i risultati ottenuti sono evidenziati nel seguente grafico:

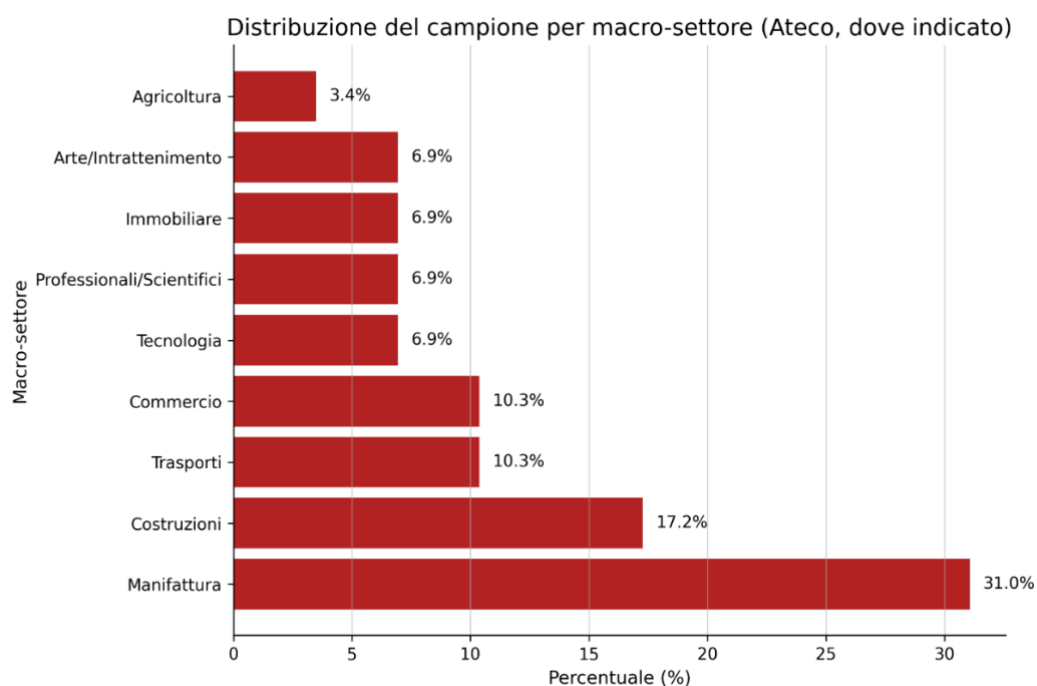


Figura 7 – Survey (Distribuzione del campione per macro-settore)

All'interno del campione si osserva una prevalenza di imprese appartenenti al settore manifatturiero (codici dal 10 al 33). Ciò evidenzia un maggiore sostegno della survey a favore delle imprese che producono prodotti finiti e le risposte ne risultano influenzate solo parzialmente in quanto per alcune imprese non è stato possibile conoscere il codice ATECO. In questo caso il maggiore ambito di applicazione dei criteri ESG è quello rivolto agli sprechi e all'economia circolare oltre all'approvvigionamento di materie prime e salute dei lavoratori.

Imprese con obiettivi di sostenibilità

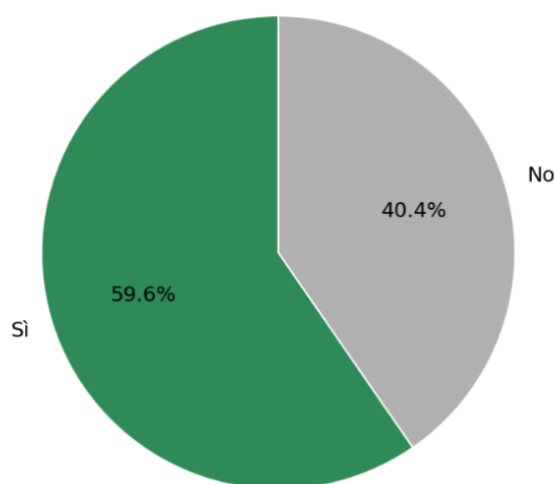


Figura 8 – Survey (Imprese che dichiarano di avere obiettivi di sostenibilità)

Da un'altra variabile del campione notiamo che 31 imprese su 52 dichiarano di aver definito obiettivi di sostenibilità. Questo dato è rilevante perché mostra come la transizione sostenibile richieda una chiara traduzione della sostenibilità in obiettivi e target, evitando un approccio superficiale che aumenta il rischio di greenwashing e rende difficile misurare i risultati oltre che i benefici. Questo dato risulta in linea con i dati ISTAT, ovvero secondo lo studio sulle imprese manifatturiere e sulle imprese dei servizi di mercato operanti in Italia il 66,5% delle imprese manifatturiere ha intrapreso nel 2022 azioni di sostenibilità. Le grandi imprese (86,9%) sono state più attive in tutte le pratiche rispetto alle piccole (43,6%).¹³ Inoltre, solo 15 imprese del campione pubblicano annualmente il bilancio di sostenibilità ovvero circa il 29% del campione, contro il circa 44% che emerge dallo studio

del mercato fatto dal Forum per la Finanza Sostenibile¹⁴. Questo divario tra imprese che lo pubblicano ed imprese che ancora non si sono attivate in questo senso divario è coerente con la narrativa che è stata e che verrà alimentata nel seguente testo: la rendicontazione richiede competenze specifiche, sistemi informativi e continuità temporale; elementi che nelle PMI possono risultare onerosi in termini monetari e temporali.

Pubblicazione periodica del bilancio di sostenibilità (n=52)

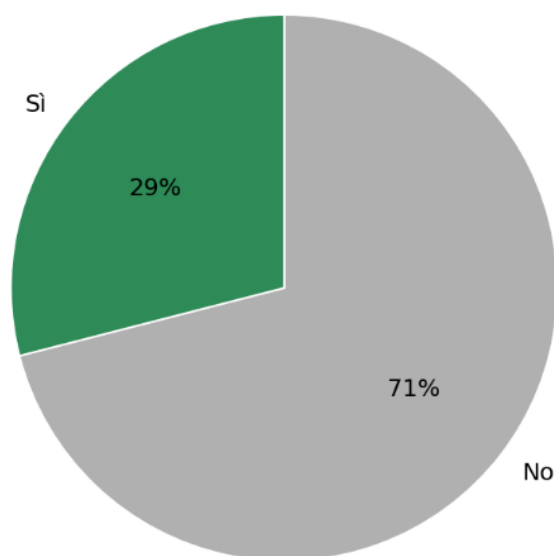


Figura 9 – Survey (Imprese che pubblicano periodicamente il bilancio di sostenibilità)

Analizzando le motivazioni del mancato reporting costante (figura 10), emergono alcuni aspetti: poca conoscenza della rendicontazione sostenibile e mancanza di expertise interne, la difficoltà di applicazione dei criteri, costi percepiti troppo elevati, scarso interesse. Il risultato è in forte continuità con la teoria già citata, secondo cui la complessità degli standard e i costi di implementazione rendono più difficile l'adozione per le imprese più piccole o in rampa di lancio. La domanda presentava la possibilità di una risposta molteplice. L'analisi statistica delle motivazioni mostra una deviazione standard del campione di circa 9,02. Poiché la domanda consentiva selezioni multiple, per ciascuna opzione (n) è stato calcolato il conteggio xi delle imprese che l'hanno selezionata. I risultati mostrano una distribuzione delle risposte da parte del campione concentrata su alcune

motivazioni, ovvero due picchi relativi alla mancanza di competenze interne dedicate e la poca conoscenza del reporting di sostenibilità.

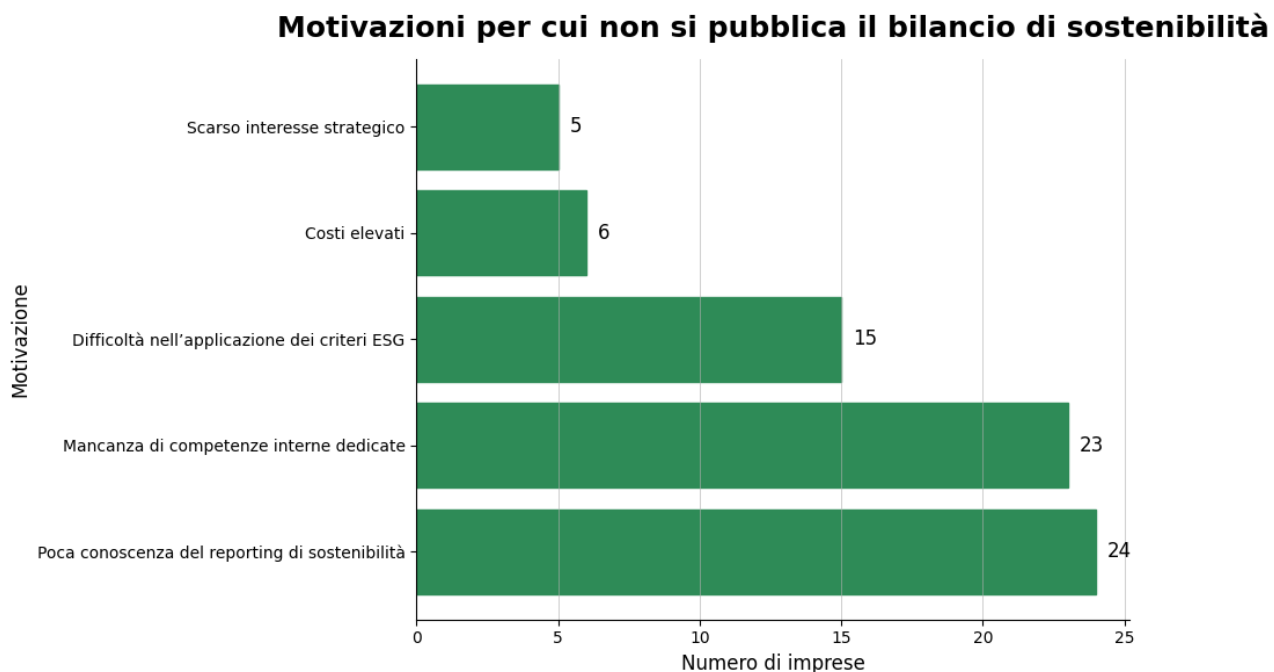


Figura 10 – Survey (Motivazioni per cui le imprese non pubblicano il bilancio di sostenibilità)

Tra le risposte esaminate alla domanda sulle certificazioni, circa un'impresa su quattro dichiara di aver ottenuto certificazioni di sostenibilità (es. ISO 14000/14001, EMAS, BCorp o altre). Nello studio in questione le certificazioni sono interpretate come strumenti di garanzia e immagine, utili per rafforzare la fiducia ed il rapporto con gli stakeholder oltre che facilitare collaborazioni e investimenti. Nel campione, inoltre, chi pubblica un bilancio di sostenibilità risulta più propenso ad ottenere certificazioni, suggerendo un profilo di imprese più orientate e preparate sul fronte ESG. Tra le risposte valide, il 27.9% segnala di aver ottenuto certificazioni di sostenibilità (es. ISO, EMAS, BCorp, altre). In linea con i dati ISTAT¹⁵ e con lo studio di Cantele e Zardini¹⁶ se si considera che il campione è composto prevalentemente da piccole imprese e che quindi queste fanno più fatica ad adattarsi alle normative e a rendersi adeguate ad ottenere una certificazione di sostenibilità, per motivazioni simili a quelle citate precedentemente per il bilancio di sostenibilità. La valutazione dell'importanza degli investimenti ESG presenta una media relativa alla considerazione di questi ultimi pari a 3,46 su 5 (considerati i valori della scala Likert dove 1=Per niente importanti e 5=Molto importanti). Nonostante la maturità media risulti moderata, una parte importante numericamente

del campione dichiara che gli investimenti ESG sono abbastanza o molto importanti. Come si può evincere la consapevolezza è presente, ma l'esecuzione richiede capacità operative specifiche nonché personale specializzato.

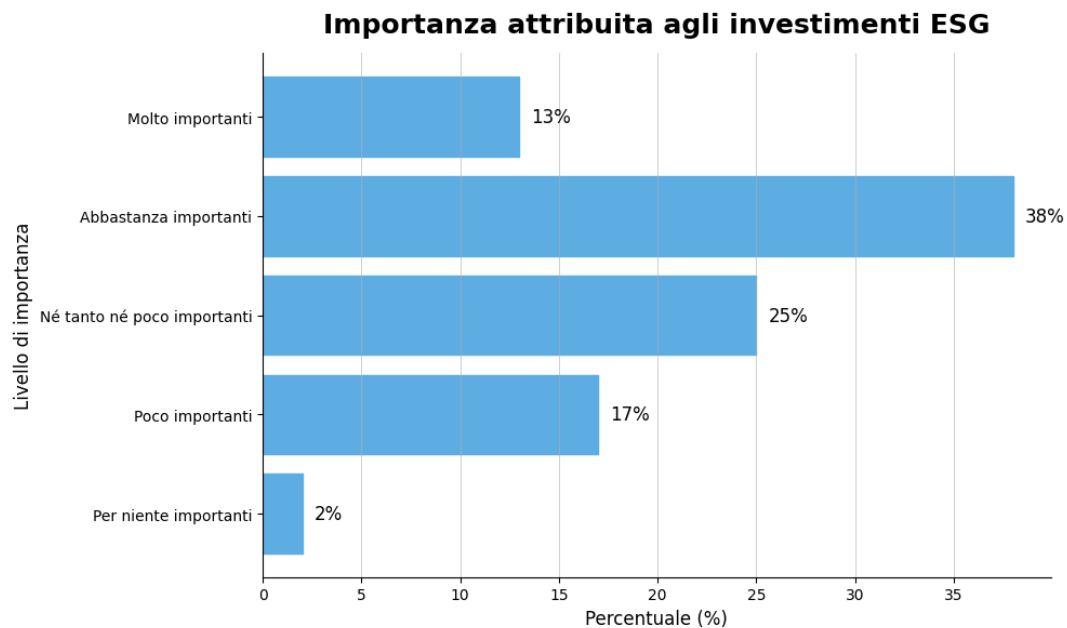


Figura 11 – Survey (Importanza attribuita agli investimenti ESG)

Inoltre il questionario richiedeva una stima per tre voci: investimenti tecnici (Capex), investimenti organizzativi (processi, ruoli, funzioni) e costi operativi (Opex) legati all'implementazione dei fattori ESG, rendicontazione, certificazioni ed iniziative. Per quanto riguarda gli investimenti tecnici la situazione è pressochè identica ovvero mostra una variabilità non trascurabile nella distribuzione e mostra un picco per le imprese che dichiarano di investire tra i 50000 euro e nulla ovvero il dato suggerisce una prevalenza di approcci incrementali e a basso impegno di capitale, con possibili implicazioni sulla velocità di adozione di interventi tecnici più strutturali. Dai risultati ottenuti è stata calcolata la concentrazione delle risposte che risulta maggiore nelle fasce più basse, in particolare è stata calcolata la quota cumulata. In questo caso, le risposte valide sono 47 (5 imprese non hanno risposto a questa domanda) all'interno del quale 8 imprese dichiarano la fascia minima di investimento, 25 dichiarano di investire meno di 50.000 euro, 10 dichiarano di investire tra i 50.000 euro ed i 250.000 euro, 3 dichiarano di investire tra i 250.000 euro ed 1.000.000 di euro e 1 dichiara di investire più 1.000.000 di euro. Dal calcolo la quota cumulata nelle prime due fasce (0 € e < 50.000

€) è pari a al 70,2% ed includendo anche la fascia successiva (50.000–250.000 euro) si ottiene una quota cumulata di circa 91,5%. Come misura sintetica di concentrazione, è stato inoltre stimato un Gini approssimato su classi assegnando a ciascun intervallo un valore rappresentativo. Il coefficiente che ne deriva risulta elevato ovvero circa 0,70 indicando una distribuzione molto sbilanciata tra molte imprese con bassi investimenti stimati e poche imprese con alti investimenti stimati.

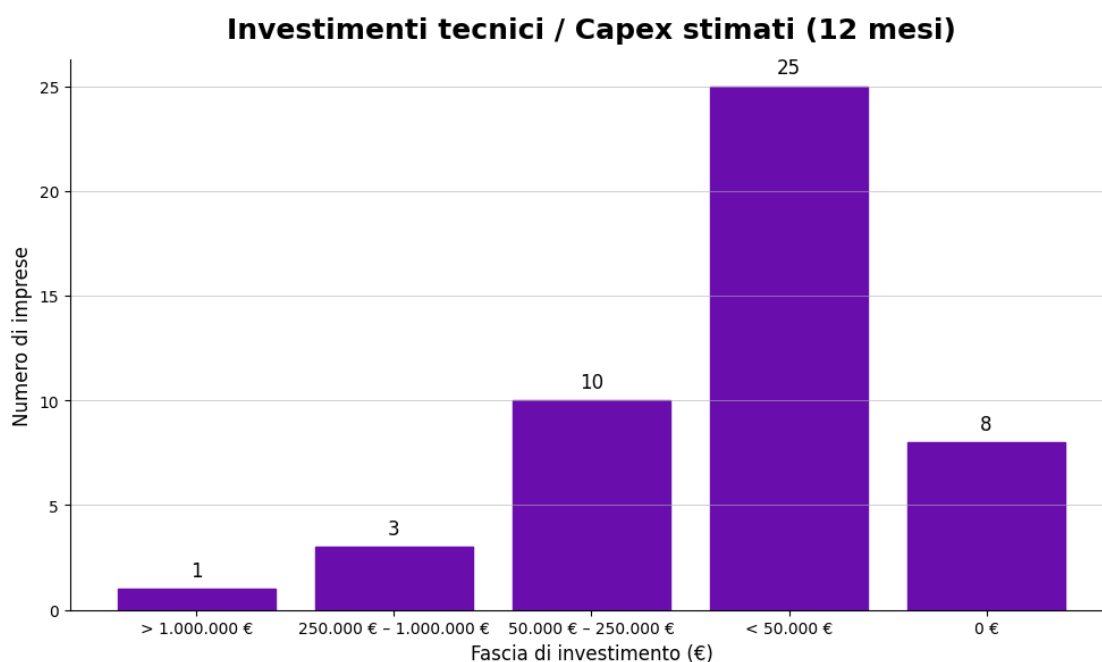


Figura 12 – Survey (Investimenti tecnici/capex stimati per il prossimo anno)

Dall’analisi sugli investimenti organizzativi emerge una maggiore volontà delle imprese di investire nell’organizzazione, questo lascia intendere che molte di esse non sono ancora pronte per la transizione sostenibile ma si preparano ad affrontarla: Ciò nonostante la fascia più numerosa è ancora quella riguardante cifre di investimento al di sotto dei 50000 euro ma con una maggiore numerosità di quella tra i 50000 ed i 250000 euro. Allo stesso modo per gli investimenti organizzativi la quota cumulata delle prime due fasce è risultata essere pari a circa il 63,3% mentre quella delle prime 3 fasce pari a circa l’85,7% mostrando similitudini con l’analisi sugli investimenti tecnici. Inoltre il Gini calcolato risulta intorno allo 0,64 che evidenzia una distribuzione leggermente più diffusa rispetto ai Capex.



Figura 13 – Survey (Investimenti organizzativi stimati per il prossimo anno)

Dinamica simile si viene a generare per quanto riguarda gli Opex. Le PMI operano spesso con margini abbastanza ridotti e una gestione della cassa a breve termine. Anche per gli Opex, la quota cumulata è vicina a quella degli altri investimenti in particolare per prime due fasce corrisponde a circa 71,7% ed includendo la terza si arriva fino al 93,5% con un coefficiente di Gini intorno allo 0,67 per cui valgono le considerazioni delle analisi precedenti sugli investimenti. Questo riflette il fatto che gli Opex in ambito ESG hanno due caratteristiche che li rendono poco attraenti sono ricorrenti nel tempo (non “una tantum” come molti Capex), producono benefici differiti nel tempo ed indiretti (reputazione, compliance futura, riduzione del rischio), difficili da tradurre in termini numerici in ritorni immediati.¹⁷

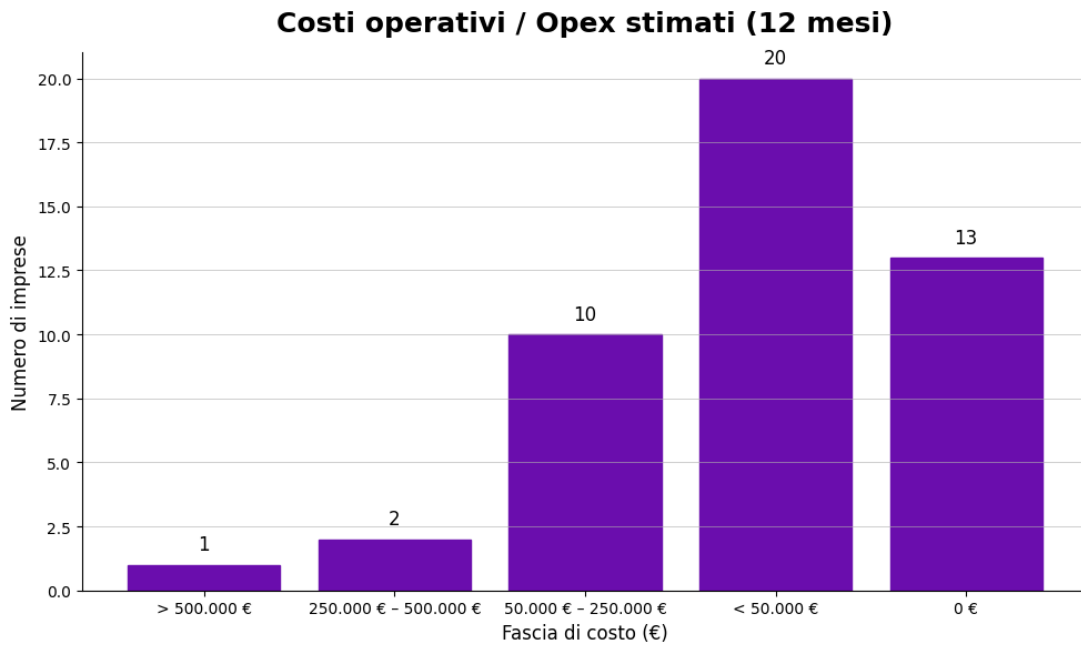


Figura 14 – Survey (Costi operativi/Opex stimati in ambito ESG per il prossimo anno)

Quanto alla destinazione degli investimenti sostenibili, le risposte si distribuiscono tra riduzione delle emissioni (Scope 1, 2 e 3), conformità normativa e potenziamento della governance/risorse umane. È da evidenziare l’alta frequenza di imprese che spuntano tutte le risposte possibili alla domanda, suggerendo che una parte delle imprese percepisca l’ESG come un insieme integrato e non come iniziative singole. In continuità con i dati raccolti in precedenza questa evidenza supporta l’idea che una strategia ESG efficace richieda integrazione tra dimensioni ambientali, sociali e di governance.

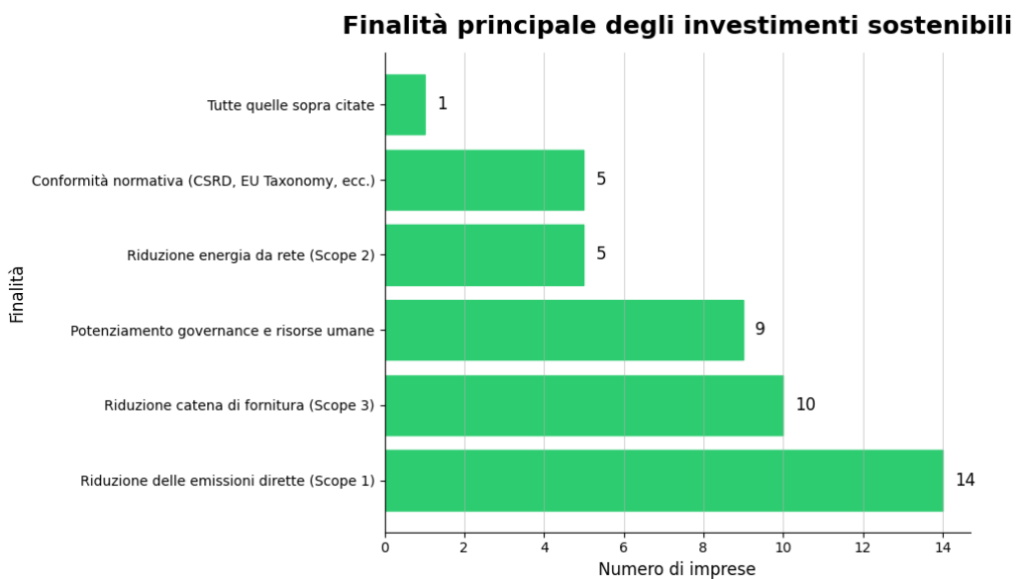


Figura 15 – Survey (Finalità principale degli investimenti in ambito sostenibile)

Le tre domande relative all'impegno percepito dalla propria impresa collocano l'impresa rispetto a una classificazione che va da assenza di politiche e azioni ad hoc (<<molto indietro>>) fino a obiettivi avanzati, certificazioni e strutture dedicate (<<leader>>). Nel campione, le medie risultano pari a circa 2,66 per la dimensione ambientale, 2,58 per quella sociale e 2,62 per la governance (scala 1–5). L'aggregato medio di maturità ESG si colloca a 2,62. Questi valori, compatibili con un livello complessivo tra indietro e in linea, sono in continuità con la tesi: la sostenibilità nelle PMI appare spesso "in transizione", con elementi iniziali di formalizzazione ma non ancora piena maturità. Anche qui vediamo un campione con una distribuzione piuttosto alta anche se con un picco per le imprese che si ritengono in linea con il mercato in tutti e tre i casi.

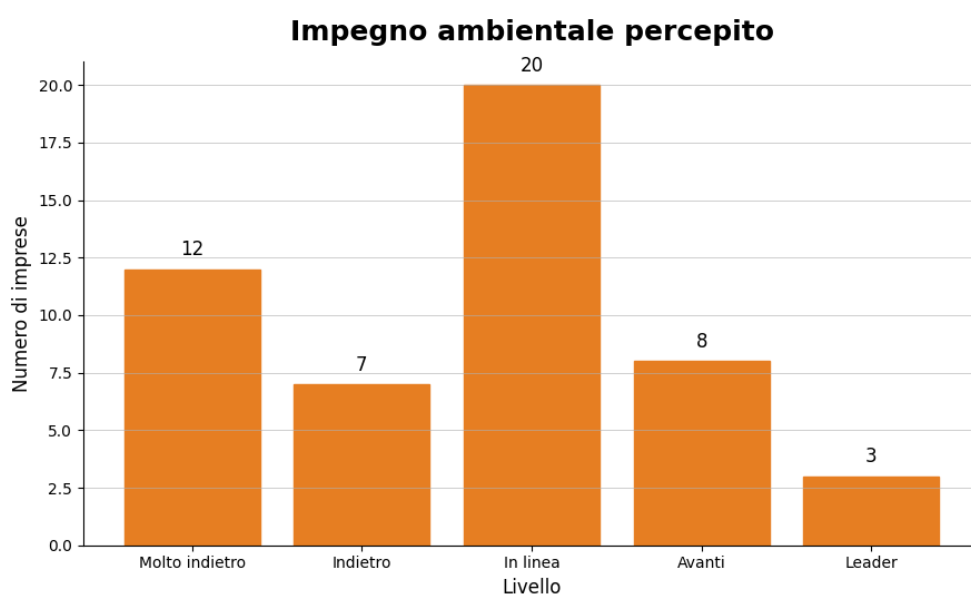


Figura 16 – Survey (Impegno nelle dinamiche Environmental dell'impresa percepito)

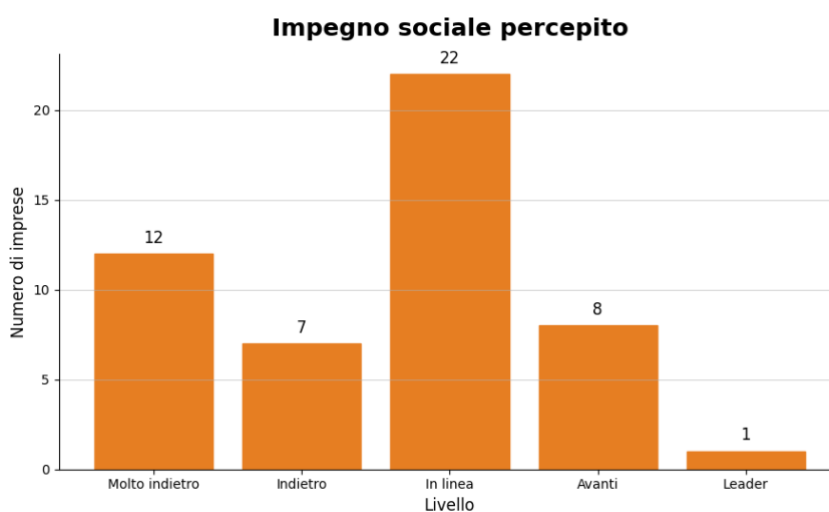


Figura 17 – Survey (Impegno nelle dinamiche Social dell'impresa percepito)

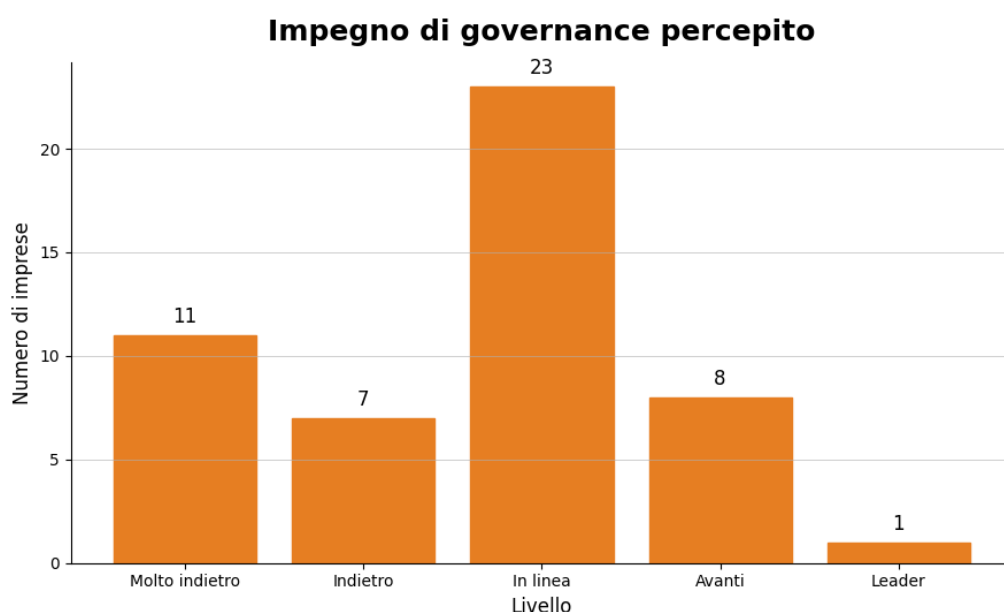


Figura 18 – Survey (Impegno nelle dinamiche Governance dell’impresa percepito)

Per alcune pratiche specifiche, il questionario indaga la presenza di politiche e processi. Limitando l’analisi ai casi in cui la domanda è applicabile, emerge che circa la metà delle imprese dispone di linee guida/politiche per la gestione dei rifiuti e per l’economia circolare, e circa la metà effettua una valutazione dell’impatto ambientale delle attività. Queste percentuali, lette assieme ai livelli medi di maturità ambientale, suggeriscono che molte imprese hanno iniziato ad adottare strumenti basilari, ma spesso senza un sistema pienamente strutturato di indicatori e target. In questo caso il risultato del questionario è ben lontano dal valore del circa 24% ottenuto dallo studio eseguito dal Forum per la Finanza Sostenibile su 415 PMI pubblicato a novembre del 2022¹⁸. Ciò può indicare un crescente interesse sull’impatto ambientale dovuto anche agli incentivi garantiti dal PNRR.

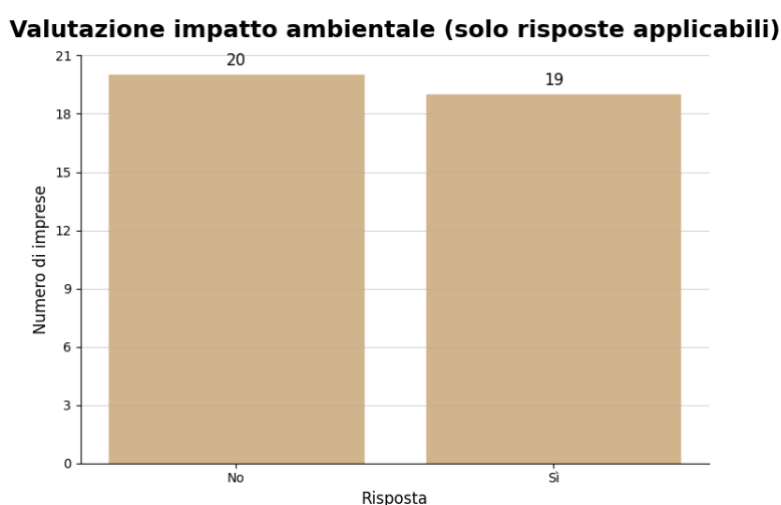


Figura 19 – Survey (Numero di imprese che misurano l’impatto ambientale)

Politiche per rifiuti/economia circolare (solo risposte applicabili)

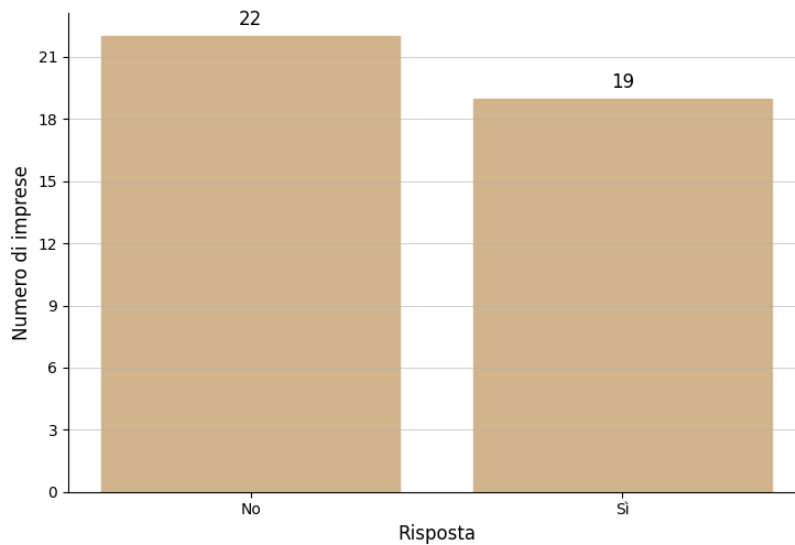


Figura 20 – Survey (Numero di imprese che adottano politiche per rifiuti e/o economia circolare)

Sui criteri Social, il questionario include la tematica della salute e della sicurezza sul lavoro: la maggior parte delle imprese dichiara di monitorare periodicamente la salute e la sicurezza; tuttavia, la misurazione tramite utilizzo di KPI risulta meno diffusa rispetto ad approcci di tipo qualitativo. In un’ottica di governance della sostenibilità, questa evidenza richiama un punto centrale dell’argomento di questo elaborato: senza un set minimo di KPI, è difficile misurare progressi e rendere comparabili le performance, inoltre diventa più probabile che la sostenibilità assuma caratteri superficiali. Guardando alle PMI quotate italiane un’analisi su 65 sustainability reports GRI-based mostra un livello medio di disclosure nella sotto-dimensione “Occupational Health and Safety” pari a 0,62 (\approx 62% degli item OHS considerati), suggerendo che anche tra le PMI che rendicontano la misurazione tramite KPI OHS è una prassi relativamente diffusa.¹⁹

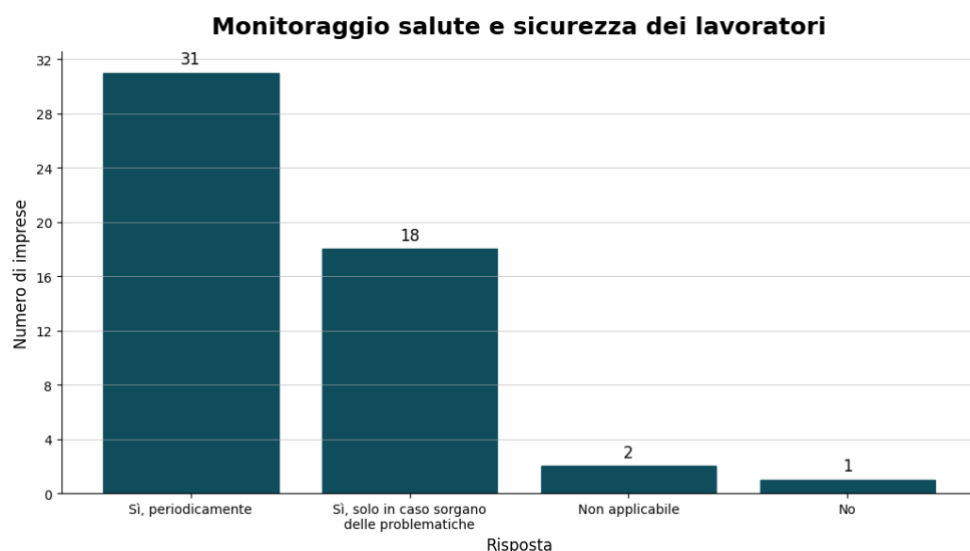


Figura 21 – Survey (Imprese che monitorano salute e sicurezza dei lavoratori)



Figura 22 – Survey (Tipologia di misurazione salute e sicurezza dei lavoratori)

La governance è il pilastro dell'ultima lettera dell'acronimo ESG: processi, responsabilità e controlli interni rendono possibile la misurazione e il miglioramento continuo. Nel campione preso in considerazione, le procedure anticorruzione risultano relativamente diffuse tra le varie imprese (molte imprese indicano l'adozione di codici etici e processi strutturati), mentre una quota non trascurabile segnala solo una sensibilità generale alla tematica senza strumenti specifici. Nelle PMI italiane, la diffusione di presidi formalizzati di legalità/anticorruzione può essere approssimata tramite l'adozione del Legality Rating (LR) dell'AGCM che valuta pratiche anticorruzione. La quota di PMI dotate di Legality Rating risulta pari al 7%, contro il circa 61% delle PMI della survey che dichiara di utilizzare un codice etico e processi di gestione strutturati, questo dimostra come molte aziende

si siano mosse in questo ambito in netto anticipo rispetto ai controlli di conformità. Inoltre, l'adozione complessiva del LR è cresciuta rapidamente nei primi anni, segnalando un rafforzamento progressivo dell'interesse delle imprese verso meccanismi di compliance e reputazione istituzionale.²⁰⁻²¹

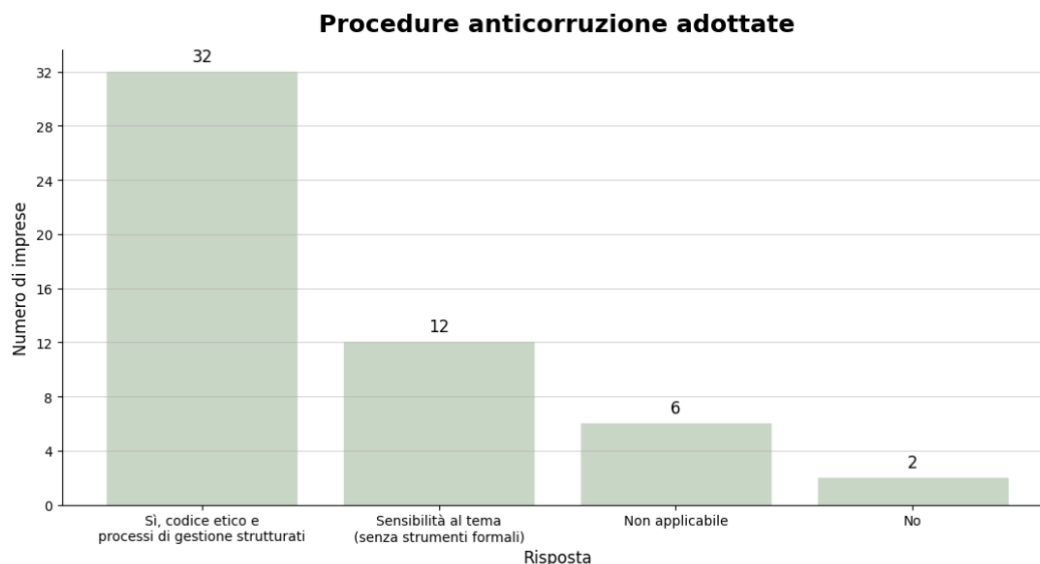


Figura 23 – Survey (Imprese che adottano procedure anticorruzione)

Quanto alla capacità di descrivere rischi e opportunità ESG nel proprio settore, circa due terzi delle imprese rispondono positivamente (considerando solo le risposte applicabili). Tuttavia, come discusso nella tesi, la mera consapevolezza non è sufficiente: la qualità del risk management dipende dalla capacità di tradurre i rischi in indicatori monitorabili, responsabilità chiare e azioni mitigative.

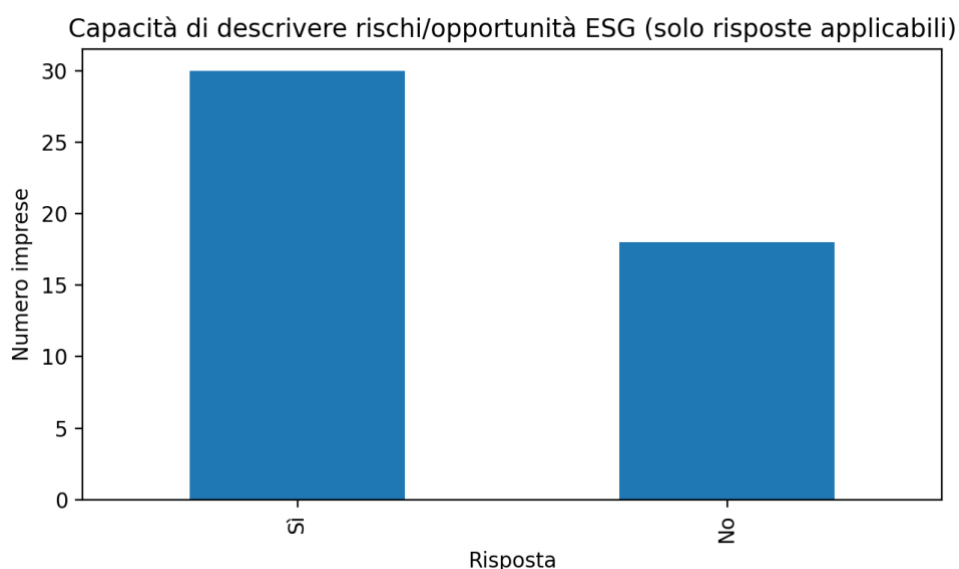


Figura 24 – Survey (Imprese che sono capaci di descrivere rischi/opportunità in ambito ESG)

CAPITOLO 1

1.1 Applicazione dei criteri ESG nelle imprese che producono prodotti finiti

Negli ultimi anni, i criteri ESG (Environmental, Social, Governance) sono passati dall'essere un tema prevalentemente reputazionale ad assumere un ruolo crescente nella gestione dei rischi, nell'accesso al credito, nelle relazioni di filiera e più in generale nelle scelte strategiche di medio-lungo periodo. In questo elaborato si evidenzia come l'evoluzione del contesto europeo, con l'affermazione del principio di doppia materialità e con lo sviluppo di standard di reporting (ESRS) e soluzioni dedicate alle PMI (in particolare lo standard volontario VSME), spinga le imprese a integrare la sostenibilità nei processi decisionali e a dotarsi di meccanismi di misurazione e rendicontazione coerenti, comparabili e verificabili. Una delle principali differenze che troviamo nell'applicazione dei criteri ESG da parte delle imprese risiede nelle diverse dinamiche che tendono a generarsi tra le imprese che producono prodotti finiti e quelle che erogano servizi. È evidente come le imprese che producono prodotti finiti abbiano un impatto notevolmente maggiore soprattutto su alcuni criteri in particolare per quanto riguarda uso delle risorse, economia circolare, emissioni e sicurezza sul lavoro. Queste differenze emergono in modo evidente in relazione a certi aspetti cardine della transizione sostenibile, tra cui l'ottenimento di un vantaggio competitivo, l'incremento degli investimenti green, l'incentivazione dell'innovazione, il consolidamento della fiducia dei consumatori, la generazione di impieghi sostenibili e l'implementazione di standard ambientali. Il vantaggio competitivo per le aziende si traduce nella diminuzione dei rischi e nella crescita delle opportunità. Le imprese puntano a rafforzare la propria reputazione, oltre ad assumere collaboratori a medio-lungo termine. Il miglioramento dell'immagine aziendale funge da incentivo per migliorare la propria sostenibilità:

1) Vantaggio competitivo: Con la crescente attenzione globale alla tutela dell'ambiente e alla responsabilità sociale, la performance ambientale, sociale e di governance (ESG) è diventata un fattore cruciale nella costruzione del vantaggio competitivo aziendale. Questo implica usare tecnologie non inquinanti, sprecare meno, scegliere materiali che rispettino l'ambiente e creare prodotti che rispondano alle nuove richieste ambientali e sociali dei clienti. Le aziende che producono e che puntano sull'innovazione sostenibile possono farsi notare con prodotti fatti con materiali che non danneggiano l'ambiente, pensati per durare a lungo, che possono essere riparati e riciclati, realizzati con processi che consumano poca energia ed emettono poco, focalizzati sulla responsabilità sociale (ad esempio, condizioni di lavoro giuste e filiera trasparente). In questo

ambiente competitivo, il vantaggio sostenibile non riguarda solo il taglio dei costi o l'aumento della qualità, ma anche la reputazione dell'azienda, la lealtà dei clienti attenti e la possibilità di entrare in nuovi mercati e trovare nuovi finanziamenti (come fondi ESG o appalti verdi). Gli attori del settore, dai consumatori finali agli investitori, fino alle istituzioni, guardano sempre più alla sostenibilità di prodotti e processi. Quindi, un impegno minore verso l'ambiente e la società potrebbe danneggiare la posizione competitiva a lungo termine. Come nel settore edile, anche in quello manifatturiero, le aziende che capiscono in fretta i segnali del cambiamento (ambientale, normativo, di mercato) e indirizzano la produzione verso prodotti finiti sostenibili, sono quelle che riescono a creare un vantaggio competitivo solido con attenzione all'ambiente e alla società.²²

2) Investimenti verdi: Puntare sugli investimenti green nelle aziende manifatturiere che creano prodotti finiti è una leva per migliorare la produttività, la qualità del lavoro e la salvaguardia dell'ambiente. Questi investimenti si traducono in azioni concrete, come aumentare l'efficacia nell'uso delle risorse, cercando di diminuire i consumi di energia e di materie prime, migliorare la preparazione del personale e la gestione della sicurezza all'interno dei reparti di produzione, favorire il benessere dei dipendenti, per esempio ripensando i turni di lavoro e sostenendo l'equilibrio tra vita privata e professionale, adottare tecnologie con un impatto ambientale ridotto, come impianti che sfruttano energie rinnovabili o sistemi per riutilizzare gli scarti di produzione.. Le aziende sono chiamate inoltre ad impegnarsi seriamente per ridurre o eliminare prodotti o processi eccessivamente dannosi per l'ambiente, poiché tali prodotti o processi comportano un enorme onere in termini di costi di protezione ambientale. Sebbene le tecnologie più pulite richiedano un livello di investimento iniziale più elevato, le emissioni per unità di prodotto sono inferiori. Questi investimenti agevolano l'inserimento di elementi sociali e ambientali direttamente nei prodotti finali. Alcune possibilità possono essere: l'uso di materiali riciclati o che hanno una certificazione, l'impiego di imballaggi rispettosi dell'ambiente, la progettazione di funzionalità a basso consumo energetico, la chiarezza riguardo alla provenienza dei componenti e al ciclo di vita del prodotto. Oltre a far percepire una qualità superiore, queste scelte invogliano i consumatori a spendere di più per beni realizzati in modo responsabile. In un mondo sempre più competitivo, i governi stessi stanno spingendo verso una transizione industriale green tramite politiche pubbliche e incentivi specifici. Le aziende di prodotti finiti, quindi, si sfidano non solo sul costo e sulla qualità, ma anche sull'adozione di tecnologie pulite e rispettose dell'ambiente. Esempi come il primato della Cina nel settore del solare o l'impegno di diversi Paesi

europei nella manifattura green dimostrano come la competizione industriale globale si stia orientando verso l'innovazione che guarda al futuro.²³

3) Innovazione²⁴: L'adeguamento delle imprese produttrici a vendere merci finite comporta sostanziali cambiamenti a livello innovativo soprattutto nei processi e materiali per via delle incessanti pressioni riduttive sulle emissioni di anidride carbonica. L'innovazione di processo green è definita come «l'applicazione o lo sfruttamento di processi produttivi che siano nuovi per le imprese e che comportino una riduzione dell'inquinamento ambientale rispetto ad alternative pertinenti».²³ La necessità di ridurre eco-impatto ha portato a realizzare e adottare tecnologie sostenibili, con risultati positivi: prodotti progettati per avere una vita utile maggiore e consumare risorse in modo ridotto, più durevoli e sostenibili, beni realizzati con materiali a basso impatto, riciclati o riciclabili, più ecologici, prodotti risparmiando materiali e energia per il trasporto, più leggeri. Parallelamente altri settori industriali come automotive, navale e aerospaziale si sono focalizzati sull'innovazione per ridurre l'uso di energia e carburante. Queste e altre soluzioni come l'uso di motori e carburanti a basse emissioni e l'ottimizzazione aerodinamica sono in fase di estensione. Rispondere a innovazioni ecologiche e normative è una nuova forma competitiva che le aziende che investono in eco-design e tecnologie pulite si stanno avventurando. Rimanere competitivi in un mercato che da sempre è focalizzato sulla sostenibilità, ridurre emissioni è una sfida strategica di innovazione e di valore.

4) Fiducia dei consumatori: i consumatori cercano di acquistare prodotti da aziende attente all'ambiente. Secondo uno studio di Simon-Kucher&Partners, l'85% dei consumatori preferisce prodotti ecologici, senza preoccuparsi dei costi necessari per l'acquisto. Questo permette alle imprese di crescere rapidamente ed aumentare la propria offerta. Altro dato rilevante risulta essere che il 50% dei consumatori colloca la sostenibilità tra i primi cinque fattori che guidano il valore, a dimostrazione della sua crescente importanza relativa durante il processo d'acquisto e del ruolo che svolge come elemento chiave di differenziazione nella proposta di valore complessiva. Inoltre, i consumatori che si percepiscono come promotori del cambiamento attribuiscono alla sostenibilità un'importanza ancora maggiore rispetto a quelli che non lo fanno.²⁵

5) Lavori sostenibili: i dipendenti desiderano lavorare per aziende che utilizzano metodi sostenibili e offrono un ambiente di lavoro piacevole e incentrato sulla persona. Gran parte dei dipendenti afferma che la sostenibilità aziendale aumenta la loro lealtà e il loro impegno nei confronti dell'azienda. In molti casi, i dipendenti sarebbero disposti a essere pagati meno, ma a lavorare per un'azienda più sostenibile. Questo aumenta notevolmente il tasso di occupazione e garantisce all'azienda una maggiore scelta di competenze specifiche. La sostenibilità riconosce che risulta necessario creare un ambiente in cui tutte le persone possano esprimere il loro pieno potenziale e condurre una vita produttiva e che significative lacune in termini di sussistenza, sicurezza e opportunità mettono in pericolo la Terra.²⁶

6) Standard ambientali: molti manager ritengono che, sebbene sia più costoso conformarsi alle normative ambientali, i benefici a lungo termine, da un punto di vista finanziario, siano certamente maggiori. Il risparmio derivante dalla riduzione della spesa fiscale (tasse ambientali) rappresenta un incentivo importante. Il meccanismo chiave in questo senso è che la regolamentazione promuove l'innovazione volta a ridurre i costi di conformità, il che a sua volta aumenterebbe l'efficienza delle risorse e il valore del prodotto, compenserebbe i costi di conformità e migliorerebbe la produttività delle imprese. La regolamentazione ambientale viene quindi pubblicizzata come una strategia "win-win", che porta a una migliore qualità ambientale ed a una maggiore produttività delle imprese. Inoltre, i paesi con rigorosi standard legali ambientali fidelizzano le aziende, che diventano più competitive. Ad esempio, Finlandia e Svezia hanno aziende più competitive di Ucraina, Bulgaria o Filippine. Un altro fattore importante nei driver aziendali è il rispetto delle normative internazionali e nazionali, la gestione del rischio che include la sicurezza della catena di approvvigionamento e il rischio reputazionale, nonché il fatto che le aziende desiderino combinare il loro profilo con azioni di beneficenza e volontariato.²⁷

1.1.1 La Responsibility d'impresa in ambito sostenibile

Ultimamente, l'espressione finanza sostenibile e responsabile è diventata sempre più comune, e questi concetti si possono ricondurre all'espressione inglese "Socially Responsible Investment" (SRI), che significa "Investimento Socialmente Responsabile". Questa modalità implica che le scelte di investimento non siano guidate solamente da fattori economici e finanziari (ad esempio, l'equilibrio tra rischio e guadagno in un certo periodo) ma che tengano conto anche di valutazioni etiche e sociali

nella composizione del portafoglio. Gli investimenti SRI, pensati per orizzonti temporali medio-lunghi, non puntano a guadagni rapidi, ma cercano di bilanciare risultati economici e benefici per la comunità. L'idea stessa di investimento responsabile è in continuo divenire, e parallelamente si trasforma anche il linguaggio per descriverla al meglio. Accanto all'importanza data alle questioni sociali, è aumentata nel tempo anche la sensibilità verso le tematiche ambientali, sfociando in una integrazione graduale tra responsabilità sociale e rispetto per l'ambiente. Tutte queste declinazioni (investimenti sostenibili, responsabili, attenti all'ambiente e con una coscienza sociale) convergono nell'idea più generale di Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR, Corporate Social Responsibility). Con l'espressione responsabilità "volontaria", ci si riferisce al fatto che le società possano decidere di propria iniziativa di implementare pratiche eco-compatibili che superano i requisiti imposti dalla legge. Questo implica anche un'inclusione diretta delle parti interessate, ovvero gli stakeholder, dando importanza al confronto e alla comprensione delle loro esigenze. La Commissione Europea evidenzia precisamente come le aziende debbano prendersi a cuore le conseguenze ambientali, finanziarie e sociali delle loro operazioni, partecipando attivamente a un progresso duraturo. Considerando tutto ciò, l'investimento sostenibile si presenta come qualcosa di articolato e in continua evoluzione, che deve essere plasmato sulle specifiche necessità di chi investe. È importante, tuttavia, non confondere questo tipo di investimento con attività di puro sostegno o di beneficenza: l'obiettivo primario rimane sempre quello di generare un profitto finanziario, anche se magari un po' più basso rispetto ad altre forme di investimento con lo stesso livello di rischio. Un aspetto cruciale di questa visione è l'inclusione dei fattori ESG (Ambientali, Sociali e di Governance) nello studio dei titoli. L'espressione ESG è diventata un punto di riferimento nel campo della finanza attenta all'etica. Il settore si è evoluto da un approccio che si limitava a escludere certe aree o comportamenti, a una prospettiva più proattiva e onnicomprensiva. Quindi, l'investimento sostenibile e responsabile si basa su una visione a lungo raggio, combinando la classica analisi finanziaria con la stima dei criteri ESG. Tale metodo cerca sia di scovare occasioni di profitto durature, sia di dare una mano alla società, spronando le imprese ad agire in modo più etico. Inserire le tematiche ambientali, sociali e di gestione nella scelta dei titoli è al giorno d'oggi il tratto saliente degli investimenti ESG.²⁸

Quando un investitore considera nella fase di costruzione di un portafoglio tematiche ambientali, sociali o di corporate governance, si parla di ESG Incorporation. Vediamo ora più nel dettaglio in cosa consistono le tecniche principali e successivamente la loro diffusione a livello mondiale:

1) Screening: implica l'adozione di diversi parametri di valutazione, un po' come dei filtri, per stabilire quali aziende manifatturiere o produttrici di beni ultimati rientrino o meno, per dire, in una supply chain ecosostenibile, un piano di collaborazione o un pacchetto di investimenti ESG. I principi selettivi potrebbero rispecchiare ideali morali, ecologici o sociali comuni, oppure fondarsi su regolamenti e strutture normative già consolidate. Per le aziende manifatturiere di prodotti finiti, lo screening negativo, noto anche come Exclusion Approach, cerca di scartare le società che si rivelano le meno virtuose in relazione a specifici, parametri ESG connessi alla fabbricazione. Per esempio, si possono scartare le aziende che si avvalgono di processi con un elevato consumo di carbonio, che non amministrano diligentemente i rifiuti industriali prodotti, che adoperano materiali di origine non etica o non ecosostenibili, che sono implicate in serie infrazioni dei diritti dei dipendenti nella filiera. All'opposto, il filtro positivo, o approccio "Best-in-Class", si concentra unicamente sulle aziende manifatturiere più meritevoli. Queste aziende si distinguono per l'adozione di strategie ESG di prim'ordine, ad esempio l'impiego di fonti energetiche rinnovabili nella produzione, l'elevata efficienza energetica degli stabilimenti, la progettazione di prodotti che favorisce circolarità e riciclo, la chiarezza nella rintracciabilità delle materie prime, gli standard di eccellenza per la sicurezza e il benessere dei dipendenti. Con questo metodo, si può valutare a fondo l'impegno ESG delle imprese nel settore manifatturiero, considerando sia un punto di vista più ampio (analizzando le migliori pratiche del settore) sia uno più specifico (esaminando le prestazioni e la gestione ambientale e sociale dell'azienda). Si individuano così i produttori più all'avanguardia, capaci di integrare al meglio i principi di sostenibilità in ogni fase del ciclo di vita del prodotto, dall'ideazione alla commercializzazione.²⁹

2) Valutare le aziende manifatturiere tramite i criteri ESG: oggi che gli investimenti sostenibili sono sempre più diffusi, si guarda con attenzione ai dati ESG (cioè ambientali, sociali e di governance) per capire come vanno le aziende che producono beni finiti. Tra i tanti modi per farlo, l'integrazione dei fattori ESG è diventata fondamentale. Un numero elevato di imprese identifica ormai le tematiche di sostenibilità come strategicamente rilevanti e diffonde una grande quantità di informazioni sotto forma di dati ambientali, sociali e di governance (ESG). Tuttavia, la materialità degli investimenti in sostenibilità riportati rispetto al valore dell'impresa viene spesso messa in discussione, poiché le

aziende pubblicano una quantità crescente di informazioni che potrebbero risultare non materiali dal punto di vista degli investimenti. Analogamente, un numero sempre maggiore di investitori si impegna a integrare i dati ESG nei propri processi di allocazione del capitale, ma quali dati ESG debbano essere considerati rimane tuttora un punto di tensione. Integrare i criteri ESG significa considerare attentamente e in modo strutturato i rischi e le opportunità legati a questi temi, inserendoli nell'analisi finanziaria delle aziende manifatturiere. A differenza di altri metodi, qui non si escludono o includono aziende a priori, ma si cerca di avere una valutazione più completa, unendo i classici indicatori finanziari con i parametri ESG più importanti per il settore. Se parliamo specificamente di aziende che creano prodotti finiti, emergono alcuni fattori ESG che si possono considerare: Lato Ambientale ovvero come usano le risorse naturali, come gestiscono l'energia negli impianti, se riducono le emissioni di CO₂ durante la produzione e se utilizzano materiali sostenibili o riciclati; Lato Social ovvero se garantiscono condizioni di lavoro sicure, se rispettano i diritti umani nella filiera, se coinvolgono le comunità locali e se si prendono cura della formazione e del benessere dei dipendenti; Lato Governance ovvero se sono trasparenti nella gestione, se hanno politiche anti-corruzione, se promuovono la diversità nei consigli di amministrazione e se hanno sistemi di controllo interni efficaci. Così, chi analizza e investe può individuare le aziende manifatturiere più solide e sostenibili nel tempo, valutando non solo quanto guadagnano, ma anche quanto sono capaci di gestire i rischi ambientali e sociali legati alla produzione, al consumo e allo smaltimento dei prodotti.³⁰

3) Investimento tematico (Thematic Investing): Investire seguendo un tema specifico e sostenibile significa puntare i riflettori su settori ben precisi legati allo sviluppo sostenibile, spingendo i finanziamenti verso quelle aziende che si danno da fare per creare prodotti che affrontano questioni ambientali e sociali di primaria importanza. In pratica, queste strategie scelgono quelle realtà che danno un contributo concreto a obiettivi come: l'energia pulita, la sanificazione, l'uso efficiente dell'acqua, la mobilità sostenibile, l'economia circolare, oppure la salute e il benessere delle persone. Nel caso delle aziende che realizzano prodotti finiti, sono considerate adatte a questo tipo di investimento quelle che:

- "Do the right thing" ovvero, producono beni che aiutano a ridurre l'impatto sull'ambiente o a risolvere problemi sociali. Alcuni esempi concreti possono essere: elettrodomestici che consumano poca energia, strumenti medici utili per la salute di tutti, confezioni che si possono compostare o

riutilizzare, tecnologie per rendere l'acqua o l'aria più pulite, veicoli che non inquinano.

- "Do things right" cioè, mettono in pratica comportamenti responsabili in ogni fase, dalla scelta delle materie prime fino alla vendita, come ad esempio: scegliere fornitori etici e sostenibili, usare l'energia nel modo più efficiente possibile durante la produzione, limitare al minimo gli sprechi e i rifiuti industriali, progettare prodotti che durino a lungo, facili da riparare e da riciclare, adottare politiche sociali e lavorative chiare, facilmente interpretabili dai dipendenti e che includano tutti. Strumenti finanziari come i green bond (obbligazioni verdi) sono spesso usati per finanziare progetti industriali che hanno un forte impatto positivo sull'ambiente, come la costruzione di fabbriche alimentate con energia rinnovabile o l'adozione di sistemi per riutilizzare gli scarti nei processi produttivi. Questo modo di investire, seguendo un tema preciso, permette di indirizzare i capitali verso aziende che non solo creano prodotti finiti sostenibili, ma che lo fanno anche seguendo principi coerenti con gli obiettivi ESG, dando un contributo reale al passaggio verso un'economia più equa e con meno emissioni.³¹

4) Engagement and voting on Sustainability matters: L'approccio di azionariato attivo nelle imprese che realizzano prodotti finiti si concretizza in un rapporto diretto e ben organizzato tra chi possiede le azioni e il gruppo dirigente, allo scopo di spingere per politiche più attente all'ambiente lungo l'intera linea di produzione. Questo tipo di impegno si fonda su uno scambio aperto con i responsabili dell'azienda per favorire l'utilizzo di sistemi ambientali più validi (ad esempio, diminuire le emissioni durante la fabbricazione, impiegare materiali di recupero), aumentare la chiarezza riguardo alla rete di fornitura, consolidare le norme sociali e del lavoro nei luoghi di produzione, indirizzare la progettazione dei prodotti verso principi di ecosostenibilità (resistenza, possibilità di riparazione). Uno dei modi principali per mettere in atto questa strategia è la presenza alle riunioni aziendali, dove gli azionisti hanno la possibilità di: prendere parola in pubblico su temi ambientali, sociali e di gestione legati alla fabbricazione e alla vendita dei prodotti, proporre o appoggiare richieste per iniziative più efficaci riguardo al clima, alla gestione degli scarti industriali, oppure all'etica del lavoro, utilizzare il diritto di voto per dare il via libera (o bloccare) a programmi strategici e selezioni in linea con un sistema produttivo che rispetta l'ambiente. Tramite questo coinvolgimento, chi investe può quindi aiutare a guidare le decisioni importanti e le attività delle aziende manifatturiere verso sistemi di produzione più attenti, senza per forza togliere i propri investimenti, ma agendo dall'interno per spingere il cambiamento.²³

5) Impact Investing: Nel mondo delle imprese che creano prodotti finiti, l'Impact Investing si concentra sulla scelta e sul supporto economico di iniziative industriali e di produzione con fini ambientali o sociali tangibili, positivi e valutabili. Questi effetti diventano prioritari, precedendo persino il guadagno finanziario nella valutazione complessiva. L'analisi bibliometrica dell'impact investing e della finanza sostenibile evidenzia un'area in forte crescita, caratterizzata da un crescente interesse accademico e da una rilevanza pratica. L'Impact Investing non abbandona l'idea di un ritorno economico, ma lo considera secondario rispetto al raggiungimento di traguardi di sostenibilità. Questo modo di operare è cruciale nel settore manifatturiero, dove i capitali possono essere usati per promuovere l'integrazione di tecnologie ecologiche nelle operazioni di produzione (ad esempio, sistemi a energia rinnovabile, automazione rispettosa dell'ambiente, riutilizzo dell'acqua industriale), la fabbricazione di prodotti sostenibili destinati a persone in difficoltà (ad esempio, arredi scolastici componibili in plastica riciclata, beni di prima necessità economici e con un basso impatto ambientale), azioni volte a diminuire l'uso di imballaggi o a eliminare la plastica usa e getta e progetti di economia circolare, dove la struttura e la durata dei prodotti sono studiate per ridurre al minimo gli sprechi e agevolare il riciclo o il riutilizzo. L'impact Investing e la finanza sostenibile presentano sia opportunità che ostacoli, nonostante i potenziali risultati positivi che possono derivare da queste iniziative e che quindi devono essere superati in maniera rapida. Per essere considerata parte dell'Impact Investing, un'azienda manifatturiera deve provare un impatto ambientale e/o sociale misurabile, come una diminuzione verificabile delle emissioni, un miglioramento della qualità dell'aria nelle zone di produzione o un aumento dei posti di lavoro qualificati a livello locale. Deve anche incorporare la sostenibilità nelle procedure aziendali attraverso certificazioni (ad esempio, FSC per i materiali, ISO 14001 per la gestione ambientale), codici di comportamento per i fornitori e l'adesione a standard di responsabilità sociale d'impresa. Inoltre rispettare le leggi ambientali e sociali sia a livello nazionale che internazionale, operando in accordo con le aspettative di governi, stakeholder e consumatori che si interessano alle tematiche ESG è fondamentale per un'impresa. In quest'ottica, l'Impact Investing funge da motore per un'imprenditorialità sostenibile nel settore manifatturiero: consente alle aziende di unire la competitività alle prestazioni sociali e ambientali, consolidando la reputazione aziendale, l'accesso a nuovi mercati e la fedeltà dei clienti.³²⁻³³

1.2 Applicazione dei criteri ESG nelle imprese che erogano servizi

Nell'attuale panorama economico, ambientale e regolamentare, integrare i principi ESG (Environmental, Social and Governance) nelle aziende che offrono solo servizi non è soltanto una chance, bensì un imperativo per restare competitive e godere di una buona reputazione. Malgrado il discorso sulla sostenibilità si sia focalizzato soprattutto sull'industria manifatturiera e di produzione, ora le società di servizi anche se meno evidenti in quanto a impatto immediato, si trovano ad affrontare una spinta sempre maggiore da parte di soggetti interessati, clienti, enti pubblici e mercati finanziari, che chiedono di includere la sostenibilità nelle loro modalità operative. Diversamente dalle imprese manifatturiere, dove l'impatto sull'ambiente è perlopiù concreto e semplice da quantificare (materie prime, rifiuti, emissioni dirette), nelle aziende di servizi l'impatto è più ampio, meno tangibile e sistemico, ma non per questo meno rilevante. L'obiettivo è quindi quello di convertire gli obiettivi ESG in azioni pratiche, pensate apposta per la natura immateriale dei lavori e per l'importanza chiave del capitale umano, della gestione interna e dello sviluppo digitale. Esistono molti tipi diversi di strumenti finanziari sostenibili, che si basano su differenti strategie finanziarie orientate alla sostenibilità, tra cui:

- *Integrazione ESG*: strumenti finanziari che includono informazioni sulla sostenibilità insieme a quelle finanziarie nel processo di selezione degli asset;
- *Stewardship (voto o engagement)*: strumenti finanziari che mirano a utilizzare il potere degli azionisti o degli investitori per influenzare il comportamento delle imprese. Ad esempio: comunicazione con il top management e/o i consigli di amministrazione delle aziende, presentazione o co-presentazione di proposte degli azionisti, e voto per delega (proxy voting) guidato da linee guida ESG complete,³⁴
- *Best in class / screening positivo*¹⁹: strumenti finanziari che utilizzano tecniche di selezione positiva per scegliere aziende o Paesi con le migliori pratiche nei temi della sostenibilità;
- *Condivisione del reddito*: investimenti che includono un meccanismo per donare parte dei proventi generati a enti di beneficenza o ONG.

Andando ad esaminare alcune tecniche più nel particolare, vediamo come nelle aziende che erogano unicamente servizi il focus non è principalmente sull' output che viene venduto al consumatore ma bensì è spostato sul processo che porta alla creazione dell'output. Alcune tecniche interessanti sono:

1) Selezione Sostenibile della Clientela: Nell'ambito della transizione verso approcci economici più verdi e consapevoli, le aziende del settore terziario pur non essendo direttamente legate a produzioni energetiche giocano una parte fondamentale, spesso sottovalutata, nell'ambito ESG. Uno strumento sempre più incisivo è la cosiddetta Selezione Sostenibile della Clientela, che prevede l'adozione di parametri ambientali, sociali e di governance nella stima e nella scelta dei propri clienti o collaboratori. Basandosi su database internazionali, Dai et al. (2021) sfruttano l'influenza dei clienti aziendali sulla CSR dei fornitori e documentano l'effetto di ricaduta delle pratiche di CSR dei clienti lungo le catene di fornitura, le cui pressioni hanno un impatto positivo sull'adozione di pratiche di CSR elevate da parte delle aziende fornitrici. Inoltre, rilevano che gli effetti della CSR dai clienti ai fornitori sono limitati e dipendono dal contesto socio-culturale e istituzionale locale. Potrebbe essere difficile per un cliente esercitare una pressione considerevole sui fornitori e richiedere una migliore CSR nei mercati emergenti. Questa strategia supera la tradizionale analisi finanziaria o di immagine. Si basa su un principio morale e strategico: l'identità e le azioni dei propri clienti si ripercuotono, in modo diretto o indiretto, sull'immagine dell'azienda fornitrice. Per un'attività di servizi, come uno studio legale, una società di consulenza, un'agenzia creativa o una software house ciò implica che ogni lavoro accettato non è solo un'occasione di guadagno, ma anche un atto di responsabilità. Favorire clienti che mostrano dedizione alla sostenibilità ed evitare al contempo entità coinvolte in attività discutibili o poco chiare si configura come un aspetto essenziale della strategia ESG.³⁵

2) Includere "clausole ESG" nei contratti di servizio: Le disposizioni ESG integrate negli accordi di servizio segnano un progresso cruciale nei modelli di gestione aziendale e nelle dinamiche operative delle aziende di servizi. Più che semplici termini contrattuali, si trasformano in effettivi mezzi di supervisione, chiarezza e impegno lungo l'intera catena operativa. L'integrazione di impegni ESG consolida la posizione etico-finanziaria della società e garantisce che i fornitori seguano approcci in linea con i principi aziendali, inoltre stabilire con precisione gli impegni su ambiente, sicurezza, diritti

umani o trasparenza riduce al minimo il pericolo di danni legati a fornitori inadempienti. Le aziende hanno incluso riferimenti allo sviluppo sostenibile in vari documenti di policy aziendale, tra cui "codici di condotta" su ambiente, società e governance (ESG), responsabilità sociale d'impresa (CSR), etica e diritti umani e aziendali. Per facilitare e monitorare il rispetto di tali documenti di policy, sono state avviate numerose iniziative private che mirano alla risoluzione del problema in maniera diretta. Le nuove direttive europee (ad es. CSDD) spingono all'utilizzo di clausole ESG ufficialmente accettate negli accordi business-to-business. Altre clausole più performanti includono l'obbligo di adesione a standard ESG come l'uso di materiali a basso impatto, inclusione lavorativa, selezione di subappaltatori certificati ISO o simili; pianificazione di ispezioni regolari, sanzioni in caso di non conformità o risoluzione anticipata dell'accordo per giusta causa (art. 1453 c.c.); relazioni dettagliate su consumi energetici, emissioni, indicatori sociali come divario salariale di genere, indici di incidenti.³⁶

3) ESG Driven Talent Management: oggi, con la sostenibilità che detta legge non solo per come produciamo e facciamo affari, ma anche per come ci prendiamo cura delle persone, l'ESG-Oriented Talent Management è una mossa furba per le aziende, soprattutto quelle di servizi, dove il vero tesoro sono i dipendenti. La parte "sociale" dell'ESG (Environmental, Social, Governance), spesso messa in ombra da quella ambientale, qui diventa cruciale, trasformandosi da semplice "fare la cosa giusta" a spinta per essere più competitivi, innovativi e resilienti. Gestire i talenti in ottica ESG non vuol dire solo offrire benefit o welfare aziendale classico, ma cambiare radicalmente come le aziende attraggono, fanno crescere, motivano e valutano i propri dipendenti. Serve unire profondamente i principi ESG e le pratiche delle risorse umane, dando nuove priorità al capitale umano in base a sostenibilità, equità e responsabilità. La prima sfida è attrarre e reclutare. Le nuove generazioni, soprattutto Millennials e Gen Z, guardano sempre più a quanto un'azienda è impegnata nell'ESG, preferendo posti di lavoro dove vedono un vero impegno per diversità, inclusione, giustizia climatica e trasparenza. Per un'azienda, essere vista come realmente sostenibile non è solo una questione di immagine, ma una carta vincente per attirare i migliori talenti. Inoltre, un marchio da datore di lavoro che rispecchia i valori ESG migliora la fidelizzazione, riducendo il turnover e creando un circolo virtuoso di cultura, motivazione e performance. Una volta assunti, i dipendenti devono trovare un ambiente che rispecchi i valori promessi. Qui entrano in gioco la cultura aziendale e la formazione. Le risorse umane diventano fondamentali per diffondere una sostenibilità sentita, non solo raccontata. Con corsi sui temi ESG, programmi di coinvolgimento, iniziative di volontariato aziendale

e attività di team building legate alla responsabilità sociale, le persone sviluppano un senso di appartenenza e una motivazione più forte. L'engagement, infatti, nasce non solo da vantaggi materiali, ma da valori condivisi e da uno scopo comune.³⁷

1.2.1 Sustainable Service Design

Il Sustainable Service Design²⁴ è una maniera nuova di intendere il design dei servizi, dove l'attenzione all'ambiente, alla società e al modo in cui un'azienda è gestita entrano in gioco fin da subito. Non si tratta solo di mettere una pezza dopo che il servizio è stato offerto, ma di pensare fin dall'inizio a un sistema che sia sostenibile a 360 gradi. Questo comprende la creazione servizi che non solo soddisfano i clienti, ma che allo stesso tempo pesano il meno possibile sull'ambiente, aiutano l'inclusione sociale e sono gestiti in modo etico e trasparente. Diversamente dal green marketing, che si concentra sulla comunicazione, o dalle certificazioni ambientali, che verificano il rispetto di determinati standard, il Green Service Design va a fondo, modificando la struttura del servizio. Uno dei primi aspetti su cui si lavora è la valutazione dell'impatto ambientale del servizio, anche quando si tratta di qualcosa di immateriale. Per esempio, un servizio digitale deve tenere conto delle emissioni dei data center, dei dispositivi usati dagli utenti e dell'energia consumata durante l'erogazione. In questa fase, si possono usare metodi come il Life Cycle Assessment, adattati anche ai servizi, per capire l'impatto ambientale complessivo e migliorare il progetto in modo preventivo. Un altro punto chiave del Green Service Design è la digitalizzazione fatta con criterio. Le aziende possono ridurre il loro impatto ambientale puntando su servizi online, evitando spostamenti, carta e sprechi di energia. Tuttavia, è fondamentale che la digitalizzazione sia supportata da infrastrutture sostenibili, come server alimentati da energie rinnovabili o software che consumano meno energia e che l'impatto possa essere misurabile in modo oggettivo. L'aspetto sociale del Green Service Design si concretizza nella creazione di servizi accessibili a tutti. In questo senso, l'idea di Universal Design, già conosciuta nell'architettura e nella tecnologia, viene estesa ai servizi: è importante che anche le persone anziane, con disabilità o con poca familiarità con il digitale possano usare il servizio senza problemi. Durante la progettazione, coinvolgere direttamente gli utenti più vulnerabili è fondamentale per evitare soluzioni che, anche se sostenibili

sulla carta, finiscono per escludere qualcuno. Per quanto riguarda la gestione, il Green Service Design spinge a progettare insieme agli stakeholder. Ciò significa creare il servizio parlando apertamente con clienti, utenti, fornitori e dipendenti, tenendo conto delle loro esigenze, valori e aspettative. Questo modo di fare aumenta la trasparenza e la responsabilità, aiutando a creare un legame forte tra l'identità dell'azienda e come viene percepita dal pubblico. Anche gli oggetti che accompagnano il servizio, come materiali promozionali o gadget, devono essere ripensati. Usare materiali riciclati, certificati o che durano nel tempo, insieme all'eliminazione di oggetti inutili o usa e getta, è un altro passo avanti per ridurre gli impatti negativi. Si trovano esempi concreti di questa strategia in svariati ambiti. Un ente che offre corsi, per dire, può creare programmi didattici misti, con contenuti digitali facilmente consultabili e senza bisogno di carta. Una ditta di consulenza può decidere di lavorare soprattutto a distanza, usando tool open-source per la collaborazione che consumano poco, e puntando su server "verdi". Nel campo della salute, il Green Service Design vuol dire rendere digitali i percorsi dei pazienti, mettendo a disposizione piattaforme web per prenotazioni, risultati di esami e telemedicina, ma lasciando aperti gli sportelli fisici per chi non ha accesso al digitale. I lati positivi di questa visione sono tanti. Da un lato, si assiste a un calo reale delle emissioni di anidride carbonica e dell'uso di risorse; dall'altro, si rende il servizio più accessibile e inclusivo, il che fa aumentare la contentezza degli utenti. In più, scegliere processi progettuali sostenibili consolida la trasparenza e il rispetto delle regole, il che fa bene all'immagine dell'azienda e la rende più interessante per chi investe e per gli stakeholder attenti ai criteri ESG. Dal punto di vista del metodo, il Green Service Design prende spunto da vari modelli internazionali, come la norma ISO 14006 sull'eco-design, il Design for Sustainability Framework delle Nazioni Unite, gli standard GRI per la rendicontazione ESG e le indicazioni dell'European Green Digital Coalition per i servizi digitali. Inoltre, è del tutto in linea con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite, soprattutto quelli che riguardano il consumo responsabile, la battaglia contro i cambiamenti climatici e la diminuzione delle disparità.

1.3 Le sfide

Nel momento in cui un'impresa decide di iniziare un processo di transizione sostenibile e di perseguire e rispettare i criteri ESG, vengono a porsi davanti ad essa una serie di sfide che scaturiscono dalla necessità di dover mitigare un notevole numero di rischi che si interpongono nel processo stesso ma che possono contribuire notevolmente al successo d'impresa. Questi rischi sono molteplici e di diversa natura:

<hr/> <p style="text-align: center;"><i>TIPOLOGIA DI RISCHIO</i></p> <hr/>	<hr/> <p style="text-align: center;"><i>DESCRIZIONE</i></p> <hr/>
<p style="text-align: center;">RISCHIO FINANZIARIO</p>	<p>Per creare un contesto sostenibile sono necessarie un'elevata quantità di risorse finanziarie come investimenti finanziari significativi e una notevole quantità di tempo che fa aumentare il costo opportunità. Il risultato sfocia in un aumento del rischio di fallimento, soprattutto all'inizio del processo.³⁸</p>
<p style="text-align: center;">RISCHIO PER IL TRASFERIMENTO DI CONOSCENZE</p>	<p>Per applicare la transizione sostenibile è necessaria una notevole quantità di conoscenze specifiche che generalmente le aziende al proprio interno non possiedono, per cui è necessario l'intervento di esterni o più generalmente la sostituzione di più elementi con alcuni più versatili, ciò può generare l'abbandono di forti competenze specifiche per l'azienda dovute all'allontanamento di specialisti chiave.</p>
<p style="text-align: center;">RISCHIO DI REPUTAZIONE</p>	<p>Il cambiamento di un'impresa può generare variazione nella sua reputazione all'interno del mercato dovuta sia allo scetticismo che gli altri agenti hanno riguardo la sostenibilità, sia per la percezione che hanno le altre imprese riguardo alle modalità con la quale si svolge il processo così come la mancata soddisfazione delle aspettative da parte dell'ambiente esterno, infatti un minimo errore potrebbe impattare notevolmente sulla reputazione di essa.</p>
<p style="text-align: center;">RISCHIO DI TIPO LEGISLATIVO</p>	<p>Le normative in ambito di sostenibilità così come i criteri redatti dai vari enti sono in continuo cambiamento, ciò potrebbe generare problemi legali dovuti alla trasgressione di essi e costi continui per le modifica da applicare per poter rimanere al passo con il cambiamento.</p>

RISCHIO DI PERDITA DEL VANTAGGIO COMPETITIVO	Costi e tempi dedicati alla transizione possono aumentare il costo dei prodotti e dei servizi, riducendo la competitività dell'azienda ed il volume delle vendite.
--	--

Questi rischi vanno ad incontrare anche una serie di problematiche relative al monitoraggio ed alla misurazione della sostenibilità aziendale. Queste problematiche scaturiscono da una serie di dinamiche che si sono generate intorno al tema poiché come detto in precedenza è in continuo sviluppo. La mancanza di una metodologia unificata per la misurazione della sostenibilità, per esempio, rende complessa la valutazione ed il confronto della propria impresa rispetto alle altre e questo impatta sulla disponibilità di dati ed informazioni che l'azienda può utilizzare per il proprio processo di transizione sostenibile che a sua volta impatta sulla trasparenza dell'impresa rendendo difficile per gli stakeholder la comprensione dei risultati della valutazione e limita la loro partecipazione al processo.³⁹ Tutto questo ci fa capire come per un'impresa sia fondamentale che i fattori di sostenibilità siano inclusi all'interno della propria strategia, in modo da ridurre i rischi ed i costi economici ed avere una maggiore consapevolezza delle risorse ed applicare metodi più efficaci per gestirle. La mitigazione di questi rischi dipenderà quindi dalla capacità dell'aziende di ottenere risorse per la transizione sostenibile ed inglobarle nella propria strategia nel corso del tempo in modo di potersi adattare ai cambiamenti e produrre nel modo più efficace ed efficiente possibile. Passando alla correlazione con lo studio della survey eseguito per la realizzazione di questo elaborato, i risultati descrittivi indicano una combinazione ricorrente, ovvero molte imprese attribuiscono importanza agli investimenti ESG e dichiarano obiettivi futuri, ma una quota minore pubblica un bilancio di sostenibilità o possiede certificazioni, e l'impegno in media rimane all'interno in una fascia centrale. Questa dinamica è coerente con la tesi secondo cui il collo di bottiglia principale nelle PMI non è l'assenza di attenzione, ma la capacità di tradurre l'attenzione in processi standardizzati e misurabili. Le motivazioni del mancato reporting (mancanza di competenze e conoscenza, difficoltà applicative) e gli ostacoli all'implementazione (complessità normativa, tempi di ritorno, resistenza al cambiamento) convergono nel descrivere la sostenibilità come problema gestionale e organizzativo. Questo supporta l'idea che la sostenibilità vada gestita con strumenti di controllo direzionale: obiettivi, responsabilità, indicatori e cicli di monitoraggio. In altre parole, il

reporting è utile se è la punta dell'iceberg di un sistema interno di misurazione. L'investimento ESG è motivato da almeno quattro driver principali: (1) gestione dei rischi (fisici, normativi, reputazionali e operativi), (2) accesso al capitale e al credito, anche attraverso la crescente attenzione di banche e investitori alle metriche ESG, (3) vantaggio competitivo lungo la filiera (qualificazione come fornitore, partecipazione a bandi e gare), (4) attrazione e retention di capitale umano soprattutto per imprese knowledge-intensive. Nel questionario, la finalità degli investimenti richiama esplicitamente riduzione delle emissioni e conformità normativa, ma anche governance e risorse umane: questo suggerisce che le imprese percepiscono l'ESG come un investimento multi-obiettivo.

CAPITOLO 2

2.1 Differenze e soluzioni nell'ambito Environmental

Come già evidenziato nel capitolo precedente, le due tipologie di aziende prese in analisi si trovano di fronte a problematiche di transizione in certi casi simili, ma nella maggior parte dei casi ampiamente differenti. Per quanto riguarda i criteri ambientali (prenderemo in oggetto gli ESRS E1-2-3-4-5) le imprese che producono prodotti finiti dovranno porre la loro attenzione maggiormente alle dinamiche che circolano intorno alla produzione dell'output (emissioni di CO₂, riciclo dei rifiuti, attenzione all'ambiente etc.) senza dimenticare comunque gli altri criteri, mentre le imprese che erogano servizi dovranno porre gran parte del loro impegno sulla parte Social e Governance d'impresa, ma dovranno comunque porre attenzione anche agli elementi ambientali (consumo di carta, impatto ambientale delle attività, effetti finanziari delle decisioni prese in tema di sostenibilità etc.).

2.1.1 I criteri ambientali¹¹

L'attuazione degli European Sustainability Reporting Standards (ESRS) segna una svolta radicale nel modo in cui le aziende europee, specialmente quelle manifatturiere che realizzano prodotti finiti, devono ora comunicare i loro effetti ambientali, sociali e di governance. Nello specifico, i cinque standard ambientali –: E1 (Cambiamento climatico), E2 (Inquinamento), E3 (Risorse idriche e marine), E4 (Biodiversità ed ecosistemi), E5 (Uso delle risorse ed economia circolare) definiscono un approccio uniforme che spinge le imprese a valutare e a rendere noti in modo chiaro i propri doveri ambientali e le strategie di riduzione dei danni. Per un'impresa manifatturiera, che di solito ha catene di fornitura intricate, stabilimenti ad alto consumo energetico e un notevole peso degli impatti prima e dopo la vita del prodotto, l'adozione di questi standard comporta una trasformazione non solo tecnica, ma anche a livello di organizzazione e strategia. Quando si inizia una transizione sostenibile, il primo elemento da guardare è la fattibilità in termini economici del progetto, infatti nonostante la

sostenibilità sia un tema centrale per la salvezza del nostro pianeta, le imprese devono comunque trarre vantaggio dalle azioni e dagli sforzi che compiono. Per cui la prima cosa che bisogna fare è definire un progetto che sia adeguato e realizzabile rispetto alla tipologia di azienda che bisogna trasformare ma soprattutto impattante per non ricadere nelle dinamiche di greenwashing già citate precedentemente, a tal proposito l'art.27 del DPR 207/2010 regola lo studio di fattibilità di un progetto in ambito ambientale esplicitando che “approfondisce e verifica le analisi sviluppate nella fase di redazione del progetto preliminare, ed analizza e determina le misure atte a ridurre o compensare gli effetti dell'intervento sull'ambiente e sulla salute, ed a riqualificare e migliorare la qualità ambientale e paesaggistica del contesto territoriale avuto riguardo agli esiti delle indagini tecniche, alle caratteristiche dell'ambiente interessato dall'intervento in fase di cantiere e di esercizio, alla natura delle attività e lavorazioni necessarie all'esecuzione dell'intervento, e all'esistenza di vincoli sulle aree interessate. Esso contiene tutte le informazioni necessarie al rilascio delle prescritte autorizzazioni e approvazioni in materia ambientale”. All'interno dello studio di fattibilità relativo alla transizione sostenibile per gli aspetti ambientali possono essere inseriti una serie di possibili modifiche e scorciatoie da apportare alla propria impresa, semplificando così il processo e riducendone i costi relativi. La norma E1 sui cambiamenti climatici invita le aziende a delineare un piano di transizione climatica affidabile, fissando traguardi quantificabili e scadenze in linea con gli scenari scientifici di decarbonizzazione. Questo implica l'integrazione della diminuzione delle emissioni nelle strategie di investimento (Capex e Opex) e la chiara attribuzione di responsabilità a livello gestionale e di governance. È cruciale creare un registro delle emissioni di gas serra che comprenda le emissioni dirette (Scope 1), quelle prodotte dall'energia comprata (Scope 2) e quelle indirette lungo la catena del valore (Scope 3), spesso preponderanti per chi produce beni finiti. Allo stesso tempo, è necessario mappare i rischi climatici fisici (inondazioni, ondate di calore, mancanza d'acqua) e i rischi di transizione (costi del carbonio, normative, cambiamento della domanda) che potrebbero minare la tenuta del modello di business. La norma E2 spinge le aziende a valutare, tenere sotto controllo e minimizzare l'impatto delle proprie emissioni inquinanti su aria, acqua e terra. Per i siti industriali, questo si traduce nella preparazione di un inventario delle emissioni inquinanti (NOx, SOx, particolato, VOC, scarichi idrici con metalli o nutrienti, rifiuti pericolosi), in accordo con le autorizzazioni ambientali e le migliori tecnologie disponibili (BAT). La gestione dell'inquinamento non si limita al rispetto delle soglie normative, ma richiede un approccio dinamico basato sulla gerarchia dei controlli: sostituzione delle sostanze nocive, miglioramento dei processi produttivi, utilizzo di sistemi di abbattimento all'avanguardia e monitoraggi costanti per

assicurare la conformità e ridurre il pericolo di incidenti ambientali (Vedi figura 20). È fondamentale gestire in modo oculato le risorse idriche, specie nei settori industriali dove l'acqua di processo gioca un ruolo chiave. Lo standard E3 impone una stima dei rischi legati alla disponibilità e qualità dell'acqua, con un resoconto dettagliato dei prelievi, dei consumi e degli scarichi, specificando origine e destinazione. Le aziende sono tenute ad attuare misure di efficienza idrica (come il riuso interno, i circuiti chiusi e la riduzione delle perdite) e a prevenire l'inquinamento idrico, ponendo particolare attenzione agli stabilimenti situati in zone a rischio idrico. Un aspetto ulteriore da considerare è garantire l'accesso a servizi idrici sicuri e adeguati (WASH) per i lavoratori, consolidando così la dimensione sociale legata alla gestione ambientale. Per molto tempo, la biodiversità è stata vista come un tema secondario nei bilanci aziendali; lo standard E4, invece, la pone al centro. Le aziende devono individuare i propri siti produttivi e progetti situati in aree protette, ecosistemi fragili o zone ad alta biodiversità. Devono anche analizzare quanto dipendono dagli ecosistemi (acqua, materie prime, servizi ecosistemici) e gli impatti negativi causati dalle loro attività (consumo di suolo, inquinamento, rumore, frammentazione degli habitat). Si richiede l'adozione della gerarchia di mitigazione (evitare, minimizzare, ripristinare, compensare) e l'attuazione di piani d'azione per ridurre gli impatti sugli ecosistemi, oltre a politiche di approvvigionamento responsabile per le materie prime che mettono a rischio la biodiversità (legno, gomma, biomasse). Lo standard E5 introduce l'obbligo per le aziende di redigere un bilancio di massa dei flussi di materiali, distinguendo tra materie prime vergini, riciclate e biobased, e di rendicontare in modo trasparente i flussi in uscita, inclusi sottoprodotti e rifiuti. L'obiettivo è promuovere pratiche di eco-design che puntino a prodotti duraturi, riparabili e smontabili, agevolando il riciclo e il riuso. Per chi produce beni finiti, questo significa progettare modelli di business più circolari, con programmi di ritiro e rigenerazione, e stringere collaborazioni con operatori del riciclo. Ridurre i rifiuti e aumentare il contenuto riciclato nei prodotti non è solo un obbligo di legge, ma anche un vantaggio competitivo sul mercato.

2.1.2 Le differenze nell'ambito Environmental

ESRS E1 – Cambiamento Climatico

Nel settore manifatturiero, le aziende dovrebbero stilare inventari dettagliati delle emissioni (Scope 1, 2 e 3), mettere in atto strategie di efficienza energetica negli stabilimenti (come il recupero del calore o l'uso di macchinari moderni), preferire l'energia rinnovabile attraverso accordi PPA o installazioni in loco, e tagliare le emissioni legate alla logistica impiegando flotte a basse emissioni. Nei servizi, chi opera può agire soprattutto su Scope 2 e 3: ottimizzare i consumi energetici negli uffici (passando all'illuminazione LED o adottando sistemi avanzati di building automation), optare per l'acquisto di energia elettrica da fonti rinnovabili, promuovere lo smart working per contenere le emissioni dovute agli spostamenti, e adottare politiche di viaggio aziendali che privilegino la sostenibilità (preferendo il treno all'aereo per tratte brevi).

ESRS E2 – Inquinamento

Nel manifatturiero, tra gli obblighi rientrano il controllo e la diminuzione delle emissioni nell'aria, nell'acqua e nel suolo. Soluzioni pratiche includono l'installazione di sistemi di filtraggio e abbattimento, la sostituzione di sostanze pericolose (come le vernici a base d'acqua), la gestione delle acque reflue con impianti di depurazione interni e la preparazione di piani di emergenza in caso di incidenti ambientali. Anche se l'impatto diretto è minore, le aziende di servizi devono comunque rendicontare e prevenire fenomeni come l'uso smodato di prodotti chimici per la pulizia, la gestione in sicurezza di toner e rifiuti elettronici, e il monitoraggio delle emissioni indirette connesse alle infrastrutture tecnologiche (ad esempio, i data center ad alto consumo energetico).

ESRS E3 – Acqua e Risorse Marine

Nel manifatturiero: eseguire audit idrici degli impianti per scovare gli sprechi, riciclare le acque utilizzate nei processi produttivi, creare circuiti chiusi per il raffreddamento e rispettare standard di scarico ancora più severi rispetto ai limiti imposti dalle normative. Nel settore dei servizi: ridurre i consumi di acqua negli edifici (installando rubinetti a basso flusso o sistemi dual-flush), affidarsi a

fornitori di servizi di pulizia che utilizzino detersivi a basso impatto e sistemi che riducano gli sprechi idrici, tenere sotto controllo il consumo pro-capite nei luoghi di lavoro.

ESRS E4 – Biodiversità ed Ecosistemi

Nel manifatturiero: mappare i siti in relazione agli ecosistemi più delicati, sviluppare piani di mitigazione (come la creazione di aree verdi aziendali o barriere vegetali), approvvigionarsi responsabilmente di materie prime (tramite certificazioni FSC/PEFC) e collaborare con le comunità locali per progetti di riforestazione o di tutela degli habitat. Nel settore dei servizi: dare un contributo indiretto scegliendo forniture sostenibili (carta, mobili, alimenti per mense e catering), selezionando uffici e sedi che siano certificati secondo standard ambientali, stringendo partnership con ONG per compensare gli impatti e investire in progetti di salvaguardia ambientale.

ESRS E5 – Utilizzo delle Risorse ed Economia Circolare

Nel settore manifatturiero: adozione di un'analisi dei flussi di materiali, sviluppo di prodotti con un'attenzione particolare all'ecodesign (pensati per essere facilmente smontati e riparati), introduzione di iniziative di ritiro dei prodotti giunti al termine del loro ciclo vitale, e perseguimento di traguardi ambiziosi per eliminare del tutto i rifiuti destinati alle discariche. Nel settore dei servizi: diminuzione dei rifiuti negli uffici (promozione di ambienti senza carta, ottimizzazione della raccolta differenziata, preferenza per l'acquisto di carta riciclata), prolungamento della durata delle apparecchiature informatiche attraverso il ricondizionamento e l'utilizzo del leasing invece dell'acquisto, e partnership con i servizi di ristorazione per minimizzare gli sprechi alimentari e recuperare le eccedenze.

2.2 Differenze e soluzioni nell'ambito Social

Le normative sociali definite dagli ESRS incarnano l'aspetto più intimamente legato alle risorse umane e all'interazione con la comunità. Le direttive S1, S2 ed S3 introducono requisiti di trasparenza che trascendono il semplice adeguamento alle leggi sul lavoro, spingendo le aziende a ponderare pericoli, effetti e potenzialità collegate al personale, sia interno che esterno. Per un'industria

manifatturiera, ciò significa considerare temi come la sicurezza e la salute negli ambienti di produzione, la gestione della pluralità nella manodopera operaia e la diligenza verso i fornitori situati in nazioni vulnerabili. Per una società di servizi, al contrario, le priorità toccano le condizioni professionali dei lavoratori del settore terziario, l'armonia aziendale, l'evoluzione digitale accessibile e l'influenza socio-economica delle proprie azioni sui territori circostanti.

2.2.1 I criteri social¹¹

Con l'avvento degli European Sustainability Reporting Standards (ESRS), le aziende hanno dovuto ripensare radicalmente il loro modo di affrontare la sostenibilità, rendendo obbligatorio il resoconto non solo degli aspetti ambientali, ma anche di quelli sociali. In questo contesto, gli standard S1, S2 e S3 spiccano per la loro importanza, focalizzandosi rispettivamente sui dipendenti diretti, sui lavoratori della catena del valore e sulle comunità coinvolte. Questi tre elementi chiave rappresentano le dimensioni fondamentali attraverso cui si valuta l'abilità dell'azienda di agire in maniera giusta, responsabile e inclusiva, ammettendo che la sostenibilità non si limita alla diminuzione dell'impatto ambientale, ma deve includere la protezione dei diritti umani e la promozione del capitale umano e sociale. Lo standard S1 si concentra sui lavoratori direttamente assunti dall'azienda. L'intento è assicurare condizioni di lavoro eque, sicure e inclusive, promuovendo salute e sicurezza, stabilità lavorativa, pari opportunità e crescita professionale. Le aziende devono riportare con chiarezza indicatori come il tasso di incidenti, il divario salariale tra uomini e donne, la quota di contratti a tempo indeterminato e le ore di formazione per dipendente. Tuttavia, il valore di questo standard va oltre la semplice raccolta di informazioni: comporta una trasformazione culturale che considera i dipendenti come una risorsa preziosa, non solo come un elemento di produzione. In questa prospettiva, investire nel benessere, nelle capacità e nella motivazione del personale diventa un vantaggio competitivo e una fonte di solidità aziendale. La norma S2 allarga gli orizzonti, puntando i riflettori sui collaboratori della catena del valore. In un'era di economia globalizzata e connessa, le aziende non possono pensare solo al benessere dei propri dipendenti, ma devono prendersi cura anche di chi lavora lungo tutta la filiera. Ciò implica esaminare

attentamente i fornitori, inserire nei contratti delle condizioni chiare sui diritti umani e del lavoro, fare controlli a livello sociale e promuovere piani di miglioramento costante. Il concetto chiave è che la sostenibilità sociale vada oltre l'azienda stessa, coinvolgendo l'intero sistema produttivo in cui è inserita. Una filiera con sfruttamento, pericoli o ingiustizie è un problema non solo etico, ma anche per la reputazione e l'operatività dell'azienda principale. Perciò, avere politiche responsabili verso i collaboratori della catena del valore è essenziale nella strategia aziendale. La terza norma, S3, si concentra sulle comunità coinvolte, cioè quei gruppi sociali e territoriali che risentono, direttamente o indirettamente, delle azioni dell'azienda. I rapporti con le comunità possono avere effetti positivi, come più posti di lavoro e sviluppo economico locale, ma anche negativi, come danni all'ambiente, problemi sociali o perdita di fiducia nell'azienda. Per questo, le aziende devono parlare e confrontarsi con le comunità, creare sistemi di reclamo semplici da usare, avviare programmi di risarcimento e sviluppare progetti sociali che abbiano un impatto reale sul territorio. In quest'ottica, la sostenibilità non è solo rispettare le leggi, ma costruire un rapporto di fiducia e collaborazione con la società civile, vista come parte integrante del sistema in cui l'azienda lavora. L'aspetto veramente rivoluzionario degli standard S1, S2 e S3 è la loro abilità di armonizzare gli aspetti interni, esterni e locali del lavoro e dei rapporti sociali. Mentre il primo standard spinge le aziende a valorizzare le proprie risorse umane, il secondo le sprona ad ampliare la prospettiva verso le catene di fornitura globali, e il terzo richiede un coinvolgimento attivo verso le comunità e gli individui. L'applicazione combinata di questi tre standard genera una concezione completa della sostenibilità sociale, che vede l'azienda come un soggetto interconnesso capace di avere un impatto, positivo o negativo, su vari strati della società. Dal punto di vista pratico, l'attuazione di questi criteri presenta alcune difficoltà notevoli. Una delle più importanti è legata all'acquisizione e alla gestione dei dati, che deve essere metodica, controllabile e in linea con le prescrizioni legali. Questo comporta la realizzazione di sistemi informativi integrati, che possano tenere sotto controllo in tempo reale le condizioni di lavoro, i rapporti con i fornitori e gli effetti sulle comunità. Un'altra sfida è di tipo culturale e riguarda la necessità di convertire la sostenibilità sociale da semplice formalità burocratica a elemento essenziale della strategia aziendale. Ciò presuppone guida, istruzione e sensibilizzazione a tutti i livelli aziendali, al fine di promuovere un approccio veramente aperto e responsabile.

2.2.2 Le differenze nell'ambito Social

ESRS S1 – Dipendenti Diretti

Per le imprese manifatturiere, l'adozione dello standard S1 richiede innanzitutto investimenti significativi in ambito di salute e sicurezza sul lavoro: ottenimento di certificazioni (come la ISO 45001), monitoraggio attento degli incidenti tramite indicatori chiave ben definiti (tasso di frequenza, tasso di gravità), e programmi di formazione continua pensati per ridurre i rischi sul luogo di lavoro. Un aspetto altrettanto importante è la promozione della diversità e dell'inclusione, favorendo l'inserimento di donne e giovani in ruoli tecnici, affiancato da interventi mirati per colmare il divario salariale di genere. Un punto focale è poi lo sviluppo delle competenze, soprattutto in relazione all'automazione e alla digitalizzazione dei processi produttivi, con piani di riqualificazione professionale per le figure operaie. Per le aziende del settore dei servizi, lo standard S1 si concretizza primariamente in politiche volte a favorire il benessere organizzativo: adozione dello smart working, flessibilità degli orari di lavoro, offerta di servizi di welfare aziendale e supporto psicologico ai dipendenti. Un'altra questione cruciale è la formazione continua, con particolare attenzione all'aggiornamento delle competenze digitali e interpersonali. Inoltre, in contesti generalmente caratterizzati da una maggiore trasparenza contrattuale, diventa essenziale la pubblicazione di dati relativi al divario salariale di genere e l'implementazione di politiche efficaci contro la discriminazione e le molestie. Va detto chiaramente che gli standard S1, S2 e S3 non vanno visti come paletti che ingabbiano l'iniziativa imprenditoriale, ma come occasioni per creare valore per tutti. Un'azienda che punta sulla salute e sul benessere dei suoi dipendenti vede calare le assenze, crescere la produttività e aumentare la contentezza del team. Un'organizzazione che tiene d'occhio e migliora le condizioni sociali lungo la sua catena di fornitura smorza i rischi operativi e di immagine, stringendo legami di fiducia con fornitori e collaboratori. Un'impresa che si confronta con le comunità e dà una mano allo sviluppo del territorio si rafforza agli occhi della società, creando un ambiente più adatto alla crescita e alla solidità delle sue attività. Tirando le somme, l'adozione degli ESRS S1, S2 e S3 è un passo cruciale verso un nuovo modo di fare impresa, dove la sostenibilità sociale non è un optional ma un pezzo fondamentale della strategia e della gestione. Le aziende che sapranno cogliere questi standard con spirito propositivo non solo si metteranno in regola con le normative europee, ma si faranno avanti come protagonisti responsabili, all'avanguardia e capaci di

portare vantaggi duraturi ai loro dipendenti, alle filiere di cui fanno parte e alle comunità in cui sono inserite. In quest'ottica, gli ESRS sociali non sono solo uno strumento per fare il resoconto, ma un modo per costruire un modello di sviluppo economico che sia allo stesso tempo competitivo, giusto e duraturo.

ESRS S2 – Lavoratori nella Catena del Valore

Nel caso delle imprese manifatturiere, spesso inserite in complesse catene di fornitura globali, la gestione dei lavoratori coinvolti richiede l'implementazione di processi di due diligence approfonditi sui fornitori, audit sociali nei Paesi considerati a rischio, e l'inserimento di clausole contrattuali ESG che assicurino il rispetto di standard minimi di sicurezza e salari dignitosi. Oltre alle attività di controllo, è fondamentale promuovere azioni di capacity building, offrendo un supporto attivo ai fornitori per migliorare gli standard lavorativi e di sicurezza. La trasparenza richiede la mappatura dettagliata dei fornitori di primo e secondo livello e la divulgazione dei risultati delle verifiche effettuate. Per le aziende di servizi, il tema si concentra principalmente sui contratti con fornitori di servizi esternalizzati. È fondamentale adottare pratiche di appalto responsabili, garantendo condizioni di lavoro dignitose per i dipendenti dei servizi di pulizia, ristorazione o vigilanza. Anche in questo caso, l'adozione di un codice etico per i partner commerciali può essere utile, vincolando le aziende terze al rispetto di standard minimi in materia di diritti del lavoro. Un ulteriore elemento chiave è l'istituzione di canali di segnalazione (whistleblowing) accessibili anche ai lavoratori esterni, e la partecipazione a iniziative settoriali multi-stakeholder per garantire standard uniformi lungo l'intera filiera.

ESRS S3 – Comunità interessate

Le imprese attive nel settore manifatturiero esercitano sovente un'influenza immediata sulle comunità nelle quali sono insediate: la costruzione di nuovi siti produttivi può alterare l'armonia ambientale e l'assetto socio-economico della zona. Proprio per questo motivo, lo standard S3 esige l'attivazione di iter di consultazione con la cittadinanza, il supporto a iniziative sociali ed educative a livello locale, e una gestione oculata delle conseguenze ambientali avvertite (inquinamento acustico, viabilità, emissioni che generano cattivi odori). Riveste parimenti un ruolo chiave l'istituzione di strumenti di segnalazione facilmente utilizzabili dai cittadini, al fine di consolidare il confronto e

prevenire situazioni conflittuali. Le società che offrono servizi, sebbene esercitino un'impronta fisica meno rilevante sul territorio, entrano in contatto con le comunità in particolare mediante l'essenza stessa delle loro operazioni. In questo contesto, lo standard S3 si concretizza in strategie di accessibilità (servizi senza barriere per individui con disabilità o difficoltà linguistiche), azioni di responsabilità sociale d'impresa (programmi di integrazione, attività di volontariato promosse dall'azienda), e tutele in tema di salvaguardia dei dati personali e sicurezza informatica, che al giorno d'oggi costituiscono un elemento cruciale della fiducia che le comunità ripongono nei fornitori di servizi. Anche per le aziende del settore terziario è consigliabile avviare canali di interazione – indagini, tavole rotonde, gruppi di discussione – con clienti e associazioni, per intercettare le esigenze della società e minimizzare possibili danni alla reputazione.

2.3 Differenze e soluzioni nella Governance¹¹

Gli European Sustainability Reporting Standards (ESRS) non solo cambiano il modo in cui le aziende comunicano le loro performance ambientali e sociali, ma danno anche un'importanza fondamentale alla governance. Questo aspetto è cruciale e trasversale per costruire un'azienda realmente sostenibile. Nello specifico, l'ESRS G1 si focalizza sugli aspetti di governance legati alla sostenibilità, puntando a rendere le aziende trasparenti, responsabili e integre nella loro operatività. Anche se questo standard potrebbe sembrare meno "concreto" rispetto a quelli ambientali o sociali, è in realtà essenziale perché crea le basi normative e culturali su cui si fonda tutta la sostenibilità. L'ESRS G1 si concentra su diversi aspetti chiave. Prima di tutto, la struttura della governance: le aziende devono spiegare chiaramente come i loro organi decisionali, specialmente il consiglio di amministrazione, partecipano alla definizione e al controllo delle strategie di sostenibilità. Devono descrivere le competenze ESG dei membri del consiglio, le decisioni che prendono, come controllano i rischi e come integrano la sostenibilità nella strategia generale dell'azienda. Questo significa che la sostenibilità non è più vista come un tema secondario, relegato a ruoli marginali, ma diventa parte integrante della governance aziendale. Un altro aspetto chiave è come si gestiscono i pericoli e le possibilità legate alla sostenibilità. Lo standard G1 sprona le aziende a creare sistemi per tenere sotto controllo i rischi, considerando non solo quelli finanziari di sempre, ma anche quelli ambientali, sociali e di immagine. Questo vuol dire, per esempio, soppesare quanto potrebbero influire regole più severe sul clima, quanto sono fragili le filiere produttive di fronte a pratiche di lavoro scorrette,

oppure quali danni all'immagine potrebbero nascere da contrasti con le comunità del posto. Quindi, una guida aziendale sostenibile non si limita a seguire le regole, ma cerca di prevedere e gestire con strategia le sfide globali. Un tema di spicco è anche quello dell'etica dell'azienda e della lotta alla disonestà. L'ESRS G1 chiede alle imprese di provare che esistono codici di comportamento, regole contro la corruzione e modi per segnalare azioni illegali, i cosiddetti canali di denuncia. Infatti, l'onestà nel modo di agire dell'azienda è fondamentale per assicurare che l'impresa sia vista come affidabile e legittima da chi ha interessi in gioco. Non a caso, lo standard sottolinea che è necessario assicurare autonomia e chiarezza nelle decisioni, spingendo per una cultura aziendale che si basi sul rispetto delle leggi, sulla giustizia e sulla responsabilità. Inoltre, è importante la chiarezza e la qualità delle notizie che si danno al mercato e alle parti interessate. L'ESRS G1 mette in evidenza quanto sia importante il bilancio non finanziario per offrire una visione chiara e completa di come l'azienda si comporta in termini di sostenibilità. Questo non significa solo creare documenti tecnici, ma sviluppare un modo di comunicare che sia facile da capire, controllabile e confrontabile, così da aumentare la fiducia di chi investe, dei clienti, dei lavoratori e della società in generale. La chiarezza su come viene gestita l'azienda diventa quindi un modo per dare a tutti le stesse informazioni e per rendere l'impresa responsabile nei confronti di tutti quelli con cui ha a che fare. L'ESRS G1 pone un forte accento anche sulla retribuzione e sugli incentivi, che devono assolutamente collimare con gli obiettivi di sostenibilità. Alle aziende viene richiesto di specificare come le politiche retributive, specialmente quelle destinate ai vertici aziendali, siano connesse al conseguimento di obiettivi ESG. Questo aspetto è cruciale perché trasforma la sostenibilità da ideale vago a strumento pratico per influenzare il comportamento: un manager che sa che la sua retribuzione variabile dipende dal raggiungimento di obiettivi ambientali o sociali sarà certamente motivato a realizzarli. Altrettanto rilevante è la questione dei rapporti con le parti interessate. Lo standard G1 chiede di rendere trasparenti le modalità con cui l'azienda interagisce con i suoi interlocutori, sia interni che esterni, quali metodi di coinvolgimento utilizza e come integra i riscontri ottenuti nelle strategie di governance. In quest'ottica, la governance sostenibile non è un procedimento isolato e fine a sé stesso, ma un sistema aperto che riconosce la molteplicità degli interessi legittimi e si impegna a equilibrarli in modo imparziale e chiaro. Globalmente, l'implementazione dell'ESRS G1 implica una trasformazione radicale del modello aziendale. La governance non è più vista come semplice attività amministrativa o di controllo, ma come struttura etica e strategica capace di orientare l'organizzazione verso traguardi di lungo termine compatibili con la sostenibilità. Le difficoltà sono numerose: è fondamentale potenziare le capacità del management, assicurare l'effettiva autonomia

dei controlli, sviluppare sistemi di monitoraggio integrati e promuovere una cultura della responsabilità condivisa a ogni livello. Malgrado ciò, i vantaggi che ne conseguono sono notevoli: maggiore credibilità agli occhi degli investitori, migliore immagine sul mercato, diminuzione dei rischi legali e di reputazione e, soprattutto, l'opportunità di edificare un modello di crescita che sia robusto e duraturo. Lo standard ESRS G1 è un po' l'anima della sostenibilità aziendale, dato che stabilisce i principi fondamentali per le strategie ambientali e sociali. Se manca una gestione chiara, corretta e con una visione a lungo termine, ogni tentativo in ambito ambientale o sociale può sembrare incompleto o solo una questione di apparenza. Mettere in pratica questo standard implica quindi un vero impegno da parte delle aziende, che devono riconsiderare come prendono le decisioni, come verificano il loro operato e come interagiscono con le parti interessate. L'ESRS G1 non è solo un obbligo da rispettare, ma un'occasione per cambiare la funzione dell'azienda nella società di oggi, facendola diventare un soggetto affidabile, aperto e in grado di dare un contributo importante per un futuro all'insegna della sostenibilità.

2.3.1 Ulteriori implicazioni lato Governance

Le strade per l'implementazione dell'ESRS G1 tracciano un cammino che supera il semplice rispetto delle norme, puntando alla creazione di un sistema di gestione aziendale affidabile, chiaro e proiettato nel futuro. Questo implica investimenti in termini di risorse, istruzione e rinnovamento organizzativo, ma offre in cambio benefici notevoli: più fiducia da parte del mercato e degli stakeholder, diminuzione dei rischi per la reputazione e le attività, miglioramento della capacità di recupero dell'azienda e opportunità di generare valore condiviso. Un primo passo cruciale è rivedere come sono strutturati e come operano gli organi di controllo. Le aziende potranno puntare su una maggiore preparazione dei membri del consiglio di amministrazione e dei vertici aziendali in fatto di sostenibilità, magari con corsi ad hoc e assicurandosi la presenza di esperti indipendenti nel campo ESG. Allo stesso tempo, può risultare funzionale creare dei team appositi per la sostenibilità, che abbiano il compito di tenere d'occhio le strategie e verificare i progressi rispetto agli obiettivi fissati. In questo modo, le questioni ESG diventano parte integrante delle decisioni, invece di essere relegate a un ruolo secondario. Un altro punto chiave è come vengono gestiti i rischi e le

opportunità. Per rispettare l'ESRS G1, le imprese devono mettere a punto dei sistemi di gestione del rischio che tengano conto degli aspetti economici, ambientali e sociali. Questo significa creare delle vere e proprie mappe dei rischi, che includano, ad esempio, le possibili conseguenze di scandali legati alla corruzione, la perdita di fiducia degli stakeholder o i rischi dovuti alla mancanza di chiarezza nelle decisioni. Questi strumenti aiutano non solo a ridurre i rischi, ma anche a scoprire nuove occasioni per innovare e distinguersi dalla concorrenza, migliorando la posizione dell'azienda sul mercato. Un occhio di riguardo va poi all'etica aziendale e alla lotta alla corruzione. Qui, può risultare opportuno adottare dei codici etici chiari e vincolanti, con corsi di aggiornamento periodici per tutti i dipendenti e collaboratori. È anche essenziale avere dei sistemi di segnalazione sicuri e anonimi, che incoraggino a denunciare comportamenti scorretti senza paura di ripercussioni. L'intento non è solo rispettare le regole, ma creare un ambiente di lavoro che promuova l'onestà e la trasparenza. Un altro aspetto su cui vale la pena agire è quello della chiarezza e della responsabilità. Per essere in linea con le esigenze dell'ESRS G1, le società devono mettere a punto dei sistemi informativi completi che consentano di acquisire, controllare e diffondere in maniera precisa le informazioni riguardanti la gestione aziendale. Un'ottima idea è quella di adottare delle piattaforme digitali per la gestione della sostenibilità, in grado di connettere le informazioni economiche a quelle non economiche e di fornire resoconti comprensibili e confrontabili. Così facendo, la rendicontazione non diventa solo un obbligo formale, ma si trasforma in un mezzo di comunicazione con finanziatori, acquirenti, collaboratori e territorio, consolidando la credibilità dell'azienda. Un ambito altrettanto importante è quello relativo alle politiche retributive e di incentivazione. Per dare un senso all'impostazione di una gestione aziendale sostenibile, le società dovrebbero collegare una porzione consistente dello stipendio variabile dei manager al raggiungimento di traguardi ESG, come la diminuzione delle emissioni, l'innalzamento degli standard lavorativi o la valorizzazione della pluralità. Questo approccio ha il pregio di trasformare la sostenibilità in un fattore determinante del comportamento, garantendo che i leader aziendali siano realmente coinvolti nel raggiungimento dei risultati prefissati. Il punto finale riguarda le interazioni con i portatori di interesse. La messa in pratica dell'ESRS G1 implica che le aziende instaurino modalità di dialogo organizzato e costante con i loro interlocutori, sia interni che esterni all'azienda stessa. Questo può realizzarsi tramite incontri periodici, gruppi di discussione, sondaggi o piattaforme digitali create appositamente. In tal modo, l'azienda non solo ottiene dati utili per affinare le proprie strategie, ma dimostra anche di tenere in considerazione gli stakeholder come parte essenziale delle procedure decisionali. La partecipazione degli stakeholder, se condotta

in modo genuino, aiuta a consolidare la legittimazione sociale dell'azienda e a scongiurare dispute potenzialmente nocive.

CAPITOLO 3

3.1 L'utilizzo della Balanced Scorecard come strumento di rendicontazione

La Balanced Scorecard, o BSC, che potremmo anche chiamare "cruscotto di controllo bilanciato", è un modello impiegato nel campo della gestione strategica per valutare le performance di un'azienda. L'intento principale di questo sistema è supportare le aziende nel concretizzare le loro strategie in attività tangibili e quantificabili, usando parametri di riferimento ben precisi. Diversamente da altre valutazioni incentrate sull'aspetto finanziario e gestionale di un'attività, la Balanced Scorecard considera ulteriori fattori, come il punto di vista dei clienti, i meccanismi interni, la formazione e l'innovazione, reputandoli essenziali per una gestione aziendale efficace. Negli ultimi tempi, questo sistema ha riscosso successo soprattutto tra le aziende di grandi dimensioni, specialmente perché presentano strutture articolate e una notevole quantità di dati e informazioni da controllare e analizzare durante le loro valutazioni.

3.1.1 Introdurre la Balanced Scorecard⁴⁰

L'inizio di quest'esame si colloca intorno al decennio degli anni '90, quando Robert Kaplan, docente ad Harvard, e David Norton, alla guida di Nolan Norton, intrapresero un progetto di ricerca dal titolo "Misurare le Performance nell'Organizzazione del Futuro". Il termine Balanced Scorecard trae ispirazione dai tabelloni segnapunti impiegati nel basket e nel baseball per visualizzare il punteggio. Tuttavia, in questa situazione, il risultato presentato scaturisce dalla fusione di molteplici elementi, e ciò necessita un modello di valutazione specifico per definire la metodologia di attribuzione del valore. Nel corso della loro indagine, Kaplan e Norton studiarono dodici importanti società che si trovavano ad affrontare svariate difficoltà nella quantificazione dei dati, impiegando metodologie e strumenti di consuetudine. Proprio per questa ragione, tali aziende si dimostrarono propense ad adottare strategie innovative per trovare una soluzione pratica e capace di assicurare un vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza. I due esperti misero in luce come, in un ambiente sempre più dinamico e propenso all'innovazione, le metodologie tradizionali per la valutazione delle

performance non fossero idonee a fornire alle imprese le informazioni corrette per consentire valutazioni complesse e risolutive. Difatti, gli indicatori di vecchia data risultavano eccessivamente statici rispetto al dinamismo e alle nuove sfide che le strutture dovevano affrontare in quel periodo. È proprio in questo scenario che vide la luce la Balanced Scorecard BSC che, sebbene in maniera ancora piuttosto elementare, concesse a tali aziende di beneficiare di una panoramica dinamica, completa e realistica delle proprie performance. La BSC è quindi uno strumento impiegato per valutare i risultati di un'azienda. Partendo dalla sua visione e strategia, consente agli esperti di identificare le aree strategiche di un particolare business con un approccio dall'alto verso il basso. Da questo punto, è fattibile amministrare l'intera strategia dell'organizzazione, trasformandola in azioni concrete e quantificabili tramite specifici indicatori di performance, i cosiddetti KPI. In questo modo, la Balanced Scorecard si colloca nel cuore della gestione aziendale, connettendo gli obiettivi a breve e a lungo termine e considerando sia le misure di performance prettamente economiche (lagging indicators) sia quelle di natura non economica (leading indicators). Il sistema ideato dai suoi due creatori, indica perciò il cambiamento dal modello di analisi convenzionale, a un modello contraddistinto da una prospettiva multidimensionale e "bilanciata". I risultati della ricerca realizzata, hanno provato l'efficacia di questo modello, incentivando le aziende a tralasciare le tradizionali valutazioni basate unicamente su indicatori economico-finanziari, preferendo invece l'uso di misure capaci di fornire una panoramica completa e veritiera dell'azienda.

Vennero infatti individuate quattro aree, o prospettive, distinte, ma comunque correlate, che devono essere prese in considerazione durante il processo di analisi:

- Economic: Area economico-finanziaria
- Customer: La clientela
- Internal process: Sviluppo dei processi interni
- Learning & growth: Ricerca e sviluppo per l'innovazione e la crescita

L'economic area cerca di dare una risposta alla domanda: "Come vedono l'azienda i suoi investitori?" Esaminando il bilancio e i principali indicatori che ne derivano, si soppesano la capacità di generare profitti e la stabilità finanziaria dell'attività. Si prendono in considerazione diverse metriche, tra cui il flusso di cassa, il volume delle vendite, il ROE, il ROI, l'EBITDA, il profitto netto, e via dicendo. I dati raccolti in questa fase saranno poi utili per indirizzare l'indagine e precisare meglio i dettagli nelle

fasi successive del processo. La Balanced Scorecard aiuta a scegliere gli indicatori giusti per misurare il successo duraturo di una specifica azienda, oltre alle variabili chiave per capire e raggiungere gli obiettivi prefissati. La customer area cerca di rispondere a: "Come ci vedono i nostri clienti?" La prospettiva del cliente, quindi, illustra come i clienti vedono la nostra azienda. Ovviamente, quello che conta per i clienti è diverso da ciò che conta per chi investe in noi. Qui, le informazioni arrivano soprattutto da indagini di soddisfazione, questionari, statistiche sulle vendite dei prodotti e valutazioni lasciate sulle varie piattaforme online. Ad esempio, si guardano cose come quanti prodotti si rompono o hanno difetti, quanto tempo ci mettiamo a consegnare, come funziona il servizio clienti, quanto sono contenti i clienti e quanto costano i nostri prodotti. Oggi, con la new economy, il cliente è diventato essenziale per creare valore nelle aziende. La soddisfazione del cliente è cruciale perché sono i clienti a "tirare" la domanda, in un sistema pull e non push. Le aziende moderne non possono più giudicare come gestiscono i clienti solo guardando le vendite. Invece, la gestione dei clienti deve aiutare l'azienda a creare e mantenere relazioni durature e redditizie, dando valore al cliente. La Internal process area cerca di rispondere a: "Dove dobbiamo essere i migliori?". La prospettiva di processo serve a dare un'occhiata ai processi interni dell'azienda, soprattutto quelli legati alla produzione, per capire come vanno e dove si può migliorare. Ad esempio, si valutano la produttività, i tempi necessari per completare un ciclo, la qualità, i costi, oppure quanto tempo serve per fare un preventivo e quanti preventivi si trasformano in vendite. La Learning & growth area cerca di rispondere alla domanda: "In che modo un'impresa può affinare le sue strategie e modernizzarsi?". Partiamo da un punto fermo: se un'azienda non progredisce con la ricerca e l'innovazione, è un'entità che, inevitabilmente, è portata a declinare e a perdere terreno sul mercato. L'intento di questo approccio, di conseguenza, è di offrire gli elementi propulsivi necessari per centrare i traguardi prefissati nelle fasi iniziali, tramite investimenti mirati in ricerca e sviluppo, nelle strutture operative e nel know-how del personale. Da un punto di vista finanziario, iniziative di questo tipo (quali quelle di ricerca e sviluppo e quelle connesse alla crescita professionale delle persone) vengono viste come una spesa. Quindi, diventa essenziale definire degli indicatori che permettano di soppesare i risultati tangibili ottenuti grazie a queste azioni. Tra gli aspetti esaminati, figurano la crescita professionale delle persone, le abilità fondamentali, il grado di modernizzazione e gli sforzi compiuti in ricerca e sviluppo.

Le prospettive della Balanced Scorecard

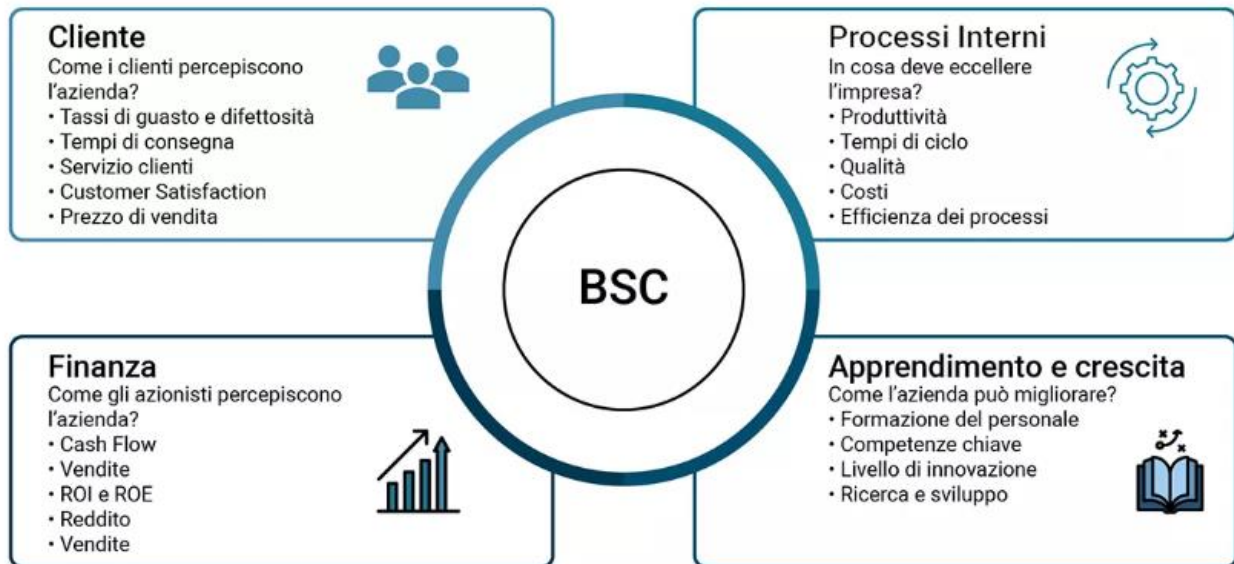


Figura 25 – La Balanced Scorecard

L'implementazione della Balanced Scorecard (BSC) porta con sé svariati benefici per un'azienda. Innanzitutto, la BSC offre una panoramica completa delle performance aziendali, mettendo in luce sia i punti di forza che le aree di miglioramento, e facilitando l'individuazione di strategie mirate per potenziare le performance.

Ecco alcuni vantaggi concreti che derivano dal suo utilizzo:

- 1) **Visione strategica a 360 gradi:** la BSC fornisce una visione bilanciata dell'azienda, considerando sia gli aspetti finanziari che quelli non finanziari, permettendo così un'analisi approfondita delle performance.
- 2) **Allineamento degli obiettivi:** contribuisce a collegare le attività di tutti i giorni con gli obiettivi a medio e lungo termine, garantendo un coordinamento tra i diversi obiettivi aziendali.

- 3) Comunicazione più efficace: la Balanced Scorecard delinea chiaramente le priorità e gli obiettivi strategici, migliorando la comunicazione interna all'organizzazione e coinvolgendo i dipendenti nel percorso di miglioramento.
- 4) Valutazione delle performance non finanziarie: la BSC considera anche aspetti come la soddisfazione dei clienti, l'efficienza dei processi interni e lo sviluppo del personale, offrendo una valutazione completa delle prestazioni.
- 5) Flessibilità: può essere adattata alle esigenze specifiche di ogni organizzazione, personalizzando le strategie e le prospettive in base alle caratteristiche e agli obiettivi unici dell'azienda.
- 6) Miglioramento costante: per dare il meglio di sé, la Balanced Scorecard richiede un impegno costante e coordinato, seguendo la filosofia Kaizen del miglioramento continuo.

Tuttavia, la Balanced Scorecard presenta anche delle limitazioni. Si tratta di uno strumento complesso che richiede tempo e risorse per essere implementato e per ottenere risultati concreti. Inoltre, questo tipo di analisi è stato sviluppato principalmente per le grandi imprese, dove sono già presenti sistemi di controllo delle metriche economico-finanziarie e dove esiste una grande quantità di dati da analizzare. Nelle PMI, le logiche relative all'analisi di bilancio e delle performance aziendali sono spesso scarse o del tutto assenti. In questa situazione, potrebbe essere controproducente utilizzare un sistema così complesso e, in alcuni casi, difficile da gestire. Nel caso delle PMI, si propone di procedere per gradi, adottando una Balanced Scorecard in forma semplificata. È consigliabile iniziare con l'analisi della prospettiva economico-finanziaria, includendo solo i KPI più importanti per l'azienda. Se l'azienda dovesse crescere e aumentare il proprio volume d'affari, si potrà partire da questa base e integrare tutte e quattro le prospettive. Un aspetto cruciale da considerare quando si parla di Balanced Scorecard è che si fonda sull'idea di causa-effetto. In pratica, ciò significa che le attività e i progressi in una specifica area dell'azienda si ripercuotono anche sugli altri settori. Di conseguenza, centrare un traguardo in una delle prospettive della BSC esercita un impatto diretto anche sulle restanti prospettive. Prendiamo ad esempio la prospettiva di crescita, che riguarda le competenze dei dipendenti e il livello di avanzamento dell'azienda: questa influisce direttamente sull'efficienza con cui prodotti o servizi vengono forniti (prospettiva dei processi). Questo, a sua volta, incide sulla percezione della clientela in termini di prezzo e soddisfazione. Infine, i clienti che comprano influenzano la prospettiva finanziaria, determinando variazioni nei guadagni dell'azienda. Lo strumento pensato per valutare questo flusso è la strategy map, che mette in luce

come il raggiungimento di un certo obiettivo in una prospettiva si rifletta anche sulle altre. Le aziende possono sfruttare la strategy map per delineare la strategia operativa mirata al raggiungimento degli obiettivi stabiliti. Se, per esempio, l'obiettivo è incrementare il fatturato, una strada percorribile è individuare nuovi contatti da trasformare in clienti. Sarà quindi essenziale capire come attirare nuova clientela, agendo sulla prospettiva dei processi, e definire i prerequisiti necessari per raggiungere il traguardo, lavorando pure sulla prospettiva di crescita.

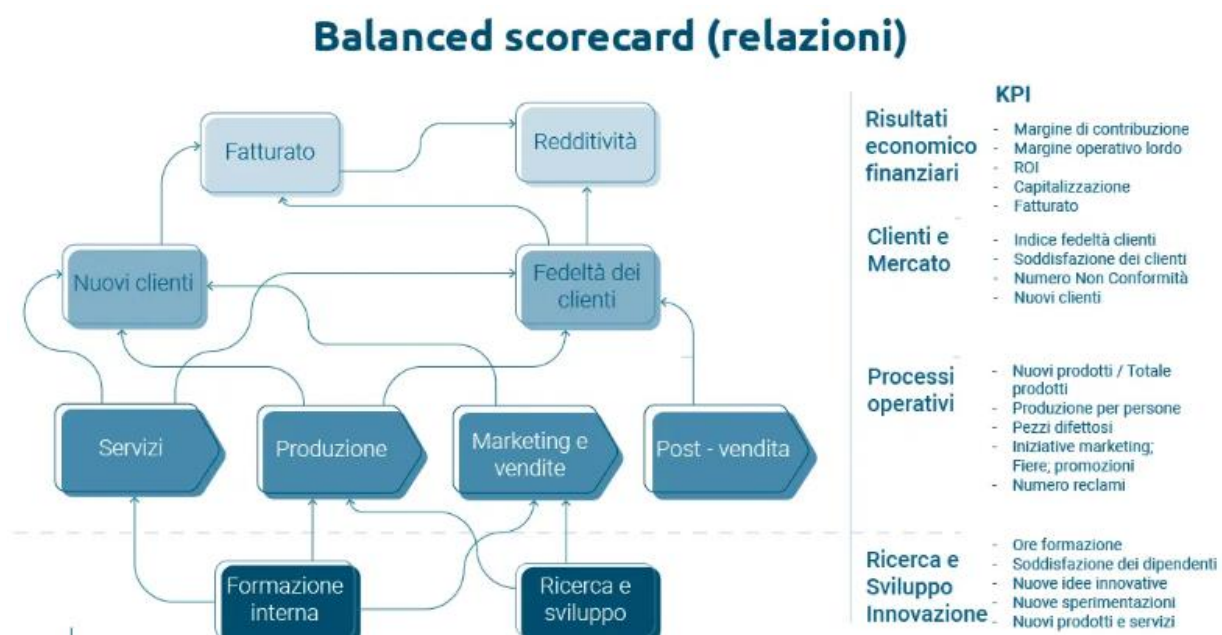


Figura 26 – Le relazioni della Balanced Scorecard nell'impresa

3.1.2 Sustainability Balanced Scorecard⁴¹

Nel tempo, la Balanced Scorecard si è evoluta per considerare non solo i fattori economici, diventando così un sistema in grado di aiutare ogni tipo di azienda a implementare strategie di sostenibilità. In questo senso, Prysmian rappresenta un esempio emblematico, avendo creato una Sustainability Impact Balanced Scorecard per gli anni 2023-2025 ideale per le operazioni dell'azienda e per le strategie volte a motivare i manager a perseguire la sostenibilità. L'organizzazione utilizza un sistema che considera la sostenibilità non come un tema distinto rispetto alla strategia aziendale, ma come un fattore che può influenzare nel tempo gli investimenti, le scelte operative e la creazione

di valore. Questa strategia consente di abbandonare una visione puramente estetica della sostenibilità, orientandosi invece verso un approccio preciso e quantificabile, in cui gli obiettivi ESG vengono tradotti in indicatori di performance che possono essere monitorati nel tempo. Muovendo da questo concetto, il presente studio propone una nuova Sustainability Balanced Scorecard, basata sul modello adottato da Prysmian ma aggiornata per riflettere gli sviluppi più recenti in ambito tecnologico, di mercato e normativo. L'obiettivo è quello di introdurre nuove aree di analisi in grado di affrontare le nuove sfide, quali la gestione delle emissioni lungo l'intera catena produttiva, la crescente rilevanza di una supply chain responsabile e il ruolo centrale delle persone nella transizione sostenibile delle imprese, oltre a rafforzare alcuni aspetti chiave dello strumento tradizionale. La prima prospettiva della Balanced Scorecard proposta si concentra sulla dimensione finanziaria ed è fondata sull'idea che la sostenibilità debba contribuire in modo diretto e quantificabile — ossia in termini sia percettibili sia misurabili — alla creazione di valore economico. In questo senso, gli obiettivi ambientali e sociali non sono considerati come limitazioni esterne, bensì come elementi in grado di migliorare la resilienza dell'impresa, ridurre l'esposizione ai rischi e facilitare l'accesso al capitale a condizioni più vantaggiose. Poiché sostenibilità e performance finanziaria risultano integrate, diventa possibile valutare in che misura gli investimenti sostenibili incidano sulla redditività, di quantificare i benefici derivanti dall'efficienza energetica e di stabilire un collegamento tra la riduzione del costo del capitale e il miglioramento dei rating ESG. Questo approccio è coerente con l'evoluzione dei mercati finanziari, che risultano sempre più orientati verso criteri di investimento responsabile. Nel nuovo modello di Balanced Scorecard, la dimensione ambientale assume un'importanza paritaria rispetto a quella economica. La modalità con la quale è stato creato lo strumento sottolinea la necessità di misurare e gestire non solo le emissioni dirette dell'impresa, ma anche quelle indirette generate lungo la catena di fornitura e nella fase di utilizzo dei prodotti, in linea con le best practice internazionali e con gli obiettivi di decarbonizzazione definiti a livello europeo e globale. La riduzione dell'impatto ambientale non rappresenta più l'unico obiettivo; vengono infatti promossi modelli produttivi circolari delle risorse, l'uso efficiente di esse, il riciclo dei materiali e l'adozione di soluzioni tecnologiche a minore impatto. La sostenibilità ambientale diventa così una fonte di innovazione e un elemento di differenziazione aumentando la competitività dell'impresa sul mercato. Un'ulteriore prospettiva della Balanced Scorecard riguarda le interazioni dell'impresa con la comunità locale, la società e i clienti (tematica Social). In un contesto in cui la reputazione e la fiducia degli stakeholder assumono un valore strategico crescente, la sostenibilità si configura come uno strumento di fondamentale importanza per rafforzare le

relazioni di mercato e rispondere alle esigenze di consumatori sempre più attenti alle tematiche ESG. L'inclusione degli obiettivi di sostenibilità nelle strategie aziendali consente all'impresa di sviluppare soluzioni immediate in grado di dare supporto alla transizione energetica e digitale, contribuendo allo sviluppo socio-economico delle comunità in cui opera. In questa prospettiva, la creazione di valore non si limita all'impresa, ma viene estesa all'intero ecosistema di riferimento. La proposta di Balanced Scorecard attribuisce inoltre un ruolo cruciale ai processi interni e alla gestione della supply-chain, riconoscendo come una parte rilevante dell'impatto ambientale e sociale dell'impresa si vada a generare al di fuori dei confini organizzativi tradizionali con impatto sugli agenti esterni. La valutazione e il coinvolgimento dei fornitori secondo criteri ESG diventano pertanto elementi essenziali per garantire la coerenza della strategia di sostenibilità lungo l'intera catena del valore. In questo ambito, l'utilizzo di strumenti digitali per la raccolta e l'analisi dei dati consente di migliorare la tracciabilità delle materie prime, di prevenire rischi reputazionali e di promuovere pratiche responsabili condivise. Inoltre, la prospettiva delle persone e la cultura organizzativa rappresentano un fattore di vantaggio per l'implementazione della strategia di sostenibilità. Il capitale umano, infatti, non solo contribuisce in maniera diretta al raggiungimento degli obiettivi ESG, ma svolge un ruolo di cruciale importanza nella diffusione di una cultura aziendale orientata al lungo periodo. Investire nella formazione, nella sicurezza, nella diversità e nell'inclusione significa creare le condizioni affinché la sostenibilità possa diventare parte integrante dei comportamenti quotidiani e dei processi decisionali. In questo senso, il collegamento tra gli obiettivi ESG e sistemi di incentivazione di cambiamento del management progressione verso la transizione sostenibile risulta cruciale per garantire coerenza. La Balanced Scorecard per la sostenibilità mantiene l'impostazione strategica ma riesce ad ampliare la portata e il livello di dettaglio rendendola più efficace ed efficiente sia come strumento di rendicontazione che a livello applicativo nelle dinamiche d'impresa. La focalizzazione sull'attenzione alla catena del valore, all'impatto reale delle iniziative e all'integrazione tra sostenibilità e performance economico-finanziaria consentono di rendere il framework uno strumento efficace di governance strategica. La differenza più significativa rispetto al modello classico riguarda lo scopo stesso dello strumento. Nella Balanced Scorecard tradizionale, il successo strategico viene prevalentemente misurato in termini di performance economico-finanziaria, mentre le altre prospettive (clienti, processi interni e apprendimento e crescita) assumono un ruolo strumentale al raggiungimento dei risultati finanziari. Nella Sustainability Balanced Scorecard proposta, invece, la dimensione finanziaria non viene eliminata ma interpretata in maniera differente, diventando una delle componenti del valore complessivo generato dall'impresa. La

sostenibilità non è quindi un mezzo per migliorare la performance economica nel breve periodo, bensì una condizione necessaria per garantirne la stabilità e la continuità nel lungo periodo. Un ulteriore elemento innovativo rispetto alla Balanced Scorecard classica è rappresentato dall'estensione del perimetro di analisi oltre i confini organizzativi. Il modello tradizionale si concentra principalmente su attività e processi interni all'impresa, mentre la Sustainability Balanced Scorecard proposta in questo elaborato considera che una parte rilevante degli impatti ambientali e sociali viene a generarsi lungo la catena del valore. Di conseguenza, la gestione della supply-chain assume un ruolo centrale, non più limitato solamente alla riduzione dei costi o al miglioramento dell'efficienza in ambito operativo, ma orientato verso una responsabilità di tipo condiviso, alla tracciabilità delle risorse e alla collaborazione con i fornitori su obiettivi ESG comuni. Questo approccio risulta particolarmente rilevante per le imprese industriali e multinazionali, caratterizzate da filiere complesse e geograficamente distribuite. La nuova Balanced Scorecard per la sostenibilità si differenzia inoltre per l'attenzione posta sulla misurazione dell'impatto, piuttosto che sul semplice monitoraggio delle attività. Nella Balanced Scorecard classica, gli indicatori sono spesso focalizzati sugli output, come il numero di iniziative avviate o il livello di efficienza raggiunto. Nel modello proposto, invece, l'enfasi si sposta sugli outcome e sugli impatti effettivi, valutando in che misura le azioni intraprese contribuiscano alla riduzione delle emissioni, al miglioramento delle condizioni di lavoro, alla creazione di valore sociale o alla resilienza economica dell'impresa. Questo cambiamento riflette l'evoluzione delle richieste degli stakeholder e degli investitori, sempre più interessati a dati comparabili, verificabili e orientati al lungo periodo. Dal punto di vista strutturale, la Sustainability Balanced Scorecard proposta introduce una maggiore integrazione tra le diverse prospettive, superando la logica sequenziale tipica del modello classico. Se nella Balanced Scorecard tradizionale esiste una relazione causale di tipo lineare che parte dall'apprendimento e culmina nella performance finanziaria, nel nuovo modello le relazioni tra le prospettive risultano più interdipendenti tra di loro. Le politiche ambientali influenzano direttamente la reputazione aziendale ed aumenta l'attrattività dei clienti per le aziende che si impegnano a riguardo, così come gli investimenti nel capitale umano incidono sulla capacità dell'impresa di innovare e di rispondere alle sfide della transizione sostenibile oltre che di ridurre il tasso di turnover dell'impresa. Ne deriva una visione sistemica, in cui la sostenibilità agisce come elemento di connessione tra le diverse aree strategiche. Per quanto riguarda gli ambiti di implementazione, la nuova Sustainability Balanced Scorecard trova applicazione innanzitutto nei processi di pianificazione strategica. Essa consente di tradurre gli obiettivi di sostenibilità in azioni sul campo passando in breve da indicazioni teoriche a

quelle pratiche, allineando il piano industriale con le priorità di investimento. In questo ambito, la Balanced Scorecard diventa uno strumento di supporto alle decisioni strategiche, permettendo al management di valutare i fattori economici, ambientali e sociali delle diverse opzioni di sviluppo. Un secondo ambito di implementazione riguarda i sistemi di controllo di gestione e di performance management. L'integrazione degli indicatori ESG nella Sustainability Balanced Scorecard consente di monitorare in modo continuo il progresso verso gli obiettivi di sostenibilità e di collegare tali risultati ai sistemi di incentivazione del management. Questo aspetto rappresenta una delle principali innovazioni rispetto alla Balanced Scorecard classica, in quanto rafforza la responsabilizzazione dei decisori e riduce il rischio che la sostenibilità venga percepita come un insieme di iniziative marginali o volontarie. La Sustainability Balanced Scorecard proposta può inoltre essere utilizzata come strumento di coordinamento organizzativo, favorendo l'allineamento e la comunicazione tra le diverse funzioni aziendali, risultando un punto chiave sia nelle grandi aziende ma anche nelle aziende in via di formazione in quanto garantisce la predisposizione di un modello da seguire nella futura crescita. Le funzioni finanza, operations, risorse umane, acquisti e marketing condividono un quadro comune di obiettivi e indicatori, superando la frammentazione tipica delle iniziative ESG. In questo senso, la Balanced Scorecard diventa un linguaggio comune che facilita la comunicazione interna e la collaborazione tra le varie funzioni. Infine, un ulteriore ambito di implementazione riguarda la comunicazione e la rendicontazione verso l'esterno. Pur non sostituendo i tradizionali strumenti di reporting di sostenibilità può tranquillamente integrarla semplificandone la redazione e fornendo una struttura coerente per collegare i risultati ESG alle strategie aziendali, rendendo più comprensibile il contributo della sostenibilità alla creazione di valore. Questo aspetto risulta particolarmente rilevante in un contesto normativo in evoluzione, caratterizzato dall'introduzione di standard di rendicontazione sempre più stringenti. In sintesi, la nuova Sustainability Balanced Scorecard sviluppata nel presente lavoro si distingue dalla Balanced Scorecard classica per l'orientamento al lungo periodo, per l'estensione del perimetro di analisi all'intera catena del valore e per la centralità attribuita alla misurazione dell'impatto. La sua implementazione nei processi strategici, di controllo e di coordinamento organizzativo consente alle imprese di affrontare in modo strutturato la complessità della sostenibilità, trasformandola da vincolo esterno a leva strategica per la competitività e la resilienza nel tempo. Quanto al collegamento specifico dello strumento agli standard elaborati dall'EFRAG, l'introduzione degli European Sustainability Reporting Standards (ESRS), nell'ambito della Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), rappresenta un punto di svolta nel modo in cui le imprese europee sono chiamate a misurare, gestire e comunicare la

sostenibilità. Gli ESRS non si limitano a definire requisiti di rendicontazione, ma promuovono un cambiamento più profondo, richiedendo alle imprese di integrare le dimensioni ambientali, sociali e di governance nei processi strategici e decisionali. In questo contesto, la Sustainability Balanced Scorecard proposta nel presente lavoro si configura come uno strumento particolarmente idoneo a supportare l'implementazione operativa degli ESRS, fungendo da ponte tra obblighi di reporting e gestione strategica della sostenibilità. Riguardo il principio della doppia materialità, che impone alle imprese di valutare sia l'impatto delle proprie attività sull'ambiente e sulla società, sia i rischi e le opportunità che le questioni di sostenibilità generano sulla performance economico-finanziaria, fa sì che questo approccio trovi una diretta corrispondenza all'interno della struttura della Sustainability Balanced Scorecard proposta. La presenza di una prospettiva finanziaria reinterpretata in chiave sostenibile consente infatti di collegare gli impatti ESG ai risultati economici, rispondendo pienamente alla dimensione finanziaria della doppia materialità richiesta dagli ESRS. Con riferimento agli standard ambientali, in particolare ESRS E1 sul cambiamento climatico, la Balanced Scorecard proposta offre una struttura di governance che permette di tradurre gli obiettivi di decarbonizzazione in target strategici e indicatori di performance. L'attenzione esplicita alle emissioni lungo l'intera catena del valore, inclusa la Scope 3, risulta coerente con le richieste degli ESRS, che impongono una rendicontazione dettagliata delle emissioni dirette e indirette, nonché dei piani di transizione climatica. In questo senso, la Balanced Scorecard non si limita a raccogliere dati a fini di reporting, ma consente di monitorare nel tempo l'efficacia delle azioni intraprese, integrando le metriche ambientali nei processi decisionali e di allocazione del capitale. Gli ESRS dedicati alle risorse, alla biodiversità e all'economia circolare trovano anch'essi un naturale allineamento con la prospettiva ambientale della Sustainability Balanced Scorecard. Il modello proposto consente di integrare la gestione delle risorse naturali e dei materiali all'interno dei processi operativi, favorendo una visione di lungo periodo orientata alla riduzione degli sprechi e alla circolarità. In tal modo, la Balanced Scorecard diventa uno strumento di supporto all'implementazione degli standard ambientali, trasformando gli obblighi informativi in leve di innovazione e miglioramento continuo. Per quanto riguarda la dimensione sociale, gli ESRS S1, S2, S3 e S4 pongono una forte enfasi sulle condizioni di lavoro, sui diritti umani, sull'impatto sulle comunità e sulla gestione della forza lavoro lungo la catena del valore. La Sustainability Balanced Scorecard proposta risponde a tali requisiti attraverso una prospettiva dedicata alle persone e alla cultura organizzativa, nonché mediante l'integrazione della supply chain responsabile tra i processi interni. Questo approccio consente di superare una visione limitata al perimetro aziendale, coerentemente con le richieste degli ESRS, che

estendono la responsabilità dell'impresa anche ai fornitori e ai partner commerciali. La Balanced Scorecard, in questo senso, supporta la raccolta sistematica delle informazioni richieste dagli standard sociali, ma soprattutto favorisce l'integrazione di tali tematiche nelle politiche di gestione del personale, nella formazione e nei sistemi di incentivazione. Un ulteriore elemento di coerenza tra il modello proposto e gli ESRS riguarda la centralità attribuita ai processi di governance, in linea con quanto previsto dallo standard ESRS G1. Gli ESRS richiedono una chiara descrizione del ruolo degli organi di governo nella supervisione delle tematiche di sostenibilità, nonché dell'integrazione dei rischi ESG nei sistemi di controllo interno. La Sustainability Balanced Scorecard proposta risponde a tali esigenze fornendo una struttura di riferimento che consente di attribuire responsabilità chiare, di monitorare il raggiungimento degli obiettivi ESG e di collegare i risultati ottenuti ai sistemi di performance management. In questo modo, la Balanced Scorecard rafforza la dimensione di accountability richiesta dagli ESRS, riducendo il rischio di una rendicontazione puramente formale o disallineata rispetto alle strategie aziendali. Dal punto di vista operativo, la relazione tra Sustainability Balanced Scorecard ed ESRS risulta particolarmente rilevante anche in termini di processi di reporting. Gli ESRS richiedono dati coerenti, comparabili e verificabili, spesso provenienti da diverse funzioni aziendali. La Balanced Scorecard proposta facilita tale processo, fornendo una struttura unitaria in cui gli indicatori ESG sono già integrati nei sistemi di controllo e monitoraggio. Ciò consente di ridurre la complessità del reporting, migliorare la qualità dei dati e garantire coerenza tra le informazioni comunicate all'esterno e le decisioni prese internamente. Il collegamento tra la Sustainability Balanced Scorecard proposta e gli ESRS evidenzia come il modello possa essere interpretato non solo come uno strumento di misurazione della performance, ma come un vero e proprio framework di implementazione strategica della CSRD. La Balanced Scorecard consente di tradurre i requisiti normativi in obiettivi operativi, di integrare la doppia materialità nei processi decisionali e di allineare la sostenibilità alla creazione di valore nel lungo periodo. In questo senso, essa rappresenta un supporto fondamentale per le imprese chiamate ad affrontare la crescente complessità del reporting di sostenibilità, trasformando un obbligo regolamentare in un'opportunità di rafforzamento strategico e competitivo. In questo studio si propone una Sustainability Balanced Scorecard semplificata come strumento per collegare strategia, investimenti e reporting, riassumendo gli elementi descritti. Una versione semplificata per le PMI potrebbe basarsi su quattro prospettive, ciascuna con un numero ridotto di KPI fondamentali:

- Finanziaria: spese in conto capitale e operative legate all'energia (Capex/Opex), costo dell'energia per unità di output e frequenza dei costi di non conformità (sanzioni/contingenze).
- Clienti/mercato e filiera: quota di fatturato proveniente da clienti che richiedono standard ESG, audit di filiera superati, certificazioni rilevanti, reclami/reputazione.
- Processi interni: consumi di acqua ed energia, produzione di rifiuti e quota avviata a recupero, incidenti e infortuni, audit anticorruzione e audit su privacy e data governance.
- Apprendimento e persone: ore di formazione ESG, presenza di ruoli/responsabilità ESG, iniziative di engagement, turnover e indicatori di clima e sicurezza sul lavoro.

All'interno della Figura 27 è rappresentata la proposta della nuova Sustainability Balanced Scorecard ispirata ai criteri di sostenibilità promossi dall'EFRAG¹¹, per la quale va specificato che essa funge da esempio standard dal momento che lo strumento è adattabile alle varie necessità delle singole imprese, pertanto i KPI verranno scelti proprio dall'impresa che si proporrà ad utilizzarla. Per ogni prospettiva vengono indicati 4 elementi:

- L'obiettivo da raggiungere: il fine da perseguire nel corso del tempo o l'obiettivo finale.
- I KPI: il dato numerico da raccogliere per monitorare il percorso verso l'obiettivo da raggiungere
- L'unità coinvolta: l'unità o la figura all'interno dell'impresa che dovrà fornire i dati e calcolare i KPI
- La frequenza di calcolo: Il periodo per cui va calcolato ogni KPI che funge anche da scadenza per le unità che devono produrre il dato specifico

Prospettiva	Obiettivo da raggiungere	KPI	Unità coinvolta	Frequenza di calcolo
Finanziaria	Ridurre l'esposizione ai prezzi dell'energia (Environmental)	Costo energia/costo singola unità di output	Contabilità, MES/produzione	Mensile
Finanziaria	Ridurre costi di non conformità ambientale (Environmental)	sanzioni/contingenze	Ufficio legale	Quadrimestrale
Clienti/mercato e filiera	Aumentare i ricavi ottenibili grazie al rispetto dei requisiti ESG dei clienti (Social)	Valore percentuale dei ricavi da clienti con requisiti ESG	Amministrazione vendite	Trimestrale
Clienti/mercato e filiera	Proteggere reputazione e gestire reclami (Social)	Numero reclami /ogni x ordini	Customer care	Mensile o bisettimanale (per le imprese di dimensione maggiore)
Processi interni	Smaltimento rifiuti e ottimizzare il recupero (Environmental)	Rifiuti totali e % di recupero	Registro rifiuti	Quadrimestrale
Processi interni	Sicurezza sul lavoro (Social)	Tasso di infortuni ogni x ore lavorate da ciascun dipendente	Registro infortuni	Semestrale (ma dipende dal tipo di impresa)
Apprendimento e persone	Turnover e stabilità (Governance)	Tasso di turnover	HR	Trimestrale

Figura 27 – Esempio della nuova Sustainability Balanced Scorecard

L'utilità di questo framework è duplice. Da un lato, chiarisce il collegamento tra ESG e performance aziendale, evitando che l'ESG venga percepito come un "tema a sé stante". Dall'altro, consente di costruire una base dati ripetibile e monitorabile che, nel tempo, può supportare un reporting più strutturato (VSME o altri framework) a costi marginali inferiori. Alla luce delle sfide evidenziate, una roadmap pragmatica mira a ottimizzare l'efficacia a fronte di risorse limitate. Un percorso tipico di 12–18 mesi potrebbe articolarsi come segue:

- Fase 1 (0–3 mesi): definizione delle responsabilità interne, predisposizione di un calendario di raccolta dati e identificazione di 8–12 KPI core.
- Fase 2 (3–6 mesi): costruzione di un set minimo di dati ESG (energia, rifiuti, sicurezza e governance) e definizione di 3–5 obiettivi annuali con le relative iniziative.
- Fase 3 (6–12 mesi): integrazione nei processi aziendali (manutenzione, acquisti e HR), avvio di audit interni ed eventuale supporto consulenziale mirato nelle aree critiche.
- Fase 4 (12–18 mesi): prima rendicontazione semplificata (modulo base), miglioramento e verifica dei dati, valutazione delle certificazioni ove pertinenti.

Questo piano è coerente con il principio di proporzionalità, spesso richiamato nella tesi: le azioni devono essere adeguate alla capacità della PMI, ma al tempo stesso sufficienti a generare informazioni utili e a ridurre i rischi. In termini pratici, ciò significa partire da un numero limitato di KPI affidabili e aumentare la granularità solo una volta che processi e dati siano stabilizzati.

CONCLUSIONI

Nel complesso, i risultati del questionario mostrano un contesto di transizione: le PMI rispondenti presentano livelli differenti di strutturazione, ma appaiono consapevoli della crescente rilevanza dei fattori ESG. La rendicontazione rimane una questione cruciale, più per i limiti delle capacità organizzative e per la complessità percepita che per una mancanza di interesse. Lo sviluppo degli standard europei (CSRD/ESRS) e, soprattutto, la disponibilità di uno standard volontario come il VSME possono rappresentare un ponte, ossia un insieme minimo e praticabile di requisiti coerenti con le richieste della filiera. Per un elaborato magistrale, ciò suggerisce di interpretare gli ESG non come una “moda”, ma come un processo di istituzionalizzazione: dapprima si diffonde l’attenzione, successivamente si stabilizzano metriche e standard e, infine, si consolidano le pratiche organizzative. La sostenibilità sta diventando un tema gestionale per le PMI, ma la trasformare operativamente questa consapevolezza incontra vincoli strutturali legati ai dati, alle competenze presenti all’interno dell’impresa e al tempo che si decide di dedicare alla tematica. Questa è la principale conclusione che emerge dalle evidenze presentate nei capitoli precedenti e dall’analisi delle 52 risposte al questionario ESG. In questo contesto, la progettazione di un nuovo sistema di rendicontazione della sostenibilità, orientato alle performance e ai processi decisionali oltre che elemento per migliorare la comunicazione in tutti i reparti, si configura come un abilitatore organizzativo piuttosto che come un ulteriore adempimento. Tale sistema consente di ridurre le asimmetrie informative con stakeholder e controparti, di tenere sotto controllo i rischi, di migliorare l’accesso al capitale e alle opportunità di business e di rendere comparabili le informazioni essenziali. Il contributo della tesi si colloca su due livelli. Da un lato, offre una lettura descrittiva delle pratiche ESG e della maturità percepita dalle PMI rispondenti, dall’altro mette in relazione tali evidenze con l’evoluzione del quadro regolatorio europeo (CSRD ed ESRS) e con il lavoro tecnico di EFRAG sugli strumenti più adatti alle PMI, in particolare lo standard volontario VSME 1–3.¹¹ La scelta di orientarsi su un nuovo modello di reporting è coerente anche con l’impostazione teorica adottata nella tesi: la rendicontazione funziona come una tecnologia di gestione, in quanto costringe le organizzazioni a esplicitare obiettivi, ruoli, procedure di raccolta dati e indicatori, riducendo la distanza tra intenzioni e attuazione. Tuttavia, un sistema efficace per le PMI deve evitare due rischi opposti: da un lato, un approccio comunicativo verso l’esterno troppo semplificato e di tipo unicamente qualitativo, privo di basi misurabili, che riduce la credibilità e aumenta il rischio di greenwashing; dall’altro, l’utilizzo di

modelli pensati per le grandi imprese, che comporta un sovraccarico informativo e costi sproporzionati. Le conclusioni quantitative più rilevanti, ai fini dell'interpretazione e della proposta di reporting, possono essere riassunte lungo quattro dimensioni: formalizzazione degli impegni e presenza di reporting, importanza attribuita agli investimenti ESG, maturità percepita sui tre pilastri E, S e G, ostacoli operativi e domanda di semplificazione. Un' evidenza di questo riguarda la distanza tra intenzione strategica e formalizzazione documentale. Il 59,6% delle imprese dichiara di aver definito obiettivi di sostenibilità, ma solo il 28,8% pubblica periodicamente un bilancio di sostenibilità. In parallelo, la presenza di certificazioni di sostenibilità risulta minoritaria (23,1%), con una quota non trascurabile di non risposta (17,3%). Questi dati suggeriscono che, per una parte rilevante del campione, la sostenibilità è percepita come rilevante ma non ancora stabilizzata in un ciclo informativo strutturato e ripetibile. Qui sotto viene riportato un piccolo estratto delle tematiche principali:

Tema	Risposta	N	% su 52
Obiettivi di sostenibilità	Si	31	59.6
Obiettivi di sostenibilità	No	21	40.4
Bilancio di sostenibilità	No	37	71.2
Bilancio di sostenibilità	Si	15	28.8
Certificazioni	No	31	59.6
Certificazioni	Si	12	23.1

Il questionario mostra una propensione positiva verso gli investimenti ESG: il 52,0% delle imprese li considera <<abbastanza>> o <<molto>> importanti. La quota che li ritiene poco o per niente importanti resta importante e segnala che, in una parte del campione, la sostenibilità compete con altre priorità aziendali percepite come più urgenti o più vicine al core business. In termini interpretativi, questo risultato è coerente con l'idea che l'adozione ESG nelle PMI segua spesso un percorso non lineare: l'importanza cresce quando emergono pressioni di filiera, requisiti bancari, opportunità di gara o incentivi, ma può restare potenziale se mancano strumenti operativi e metriche.

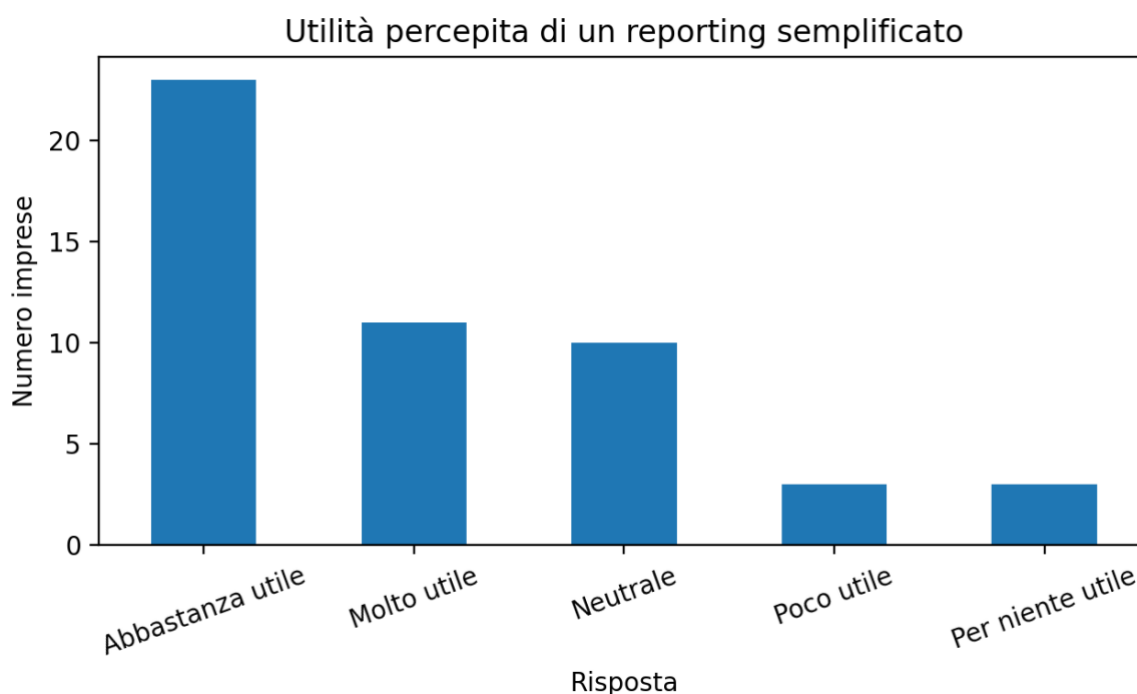


Figura 28 – Survey (Utilità percepita dall'utilizzo di un reporting semplificato)

Coerentemente, tra le imprese che non pubblicano un bilancio di sostenibilità, le motivazioni aperte richiamano soprattutto la mancanza di competenze interne e la difficoltà di applicare criteri e standard. Pur trattandosi di risposte testuali e non codificate in modo rigoroso, la ricorrenza di tali elementi suggerisce che la barriera principale non sia unicamente finanziaria, ma anche cognitiva e procedurale: senza un percorso guidato e una tassonomia di indicatori essenziali, il reporting viene percepito come complesso, poco proporzionato e a rischio di non conformità. La domanda sull'utilità di una nuova tipologia di reporting semplificata produce un risultato netto: il 65,4% delle imprese lo

valuta «abbastanza» o «molto» utile il 19,2% è neutrale; soltanto l'11,6% lo giudica poco o per niente utile. In chiave di tesi, questo dato è dirimente: indica una domanda latente per un modello che trasformi la sostenibilità in un set di informazioni essenziali, comprensibili e replicabili. L'orientamento del campione è coerente con l'impostazione di EFRAG sul VSME, concepito come standard volontario per imprese sotto i 250 addetti, allineato agli ESRS ma calibrato su capacità e bisogni delle PMI.¹¹ L'utilità percepita di una nuova tipologia di reporting semplificata presenta una media di 3,72 su 5, con una distribuzione spostata verso risposte «abbastanza utile» e «molto utile». Questo risultato è particolarmente rilevante rispetto alle precisazioni fatte all'interno dell'elaborato essendo esso dedicato alla rendicontazione per le PMI (VSME) e alla Sustainability Balanced Scorecard: il dato suggerisce che l'esigenza di semplificazione non è astratta, ma emerge come domanda concreta. L'evoluzione regolatoria europea ha trasformato la rendicontazione di sostenibilità da pratica volontaria eterogenea a sistema più strutturato, standardizzato e orientato alla comparabilità. La CSRD ha ampliato la platea dei soggetti e ha reso gli ESRS il riferimento tecnico per la rendicontazione delle imprese in scope, introducendo un'innovazione che integra requisiti generali e standard tematici sui pilastri E, S e G. Anche quando una PMI non rientra formalmente nel perimetro CSRD, l'«effetto di filiera» tende a trasferire richieste informative lungo la catena del valore: clienti più grandi, istituti finanziari e controparti possono domandare dati ESG per finalità di rischio, selezione fornitori o accesso a finanziamenti. Il VSME risponde precisamente a questa dinamica: offrire un linguaggio comune e proporzionato, che consenta alle PMI di rispondere in modo coerente a richieste ricorrenti senza dover ricostruire ogni volta il set informativo. Le evidenze del questionario sono compatibili con tale interpretazione: la bassa diffusione di bilanci di sostenibilità convive con una significativa richiesta di semplificazione e con l'esistenza di pratiche parziali (obiettivi dichiarati, monitoraggi su sicurezza e rischi). In altri termini, molte PMI sembrano già fare sostenibilità in modo frammentario, ma non dispongono di un dispositivo stabile per misurare, organizzare e comunicare tali pratiche. Il rischio, in assenza di standard semplificati, è duplice: aumentare i costi di compliance per richieste eterogenee; generare informazioni non confrontabili e non verificabili, riducendo l'utilità economica del reporting. La forte utilità percepita di un reporting semplificato è un'indicazione operativa: se l'obiettivo è aumentare la qualità e la comparabilità delle informazioni ESG nelle PMI, la soluzione non può essere la mera traslazione di standard complessi pensati per grandi imprese. La tesi discute proprio questa esigenza, evidenziando che i framework dedicati alle PMI (come lo standard VSME) possono ridurre i costi di compliance e creare una rampa di accesso verso pratiche più mature. Alla luce dei dati, un reporting semplificato

sembra utile soprattutto se: riduce la complessità e il numero di indicatori richiesti nella fase iniziale privilegia indicatori core facilmente reperibili ed è costruito in modo modulare, così da permettere progressività oltre ad essere integrato con un sistema interno di gestione (KPI e responsabilità). Alla luce delle evidenze, l'utilità di un nuovo sistema di reporting di sostenibilità può essere argomentata attraverso cinque meccanismi principali, ciascuno dei quali risponde a vincoli emersi nel campione.

1. Riduzione delle asimmetrie informative e accesso a capitale. Un set minimo di indicatori, definito e replicabile, consente di dialogare con banche e investitori su rischi e piani di transizione, riducendo l'incertezza e migliorando la valutazione creditizia (in particolare per imprese inserite in filiere export o con fabbisogni di investimento).
2. Traduzione della sostenibilità in gestione operativa. La rendicontazione semplificata funziona come "strumento di controllo": collega obiettivi a KPI e responsabilità, trasformando l'ESG da dichiarazione a processo periodico.
3. Standardizzazione delle richieste di filiera. Se le informazioni richieste dai clienti grandi e dalle controparti vengono ricondotte a un formato comune (es. VSME), la PMI riduce i costi di risposta e limita la duplicazione di questionari non comparabili.
4. Proporzionalità e sostenibilità dei costi. Un sistema modulare permette un'adozione graduale, evitando che la complessità normativa e la mancanza di competenze blocchino l'azione. È una risposta diretta agli ostacoli più frequenti (priorità strategica, formazione, chiarezza).
5. Credibilità e mitigazione del rischio reputazionale. Un reporting ancorato a metriche essenziali e a processi interni riduce il rischio di comunicazioni non supportate da evidenze, rafforzando la fiducia degli stakeholder.

Coerentemente con quanto discusso nell'elaborato (in particolare il riferimento a una Balanced Scorecard modificata), le conclusioni suggeriscono che il nuovo reporting debba essere progettato come sistema di gestione leggero, non come documento isolato. In pratica, significa definire: un perimetro informativo minimo, responsabilità interne attribuibili a singole figure, procedure di raccolta dati mirata, un calendario di aggiornamento con la definizione dei tempi, un set di indicatori a cui fare riferimento con soglie e target progressivi. In questa prospettiva, il reporting diventa un minimo comune denominatore tra esigenze interne ed esterne: internamente guida decisioni e investimenti; esternamente consente comparabilità e risposta efficiente a richieste di filiera. Il risultato atteso è una riduzione del trade-off percepito tra sostenibilità e competitività, perché parte dell'investimento ESG viene recuperata in efficienza organizzativa, riduzione di rischi e miglior

accesso a mercato. Sviluppi futuri della ricerca possono muovere in tre direzioni: ampliare il campione e stratificarlo per settore e dimensione osservando come l'adozione di strumenti di reporting influenzi nel tempo investimenti e performance oltre a collegare le pratiche ESG a outcome economici (costo del capitale, accesso a gare, retention del personale) per quantificare in modo più robusto i canali attraverso cui la sostenibilità crea valore nelle PMI. La correlazione tra impegno ESG e fatturato suggerisce che le risorse contano: le imprese più grandi riescono più facilmente a sostenere costi fissi di compliance e a strutturare processi. Questo rende ancora più importante l'adozione di standard e strumenti proporzionati alle PMI, in particolare modelli standardizzati e semplici che consentano progressività e riducano il rischio di greenwashing.

In conclusione, l'evidenza empirica sostiene una raccomandazione centrale: per le PMI, investire in ESG è più efficace quando si parte da rischi/opportunità materiali per il settore e l'impresa, si costruisce un minimo sistema interno di dati e responsabilità e il reporting viene visto come output di un processo gestionale, non come semplice documento. Questa prospettiva riduce ancora di più il rischio di greenwashing e aumenta la probabilità che gli investimenti ESG producano benefici concreti nel medio e lungo periodo. In conclusione, lo studio eseguito sulle 52 PMI all'interno di questo elaborato conferma l'esistenza di una domanda reale di strumenti ESG proporzionati: le imprese riconoscono l'importanza crescente degli investimenti sostenibili e, soprattutto, valutano come utile un reporting semplificato che renda gestibile la raccolta dati e la comunicazione verso l'esterno. In un contesto europeo caratterizzato da standardizzazione e aumento della richiesta informativa lungo le filiere, l'adozione di un nuovo sistema di reporting coerente con VSME e integrabile con logiche della Balanced Scorecard appare una soluzione pragmatica per trasformare la sostenibilità da vincolo percepito a leva di resilienza e competitività.

INDICE DELLE FIGURE

Figura 1 – Gli obiettivi per lo sviluppo sostenibile

Figura 2 – ESRS Environmental

Figura 3 – ESRS Social

Figura 4 – ESRS Governance

Figura 5 – Survey (Composizione del campione per classe di dipendenti)

Figura 6 – Survey (Composizione del campione per classe di fatturato annuo)

Figura 7 – Survey (Distribuzione del campione per macro-settore)

Figura 8 – Survey (Imprese che dichiarano di avere obiettivi di sostenibilità)

Figura 9 – Survey (Imprese che pubblicano periodicamente il bilancio di sostenibilità)

Figura 10 – Survey (Motivazioni per cui le imprese non pubblicano il bilancio di sostenibilità)

Figura 11 – Survey (Importanza attribuita agli investimenti ESG)

Figura 12 – Survey (Investimenti tecnici/capex stimati per il prossimo anno)

Figura 13 – Survey (Investimenti organizzativi stimati per il prossimo anno)

Figura 14 – Survey (Costi operativi/Opex stimati in ambito ESG per il prossimo anno)

Figura 15 – Survey (Finalità principale degli investimenti in ambito sostenibile)

Figura 16 – Survey (Impegno nelle dinamiche Environmental dell'impresa percepito)

Figura 17 – Survey (Impegno nelle dinamiche Social dell'impresa percepito)

Figura 18 – Survey (Impegno nelle dinamiche Governance dell'impresa percepito)

Figura 19 – Survey (Numero di imprese che misurano l'impatto ambientale)

Figura 20 – Survey (Numero di imprese che adottano politiche per rifiuti e/o economia circolare)

Figura 21 – Survey (Imprese che monitorano salute e sicurezza dei lavoratori)

Figura 22 – Survey (Tipologia di misurazione salute e sicurezza dei lavoratori)

Figura 23 – Survey (Imprese che adottano procedure anticorruzione)

Figura 24 – Survey (Imprese che sono capaci di descrivere rischi/opportunità in ambito ESG)

Figura 25 – La Balanced Scorecard

Figura 26 – Le relazioni della Balanced Scorecard nell'impresa

Figura 27 – Esempio della nuova Sustainability Balanced Scorecard

Figura 28 – Survey (Utilità percepita dall'utilizzo di un reporting semplificato)

BIBLIOGRAFIA, SITOGRAFIA E FONTI

¹ Porter, Michael E., and Claas van der Linde. 1995. "Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship." *Journal of Economic Perspectives* 9 (4): 97–118.

² <https://www.agenziacoazione.gov.it/comunicazione/agenda-2030-per-lo-sviluppo-sostenibile/>

³ World Business Council for Sustainable Development. (2006). *Eco-efficiency learning module: Creating more value with less impact*. WBCSD.

⁴ Cooke-Davies, T. J. (2002). *The “Real” Success Factors on Projects*. *International Journal of Project Management*, 20(3), 185–190.

⁵ Informativa Reporting di sostenibilità N 03 – Marzo 2024 – Consiglio Nazionale Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili

EFRAG IG 1: Linee guida all’implementazione della valutazione della rilevanza

⁶ CDP Full Corporate Scoring Methodology 2025 - Climate change CDP Full Corporate Questionnaire

⁷ <https://www.globalreporting.org/>

⁸ <https://sasb.ifrs.org/>

⁹ <https://www.fsb-tcfid.org/about/>

¹⁰ <https://www.efrag.org/en>

¹¹ <https://www.efrag.org/en/projects/voluntary-reporting-standard-for-smes-vsme/exposure-draft-consultation>

¹² <https://www.digital4.biz/executive/la-sostenibilita-aziendale-come-vantaggio-competitivo/>

¹³ <https://www.osservatoriosocialis.it/2024/10/09/istat-impres-e-pratiche-esg-in-italia/>

¹⁴ <https://finanzasostenibile.it/wp-content/uploads/2021/11/SMEs-sustainability-reporting-WEB.pdf>

¹⁵ Istituto Nazionale di Statistica. (2020, marzo). *Imprese e sostenibilità: Statistiche sperimentali*.

¹⁶ Cantele, S., & Zardini, A. (2020). *What drives small and medium enterprises towards sustainability? Role of interactions between pressures, barriers, and benefits*. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*

¹⁷ Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). *The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance*. *Management Science*

¹⁸ European Investment Bank. (2025, February 12). *EIB Investment Survey 2024: Italy overview*.

- ¹⁹ Roberto, F., Principale, S., Carello, L. A., & Conte, P. (2024). *Exploring sustainability reporting in Italian listed SMEs. Piccola Impresa / Small Business*
- ²⁰ Fazio, A., Florio, E., & Piga, G. (2025). *SMEs performance in public procurement and the Italian Legality Rating (GRINS Discussion Paper No. 29/2025)*
- ²¹ Acconcia, A., Alfano, M. R., Baraldi, A. L., & Cantabene, C. (2021). *Public certification to fight against illegality: Evidence on private investment (CSEF Working Paper No. 633)*
- ²² Wang, B. (2025). *ESG performance and corporate competitive advantage: An empirical analysis using A-share listed companies data (2009–2023)*
- ²³ Xie, X., Han, Y., & Hoang, T. T. (2022). *Can green process innovation improve both financial and environmental performance? The roles of TMT heterogeneity and ownership*
- Xie, Xuemei; Hoang, Thu Thao; Zhu, Qiwei (2022): Green process innovation and financial performance: The role of green social capital and customers' tacit green needs, *Journal of Innovation & Knowledge (JIK)*, ISSN 2444-569X, Elsevier, Amsterdam, Vol. 7, Iss. 1, pp. 1-11,
- ²⁴ Kemp, R., & Soete, L. (2005). The greening of technological progress. *Futures*, 37(8), 437-457.
- ²⁵ Simon-Kucher & Partners. (2021). *Global Sustainability Study 2021: Consumers are key players for a sustainable future*
- ²⁶ Pope, J., Annandale, D., & Morrison-Saunders, A. (2004). *Conceptualising sustainability assessment. Environmental Impact Assessment Review*, 24(6)
- ²⁷ Rubashkina, Y., Galeotti, M., & Verdolini, E. (2015). *Environmental regulation and competitiveness: Empirical evidence on the Porter Hypothesis from European manufacturing sectors. Energy Policy*
- ²⁸ <https://www.cribis.com/it/appfondimenti/sri-cosa-sono-gli-investimenti-sostenibili-e-responsabili/>
- ²⁹ <https://www.bancodesio.it/it/content/i-fattori-esg>
- ³⁰ Khan, M., Serafeim, G., & Yoon, A. (2016). Corporate sustainability: First evidence on materiality. *The Accounting Review*
- Principles for Responsible Investment. (2016). *A practical guide to ESG integration for equity investing*. PRI.
- ³¹ Nel, K., Mans-Kemp, N., & Erasmus, P. D. (2023). *Sustainable Thematic Investing: Identifying Opportunities Based on an Analysis of Stewardship Reports. Sustainability*
- Liu, J.-Y., & Zhang, K. (2018). An internal control system that includes corporate social responsibility for social sustainability in small and medium enterprises

³² Eurosif. (2021). *European SRI Transparency Code 4.0*. European Sustainable Investment Forum.

³³ Talukder, S. C., Lakner, Z., & Temesi, Á. (2025). *Exploring the research landscape of impact investing and sustainable finance: A bibliometric review*. *Journal of Risk and Financial Management*

³⁴ Hoepner, A. G. F. (2023). *UK Asset Owner Stewardship Review 2023: Understanding the Degree & Distribution of Asset Manager Voting Alignment*

³⁵ Tang, J., Wang, X., & Liu, Q. (2023). *The spillover effect of customers' ESG to suppliers*. *Pacific-Basin Finance Journal*

³⁶ Pannebakker, E. (2024). *Sustainable development clauses in international contracts through the lens of the Unidroit principles*. *Uniform Law Review*

³⁷ Shvetsova, O. V. (2025). *Managing global talent: Innovative solutions and a human-centric approach*. *Administrative Sciences*, pp.8

³⁸ Migliorelli, M. (2023). *Climate change, environmental sustainability, and financial risks: are we close to an understanding?* *Current Opinion in Environmental Sustainability*

³⁹ <https://www.dadonet.it/7-tipi-di-rischio-aziendale/>

<https://www.consob.it/web/investor-education/finanza-sostenibile>

⁴⁰ Headvisor s.r.l. *Balanced scorecard: la guida completa* [PDF]

⁴¹ <https://www.prysmian.com/sites/www.prysmian.com/files/2024-03/BilancioSost-2023-ITA-15-03-2024-FINAL.pdf>

