



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Capitolo 1 Corso di Laurea Magistrale in MPSS San Benedetto del Tronto

**INTEGRARE LA SOSTENIBILITÀ NEL PROPRIO
MODELLO DI BUSINESS**

Relatore: Chiar.mo
Prof. Luca Del Bene

Tesi di Laurea di:
Isabella Caprara

ISABELLA CAPRARA

INDICE

INTRODUZIONE	4
---------------------	----------

CAPITOLO 1: 1. SOSTENIBILITA' COME SCELTA STRATEGICA PER IL BUSINESS

1.1 La sostenibilità quale fattore abilitante dei piani strategici	8
1.2 Cenni introduttivi sui concetti di CSR e sostenibilità	14
1.3 Dalla responsabilità sociale d'impresa al concetto di shared value	18
1.4 Innovazione e sostenibilità	22
1.5 L'economia circolare	26
1.6 Il Rating EGS	29

CAPITOLO 2: 2. IL PROCESSO DI COSTRUZIONE DEL PIANO STRATEGICO DI SVILUPPO SOSTENIBILE

2.1 Integrare la sostenibilità nel business: l'analisi di materialità alla luce degli SDGs e dei GRI	34
2.2 Lo stakeholder engagement	39
2.3 Definizione di un piano strategico di sviluppo sostenibile	44

CAPITOLO 3: MONITORAGGIO E REPORTING: LA REDAZIONE DEL BILANCIO SOCIALE/DNF

3.1 Il bilancio di sostenibilità	51
3.2 La rendicontazione sociale: il GRI	54

3.3 che cosa spinge una società ad essere sostenibile?	59
Conclusioni	64
Bibliografia	65

INTRODUZIONE

Da alcuni decenni le questioni ambientali e sociali condizionano il modo di operare delle imprese influenzandone le logiche strategico-gestionali, le scelte produttive, e i processi di innovazione.

Anche a livello istituzionale, dal 2015 alcuni eventi hanno portato ad una accelerazione all'integrazione della sostenibilità nei processi aziendali. Si ricordano l'Accordo climatico di Parigi (2015), l'Agenda 2030 delle nazioni Unite e i 17 Sustainable Development Goals (SDGs), la Comunicazione Europea sull'economia circolare e le successive disposizioni per arrivare al recepimento della Direttiva sulla Disclosure Non Finanziaria.

Le normative e i regolamenti non sono gli unici aspetti che esercitano pressione sulle imprese, la scelta da parte di un'azienda nel prediligere la sostenibilità come scelta strategica è data anche dalle richieste sempre più frequenti degli stakeholder, dei dipendenti, clienti, consumatori, comunità locali, ONG e il mondo della finanza, che orientano le aziende verso l'attivazione di percorsi che puntano ad integrare la sostenibilità nella gestione operativa.

L'integrazione della sostenibilità nel business implica una presa di consapevolezza e un impegno del management e dell'intera organizzazione. In quest'ottica, è necessario definire un piano di sviluppo sostenibile integrato nella strategia aziendale, che tenga conto anche del coinvolgimento di tutti gli stakeholder.

La sostenibilità aziendale è ormai sinonimo di crescita e successo. Fino a pochi anni fa era diffusa la convinzione che l'attenzione verso l'impatto ambientale rientrasse nella Responsabilità Sociale dell'impresa (CSR), con risvolti puramente giuridici,

etici e morali, scollegando invece possibili impatti sul modello di business e sulle aspettative del mercato. Oggi, invece, le aziende hanno la consapevolezza che esiste un legame crescente tra le green practices di un'azienda sostenibile ed il successo. In breve, la sostenibilità cessa di essere meramente ambientale ed allarga i suoi confini al modello di business “sostenibile” dell'impresa.

Quando una impresa inizia la propria attività o avvia un nuovo progetto – oltre all'idea, alla mission, alla vision, necessarie, costruisce un piano strategico, che serve per capirne la fattibilità e definire le linee guida operative che guideranno l'implementazione del business negli anni.

Allo stesso modo, nel momento in cui un'impresa vuole operare secondo un modello efficace di implementazione della sostenibilità, dovrebbe fare ordine sulle idee e i progetti in essere, definirne le priorità, darsi degli obiettivi (misurabili) e un action plan per raggiungerli.

Il processo quindi non è molto dissimile da quello che l'azienda è abituata a svolgere, solo che ora essa deve ampliare i contenuti di business “con un diverso paio di occhiali” per rivederli in un'ottica di sostenibilità.

Tale lavoro ha l'obiettivo di definire un percorso strutturato di integrazione della sostenibilità nella strategia aziendale. Le scelte, le decisioni, il comportamento e le performance aziendali non vengono più pesate solo sui risultati e gli obiettivi tradizionali ma anche nell'ottica degli altri pilastri della sostenibilità.

L'integrazione della sostenibilità rappresenta un'evoluzione delle pratiche aziendali in risposta ad un mondo che cambia, in una logica di evoluzione delle pratiche di responsabilità sociale così come tradizionalmente intese. L'integrazione è, in quest'ottica, interpretata come necessità e opportunità di cambiamento in un mercato attraversato da forti dinamiche evolutive, concetto spesso collegato all'idea

per cui integrare la sostenibilità sia sinonimo per le imprese di “capacity to endure”, di resistere nel tempo.

Nel primo capitolo si presentano i concetti di CSR e sostenibilità.

La responsabilità sociale delle imprese rappresenta un approccio di tipo volontaristico con il quale per la cultura della società accanto al suo obiettivo prioritario, che è la creazione di valore, decide di adottare volontariamente una serie di iniziative cioè di sposare dei progetti che hanno delle finalità sociali e ambientali. La responsabilità sociale di impresa è l'integrazione di preoccupazioni di natura etica all'interno della visione strategica d'impresa: è la manifestazione delle aziende di gestire efficacemente le problematiche d'impatto sociale ed etico al loro interno e nell'ambiente circostante.

La sostenibilità rappresenta un approccio strategico integrato nel business, la più grande sfida da parte del management aziendale, al fine di contribuire ad un reale percorso di sviluppo sostenibile, ricco di opportunità e di benefici.

Nel secondo capitolo viene messo in evidenza un aspetto fondamentale della sostenibilità ovvero il coinvolgimento degli stakeholder, per meglio individuare le loro aspettative e la collaborazione per lo sviluppo di soluzioni innovative in grado di amplificare l'impatto positivo delle imprese sulla società. L'importanza infatti del tema della partnership è stata riconosciuta dalle Nazioni Unite con l'Agenda 2030 dove l'obiettivo 17 fa proprio riferimento alle forme di collaborazione tra settore pubblico, imprese e società civile per promuovere e diffondere risposte efficaci rispetto alle sfide dello sviluppo sostenibile.

L'analisi di materialità è stata a più riprese promossa da Global Reporting Initiative (GRI) e International Integrated Reporting Committee (IIRC) come principio

necessario per avvicinare la rendicontazione alle attese degli stakeholder. L'integrazione dell'analisi di materialità all'interno degli standard di rendicontazione ha ravvivato l'impegno dei professionisti della CSR nell'instaurare momenti di dialogo con gli stakeholder.

Ho citato inoltre il ciclo PDCA o ciclo di Deming o ciclo di Shewhart , strumento utile per costruire un piano strategico di sviluppo sostenibile, il suo obiettivo inoltre è quello di stabilire un modello per il miglioramento continuo dei processi ed essere garanzia di qualità efficiente e continuativa.

Il terzo capitolo approfondisce il ruolo del Bilancio di Sostenibilità, strumento di reporting che prende in considerazione gli impatti non solo economici ma anche sociali e ambientali (sia positivi che negativi) dell'attività quotidiana di una organizzazione e le aspettative dei propri stakeholder.

Uno standard fondamentale indicato nella Direttiva e molto usato nella prassi è il bilancio di sostenibilità secondo il già citato GRI, basato sulla cosiddetta Triple Bottom Line (TBL), cioè sul perseguimento del massimo risultato possibile sostenibile contemporaneamente dal punto di vista economico, sociale e ambientale.

Appare chiaro che la finalità è non solo la massima trasparenza, ma anche tenere conto di tutti di tutti gli interlocutori che hanno a che fare con l'impresa.

CAPITOLO 1

1. SOSTENIBILITA' COME SCELTA STRATEGICA PER IL BUSINESS

1.1 La sostenibilità quale fattore abilitante dei piani strategici.

Da alcuni anni si assiste ad una crescente attenzione da parte di individui, famiglie e imprese, e parallelamente del comparto economico, finanziario e politico ai fattori ambientali, sociali e di welfare.¹

Sostenibilità, la parola chiave del nostro futuro, vuol dire imparare a vivere nei limiti del nostro pianeta vuol dire cambiare il nostro modo di pensare e di agire, progettare un orizzonte nel nome del rispetto dell'uomo e della tutela ambientale ed è il motivo per il quale i paesi membri delle Nazioni Unite hanno sottoscritto l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, un grande programma d'azione per le persone, per il pianeta, per la prosperità.

Il programma sottoscritto nel 2015 dai governi di 193 Paesi membri dell'ONU, ingloba 17 obiettivi per lo sviluppo sostenibile in un grande programma di azione per un totale di 169 "target" per impegnarsi tutti a realizzare un cambiamento profondo nel modo di funzionare dell'economia, della società e dunque anche sul piano ambientale.

La sostenibilità è diventata un argomento ormai imprescindibile in qualsiasi modalità lavorativa e in qualsiasi approccio si voglia avere al Business, l'essere

¹ Insurance Daily (Internet). La sostenibilità nei piani strategici e nella gestione del rischio

sostenibile e i valori guida della sostenibilità sono ormai principi diffusi e condivisi da tutti.

L'Agenda 2030 e i suoi 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) stanno assumendo una sempre maggiore legittimazione quale framework di riferimento e guida per lo sviluppo di un approccio strategico alla sostenibilità nelle imprese. Tenendo presente la natura degli SDGs (Sustainable Development Goals,) l'opportunità per le imprese non sta solo nell'essere parte di un cambiamento verso una maggiore sostenibilità globale, ma anche nell'avere accesso a nuove opportunità di mercato e nel guidare crescita e innovazione, innovando i modelli di business.

Il termine sostenibilità è stato utilizzato per la prima volta nel 1992, durante la prima Conferenza ONU sull'ambiente e la definizione che ne è stata data è “Condizione di un modello di sviluppo in grado di assicurare il soddisfacimento dei bisogni della generazione presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di realizzare i propri”² ovvero costruire un equilibrio globale tra l'uomo e l'ecosistema, dare vita a una forma di sviluppo che salvaguarda l'ambiente e garantisce i bisogni attuali e futuri.

La sostenibilità e lo sviluppo sostenibile sono legati a una nuova idea di benessere che tiene conto della qualità della vita delle persone e ruota intorno a tre componenti:³

- Sostenibilità ambientale: responsabilità nell'utilizzo delle risorse;
- Sostenibilità economica: capacità di generare reddito e lavoro;
- Sostenibilità sociale: sicurezza, salute, giustizia e ricchezza.

² Gro Harlem Brundtland, 1987

³ PLT Puregreen.it. (Intenet) Sostenibilità.

Lo sviluppo sostenibile è perciò una forma di sviluppo economico compatibile con la salvaguardia dell'ambiente e delle risorse naturali, da cui noi dipendiamo e da cui dovranno trarre vantaggio anche le prossime generazioni.⁴

Seguendo quest'ottica basata sulla visione di un futuro migliore per tutti, la Commissione mondiale sull'ambiente e sullo sviluppo nel 1987 ha divulgato il Rapporto Brundtland (conosciuto anche come Our Common Future) è un documento pubblicato nel 1987 dalla Commissione mondiale sull'ambiente e lo sviluppo (WCED) in cui, per la prima volta, venne introdotto il concetto di sviluppo sostenibile.

Nel documento si mette in evidenza la tutela dei bisogni di tutti gli individui e l'importanza della partecipazione dei cittadini per attuare questo cambiamento sostenibile.

I Global Goals o Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile (Sustainable Development Goals) sono 17 obiettivi, 17 argomenti, che a livello internazionale, quindi in sede ONU, sono stati individuati come gli obiettivi che tutta la comunità internazionale deve raggiungere entro il 2030.

Questi 17 obiettivi a loro volta sono declinate in tanti sottopunti 169:

1. Povertà zero. Sradicare la povertà in tutte le sue forme e ovunque nel mondo;

⁴ Wikipedia.it. (Intenet). Sviluppo sostenibile

2. Fame zero. Porre fine alla fame, raggiungere la sicurezza alimentare, migliorare l'alimentazione e promuovere l'agricoltura sostenibile;
3. Salute e benessere. Garantire una vita sana e promuovere il benessere di tutti a tutte le età;
4. Istruzione di qualità. Garantire un'istruzione di qualità inclusiva ed equa e promuovere opportunità di apprendimento continuo per tutti;
5. Uguaglianza di genere. Raggiungere l'uguaglianza di genere e l'autodeterminazione di tutte le donne e ragazze;
6. Acqua pulita e igiene. Garantire la disponibilità e la gestione sostenibile di acqua e servizi igienici per tutti,
7. Energia pulita e accessibile. Garantire l'accesso all'energia a prezzo accessibile, affidabile, sostenibile e moderna per tutti;
8. Lavoro dignitoso e crescita economica. Promuovere una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, la piena occupazione e il lavoro dignitoso per tutti;
9. Industria, innovazione e infrastrutture. Costruire un'infrastruttura resiliente, promuovere l'industrializzazione inclusiva e sostenibile e sostenere l'innovazione;
10. Ridurre le disuguaglianze. Ridurre le disuguaglianze all'interno dei e fra i Paesi,
11. Città e comunità sostenibili. Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, resilienti e sostenibili;
12. Consumo e produzione responsabile. Garantire modelli di consumo e produzione sostenibili;

13. Agire per il clima. Adottare misure urgenti per combattere i cambiamenti climatici e le loro conseguenze;
14. La vita sott'acqua. Conservare e utilizzare in modo sostenibile gli oceani, i mari e le risorse marine;
15. La vita sulla terra. Proteggere, ripristinare e promuovere l'uso sostenibile degli ecosistemi terrestri, gestire in modo sostenibile le foreste, contrastare la desertificazione, arrestare e invertire il degrado dei suoli e fermare la perdita di biodiversità;
16. Pace, giustizia e istituzioni forti. Promuovere società pacifiche e inclusive orientate allo sviluppo sostenibile, garantire a tutti l'accesso alla giustizia e costruire istituzioni efficaci, responsabili e inclusive a tutti i livelli;
17. Partnership per gli obiettivi. Rafforzare le modalità di attuazione e rilanciare il partenariato globale per lo sviluppo sostenibile.

Gli obiettivi per lo sviluppo sostenibile in prima istanza sono stati definiti per i policy-maker ovvero politici e burocrati che, in vari ambiti istituzionali, con diverse competenze e responsabilità, prendono decisioni che modificano ciò che si può o è conveniente fare ma non solo, gli obiettivi sono obiettivi comuni e significa che ciascuno di noi deve in qualche maniera tenerne conto nella propria azione quotidiana, devono farlo le aziende, chiaramente, ciascuna per il proprio ambito di competenza.

L'essere sostenibile e i valori guida della sostenibilità sono ormai principi diffusi e condivisi da tutti. È vero però che tutti noi siamo quotidianamente inondati da informazioni di sostenibilità, leggiamo tante dichiarazioni di intenti dei vertici aziendali, così come sono tante le campagne di sensibilizzazione, con il rischio che

l'aggettivo sostenibile venga appiccicato un po' ovunque, di avere un'inflazione e anche un abuso di questo termine, provocando confusione nel distinguere la sostenibilità vera da quella di facciata.

La sostenibilità vera è quella sostenibilità che implica una reale trasformazione delle organizzazioni aziendali, dei loro modelli di business, delle strategie e dei modelli di consumo.⁵

La sostenibilità di facciata altrettanto diffusa, persegue solamente finalità di marketing, quella che gli inglesi hanno definito con un termine molto semplice Greenwashing⁶, e viene tradotto come ecologismo di facciata o ambientalismo di facciata, indica la strategia di comunicazione di certe imprese, organizzazioni o istituzioni politiche finalizzata a costruire un'immagine di sé ingannevolmente positiva sotto il profilo dell'impatto ambientale, allo scopo di distogliere l'attenzione dell'opinione pubblica dagli effetti negativi per l'ambiente dovuti alle proprie attività o ai propri prodotti.

La sostenibilità vera invece può implicare anche una rinuncia al principio di ottenimento di risultati economici positivi nel breve termine perché la sostenibilità costa, l'adozione di modelli di business sostenibili costa e costa proprio perché implica uno sforzo di cambiamento vero, di trasformazione del modo di fare impresa e di diversa organizzazione ed utilizzo dei fattori produttivi. nota

Invece la sostenibilità di facciata costa meno, tende a sfruttare il termine di sostenibilità senza ridefinire in profondità un vero e proprio cambiamento radicale nell'organizzazione aziendale.

⁵ Rödl & Partner Italy. Sostenibilità come scelta strategica per il business

⁶ Wikipedia.it. Greenwashing

Per un'azienda che inizia un percorso volto allo sviluppo sostenibile del proprio business, i pilastri della sostenibilità non possono quindi che diventare colonne portanti dell'organizzazione. Tutto questo non è possibile se non partendo da un radicale cambiamento culturale da parte sia dei singoli soggetti presenti in azienda che dell'intero "corpo organizzativo" nel suo complesso.⁷

Inoltre, per far questo la sostenibilità deve essere sponsorizzata a partire dagli azionisti stessi nota.

E' dunque necessario quindi che la sostenibilità salga al più alto livello aziendale e venga integrata nei piani strategici e nella gestione dei rischi dell'azienda.

1.2 Cenni introduttivi sul concetto di CSR e sostenibilità

"Corporate social responsibility (CSR) is a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis." Commission of the European Communities, 2001.

Occorre fare una distinzione preliminare sui concetti di CSR e sostenibilità che molto spesso tendono ad essere confusi tra di loro.

Da un lato abbiamo il concetto di CSR vale a dire di responsabilità sociale delle imprese che rappresenta un approccio di tipo volontaristico con il quale per la cultura della società accanto al suo obiettivo prioritario che ovviamente è la massimizzazione dei profitti decide di adottare volontariamente una serie di iniziative, in altre parole di sposare dei progetti che non mirano soltanto alla massimizzazione dei profitti ma hanno delle finalità diverse. Sono spesso progetti di tipo sociale oppure di carattere ambientale.⁸

⁷ Rinnovabili.it Quotidiano sulla sostenibilità ambientale

⁸ Rödl & Partner Italy. Sostenibilità come scelta strategica per il business

L'azienda quindi non è obbligata ma sceglie, decide volontariamente in parallelo alla massimizzazione dei profitti di intraprendere altre iniziative aventi appunto uno scopo diverso con le quali è in grado di produrre un impatto positivo sul territorio che la circonda.

Diversamente invece la sostenibilità rappresenta un approccio strategico integrato nel business che include tre aspetti: la sfera ambientale (Planet) la sfera sociale (People) e la sfera economica (Profit)⁹.

Non si è dato conto della letteratura e dei concetti in tema di CSR Nell'ambito del filone di studi in materia di responsabilità sociale d'impresa e sviluppo sostenibile, è stato proposto il modello denominato The Triple Bottom Line (Elkington, 1997), o modello delle "Tre P" (Planet, People e Profit)(Figura 1). Esso è destinato a fornire un sistema di misurazione del livello di sostenibilità di un'organizzazione (Savitz e Weber, 2006), consentendo la stesura di un reporting aziendale fondato su parametri sia economici che sociali ed ambientali (Elkington, 1997; Savitz e Weber, 2006). Secondo il modello delle "Tre P", la sustainable corporation è tale se i profitti risultano compatibili con vincoli ambientali e le istanze sociali, se cioè è in grado di conciliare le ragioni del profitto con la tutela dell'ambiente e con il rispetto degli stakeholder all'interno e all'esterno dell'organizzazione. L'impresa che ricerca adeguati livelli di redditività nel rispetto del benessere del singolo e della collettività e in armonia con l'ambiente, persegue condizioni di Corporate Sustainability (Quaddus e Siddique, 2011).

Prima di iniziare un business si dovranno mappare tutti gli impatti avversi e i rischi potenziali che con l'attività potrà causare sul territorio e sull'ambiente nel quale

⁹ Olsa Informatica S.r.l. BPM: il modello delle tre P per misurare la sostenibilità aziendale.

vado ad inserire con la mia impresa, con la vendita di un prodotto e con la fornitura del mio servizio.

Lo scopo di queste attività di analisi degli impatti del mio business sul mondo che circonda la mia impresa ha un triplice scopo. Ecco che entrano in gioco le tre sfere della sostenibilità:¹⁰

- *sostenibilità ambientale*: la mia attività di impresa non andrà a pregiudicare la disponibilità e la quantità delle risorse naturali che dovrò utilizzare;
- *sostenibilità sociale*: non andrà a pregiudicare la qualità della vita, la sicurezza e i servizi dei cittadini ai quali mi rivolgerò con la mia attività;
- *sostenibilità economica*: sarò in grado di generare reddito per il sostentamento della popolazione e per la quale mi rivolgo;



¹⁰ Rödl & Partner Italy. Sostenibilità come scelta strategica per il business

Figura 1 - Triple Bottom Line 3P Formulation

“Lo sviluppo sostenibile è uno sviluppo che soddisfi i bisogni dell’attuale generazione senza compromettere la capacità di quelle future di rispondere ai loro”

“Our common future, cd Brundtland Report, 1989

Sostenibilità come scelta strategica. Con il termine strategia solitamente si indicano l’insieme di decisioni e scelte che ogni organizzazione deve implementare per raggiungere la propria missione, per cui la strategia aziendale di per sé è data da un pacchetto di scelte, di alternative una delle quali è la sostenibilità.

La strategia di sostenibilità aziendale deve essere una scelta consapevole e coerente, collegata alle altre scelte strategiche che l'azienda compie.

Decidere in merito alla strategia di sostenibilità significa decidere in merito ad una strategia sociale, una strategia ambientale e anche al coinvolgimento degli stakeholder.¹¹

La sostenibilità dunque è una scelta coerente che deve essere fatta in maniera coerente con tutte le altre scelte strategiche dell'azienda tra cui le scelte da un lato di competitività, cioè quelle scelte che l'azienda compie per decidere come competere con successo sul mercato, nel settore in cui opera e dall'altro le scelte di crescita, relative al modo in cui l'azienda decide di crescere.

Nel momento in cui c'è un'effettiva coerenza tra queste tre grosse aree, quindi scelte di competitività, scelte di crescita e scelte di sostenibilità possiamo effettivamente dire che la sostenibilità aiuterà a migliorare le performance aziendali sia economiche che sociali ed ambientali.

¹¹ Rödl & Partner Italy. Sostenibilità come scelta strategica per il business

1.3 Dalla responsabilità sociale d'impresa al concetto di shared value

Per responsabilità sociale d'impresa (RSI) o Corporate Social responsibility (CSR) si intende “l’inserimento di problematiche di natura sociale ed ecologica delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate,¹² integrandole nella strategia e nei processi di gestione aziendale.

All'interno delle prerogative economiche del governo aziendale, si tratta di introdurre pratiche e strumenti che, nel lungo termine, portano oltre raggiungimento dell'economicità attraverso il buon funzionamento e la qualità dell'attività economica, anche all'utilizzo responsabile alla sostenibilità delle risorse sociali e naturali¹³.

Il concetto di responsabilità sociale dell'impresa è una nozione multidimensionale, oggetto di studi scientifici e dibattiti in varie discipline aziendali. Per tale motivo nel tempo la definizione di RSI ha subito numerosi sviluppi e adattamenti.

Il punto di arrivo di questa evoluzione è la definizione di responsabilità sociale d'impresa proposta dalla commissione della Comunità Europea nel Libro Verde che ricomprende di fatto tutte le varie definizioni che nel tempo si sono susseguite. All'interno di questo documento il concetto di responsabilità sociale delle imprese viene esplicitato come segue¹⁴

“Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare aldilà investendo “di più” nel capitale umano, nell'ambiente nei rapporti con le altre parti interessate. L'esperienza

¹² Comunità Europee, Commissioni, Libro Verde. Promuovere un quadro Europeo per la responsabilità sociale delle imprese. Bruxelles, 2001

¹³ Carrassi M -Peragine V. Responsabilità sociale di impresa: fondamenti teorici e strumenti di comunicazione, Franco Angeli

¹⁴ Comunità Europee, Commissioni, Libro Verde

acquisita con gli investimenti in tecnologie e prassi commerciali ecologicamente responsabili suggerisce che, andando oltre gli obblighi previsti dalla legislazione, le imprese potevano aumentare la propria competitività...”

Le imprese possono contribuire ad obiettivi sociali e alla tutela dell'ambiente, aggiungendo la responsabilità sociale come chiave di lettura nelle relazioni con i propri stakeholder e come parte integrante della propria strategia commerciale, delle loro operazioni e dei loro strumenti di gestione.

Gli studi sulla responsabilità sociale dell'azienda si sviluppano nel ventesimo secolo ed in particolare i primi studi sul tema si consolidano negli ultimi 50 anni e danno origine negli Stati Uniti¹⁵

Il concetto di responsabilità sociale delle imprese nel senso moderno nasce intorno agli anni Venti, quando si comincia a parlare della necessità di dirigenti di azienda di operare nell'interesse non solo degli azionisti, ma anche di altri interlocutori sociali. Tale corrente di pensiero, tuttavia, rimane per lungo tempo marginale nel pensiero economico a causa prima della depressione degli anni Trenta e poi del conflitto nel Quaranta, che imponeva altre priorità.

Anche se i primi studi si possono far risalire a Bernard (1938) Clark (1939) e Kreps (1940) è solo negli anni Cinquanta che l'argomento viene discusso ampiamente dalla letteratura accademica e manageriale via via che comincia a diffondersi l'idea dell'impatto e dei doveri delle imprese verso le società.

Carroll negli anni 70 elabora il celebre modello multidimensionale, per arrivare alla definizione della RSI piramidale che individua le sue quattro motivazioni di fondo, con importanza decrescente partendo dalla base della piramide verso l'alto.¹⁶

¹⁵ Rusconi. G Dorigatti M. La responsabilità sociale d'impresa

¹⁶ Carroll .A.B. A Three dimensional conceptual model of corporate performance, in *Accademy of management Review*. The pyramid of corporate social responsibility:toward the moral management of organizational stakeholders, in “Business Horizons”

Andando nello specifico, al primo livello, alla base della piramide, troviamo collocate la responsabilità economica, ossia l'orientamento dell'attività aziendale alla creazione di valore per gli azionisti e alla remunerazione di tutti i portatori di capitali e finanziatori.

Al secondo livello sono collocate le responsabilità legali, che pur essendo comuni per l'attività imprenditoriale, devono essere inserite all'interno della cornice normativa del Paese di effettiva operatività. Il rispetto delle norme legali però non è sempre garantito se la regola lascia elevati margini di discrezionalità, permettendo così all'impresa di adottare comportamenti borderline¹⁷

Il terzo livello esprime la responsabilità etica, che è legata al rispetto dei valori, delle norme sociali, e al dovere dell'impresa di agire con equità, giustizia e imparzialità.

Infine, al quarto livello, viene collocata la responsabilità filantropica, che rimanda a decisioni liberamente assunte dall'impresa per migliorare la qualità di vita dei dipendenti, della comunità locale e dell'intera società. Ne costituiscono esempi donazioni caritatevoli, supporto alle scuole locali, predisposizione di strutture e servizi che facilitano il benessere dei collaboratori e delle loro famiglie. Si tratta, perciò, di aspirazioni e desideri che la società manifesta nei confronti dell'impresa e che per tale motivo si trovano ad uno stadio di minore rilevanza rispetto alle altre. Tutti i quattro tipi di responsabilità sono sempre esistiti, ma è solo in questi anni che le funzioni etiche e filantropiche hanno acquisito un ruolo significativo nella gestione e valutazione dell'attività dell'aziende. Perché un'impresa si possa definire

¹⁷Federica Ballucchi- Catia Furlotti. La responsabilità sociale delle imprese: un percorso verso lo sviluppo. Profili di governance e accountability .

socialmente responsabile devono coesistere ed essere rispettati tutti e quattro i livelli di responsabilità.¹⁸

Oggi si ha una nuova concezione della responsabilità sociale di impresa. E' importante sottolineare l'ormai acquisita consapevolezza che i comportamenti socialmente responsabili, assumono una rilevanza strategica, dal momento che possono contribuire in maniera significativa al consolidamento della legittimazione dell'azienda, sia in senso di partecipazione all'interno dell'organizzazione che per le relazioni a lungo termine con gli stakeholder. (Ballucchi – Furlotti).

La creazione del valore è una corrente di pensiero che si è sviluppata ed affermata nell'ultimo ventennio.

Con il termine valore condiviso (shared value in inglese) si fa riferimento “all'insieme delle politiche e delle pratiche operative che rafforzano la competitività di un'azienda, migliorando nello stesso tempo le condizioni economiche e sociali della comunità in cui essa opera” (Porter 2011).

Tale nuovo approccio, basato su un rapporto di dipendenza reciproca tra la competitività delle aziende e il benessere delle comunità esterne a essa, attribuisce alle prime un ruolo nuovo e innovativo, superando i modelli tradizionali legati alla responsabilità sociale d'impresa.

Ma ciò che propongono M. Porter e M. Kramer nel loro articolo del 2011, ponendosi sulla scia delle teorie legate alla CSR, è un radicale cambio di prospettiva, partendo dalla consapevolezza di una stretta interconnessione tra la competitività di un'impresa e il benessere della comunità circostante.¹⁹

¹⁸ Federica Ballucchi- Catia Furlotti. La responsabilità sociale delle imprese: un percorso verso lo sviluppo. Profili di governance e accountability

¹⁹ Porter M.E- Kramer M.R, Creating shared value.

Il valore condiviso viene visto come una nuova e innovativa strategia per il successo economico, generando nello stesso tempo progresso e valore sociale attraverso l'integrazione delle questioni ambientali e dei bisogni sociali nel core business e nelle strategie delle imprese. Le modalità funzionali che i due autori individuano per la creazione di valore condiviso sono essenzialmente tre:²⁰

1. riconcepire prodotti e mercati;
2. ridefinire la produttività lungo la catena del valore;
3. facilitare lo sviluppo di cluster locali.

Lo Shared Value si presenta come uno strumento capace di indirizzare le imprese verso una nuova forma di sostenibilità aziendale che vada oltre la mera "politica d'immagine", in favore di un nuovo tipo di adattamento aziendale, capace di generare nuove opportunità di innovazione e successo.

Lo Shared Value è l'approccio vincente per guidare le organizzazioni nell'integrazione della sostenibilità nel business. In estrema sintesi, l'azienda è chiamata a focalizzare tempo e denaro su iniziative in grado di massimizzare i benefici per la comunità e per il business nella piena convinzione che la competitività del contesto di riferimento e delle imprese siano interdipendenti. Coda, equilibrio tra elementi competitivi, reddituali e sociali.

1.4 Innovazione e sostenibilità

La possibilità di elaborare risposte efficaci rispetto alle molteplici sfide della sostenibilità è strettamente collegata all'adozione di nuovi e più idonei modelli di produzione e consumo, in grado di coniugare crescita, creazione di valore condiviso

²⁰ Lo spiegherò. Il valore condiviso: la nuova sostenibilità aziendale

e salvaguardia degli ecosistemi naturali.²¹ Una delle sfide principali dei prossimi anni consiste nel portare sul mercato nuove soluzioni tecnologiche dal punto di vista ambientale e sociale.

Questo richiede in particolare di riprogettare le filiere di produzione distribuzione consumo e utilizzo dei prodotti servizi ripensandone le caratteristiche in una prospettiva nuova elaborando soluzioni innovative in grado di rispondere ai bisogni in modo più soddisfacente impiegando una minore quantità di risorse naturali ed energia e favorendo l'attivazione dei cicli tecnici e biologici dell'economia circolare. L'economia circolare è un modello di produzione e consumo che implica condivisione, prestito, riutilizzo, riparazione, ricondizionamento e riciclo dei materiali e prodotti esistenti il più a lungo possibile.

In questo modo si estende il ciclo di vita dei prodotti, contribuendo a ridurre i rifiuti al minimo. Una volta che il prodotto ha terminato la sua funzione, i materiali di cui è composto vengono infatti reintrodotti, laddove possibile, nel ciclo economico. Così si possono continuamente riutilizzare all'interno del ciclo produttivo generando ulteriore valore.

L'innovazione sostenibile permette di approcciare nuove fasce di clienti e consumatori di sviluppare nuovi mercati e aumentare l'efficienza e la produttività delle risorse e di acquisire e consolidare i nuovi vantaggi competitivi.

Tra principali driver che concorrono orientare lo sviluppo di soluzioni innovative sul piano della sostenibilità è necessario considerare da un lato l'evoluzione del contesto normativo internazionale nazionale (ad esempio in relazione agli impegni globali sul cambiamento climatico e alle direttive Europee sull'economia circolare);

²¹

dall'altro, le richieste dei clienti dei consumatori sempre più sensibili soprattutto le nuove generazioni temi della sostenibilità.

In seguito, le imprese che hanno deciso di adeguarsi agli standard normativi, sviluppano un atteggiamento proattivo che cerca di anticipare le future necessità; si impegnano a ridurre la propria dipendenza da risorse non rinnovabili e a considerare attentamente tutta la rete di fornitura. Nessuna azienda può abbracciare la sostenibilità senza l'apporto decisivo dei propri fornitori. Il contributo di quest'ultimi diventa sostanziale per:²²

- identificare le materie prime a minor impatto ambientale;
 - scegliere materiali con maggiori possibilità di riciclo;
 - scegliere materie prime con minor bisogno di imballaggio;
 - scegliere materie prime e fornitori che determinano soluzioni logistiche più ecoefficienti;
 - individuare le modalità per limitare o eliminare gli scarti e i rifiuti
- (Cfr. Mio C., (2001).

Si tratta spesso di iniziative che sono in grado di moderare in modo significativo i costi, i quali risultano essere un elemento di notevole importanza soprattutto in questi tempi di difficoltà economica. Al centro dell'intervento sulla catena del valore vi sono le innovazioni legate alla sfera delle operazioni che devono portare l'azienda a essere più efficiente e meno dipendente, per esempio, dalle risorse esauribili; tutti i processi, anche quelli amministrativi e logistici, devono essere sostenibili conseguendo anche una possibile certificazione ambientale.

²² (Cfr. Mio C., (2001).

Per quanto riguarda i prodotti e i servizi, l'impresa può scegliere di modificare le loro caratteristiche e prestazioni, a volte fino ad arrivare ad adottarli di un'etichetta ambientale. I prodotti giocano un ruolo importante nella diminuzione complessiva degli impatti dell'impresa sull'ambiente pertanto le aree di progettazione e di sviluppo possono migliorare la performance ambientale dell'azienda. Inoltre la capacità del design di preparare e spingere il cambiamento costituiscono una leva strategica basilare per la transizione verso modelli di business ecologicamente sostenibili.

Rivedere e rinnovare i modelli di business comporta di fatto un «rimescolamento delle carte fra le aziende presenti sul mercato». (Cattaneo M. C., (2012). Le imprese che per prime hanno saputo e sapranno cogliere queste opportunità, modificando il modo in cui operano e immettendo nel mercato nuovi prodotti e servizi in chiave sostenibile, potranno godere di un vantaggio competitivo risolutivo nei confronti della concorrenza²³

I cinque passaggi evidenziati chiariscono in modo tangibile come la sostenibilità diventi sempre più un'occasione per fare impresa.

Da un punto di vista della gestione aziendale, pertanto, la via da seguire è segnata perché occorre instaurare una visione di lungo periodo con momenti diversi di creazione di valore: dall'analisi sul rischio e sulla riduzione dei costi allo sviluppo di strategie che aumentino il valore verso i beni intangibili come la cultura d'impresa.²⁴

Tra i manager deve maturare la consapevolezza che la sostenibilità è un fattore per guardare oltre la crisi e per conseguire una crescita di lungo periodo. Non basta,

²³ (Cattaneo M. C., (2012).

²⁴ Eisenberger, Glantz, Gottesman, (2009).

però, agire su azioni specifiche mirate ma è necessario comprendere i trend chiave che possono radicalmente cambiare il modo con cui condurre la propria attività abbracciando nuove possibilità. (Eisenberger, Glantz, Gottesman,2009).

Il concetto di sostenibilità diventa quindi sempre più equivalente a quello di innovazione poiché le aziende devono sviluppare soluzioni innovative per non uscire dal mercato. Sul fronte tecnologico, per esempio, si può guardare:

- alle fonti rinnovabili;
- al riciclo e trattamento dei rifiuti;
- all'efficienza energetica razionalizzando l'uso delle risorse, utilizzare nuovi materiali e adoperare le tecnologie informatiche per monitorare i consumi energetici.

Le innovazioni e le nuove conoscenze nel campo della tecnologia, del management e delle politiche sociali/economiche sfidano le aziende a compiere nuove scelte su come i loro prodotti, i servizi, le operazioni e le attività impattano sul mondo, sulle persone e sull'economia.

1.5 L'economia circolare.

Nell'Unione europea si producono ogni anno più di 2,5 miliardi di tonnellate di rifiuti.fonte L'UE sta aggiornando la legislazione sulla gestione dei rifiuti per promuovere la transizione verso un'economia circolare, in alternativa all'attuale modello economico lineare.

L'economia circolare è un modello di produzione e consumo che implica condivisione, prestito, riutilizzo, riparazione, ricondizionamento e riciclo dei materiali e prodotti esistenti il più a lungo possibile.²⁵

A marzo 2020 la Commissione europea ha presentato, sotto il Green deal europeo in linea con la proposta per la nuova strategia industriale, il piano d'azione per una nuova economia circolare che include proposte sulla progettazione di prodotti più sostenibili, sulla riduzione dei rifiuti e sul dare più potere ai cittadini, come per esempio attraverso il 'diritto alla riparazione'. I settori ad alta intensità di risorse, come elettronica e tecnologie dell'informazione e della comunicazione, plastiche, tessile e costruzioni, godono di specifica attenzione.²⁶

A febbraio 2021 il Parlamento europeo ha votato per il nuovo piano d'azione per l'economia circolare, chiedendo misure aggiuntive per raggiungere un'economia a zero emissioni di carbonio, sostenibile dal punto di vista ambientale, libera dalle sostanze tossiche e completamente circolare entro il 2050. Sono anche incluse norme più severe sul riciclo e obiettivi vincolanti per il 2030 sull'uso e l'impronta ecologica dei materiali.

I principi dell'economia circolare contrastano con il tradizionale modello economico lineare, fondato invece sul tipico schema “estrarre, produrre, utilizzare e gettare”.

Il modello economico tradizionale dipende dalla disponibilità di grandi quantità di materiali e energia facilmente reperibili e a basso prezzo. In questo modo si estende il ciclo di vita dei prodotti, contribuendo a ridurre i rifiuti al minimo. Una volta che il prodotto ha terminato la sua funzione, i materiali di cui è composto vengono infatti reintrodotti, laddove possibile, nel ciclo economico, così si possono

²⁵ Attualità parlamento Europeo. Economia circolare: definizione, importanza e vantaggi

²⁶ Attualità parlamento Europeo. Economia circolare: definizione, importanza e vantaggi

continuamente riutilizzare all'interno del ciclo produttivo generando ulteriore valore.

E' necessaria la transizione verso un'economia circolare proprio perché ci troviamo di fronte a un aumento della domanda di materie prime e allo stesso tempo a una scarsità delle risorse: molte delle materie prime e delle risorse essenziali per l'economia sono limitate, ma la popolazione mondiale continua a crescere e di conseguenza aumenta anche la richiesta di tali risorse finite.

Questo bisogno di materie prime crea una dipendenza verso altri paesi: alcuni stati membri dell'UE dipendono da altri paesi per quanto riguarda l'approvvigionamento.

Non dobbiamo poi dimenticare l'impatto sul clima: i processi di estrazione e utilizzo delle materie prime producono un grande impatto sull'ambiente e aumentano il consumo di energia e le emissioni di anidride carbonica (CO₂). Un uso più razionale delle materie prime può contribuire a diminuire le emissioni di CO₂

La transizione verso un'economia più circolare può portare numerosi vantaggi, tra cui:²⁷

- Riduzione della pressione sull'ambiente;
- Più sicurezza circa la disponibilità di materie prime;
- Aumento della competitività;
- Impulso all'innovazione e alla crescita economica;
- Incremento dell'occupazione.

²⁷ Europarl.europa.eu. Economia circolare: definizione, importanza e Vantaggi

Ovviamente, il passaggio a un'economia veramente circolare potrebbe richiedere una combinazione di tutti e cinque questi modelli di business e una grande quantità in termini d'innovazione di prodotti e servizi. Anche i consumatori e i responsabili politici hanno un ruolo centrale. Ma ciò che dimostrano questi modelli di business è che è possibile ripensare il modo in cui produciamo e utilizziamo gli oggetti. Le aziende che stanno iniziando ora potrebbero definire il futuro delle attività sostenibili, consentendo la prosperità globale su un pianeta affollato con risorse limitate.

1.6 Il Rating ESG

Negli ultimi anni le aziende hanno progressivamente reagito alle fasi recessive dei mercati prestando particolare attenzione ai temi della responsabilità sociale e della sostenibilità iniziando a tener conto delle esternalità sociali e ambientali dei propri modelli di business.²⁸

Nel tempo si è creata una forte consapevolezza tra gli attori economici circa l'impatto negativo che un investimento riesce a creare nei confronti della collettività e dell'ambiente, innescando un meccanismo di auto-moralità tra gli investitori, tale da incrementare in modo esponenziale l'ammontare degli investimenti a vocazione sociale (studio europeo sui SRI, 2018 – Eurosif). Di conseguenza, anche le imprese hanno sviluppato una maggiore attitudine a contribuire ai 17 obiettivi dello sviluppo sostenibile emanati dalle Nazioni Unite (Bonn, 2011), certificando il proprio impegno mediante i rating di sostenibilità.

²⁸ Giovanni Catello Landi . sostenibilità e rischio di impresa. Evidenze e criticità dei Rating ESG

Società di investimento e multinazionali nel tempo hanno integrato volontariamente i principi della sostenibilità nelle proprie programmazioni pluriennali ispirandosi al paradigma ESG (Environmental Social Governance).

Tuttavia, la diffusione imponente di strumenti di finanza sostenibile ha indotto i manager ad assumere comportamenti moralmente discutibili, nonché volti a perseguire un vantaggio reputazionale e finanziario mediante tattiche di green & social washing, ovvero adottato una comunicazione aziendale ingannevole.

Il Rating ESG (o Rating di sostenibilità) è un giudizio sintetico che certifica la solidità di un emittente, di un titolo o di un fondo dal punto di vista degli aspetti ambientali, sociali e di governance. Non sostituisce il Rating tradizionale ma è complementare e il suo scopo è quello di aumentare le informazioni disponibili e quindi migliorare le valutazioni e le scelte.

In generale, si può considerare sostenibile una impresa che è in grado di avere una posizione di business competitiva con ritorni stabili nel tempo²⁹, ovvero:

- creare valore condiviso con tutti gli stakeholder in modo duraturo nel tempo;
- misura le decisioni di business analizzando tutti gli impatti (economici e non) che esse determinano;
- comunica gli impatti di sostenibilità delle decisioni per ciascun fattore ESG.

L'impresa sostenibile è attenta a tre fattori:³⁰

- Fattore ambientale (Environmental): che considera i rischi legati ai cambiamenti climatici e quindi attenta alla riduzione delle emissioni di CO2, all'efficienza energetica, all'efficienza nell'utilizzo delle risorse naturali (es. acqua), che adotta politiche contrastanti all'inquinamento

²⁹ Athena financial advisory. Rating ESG – Rating di sostenibilità

³⁰ Cerved Know. Cos'è il Rating ESG o Rating di sostenibilità

dell'aria e dell'acqua e allo spreco delle risorse naturali e alla deforestazione.

- Fattore sociale (Social): che include politiche qualitative per l'ambiente di lavoro, per le relazioni sindacali, per il controllo della catena di fornitura, oltre che attenta alle diversità di sesso, abilità ed età, agli standard lavorativi, alle condizioni di sicurezza sul posto di lavoro, al rispetto dei diritti umani e ad una assunzione di responsabilità sociale a tutto tondo.
- Fattore di governo societario (Governance): che riguarda l'etica e la trasparenza del governo societario e che riguarda la presenza di consiglieri indipendenti o non esecutivi, le politiche di diversità nella composizione dei CdA, la presenza di piani ed obiettivi di sostenibilità legati alla remunerazione del board, oltre che, le procedure di controllo, le policy e più in generale i comportamenti dei vertici e dell'azienda in termini di etica e compliance.

Secondo la Commissione Europea “un approccio strategico nei confronti del tema della responsabilità sociale delle imprese è sempre più importante per la competitività. Esso può portare benefici in termini di gestione del rischio, riduzione dei costi, accesso al capitale, relazioni con i clienti, gestione delle risorse umane e capacità di innovazione” (Commissione Europea).

Il tema ESG affonda le sue origini negli anni Novanta, quando nacque la Global Reporting Initiative (GRI) per sviluppare un quadro di reportistica sui comportamenti ambientali delle imprese. Le linee guida del giugno 2000, che rappresentano un primo passo importante verso uno standard relativo rendicontazione della sostenibilità, definiscono un primo approccio alle tematiche ESG, che si è poi evoluto nel corso del decennio.

Per un'impresa misurare la sostenibilità è un'azione strategica perché? Al fine di rispondere alle esigenze degli investitori e aumentare la propria attrattività, le imprese dovrebbero concentrarsi su diversi aspetti, come l'introduzione di modelli di governance aziendale più trasparenti e aperti al contributo attivo degli investitori; rendicontare gli impatti ambientali e fornire informazioni più frequenti e dettagliate sull'attività dell'azienda; evidenziare quali sono gli impatti sociali ed economici, diretti e indiretti che l'impresa genera nel territorio in cui opera; elaborare piani industriali che includano kpi di sostenibilità nel medio-lungo periodo³¹.

Diversi sono i vantaggi per le aziende nel disporre di un rating ESG: la misurazione delle performance di sostenibilità; il contenimento del rischio reputazionale; il monitoraggio di parametri di efficienza e produttività; il monitoraggio di parametri di efficienza e produttività.

Integrare nelle analisi i criteri ESG è diventato dunque centrale, non solo per quanto riguarda l'attività degli investitori istituzionali, ma anche per i consulenti finanziari.

Dati provenienti da Morningstar, piattaforma che offre ai suoi utenti la possibilità di reperire informazioni circa il mondo dei mercati finanziari, hanno evidenziato un aumento della domanda di fondi sostenibili che è decuplicata negli ultimi cinque anni e il patrimonio è cresciuto più di quello dei prodotti tradizionali, superando i mille miliardi di euro, nonostante la crisi generata dal Covid-19³².

³¹ Cerved Know. la knowledge di Cerved su imprese, credito e data innovation. Rating ESG, sostenibilità

³² Morningstar. La nuova era degli investimenti in Europa

La crisi causata dal Covid-19 ha spinto aziende, i governi ad aumentare l'impegno nel promuovere una ripresa più sostenibile, ossia più attenta alle questioni ambientali e sociali.

Il Next Generation EU non è solo un piano di aiuti straordinari per ripartire, ma anche un investimento per il futuro all'interno del quale il Green deal, ossia le iniziative per raggiungere la neutralità climatica entro il 2050, e la digitalizzazione sono considerati fondamentali per la crescita e la resilienza delle società.

Sempre più asset manager inglobano i fattori ESG (environmental, social e governance) nei loro processi di investimento e intraprendono un dialogo attivo con le aziende in cui investono perché siano più trasparenti o attuino dei cambiamenti per contrastare il rischio climatico, migliorare le condizioni dei lavoratori, prestare attenzione alla catena dei fornitori e attuare politiche di equità e inclusione.

L'aumento della domanda dei fondi ESG ci porta a pensare che abbiamo a che fare veramente con un movimento potente che spinge l'orientamento alla sostenibilità anche da parte delle autorità.

La Direttiva Europea sulla rendicontazione non finanziaria delle imprese, Decreto Legislativo 30 dicembre 2016, n. 254, relativo all'attuazione della Direttiva 2014/95/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 22 ottobre 2014 (Gazzetta Ufficiale) prevede che le società siano tenute a rendere pubbliche le informazioni sulle politiche adottate e i risultati ottenuti in materia ambientale e sociale, nonché quelle attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani e alla lotta contro la corruzione, sia attiva sia passiva. Questa direttiva ha favorito una forte disclosure per le società di interesse

pubblico. In Italia ha comportato che tutte le società quotate con più di 500 dipendenti rendicontassero i fattori ESG. Questo ha favorito sicuramente la diffusione informazioni, ha agevolato l'afflusso di quei capitali che sono legati all'integrazione dei fattori ESG nelle decisioni di investimento.

Aumentare la trasparenza del sistema produttivo nazionale (ed europeo), facilita l'integrazione degli aspetti ESG dentro la strategia di business aziendale.

Il decreto può essere visto come un passo in una direzione di chiarezza e trasparenza, come una indiretta incentivazione di azioni di ESG sempre più ampie, strutturate, coerenti ed integrate con il core business aziendale, attribuendo un sostanziale valore di tali performance ESG anche in una chiave di competitività e di mercato.

CAPITOLO 2

2. IL PROCESSO DI COSTRUZIONE DEL PIANO STRATEGICO DI SVILUPPO SOSTENIBILE

2.1 Integrare la sostenibilità nel business: l'analisi di materialità alla luce degli SDGs e dei GRI

Nel tempo si è assistito ad un'evoluzione dei concetti chiave della sostenibilità in ambito aziendale. Oggi, si distinguono infatti tre paradigmi: *Charity*, *CSR* e *sostenibilità*, che malgrado diversi, possono coesistere all'interno di un'impresa³³.

³³ Rödl & Partner Italy. Sostenibilità come scelta strategica per il business

Con Charity si intende la distribuzione di parte degli utili a cause sociali, ambientali che sono care all'impresa, care al management alle quali l'azienda decide di destinare una parte dei propri utili.

Con CSR si parla invece di un concetto ulteriore, quindi c'è di più l'idea di ingaggiare efficacemente tutti gli stakeholder nell'operatività quindi nel business aziendale senza però cambiare in alcun modo la strategia o i prodotti aziendali.

Questi tre paradigmi Charity, CSR e sostenibilità sono indice di un approccio evolutivo storico e quindi di come il dibattito e il concetto di sostenibilità si siano evoluti nel tempo.

Integrare la sostenibilità in azienda implica un cambiamento del suo modo di operare, che può avvenire solo in modo graduale e con un persistente impegno nel tempo.

La decisione di integrare i principi della sostenibilità all'interno del proprio modo di operare comporta per l'impresa un cammino di progressiva innovazione che solitamente si sviluppa per gradi.

Sono stati identificati cinque stadi che portano a una crescente integrazione dei principi della sostenibilità nel modo di operare dell'azienda. Il passaggio da uno stadio al successivo è favorito da alcuni elementi che sono sinteticamente illustrati nella figura 2³⁴.

³⁴ P Pearson (Internet) Le aziende diventano sostenibili

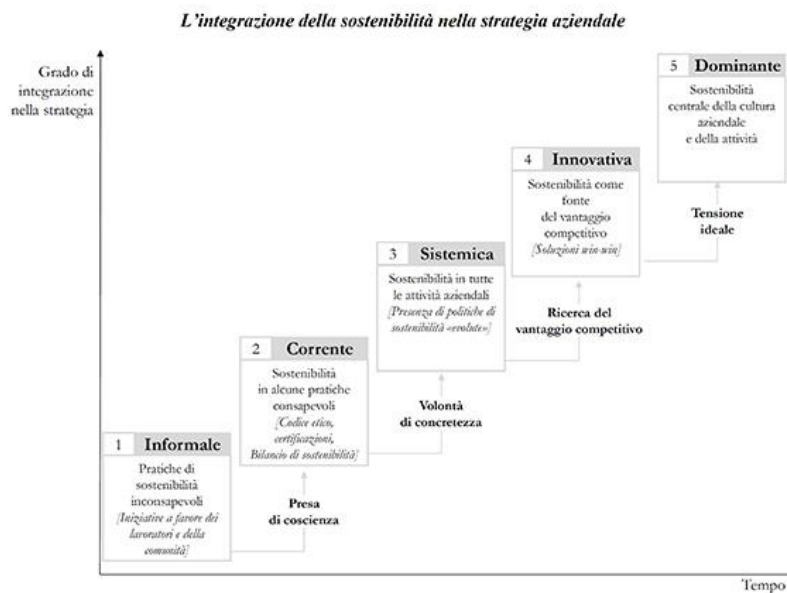


Figura 2 – Integrazione della sostenibilità nella strategia di impresa

Nel primo stadio – *informale* – le aziende adottano iniziative di sostenibilità sporadiche e spesso inconsapevoli, ad esempio in favore dei propri dipendenti, fornendo loro buoni pasto e assistenza sanitaria integrativa. Inoltre, le aziende in questo primo stadio solitamente fanno donazioni a favore di organizzazioni non-profit e associazioni, oppure cercano di ridurre l'utilizzo della carta e le emissioni di CO2.

Le aziende passano allo stadio successivo – *corrente* – quando prendono coscienza che le attività attuate sono riconducibili a un orientamento alla sostenibilità in cui le iniziative sono pensate e appositamente create. Alcuni esempi di iniziative caratterizzanti lo stato corrente sono la redazione di un codice etico, di un bilancio sociale o di sostenibilità, così come il conseguimento di certificazioni ambientali e/o sociali.

Nel momento in cui emerge la volontà di mettere in atto strategie di sostenibilità in tutte le attività aziendali si passa al terzo stadio, denominato sistematico. Ad esempio, la funzione risorse umane potrebbe mettere in atto iniziative volte allo

sviluppo del benessere dei dipendenti e alla loro possibilità di conciliare la vita lavorativa con quella privata. Allo stesso modo, l'azienda potrebbe chiedere ai propri fornitori di attenersi a una serie di comportamenti etici. Ancora, la funzione logistica potrebbe delineare una strategia finalizzata alla riduzione degli effetti negativi generati sull'ambiente naturale.

Il superamento di questo terzo stadio si ha nel momento in cui l'azienda concepisce la sostenibilità come fonte di vantaggio competitivo. Infatti, nel quarto stadio – *innovativo* – vengono sviluppate soluzioni per rispondere alle esigenze di consumatori sempre più attenti agli aspetti socio-ambientali e, allo stesso tempo, in grado di generare vantaggi per l'azienda in termini di margini più elevati oppure di costi e rischi inferiori.

Infine, l'ultimo stadio – *dominante* – caratterizza quelle aziende in cui la sostenibilità assume un ruolo centrale nella cultura aziendale. Rientrano in quest'ultimo stadio le società benefit, il cui obiettivo è la generazione di valore condiviso.

Il piano strategico aziendale è uno strumento di rilievo fondamentale per delineare e progettare nel medio-lungo termine l'identità stessa dell'azienda, i suoi obiettivi di fondo e gli strumenti per raggiungerli.

L'analisi di materialità è uno strumento importante per identificare le priorità ambientali e sociali più rilevanti, coerentemente con la propria strategia di business, e definire i contenuti della Dichiarazione Consolidata Non Finanziaria secondo lo standard di rendicontazione internazionale GRI (Global Reporting Initiative).

In termini di rendicontazione di sostenibilità, sono considerati materiali, ovvero rilevanti, quegli aspetti che hanno un impatto significativo sulle performance

economiche, sociali e ambientali della Società e che potrebbero influenzare in modo sostanziale le valutazioni e le decisioni degli stakeholder.

Coerentemente, l'analisi di materialità tiene in considerazione non solo il punto di vista dell'organizzazione ma anche quello degli stakeholder.³⁵

Coerentemente, l'analisi di materialità tiene in considerazione non solo il punto di vista dell'organizzazione ma anche quello degli stakeholder.

L'analisi di materialità nello specifico aiuta l'azienda a guardarsi intorno e far compiere un'analisi di benchmarking e di scenario per vedere dove si collocano i suoi competitor nell'ambito della sostenibilità, permette di definire quali sono i temi di sostenibilità rilevanti nel proprio settore economico, commerciale di appartenenza, individuare i potenziali rischi in materia di sostenibilità, ovvero quali danni possono causare all'ambiente con la mia attività, alla collettività?

L'analisi introspettiva e del mondo circostante all'impresa servirà per ragionare su quali sono i temi della sostenibilità maggiormente rilevanti quindi i macrosettori della sostenibilità che sono rilevanti per il business delle imprese in questione.

La metodologia che solitamente si segue è quella di condurre una analisi di materialità cioè un'analisi dei temi che per un'impresa sono rilevanti perché riflettono gli impatti economici ambientali e sociali del proprio business³⁶.

Ovviamente non esiste una lista di temi predefinita, definita, da cui partire però a tal proposito vengono in aiuto i cosiddetti SDGs, ovvero gli obiettivi di sviluppo sostenibile che sono stati individuati nella cosiddetta agenda 2030 pubblicata dall'ONU nel 2015.

³⁵ Rödl & Partner Italy. Sostenibilità come scelta strategica per il business

³⁶

Un tema si dice “materiale” se ha una certa rilevanza per l’azienda stessa o per i suoi stakeholder di maggior peso, un esempio di “temi” sono quelli degli Standard GRI, temi specifici di settore o temi suggeriti dagli stessi stakeholder³⁷.

2.2 Lo stakeholder engagement

Prima spieghiamo cos’è. Lo stakeholder engagement è da sempre un elemento cruciale nella performance di un’organizzazione.

Le sfide odierne ed il bisogno di raggiungere uno sviluppo sostenibile rendono ancora più urgente non solo impegnarsi nel dialogo con gli stakeholder prima ignorati, ma anche con quelli più noti, coi quali magari la relazione è più consolidata, su temi nuovi e con nuove modalità³⁸

Freeman (1984), amplia il concetto di stakeholder fornendo una definizione in base alla quale con il termine stakeholder si può rappresentare ogni individuo ben identificabile che può influenzare o essere a sua volta influenzato dall’attività svolta dall’organizzazione, prodotti politiche e processi.³⁹

Secondo questa definizione gruppi di interesse pubblico, movimenti di protesta, comunità locali, enti di governo, associazioni imprenditoriali, sindacati e stampa sono tutti da considerarsi stakeholder.⁴⁰

Tuttavia è possibile distinguere tra stakeholder primari, che esercitano una pressione maggiore è più diretta sull’attività aziendale e senza i quali l’impresa non può sopravvivere (come gli azionisti, lavoratori, fornitori ecc.) e stakeholder

³⁷ Calandra. Stakeholder Engagement e Analisi di Materialità: perché sono importanti per una gestione strategica

³⁸ Ibehuman. (Internet) Stakeholder Engagement

³⁹ Freeman.R.E. strategie management : a stakeholder approach, Pitman, Boston, 1984.

⁴⁰ Arrigo E. Responsabilità aziendale e performance economico sociale.

secondari che, pur non partecipando direttamente alla gestione, incidono sul clima sociale delle relazioni aziendali (come la comunità locale i media ecc.).

Affinché l'impresa duri nel tempo è necessario rispettare e contemperare tutte le aspettative legittime e le attese che vengono espresse dagli stakeholder, sia in maniera diretta che in maniera indiretta, quindi coinvolgere gli stakeholder diventa un requisito fondamentale e strategico per la gestione di tutte le scelte da prendere relativamente alle diverse questioni problematiche legate alla sostenibilità.

Anche i GRI (Il Global Reporting Initiative) ritengono quale principio veramente cardine il coinvolgimento degli stakeholder. Citare fonte

Quindi gli stakeholder svolgono un ruolo veramente importante in quella che è poi la decisione della materialità, della rilevanza e degli aspetti da prendere in considerazione.

L'approccio più comunemente usato è quello di categorizzare gli Stakeholder in relazione ai loro livelli di influenza e interesse, prendendo eventualmente anche in considerazione la loro esperienza⁴¹:

1. Enumerare gli stakeholder
2. Prioritizzare gli stakeholder
3. Scegliere quali coinvolgere. L'impresa è libera di decidere quali e quante categorie di stakeholder coinvolgere.

Dunque, perché l'esercizio di stakeholder engagement funzioni e l'azienda riesca ad apprendere quello che è necessario per la propria strategia, bisogna selezionare gli stakeholder sulla base di rappresentatività ed inclusività.

⁴¹ Gruppo ambiente sicurezza (internet). Lo stakeholder management nella valutazione dei rischi

Bisogna quindi innanzitutto enumerare quelli che sono gli stakeholder di una determinata azienda, chi è sollecitato dai prodotti o dall'attività dell'impresa e chi quindi potrebbe avere interesse ad esprimere la propria opinione.

Una volta che sono stati elencati gli stakeholder rilevanti bisogna però scegliere quale coinvolgere perché non è necessario coinvolgere tutti nello stesso momento, e per scegliere quindi chi coinvolgere, l'azienda può ricorrere alla costruzione di una mappa degli stakeholder (figura 3)

CHI COINVOLGERE

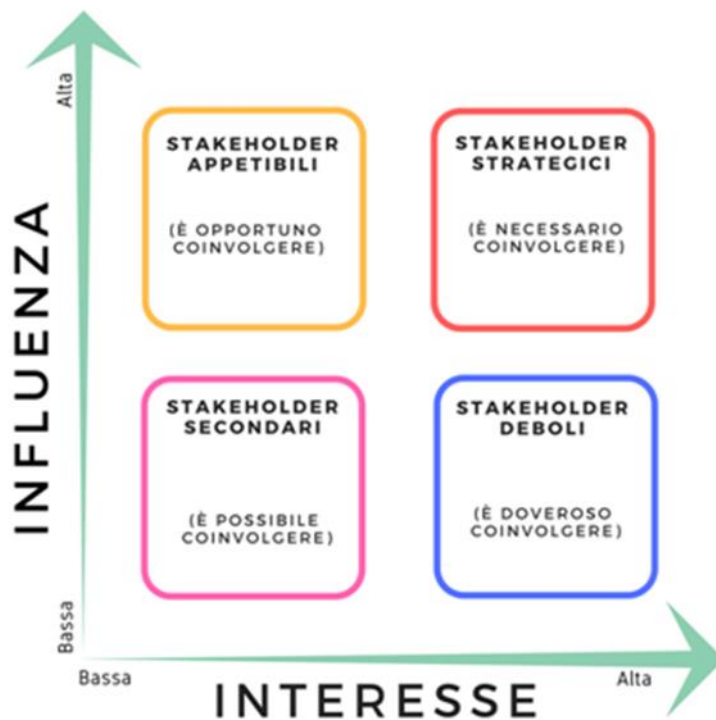


Figura 3 - Mappatura degli stakeholder

In riferimento alla figura 3 possiamo vedere sull'asse delle ordinate il livello di interesse e sull'asse dell'ascisse il livello di influenza⁴². Con il livello di influenza si intende quanto lo stakeholder esercita potere nei confronti dell'azienda.

⁴² Rödl & Partner Italy. Sostenibilità come scelta strategica per il business

Con il livello di interesse quanto lo stakeholder è interessato e dipende dalla strategia aziendali. Quanto è interessato a quello che l'azienda decide e quanto ne è effettivamente poi in una situazione di dipendenza?

A questo punto si identificano quattro categorie di stakeholder: deboli, secondari, essenziali e appetibili.

Gli stakeholder deboli sono quelli che hanno un grosso interesse, dipendono molto dalle scelte aziendali ma allo stesso tempo hanno poca influenza, esercitano un'influenza molto bassa nei confronti dell'azienda. Sono quelli a cui tendenzialmente l'azienda guarderebbe di meno però in realtà è proprio doveroso coinvolgerli, un esempio possono essere i dipendenti che magari hanno delle possibilità contenute di influenzare l'azienda ma è doveroso coinvolgerli in qualsiasi tipo di scelta strategica.

Gli stakeholder secondari sono quelli per cui c'è un basso livello di interesse e anche un basso livello di influenza.

Gli stakeholder essenziali (lo dice già il termine) sono quelli che hanno un altissimo livello di influenza, un altissimo livello di interesse quindi sicuramente quelli che verranno presi in considerazione in qualsiasi esercizio di stakeholder engagement⁴³.

Gli stakeholder appetibili sono quelli molto influenti, quindi esercitano un grande potere nei confronti dell'impresa ma hanno magari un interesse limitato ad essere coinvolti nelle strategie aziendali. Per questi stakeholder il coinvolgimento è opportuno; quindi in un'ottica futura è indispensabile per l'azienda pensare a sviluppare delle modalità per riuscire ad esercitare a far sì che si interessino maggiormente alle azioni e alle strategie della nostra azienda.

⁴³ Rödl & Partner Italy. Sostenibilità come scelta strategica per il business

Una volta deciso quale stakeholder coinvolgere, bisogna riflettere sulle modalità di coinvolgimento.

Per le aziende che si avvicinano per la prima volta al discorso della sostenibilità il principio che si deve un po' tenere a mente nello svolgere questo tipo di attività è quello secondo cui è meglio la qualità di una risposta piuttosto che la quantità nota, quindi è meglio coinvolgere categorie limitate di stakeholder ma ottenere da parte loro delle risposte che siano chiare, che siano qualitativamente interessanti e che sappiano restituire all'azienda un feedback di valore.

Sostanzialmente, due sono le strade che si possono seguire per l'engagement:⁴⁴

- a) modalità unidirezionali, quali ad esempio questionari o interviste e
- b) modalità partecipative, quali ad esempio focus-group o workshop.

Le modalità partecipative sono decisamente più impegnative e di difficile gestione, non solo per quanto riguarda la realizzazione dell'ingaggio, ma anche per la lettura dei risultati.

Di fondamentale importanza è che l'analisi di materialità citata prima, sia intesa dall'impresa non come un punto di arrivo, ma come un punto di partenza, le cui modalità possono mutare ed evolversi nel tempo, a seconda delle nuove esigenze che si presentano e della sempre maggiore confidenza che si raggiunge nel predisporla.

Nelle modalità unidirezionali il dialogo tra organizzazione e stakeholder è limitato, spesso è l'organizzazione che chiede e lo stakeholder che si limita a rispondere.

Il questionario è forse la modalità più diffusa dal momento che consente di ottenere delle risposte standard quindi delle risposte sicuramente chiare, che non divagano,

⁴⁴ Rödl & Partner Italy. Sostenibilità come scelta strategica per il business

risposte quantitative. con questa modalità è più semplice per un'azienda andare a classificare i feedback ricevuti dagli stakeholder.

L'intervista one to one con ciascun stakeholder raccogliere le aspettative e i requisiti funzionali di ciò che dovrà essere realizzato dal progetto dal punto di vista di ciascun stakeholder.

Con le modalità invece partecipative abbiamo sicuramente un coinvolgimento degli stakeholder che è più ampio, più attivo e proattivo. L'utilizzo dei workshop, un incontro di lavoro cui partecipa il team di progetto, il Project Manager e gli stakeholders del progetto non è finalizzato alla sola raccolta delle informazioni, ma include anche una fase di individuazione di soluzioni. Il workshop può essere veramente uno strumento molto efficace di engagement perché permette di concentrarsi in maniera attiva sui contenuti prestabiliti.

2.3 Definizione di un piano strategico di sviluppo sostenibile

Dopo aver effettuato il processo di stakeholder engagement e l'analisi di materialità, si passa alla formalizzazione del piano strategico.

Per la costruzione di un piano strategico di sviluppo sostenibile la pianificazione è assolutamente un'attività fondamentale.

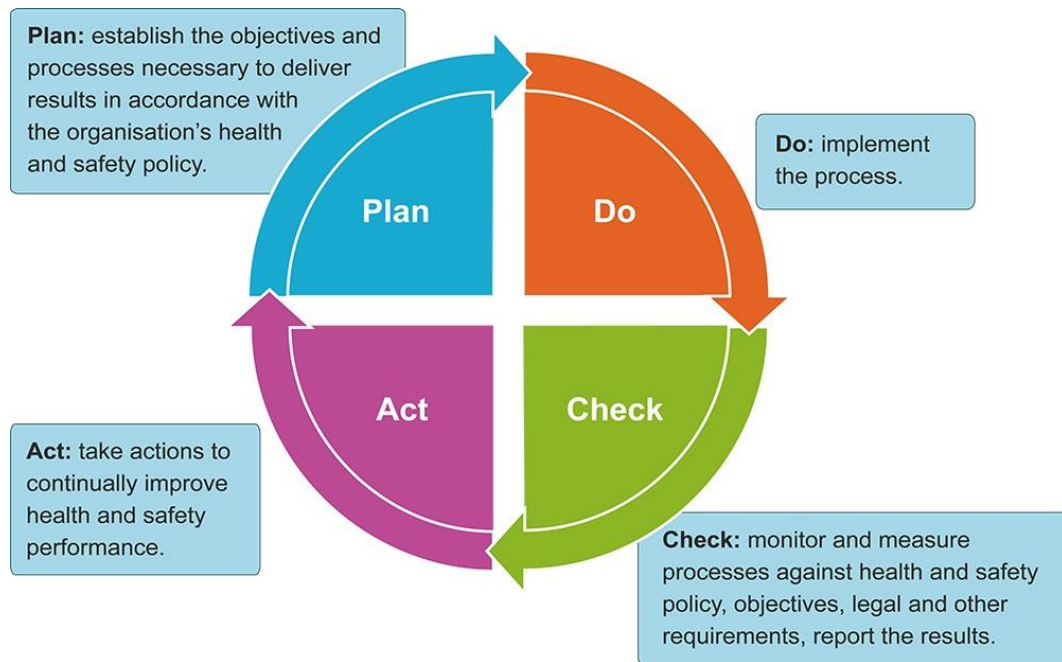


Figura 4 - ciclo PDCA o di Deming

Plan: integrare obiettivi strategici di sostenibilità nel business

Do: Declinare gli obiettivi di sostenibilità in azioni concrete

Act: divulgare e valorizzare le buone pratiche di sostenibilità e implementare il piano in modo continuo.

Check: rendicontare le azioni intraprese e gli obiettivi raggiunti in un bilancio di sostenibilità.

Il ciclo PDCA (figura4) viene spesso citato anche con termini diversi: ciclo di Deming o ciclo di Shewhart che ne hanno parlato più diffusamente.

Per la costruzione di un piano strategico di sviluppo sostenibile (figura 4) la pianificazione infatti è la prima attività che un'impresa, che vuole intraprendere questo percorso deve compiere per giungere alla realizzazione del proprio piano.

L'impresa, una volta individuati gli obiettivi strategici di sostenibilità potrà poi misurare il proprio impatto sia sociale che ambientale declinando gli obiettivi di sostenibilità in azioni concrete che dovranno essere misurate e poi rendicontate in

un bilancio di sostenibilità. Infine dovrà anche divulgare e valorizzare le buone pratiche di sostenibilità che ha deciso di adottare tenendo conto che un aspetto fondamentale della sostenibilità oltre alla rendicontazione è anche la comunicazione degli sforzi fatti perché ovviamente un'impresa che decide di intraprendere un percorso di sostenibilità e quindi integrare la sostenibilità in modo strategico nel proprio business, compie notevoli sforzi.⁴⁵

Il piano strategico di sviluppo sostenibile dovrà necessariamente essere un piano pluriennale perché la sostenibilità è un vero e proprio impegno per l'impresa e quindi deve essere portata avanti nel tempo, non può risolversi soltanto in un anno ma deve avere una prospettiva necessariamente di medio lungo periodo.

Il piano deve essere validato dai vertici aziendali e condiviso con tutti gli stakeholder dell'impresa di riferimento a partire dai propri dipendenti perché ovviamente, le politiche di sostenibilità che possono essere contenute in un piano strategico riguarderanno certamente anche i dipendenti, per cui sono i primi che devono essere coinvolti nell'implementazione di un piano di questo tipo.

Tradurre in azione le linee strategiche individuate in sede di pianificazione risulta spesso per le aziende e quindi per il Top Management una delle principali sfide da risolvere per il successo aziendale.

Per tradurre gli intenti strategici in piani operativi chiari e facilmente attuabili il Top Management si avvale di una metodologia utile alla corretta tempificazione ed efficace esecuzione delle iniziative strategiche mediante l'ausilio di un piano d'azione.

⁴⁵ Rödl & Partner Italy. Sostenibilità come scelta strategica per il business

Un piano d'azione è programma dettagliato che illustra le azioni e le iniziative necessarie per raggiungere uno o più obiettivi, ossia quella sequenza di attività da realizzare affinché la strategia sia eseguita correttamente⁴⁶.

Un piano di azione che serva proprio per tradurre la strategia di sostenibilità che si vuole adottare in azioni concrete, quindi sulla base degli ambiti di sostenibilità ritenuti rilevanti dovranno essere individuati degli obiettivi di medio periodo e poi in veri e propri programmi di azioni e iniziative.

A questo proposito voglio portare l'esempio dell'Associazione T'immagini Onlus nata a Pesaro nel 2009 con due finalità principali: diffondere e sperimentare la clownterapia in ogni contesto di disagio e sostenere l'istruzione e l'avviamento al lavoro nei paesi in via di sviluppo.

La missione di questa associazione, in Italia è quella di garantire una presenza costante di clown negli ospedali: a Pesaro, nel reparto di Pediatria dell'Ospedale "San Salvatore", a Fano nel reparto di Pediatria e Neuropsichiatria infantile dell'Ospedale "Santa Croce" e a Roma nell'Ospedale Pediatrico "Bambino Gesù".

Ad oggi i clown dottori formati da T'immagini Onlus sono presenti all'ospedale Santa Croce di Fano nei reparti di Pediatria e Neuropsichiatria Infantile, a Pesaro in Pediatria e in Pronto Soccorso. Il clown dottore lavora in coppia con un altro Clown Dottore ed effettuano un giro di «visite» nelle stanze per cambiare il segno delle emozioni negative delle persone che vivono un disagio sanitario e/o sociale mettendo in atto comportamenti comicoterapici attivi stimolando la produzione comico/umoristica da parte dei suoi interlocutori. Ogni intervento è perciò personalizzato.

⁴⁶ Knowita. It (Internet) Il giusto link tra strategia e piani di azione

Il clown trasforma il reparto o la camera d'ospedale - cornici fredde e distaccate dove vivono i pazienti - in un ambiente magico, in cui la risata si fa strumento di gioia e sicurezza, incoraggiando il dialogo, quale forma essenziale di interazione. Il clowndottore stabilisce con tutti gli attori del contesto ospedaliero (infermieri, dottori, pazienti e familiari) un rapporto umano di fiducia e confidenza affinché l'emozione positiva sia condivisa da tutti e sostenuta da ogni persona che affianca il paziente.

Inoltre sono stati avviati alcuni progetti sperimentali di clownterapia a domicilio su bambini oncologici e con disabilità e con gli anziani del Centro Residenziale "Santa Colomba" di Pesaro.

In questi anni infine sono stati svolti alcuni progetti, in collaborazione con altre associazioni, nelle scuole del territorio pesarese utilizzando la clownterapia come strumento di integrazione sociale.

All'estero l'associazione T'immagini Onlus si impegna a promuovere e diffondere la cultura dell'istruzione e del rispetto delle culture e degli uomini attraverso la clownterapia.

Questi progetti internazionali nascono dalla conoscenza diretta, profonda e vera del territorio e del popolo dei paesi emergenti e sono costruiti nella consapevolezza di poter promuovere uno sviluppo sostenibile e invisibile solo attraverso il rispetto delle peculiarità delle tradizioni, dei valori, delle istituzioni e della conformazione geografica dei paesi oggetto di intervento. Al fine di diffondere una coscienza sociale su questi temi, T'immagini Onlus ha progettato e sviluppato il programma "EduSmile – educare con il sorriso". Fuori dai confini italiani i nostri clown hanno diffuso il programma in Marocco, Burkina Faso, Brasile e India ed è solo l'inizio di un progetto ambizioso che vede coinvolti moltissimi paesi nel mondo.

Trattandosi di Onlus, molteplici sono ovviamente le aree di intervento e di interesse per l'associazione. Tra le più significative e rilevanti vi è l'aspetto sociale.

In riferimento agli obiettivi di sviluppo sostenibile, questo progetto ha preso in considerazione:

- *l'obiettivo 4* ovvero garantire un'istruzione di qualità inclusiva ed equa e promuovere opportunità di apprendimento continuo per tutti, mira a garantire che tutti i bambini, i giovani e gli adulti, in particolar modo i più emarginati e vulnerabili, possano accedere a un'istruzione e a una formazione adeguate alle loro esigenze e al contesto in cui vivono. L'istruzione contribuisce infatti a creare un mondo più sicuro, sostenibile e interdipendente;
- *l'obiettivo 10*: Ridurre le disuguaglianze all'interno dei e fra i Paesi.
Le disuguaglianze globali sono molto ampie e rappresentano uno dei maggiori ostacoli allo sviluppo sostenibile e alla lotta contro la povertà. Negli ultimi anni in molti Paesi le disuguaglianze sono aumentate. Esse limitano le possibilità di alcuni settori della società di partecipare alla vita sociale, culturale, politica ed economica e di apportare un contributo utile. Pertanto l'obiettivo 10 è incentrato sulla riduzione delle disuguaglianze all'interno degli Stati e tra gli Stati stessi.
- *l'obiettivo 16*: Promuovere società pacifiche e inclusive orientate allo sviluppo sostenibile, garantire a tutti l'accesso alla giustizia e costruire istituzioni efficaci, responsabili e inclusive a tutti i livelli.

È dimostrato che senza società pacifiche e inclusive e in assenza dei principi di buon governo, lo sviluppo non può essere inclusivo. L'obiettivo 16 mira a ottenere società pacifiche e inclusive entro il 2030. Per raggiungere tale scopo l'obiettivo 16

chiede di ridurre tutte le forme di violenza, fermare la tortura e combattere tutte le forme di criminalità organizzata. Inoltre, la corruzione e i flussi illegali di armi e denaro dovranno essere ridotti in modo netto. Per raggiungere l'obiettivo di società pacifiche e inclusive, dovranno essere promossi lo Stato di diritto e il potenziamento di istituzioni partecipative e dovranno essere garantite pari opportunità nell'accesso alla giustizia. (l'agenda 2030 per uno sviluppo sostenibile).

Nell'ambito di questi tre grandi obiettivi hanno dettagliato il percorso per il raggiungimento di questi obiettivi con delle attività concrete e con una pianificazione nel tempo di quando queste attività dovranno essere portate a compimento.

CAPITOLO 3: MONITORAGGIO E REPORTING: LA REDAZIONE DEL BILANCIO SOCIALE/DNF

1.1 Il Bilancio di Sostenibilità

L'Unione Europea, attraverso il Libro verde della Commissione (2001), presenta questa definizione di bilancio di sostenibilità: "L'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate". Sei anni dopo, anche il ministero dell'Interno in Italia ha fissato una definizione nazionale per questo impegno aziendale: "Il Bilancio Sociale è l'esito di un processo con cui l'amministrazione rende conto delle scelte, delle attività, dei risultati e dell'impiego di risorse in un dato periodo, in modo da consentire ai cittadini e ai diversi interlocutori di conoscere e formulare un proprio giudizio su come l'amministrazione interpreta e realizza la sua missione istituzionale e il suo mandato".

Il bilancio di sostenibilità è un documento con il quale un'organizzazione che sia un'impresa o un ente pubblico o un'associazione comunica periodicamente gli esiti della sua attività non limitandosi ai soli aspetti finanziari e contabili.

Il rapporto di sostenibilità ha tre pilastri in merito ai temi che rendicontano:⁴⁷

1. Sostenibilità economica, ossia tutta la capacità di ogni organizzazione di generare reddito profitto e lavoro, perché un'azienda ha il diritto di generare business.
2. Sostenibilità sociale, ossia come un'organizzazione è in grado di garantire le condizioni di benessere alla propria popolazione lavorativa tenendo conto

⁴⁷ Rödl & Partner Italy. Sostenibilità come scelta strategica per il business

anche della comunità locale, dei diritti del lavoro, i diritti umani dei lavoratori e dei propri stakeholder.

3. Sostenibilità ambientale, ossia come un'azienda si impegna a migliorare l'utilizzo delle risorse naturali, ad avere meno impatti ambientali.

La fase di check, ovvero di monitoraggio di tutti quegli obiettivi che si sono fissati con il piano strategico e di sostenibilità è un passaggio importante necessario per rendicontare le azioni intraprese e gli obiettivi raggiunti in un bilancio di sostenibilità, vale a dire sviluppare il reporting di sostenibilità.

Il bilancio di sostenibilità viene redatto secondo i GRI standards che sono appunto delle linee guida che si focalizzano proprio sulle tre dimensioni citate in precedenza: economica, sociale, ambientale, andando ad analizzare quelli che sono stati definiti i temi materiali dall'organizzazione e che vengono quindi rendicontati all'interno di un bilancio di sostenibilità.

Presentare un bilancio di sostenibilità che rispecchi tutto quello che è stato fatto dall'organizzazione nelle sue fasi di implementazione di un piano di sviluppo sostenibile ha dei benefici sia interni che esterni.

I sistemi di reporting in azienda rivestono una importanza strategica nel mantenere il sistema organizzativo in piena efficienza e permettere la diffusione delle informazioni ai vari livelli interessati. Il sistema di reporting fa parte dei sistemi di programmazione e controllo essendo il “cuore” di tali sistemi. Il controllo infatti non può esplicarsi senza un passaggio tempestivo di informazioni sulle attività correnti e la programmazione non può essere fatta se non si è in possesso di informazioni e dati relativi alle attività, alle risorse impiegate e ai risultati ottenuti precedentemente.

I sistemi possono essere più o meno complessi e performanti in base alle necessità e alle risorse disponibili, ma il concetto principale da condividere è che non se ne può fare a meno.

Anche a livello microorganizzativo, l'attività di reporting è fondamentale ed irrinunciabile.

Nessun team sarà in grado di operare a lungo se gli operatori non hanno informazioni a feedback delle loro attività⁴⁸.

Il reporting ha una finalità esterna quando lo stesso viene utilizzato per comunicare all'esterno quello che è stato fatto dall'organizzazione. Comunicare all'esterno può voler dire creare dei benefici reputazionali che possono essere nei confronti di clienti quindi fidelizzazione dei clienti, un miglioramento dei rapporti con gli investitori, l'attrazione di capitali. Comunque crea molto spesso anche un vantaggio competitivo in alcuni settori rispetto ad altri fornitori concorrenti che non sviluppano un piano sostenibile e non redigono quindi di conseguenza un bilancio di sostenibilità.

Oltre ai benefici esterni legati proprio alla reportistica ci sono anche dei benefici interni quali una miglior consapevolezza dei temi legati alla sostenibilità da parte di tutte quelle persone che fanno parte dell'organizzazione, perché nel momento in cui c'è una rappresentazione scritta di quello che è stato sviluppato, legato alla sostenibilità, c'è una presa di consapevolezza maggiore da parte di tutti i partecipanti e anche motivazionale per comprendere meglio quello che sta facendo l'organizzazione su queste tematiche

Il bilancio sociale non è altro che una sintesi di un processo di rendicontazione della responsabilità sociale di impresa di un'azienda. Vengono descritti tutti i processi

⁴⁸ Giovanni Serpelloni , Elisabetta Simeoni. I sistemi di reporting: principi e criteri di funzionamento

aziendali, economici finanziari, ambientali e sociale di un'azienda nell'arco di un anno, rendicontati e presentati l'anno successivo a tutti gli stakeholder.

3.2 La rendicontazione sociale: il GRI

Il bilancio di sostenibilità viene redatto secondo i GRI (Global Reporting Iniziative) standards.

Gli standard GRI sono utilizzati dalle aziende per redigere in modo concreto e riconosciuto a livello internazionale il proprio report di sostenibilità.

GRI crede che il processo di Reporting sia uno strumento utile a sostenere il cambiamento delle organizzazioni che vogliono promuovere la sostenibilità dell'economia globale.

I GRI è un'organizzazione indipendente, internazionale nonché un network che coinvolge centinaia di professionisti e organizzazioni di tutto il mondo soprattutto anche in vari settori come il lavoro, la finanza, la società civile, le istituzioni governative e accademiche.

Il global Reporting Iniziative è stato istituito nel 1997 e ha lo scopo di sviluppare e promuovere delle linee guida, un aiuto concreto applicabile a livello globale per la redazione di un rapporto di sostenibilità, di un bilancio sociale ovvero del documento che poi diventerà pubblico, ma più che altro di un documento che deve essere credibile, che descriva tutti quelli che sono gli impatti di natura economica, gli impatti ambientali e non per ultimo gli impatti sociali che un'organizzazione genera durante le proprie attività lavorative nell'arco di un anno⁴⁹.

⁴⁹ GRI standards – Globalreporting.org

A ottobre 2016, sono stati pubblicati i GRI Standard, che rappresentano l'ultima evoluzione delle linee guida GRI. Le organizzazioni dovranno adeguarsi al nuovo standard a partire dai bilanci pubblicati dopo il 01/07/2018.

Il GRI-G4 ha sostituito le linee guida precedenti ossia le standard GRI.

Gli standard GRI sono un insieme di 36 standard modulari che facilitano la stesura di un report aziendale sui temi come le emissioni di gas a effetto serra, l'energia, le pratiche di lavoro la sicurezza sul lavoro i diritti del lavoro, la parte economica e la parte di governance. Il nuovo formato permette inoltre di aggiornare i temi individuali anche in base alle esigenze del mercato e della sostenibilità senza la necessità di visionare appunto tutto il GRI standard, adattandosi ad un contesto sempre più ampio di aziende molto diverse tra loro che stanno intraprendendo appunto l'avvio della propria stesura e del proprio report di sostenibilità.⁵⁰

Il nuovo modello si basa sul GRI-G4 ed ha l'obiettivo di migliorare la trasparenza dell'azienda ma soprattutto anche la semplicità di un processo di rendicontazione.

Lo studio condotto dai GRI nei confronti di aziende con un'esperienza nel processo di reporting ha portato a mettere in evidenza una serie di vantaggi:

- stimola processi decisionali più informati basati su una migliore comprensione delle aspettative che la società richiede, delle opportunità associate alla responsabilità sociale, (compresa una migliore gestione dei rischi legali) e dei rischi di non essere socialmente responsabili.
- migliora tutte le prassi della gestione dei rischi di un'organizzazione portandola ad un controllo e un monitoraggio di un continuo miglioramento

⁵⁰ GRI standards – Globalreporting.org

- migliora la reputazione di un'organizzazione perché promuove la maggiore fiducia dell'opinione pubblica dei consumatori della comunità locale del cliente.
- supporta un'accettazione sociale di tutte le attività dell'organizzazione
- genera comunque innovazione
- migliora la competitività stessa dell'organizzazione creando e rinsaldando quelli che sono i legami con i partner privilegiati
- migliora la relazione tra l'organizzazione e tutti i suoi stakeholder
- aumenta la lealtà ovvero l'impegno, la partecipazione e la motivazione dei dipendenti
- permette di realizzare risparmi associati all'aumentata produttività ed efficienza delle risorse (es. minor consumo energetico) comunque ad una un continuo monitoraggio è un'efficienza delle risorse per quanto riguarda anche la parte ambientali, minor consumo energetico, minor consumo di acqua, attivazione di alcune pratiche che possono far sì che l'azienda opti per alcune soluzioni piuttosto che altre che la aiutino a migliorare i processi e nello stesso tempo a risparmiare
- aumenta l'affidabilità e la correttezza delle transazioni tramite un coinvolgimento politico responsabile ossia crea una competizione leale con assenza di corruzione
- evita o riduce potenziali conflitti con i propri consumatori perché fa in modo che si instauri questo dialogo con i propri stakeholder.

I GRI standards costituiscono delle linee guida per la redazione, come già accennato prima, del bilancio di sostenibilità: principi e indicatori per misurare e comunicare le performance economiche, ed ambientali delle aziende.

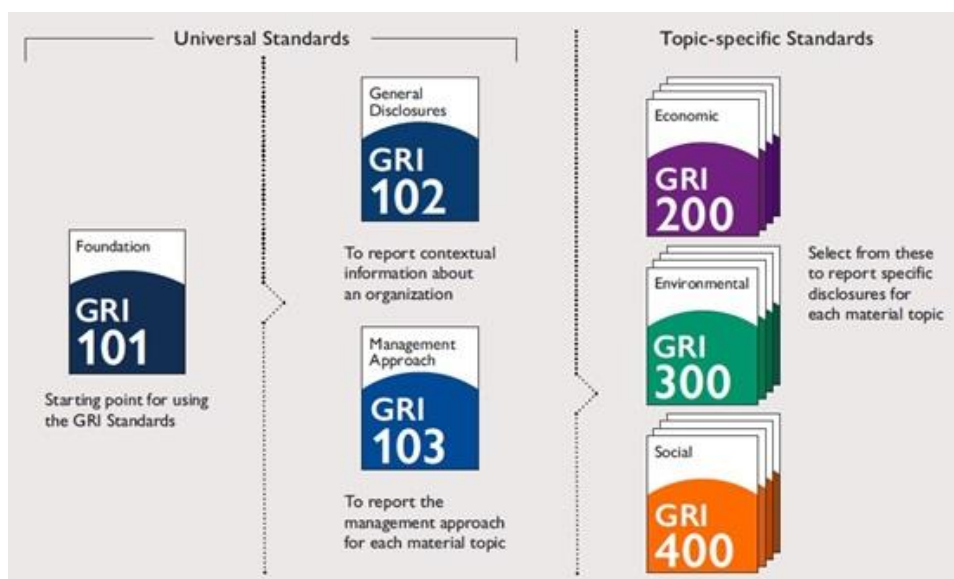


Figura 5 – Panoramica sui GRI standard

L'organizzazione GRI ha pubblicato a fine, a fine 2016 veri e propri standard: gli Standards GRI 2016. (Figura 5)

I GRI standards sono suddivisi in 4 serie:

1. Standard Universali (serie 100);
2. Standard specifici sui temi economici (serie 200);
3. Standard specifici sui temi ambientali (serie 300);
4. Standard specifici sui temi sociali (serie 400).

Una prima serie che è la serie 100 sono gli standard universali. Gli standard universali sono tre e vengono utilizzati dall'organizzazione per definire quello che è il contenuto e la qualità del contenuto del bilancio di sostenibilità stessa, quindi:

- GRI 101 definisce i principi di rendicontazione e possono essere applicati a qualsiasi organizzazione che desidera utilizzare i GRI Standards per rendicontare i propri impatti economici, ambientali e/o sociali, spiegano come utilizzare GRI e come fare riferimento a questi GRI nel corso

dell'analisi di quelli che sono i temi materiali individuati dall'organizzazione.

Lo Standard GRI 101 può essere utilizzato da un'organizzazione di qualsiasi dimensione, tipo, settore o area geografica.

- GRI 102 definisce quali sono le informazioni di rilievo per l'organizzazione perché nel definire i temi materiali per un'organizzazione è chiaro che si deve anche contestualizzare dove opera un'organizzazione, in quale contesto, in quale mercato, in maniera tale da poter capire dove si deve focalizzare nella definizione dei propri temi materiali e dei propri obiettivi.
- GRI 103 viene utilizzato per rendicontare come l'azienda gestisce tutti i suoi aspetti materiali.

La serie 200, 300 e 400 comprendono numerosi standard specifici. Essi sono utilizzati per rendicontare informazioni sugli impatti di un'organizzazione correlati a temi economici, ambientali e sociali (ad esempio impatti economici indiretti, acqua o occupazione) secondo l'opzione scelta, “*Core*” contiene gli elementi essenziali di un Bilancio di sostenibilità, gli indicatori “*Core*” e sono applicabili universalmente e sono considerati importanti per la maggior parte delle organizzazioni, oppure secondo l'opzione “*Comprehensive*” che richiede rispetto all'opzione “*Core*” contenuti addizionali relativi all'integrità, all'etica, alla governance ed alla strategia dell'Organizzazione.

Un passaggio fondamentale legato al processo relativo al piano di sviluppo sostenibile è l'analisi di materialità.

Un'organizzazione si trova ad affrontare una vasta gamma di temi sui quali può rendicontare. I temi rilevanti che potenzialmente meritano di essere inseriti nel report, sono quelli che possono essere considerati importanti in quanto riflettono gli impatti economici, ambientali e sociali dell'organizzazione o influenzano le decisioni degli stakeholder.

Nel reporting di sostenibilità l'analisi di materialità è il principio che determina quali temi rilevanti sono sufficientemente importanti da renderne essenziale la rendicontazione.

Per andare a definire quali sono i temi rilevanti per un'organizzazione, l'analisi di materialità considera due variabili, una variabile legata agli impatti economici ambientali e sociali che ha l'organizzazione e una parte legata a quei temi che influenzano le decisioni degli stakeholder.

Non è detto che un tema sia rilevante per entrambi, quindi sia per gli impatti che ha su ambiente, economia, società sia per le decisioni degli stakeholder, può essere sufficiente che un tema sia rilevante per una delle due dimensioni perché venga trattato all'interno di un report di sostenibilità. Ciò che è importante è che l'organizzazione sia in grado di definire qual è stato il processo che ha portato all'identificazione di determinati temi all'interno del report⁵¹

3.3 Che cosa spinge una società ad essere sostenibile?

Quali sono di fatto le motivazioni che spingono le aziende a scegliere un percorso di sostenibilità, posto che a livello normativo non ci siano dei veri e propri obblighi o dei veri e propri requisiti che debbano essere messi in atto?

⁵¹ Rödl & Partner Italy. Sostenibilità come scelta strategica per il business

Cosa spinge le aziende ad iniziare un percorso oneroso da un punto di vista economico e che richiede comunque un certo impegno anche nell'utilizzo di risorse da impiegare su questa tipologia di percorso?

Ciascuna organizzazione decide di intraprendere un percorso sostenibile sulla base di quello che è l'ambito nel quale opera, il settore di riferimento, i competitors intorno alla stessa e i vari stakeholder. Ogni organizzazione sceglie eventualmente su che cosa concentrarsi e se lo vuole sceglie di percorrere questo cammino verso la sostenibilità.

Rilevante è il fatto che non ci siano ancora degli obblighi specifici in ambito di sostenibilità, esiste l'obbligo di reporting per determinate tipologie di organizzazioni, ma non c'è ancora un obbligo stringente da dedicarsi a queste tematiche⁵².

Tuttavia, bisogna tenere presente di sollecitazioni giuridiche, come ad esempio, nel caso del settore estrattivo, in cui il regolamento dell'Unione Europea stabilisce proprio degli obblighi in materia di dovere di diligenza nella catena di approvvigionamento di stabilire una Human Rights Due Diligence (HRDD) ovvero incoraggiare le imprese a promuovere processi di “due diligence sui diritti umani, volti a identificare, prevenire e mitigare gli impatti negativi sui diritti umani provocati dalle loro attività o da quelle connesse ai loro rapporti commerciali, che spesso prevedono il coinvolgimento di filiali, subappaltatori e fornitori.⁵³

Nel pieno della crisi globale Covid-19, nell'aprile 2020, il Commissario europeo per la giustizia, Didier Reynders, si è impegnato in un'iniziativa dell'UE in materia di governance responsabile delle imprese, annunciando l'adozione di una legislazione europea sulla due diligence delle imprese in materia di diritti umani e

⁵² Rödl & Partner Italy. Sostenibilità come scelta strategica per il business

⁵³ Per i diritti umani “Imprese e diritti umani”. Human Rights Due Diligence

ambiente. Chiusa la consultazione pubblica, la proposta legislativa è ora attesa tra aprile e giugno 2021.

Un altro motivo che stimola un'azienda ad intraprendere il percorso della sostenibilità è il Green Deal cioè una serie di misure per rendere più sostenibili e meno dannosi per l'ambiente la produzione di energia e lo stile di vita dei cittadini europei. Nelle intenzioni della Commissione Europea, il Green Deal «trasformerà l'Unione Europea in una società giusta e prospera, con un'economia di mercato moderna e dove le emissioni di gas serra saranno azzerate, e la crescita sarà sganciata dall'utilizzo delle risorse naturali».

Spesso il driver che muove al cambiamento un'azienda, viene dall'esterno ed è riconducibile alle richieste più o meno esplicite di clienti, competitors e stakeholder⁵⁴.

Intraprendere però un percorso verso la sostenibilità per un'azienda è oneroso, se da un lato hanno diversi tipi di vantaggi, strategici di posizionamento, reputazionali, di efficienza grazie alla motivazione dei collaboratori, di alleanza con fornitori e clienti, di riduzione del rischio e di innovazione, anticipando spesso tendenze di mercato, dall'altro, questi vantaggi comportano costi che variano secondo lo specifico percorso che un'azienda intraprende per essere sempre più sostenibile, e dipendono anche dalla situazione di partenza e dalle specificità di settore.

I costi che le imprese devono affrontare nel loro impegno continuo verso una vera sostenibilità sono riconducibili a:⁵⁵

- Costi di cambiamento culturale; i costi della sostenibilità sono soprattutto non economici, e derivano dall'esigenza di un cambio profondo di mentalità rispetto agli attuali modelli e stili prevalenti di gestione. Un percorso verso

⁵⁴ Il Post.it Il Green Deal europeo

⁵⁵ Nexteconomia.org. Quanto costa diventare sostenibili

una vera sostenibilità sociale ed ambientale richiede all'interno dell'azienda un clima partecipativo, ed all'esterno un clima di dialogo che impegna molto l'imprenditore ed il management. Conseguire insieme obiettivi economici, sociali ed ambientali richiede sia all'imprenditore che ai manager da una parte di imparare a contemperare i diversi obiettivi e valutare l'impatto delle scelte e decisioni sui tre ambiti economico, sociale ed ambientale e dall'altra di dialogare con apertura e tenacia con i diversi stakeholder, anche nella definizione degli investimenti. Inoltre, per essere sostenibile l'azienda ha bisogno di ripensare il sistema di valutazione delle performance tenendo presenti insieme i risultati e gli impatti sui tre diversi ambiti.

- Costi di investimento per la riduzione degli impatti sull'ambiente, per riprogettare il ciclo produttivo al fine di ridurre le emissioni climalteranti, per ridurre i consumi di materiali, per il risparmio energetico, per la decarbonizzazione delle fonti energetiche, ecc.
- Costi di investimento per le persone, che consistono soprattutto in formazione professionale, ma anche in trasformazione organizzativa per rendere l'ambiente di lavoro più inclusivo e professionalizzante, per armonizzare i tempi di vita e di lavoro, per dare spazio alle diversità (es. mense che rispettino le diverse esigenze), ecc.
- Costi di consulenza ed informazione, per acquisire metodologie e strumenti di misurazione e di valutazione nuovi per l'azienda, che si ottengono facilmente da chi è competente ed ha sperimentato tali trasformazioni in imprese diverse.

- Costi di condivisione del potere, perché un'impresa sostenibile è un'impresa che promuove la partecipazione anche dei lavoratori, e che prende in seria considerazione le loro esigenze. Tutto questo può pesare ad un imprenditore che vive l'impresa come cosa propria, che ha creato e sviluppato con visione tra molte difficoltà, ove ha investito con generosità le proprie disponibilità e di cui si sente responsabile in prima persona.

Gli investimenti vanno calibrati nel rispetto della sostenibilità economica, valutando con prudenza, ma anche con coraggio; tuttavia, i tempi di ritorno sono sovente rapidi, anche di 3-5 anni, ed i vantaggi derivanti da un più solido posizionamento competitivo sono importanti e duraturi. Investire in sostenibilità genera anche risparmi significativi, ad esempio grazie all'efficientamento energetico e alla cogenerazione, all'economia ed al riuso dei materiali, all'adesione convinta dei collaboratori alle finalità aziendali, ecc. Inoltre, gli investimenti per la sostenibilità sono sovente sostitutivi di altri, e sono più convenienti perché produrre in modo non sostenibile genera altri costi.

Se il dialogo con gli stakeholder, sui temi tecnici, può far emergere conflitti, e l'ascolto delle diverse esigenze tramite attente consultazioni allungano i tempi per maturare le soluzioni più opportune, allungando i tempi di risposta dell'impresa, l'ampio impegno di confronto migliora l'efficacia delle decisioni aziendali, mostrando aspetti che inizialmente non erano stati considerati.⁵⁶

Diventare sostenibile è impegnativo e richiede un impegno quotidiano. Ma è una sfida che vale la pena cogliere per vivere in una società migliore e dare solidità e

⁵⁶ Nexteconomia.org. Nexteconomia.org. Quanto costa diventare sostenibili

nuova capacità competitiva alle nostre imprese. La sostenibilità richiede di essere perseguita consapevolmente e con determinazione, costruendo ed attivando nuovi strumenti di analisi, di gestione e di mediazione.

CONCLUSIONI

L'integrazione della sostenibilità nel business a livello strategico e nei diversi processi operativi è una leva in grado di aiutare le aziende a raggiungere gli obiettivi di redditività di lungo termine, accrescendone la competitività e sostenendo la reputazione.

Non esiste, né un'unica ricetta, né un unico strumento per ottenere l'integrazione, che spesso è il risultato di più azioni e più strumenti combinati. Ciò fa probabilmente sì che ai sistemi di gestione sia riconosciuto un potenziale significativo, perché possono fungere da quadro di riferimento.

Esistono molteplici strumenti in grado di supportare le organizzazioni nell'integrazione della sostenibilità anche se non esiste uno strumento principe o una combinazione di strumenti ideali per raggiungere il risultato, il reporting a mio avviso è uno strumento valido. Purtroppo non esiste oggi uno strumento in grado di misurare il livello di integrazione della sostenibilità nel business, né un percorso chiaro e condiviso di evoluzione.

E' auspicabile quindi che tutti i processi che avvengono all'interno di un'azienda siano rivolti alla sostenibilità e che abbiano come finalità la crescita del business e che non siano misure soltanto di facciata ma che siano davvero azioni concrete che portino poi l'azienda ad avere risultati in termini di crescita, in termini soprattutto

economici, tutto questo in modo adeguato, sulla base delle caratteristiche dell'azienda stessa, quindi appunto dalla grande realtà fino alla PMI.

Non da sottovalutare inoltre, che la mancanza di una cultura della sostenibilità dentro e fuori l'organizzazione rappresenta il principale ostacolo nel processo di integrazione perché è quella che determina talvolta il prevalere di priorità di breve termine o la mancanza di competenze forti, sia sulla strategia che sui processi. E non esiste oggi uno strumento in grado di misurare il livello di cultura della sostenibilità. Per un'azienda che inizia un percorso volto allo sviluppo sostenibile del proprio business, i pilastri della sostenibilità non possono quindi che diventare colonne portanti dell'organizzazione. Tutto questo non è possibile se non partendo da un radicale cambiamento culturale da parte sia dei singoli soggetti presenti in azienda che dell'intero "corpo organizzativo" nel suo complesso.

Un'azienda è realmente sostenibile se è in grado di garantire una posizione di business competitiva con ritorni stabili nel tempo.

Bisogna tener conto di alcuni fattori chiave per avere una stabilità competitiva ovvero:⁵⁷

1. Creare valore condiviso con tutti gli stakeholder in modo duraturo nel tempo.
2. Misurare le decisioni di business analizzando tutti gli impatti (economici e non) che esse determinano.
3. Comunicare gli impatti di sostenibilità delle decisioni per ciascun stakeholder.

Le aziende che sono riuscite a raggiungere posizionamenti distintivi realmente sostenibili hanno alcuni tratti che le accomuna.

⁵⁷ Il Sole 24 ore. Le cinque fasi vincenti per un'azienda sostenibile

Secondo i criteri definiti da MBS Consulting ci sono almeno cinque caratteristiche decisive che le definiscono:

1. Non guardare al «ritorno immediato»: avere una visione di lungo termine. Il punto di partenza è la volontà di creare valore nel medio lungo periodo. È infatti difficile e pericoloso cercare “scorciatoie” per massimizzare il ritorno a breve privilegiando uno stakeholder a scapito di altri.
2. Considerare chi si ha a fianco. Ovvero: conoscere i propri stakeholder. Il punto di partenza fondamentale è la profonda conoscenza delle esigenze di relazione degli stakeholder nei confronti dell’azienda. Per questo, sono necessari sistemi gestionali per monitorare le esigenze e le loro evoluzioni. Spesso le aziende hanno molteplici sistemi di reporting che monitorano le variabili economico-finanziarie o i parametri operativi dei processi aziendali.
3. Quantificare la soddisfazione degli stakeholder. E valutare su questo il management. Una volta rilevata la situazione in termini di soddisfazione dei propri stakeholder l’azienda dovrebbe dotarsi di adeguati obiettivi sul tema. Gli obiettivi dovrebbero essere inseriti nei sistemi di pianificazione e controllo dell’azienda e diventare parte integrante del sistema incentivante e premiante del management, a tutti i livelli. Gli obiettivi, coerentemente con la visione di lungo periodo, dovrebbero abbracciare orizzonti pluriennali e comprendere parametri che esplicitino la relazione tra soddisfazione degli stakeholder e performance di business.
4. Considerare gli stakeholder nei meccanismi decisionali dell’azienda. La creazione di valore infatti, non va misurata ex-post alla fine dell’anno per verificare come si è andati, ma va trattata nella normale operatività.

5. Fare cultura interna: generare valore per gli stakeholder è la mission dell'azienda. Il management deve maturare la convinzione e la consapevolezza che la generazione di valore per il sistema degli stakeholder non è niente altro che la mission dell'azienda e, pertanto, il suo principale obiettivo di business. Infine, parte integrante della cultura aziendale deve necessariamente essere il concetto di interfunzionalità e di corresponsabilità nella gestione e nell'impatto sugli stakeholder.

BIBLIOGRAFIA E SITI WEB CONSULTATI

- Insurance Daily (Internet). La sostenibilità nei piani strategici e nella gestione del rischio.
- Camilleri M. A. 2017, “Corporate Sustainability, Social Responsibility and Environmental Management: An Introduction to Theory and Practice with Case Studies”, Springer.
- Porter, Michael E. and Mark R. Kramer, Creating Shared Value, Harvard Business Review 89, nos. 1-2 (Gennaio /Febbraio 2011).
- Federica Ballucchi- Catia Furlotti. La responsabilità sociale delle imprese: un percorso verso lo sviluppo. Profili do governance e accountability

SITI WEB CONSULTATI

- PLT Puregreen.it (Internet). Sostenibilità

- <https://www.pltpuregreen.it/sostenibilita/>
- Wikipedia.it. Sviluppo sostenibile
https://it.wikipedia.org/wiki/Sviluppo_sostenibile
- (Rinnovabili.it Quotidiano sulla sostenibilità ambientale)
<https://www.rinnovabili.it/green-economy/cultura-sostenibilita-aziendale/>
- L'agenda 2030 per uno sviluppo sostenibile.
<https://www.eda.admin.ch/agenda2030/it/home/agenda-2030/die-17-ziele-fuer-eine-nachhaltige-entwicklung.html>
- Greenwhasing
<https://it.wikipedia.org/wiki/Greenwashing#:~:text=Greenwashing%20%C3%A8%20un%20neologismo%20inglese,sotto%20il%20profilo%20dell'impatto>
- Webinar Sostenibilità come scelta strategica per il business: come costruire e comunicare un programma di sviluppo sostenibile.
<https://www.youtube.com/watch?v=0GHPGsP9xuY>
- Il modello delle tre “P” per misurare la sostenibilità aziendale
<https://www.olsainformatica.com/news/bpm-il-modello-delle-tre-p-per-misurare-la-sostenibilita-aziendale/>
- Giovanni Landi - Sostenibilità e rischio d'impresa. Evidenze e criticità dei Rating ESG.
- Morningstar - La nuova era degli investimenti in Europa
<https://www.morningstar.it/it/news/209420/la-nuova-era-degli-investimenti-in-europa.aspx>
- Le aziende diventano sostenibili.

<https://it.pearson.com/aree-disciplinari/diritto-economia/area-giuridico-economica/proposte-didattiche/aziende-diventano-sostenibili.html>

- Ciclo PDCA e miglioramento della qualità

<https://www.humanwareonline.com/project-management/center/ciclo-pdca-miglioramento-qualita/>

- Lo stakeholder management nella valutazione dei rischi

<https://www.gruppoambientesicurezza.it/lo-stakeholder-management-nella-valutazione-dei-rischi/>

- Il giusto link tra strategia e piani di azione

<https://www.knowita.it/2018/05/il-giusto-link-tra-strategia-piani-azione/>

- 17 obiettivi di sviluppo sostenibile.

<https://www.eda.admin.ch/agenda2030/it/home/agenda-2030/die-17-ziele-fuer-eine-nachhaltige-entwicklung.html>.

- I fattori considerati dal bilancio di sostenibilità e chi deve redigerlo.

<https://quifinanza.it/green/bilancio-di-sostenibilita-cose-quando-e-obbligatorio/460577/>

- GRI standards.

<https://www.globalreporting.org/standards/media/2121/italian-gri-101-foundation-2016.pdf>

- Il Green Deal europeo.

<https://www.ilpost.it/2020/02/02/green-deal-europeo/>

- Quanto costa diventare sostenibili

<https://www.nexteconomia.org/2020/12/09/quanto-costa-diventare-sostenibili/>

- Il Sole 24 ore

<https://www.ilsole24ore.com/art/le-cinque-fasi-vincenti-un-azienda-sostenibile-AE5VO5e>