



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea Magistrale in Management della Sostenibilità ed Economia Circolare

STRUMENTI DI SELF ASSESSMENT DI SOSTENIBILITÀ PER LE  
PICCOLE E MEDIE IMPRESE: IL CASO SUSTAINABILITRIP

SUSTAINABILITY SELF ASSESSMENT TOOLS FOR SMALL AND  
MEDIUM SIZED ENTERPRISES: THE CASE OF SUSTAINABILITRIP

Relatore:  
Prof. Michele Guidi

Tesi di Laurea di:  
Ibrahim Rakipi

Anno Accademico 2022 – 2023



## INDICE

|  |           |
|--|-----------|
| <b>INDICE</b> .....  | <b>3</b>  |
| <b>INTRODUZIONE</b> .....  | <b>5</b>  |
| <b>CAPITOLO 1- SOSTENIBILITÀ E PICCOLE E MEDIE IMPRESE</b> .....               | <b>8</b>  |
| 1.1 IL CONCETTO DI SOSTENIBILITÀ E SVILUPPO SOSTENIBILE .....                  | 8         |
| 1.2 LA CSR E L'EVOLUZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ NEI CONTESTI ORGANIZZATIVI ..... | 19        |
| 1.2.1 LA CORPORATE SOCIAL RESPONSABILITY (Csr) .....                           | 19        |
| 1.2.2 L'EVOLUZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ NEI CONTESTI ORGANIZZATIVI .....        | 25        |
| 1.3 SOSTENIBILITÀ, PMI E ANALISI DEL CONTESTO MARCHIGIANO .....                | 28        |
| 1.3.1 LE PICCOLE E MEDIE IMPRESE (PMI) .....                                   | 28        |
| 1.3.2 ANALISI DEL CONTESTO MARCHIGIANO .....                                   | 30        |
| <b>CAPITOLO 2 – IL SELF ASSESSMENT DI SOSTENIBILITÀ</b> .....                  | <b>33</b> |
| 2.1 INTRODUZIONE ALLO STRUMENTO .....  | 33        |
| 2.2 MODELLI UTILIZZATI NELLA PRASSI .....                                      | 38        |
| 2.2.1 IL B-IMPACT ASSESSMENT .....   | 38        |
| 2.2.2 IL CORPORATE SUSTAINABILITY ASSESSMENT DI S&P .....                      | 44        |
| 2.2.3 UNI/PdR 134:2022 .....   | 50        |
| 2.3 I BENEFICI DERIVANTI DALL'UTILIZZO DELLO STRUMENTO ...                     | 58        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>CAPITOLO 3 – SUSTAINABILITRIP .....</b>  | <b>60</b>  |
| 3.1 LA FASE DI PIANIFICAZIONE .....   | 60         |
| 3.1.1 IL SELF ASSESSEMNT E IL POSIZIONAMENTO NELLA<br>MATRICE .....   | 62         |
| 3.1.2 IL COLLOQUIO PERSONALIZZATO E LA CREAZIONE DEL<br>PIANO DI LAVRO .....  | 71         |
| 3.2 LA FASE OPERATIVA .....   | 82         |
| 3.2.1 L’IMPLEMENTAZIONE DELLE AZIONI .....  | 82         |
| 3.2.2 LA DEFINIZIONE DEI KPY.....   | 88         |
| 3.3 LA FASE DI CONTROLLO.....   | 95         |
| <b>CAPITOLO 4 – ANALISI COMPARATIVA TRA SUSTAINABILITRIP E<br/>GLI STRUMENTI DI SELF ASSESSMENT UTILIZZATI NELLA PRASSI<br/>.....</b> | <b>97</b>  |
| 4.1 ANALISI COMPARATIVA TRA IL BIA, IL CSA DI S&P E<br>SUSTAINABILITRIP .....   | 99         |
| 4.2 ANALISI COMPARATIVA TRA L’UNI/PdR 134:2022 E<br>SUSTAINABILITRIP .....  | 103        |
| <b>CONCLUSIONI .....</b>  | <b>107</b> |
| <b>RINGRAZIAMENTI .....</b>   | <b>109</b> |
| <b>BIBLIOGRAFIA.....</b>  | <b>110</b> |
| <b>SITOGRAFIA .....</b>   | <b>112</b> |

## **INTRODUZIONE**

Nell'attuale epoca geologica, definita antropocene, l'azione umana emerge come una delle principali cause alla base dei cambiamenti climatici globali, conferendo al concetto di sviluppo sostenibile una rilevanza fondamentale. Attualmente le imprese, riconosciute dalle Nazioni Unite come agenti di trasformazione, sono chiamate a rispondere alle sfide dell'antropocene e a contribuire attivamente alla promozione di un futuro sostenibile per il nostro pianeta.

In un contesto di crescente globalizzazione, la sostenibilità si configura come una sfida cruciale per le aziende che intendono mantenersi competitive nel mercato. Questo interesse è motivato sia dalla crescente consapevolezza delle sfide ambientali e sociali che il mondo sta affrontando, sia dalla necessità di un approccio aziendale più responsabile.

Le piccole e medie imprese, PMI, rivestono un ruolo vitale nell'economia e il loro contributo alla promozione della sostenibilità è di cruciale importanza.

Lo scopo del presente elaborato si focalizza sull'analisi della sostenibilità nelle PMI, con particolare attenzione alle realtà imprenditoriali delle Marche, una regione caratterizzata dalla sua tradizione manifatturiera e dalla predominante presenza di aziende a conduzione familiare.

Il primo capitolo si propone di fornire una spiegazione approfondita del concetto di sostenibilità e sviluppo sostenibile, ripercorrendo le tappe fondamentali che si sono susseguite a livello globale nel corso del tempo. Successivamente verrà esaminata la responsabilità sociale d'impresa con un focus sull'evoluzione nei contesti organizzativi per terminare con una piccola analisi delle PMI, prestando particolare attenzione alle realtà marchigiane.

Il secondo capitolo è dedicato al tema centrale dell'elaborato, il self assessment di sostenibilità:

- verrà presentato lo strumento iniziale;
- seguito dall'analisi di tre strumenti utilizzati nella prassi, i primi due di stampo globale e il terzo nazionale.

Il capitolo si conclude con una breve esplorazione dei benefici derivanti dall'implementazione di questo strumento.

Il terzo capitolo si concentra sull'illustrazione dettagliata della metodologia alla base dello strumento trattato, denominato Sustainabilitytrip, suddivisa in tre fasi chiave: la pianificazione, la fase operativa e la fase di controllo.

Ogni fase sarà esaminata in modo esaustivo per offrire una comprensione completa di come questo strumento possa essere implementato con successo, con particolare attenzione alle azioni di sostenibilità individuate e ai relativi indicatori chiave di performance, KPI.

Il quarto capitolo prevede con un'analisi comparativa dello strumento rispetto ai tre modelli utilizzati nella prassi, con il fine di evidenziare similitudini e differenze significative.

L'elaborato si conclude con le considerazioni finali.

# CAPITOLO 1

## SOSTENIBILITÀ E PICCOLE E MEDIE IMPRESE

### 1.1 IL CONCETTO DI SOSTENIBILITÀ E SVILUPPO SOSTENIBILE

Il concetto di sostenibilità ha una storia complessa, che presenta diverse accezioni e definizioni.

Per comprenderne appieno il significato, è essenziale considerare attentamente il contesto circostante, poiché questo può modificare notevolmente la sua interpretazione e l'uso appropriato all'interno di una conversazione o di un testo specifico.

Strettamente connesso alla sostenibilità è il concetto di sviluppo sostenibile concetto di natura multidimensionale e soggetto a varie e complesse interpretazioni spesso legate alla necessità di interdisciplinarietà di conoscenze coinvolte<sup>1</sup>.

L'attenzione verso questa tematica nasce soprattutto in riferimento alla sfera ambientale, in particolare con il caso "The Great Smog"<sup>2</sup>.

Fu un evento di grave inquinamento atmosferico che ha colpito la città di Londra, la città più grande al mondo e la maggiormente sviluppata dal punto di vista

---

<sup>1</sup> SILVESTRINI M., *Sviluppo sostenibile: un problema di definizione*, Gentes, anno II numero 2, dicembre 2015.

<sup>2</sup> The Guardian: "London's Great Smog of 1952" – [www.theguardian.com](http://www.theguardian.com)



industriale, tra il 5 e il 9 dicembre 1952. Questo episodio è stato uno dei peggiori disastri ambientali nella storia del Regno Unito.

Durante il Great Smog, una combinazione di densa nebbia e inquinamento atmosferico da combustibili fossili si accumulò sopra la città, riducendo drasticamente la visibilità e rendendo difficile persino respirare. Questo "smog" era denso al punto da rendere praticamente impossibile vedere oltre pochi metri di distanza.

Le condizioni meteorologiche calme durante quel periodo non hanno permesso alla nebbia e all'inquinamento di dissiparsi, portando a una situazione critica.

L'evento ha causato la morte di migliaia di persone con gravi problemi respiratori e altre malattie correlate all'inquinamento. L'alto tasso di mortalità legato a questa catastrofe ha portato a una maggiore consapevolezza sui rischi dell'inquinamento atmosferico e ha contribuito a promuovere leggi e regolamenti più rigorosi sull'ambiente.

Allo stesso tempo, fu un momento di svolta in cui le persone iniziarono a rendersi conto che il modello di sviluppo industriale adottato fino a quel momento non poteva più essere tollerato.

Nel ventennio successivo si assistette a una presa di coscienza globale riguardo le questioni ambientali.

Nel 1972, durante la Conferenza delle Nazioni Unite sull'Ambiente Umano svoltasi a Stoccolma, nota infatti anche come Conferenza di Stoccolma, si è discussa per la

prima volta la questione ambientale, ponendo in evidenza i punti di contatto e relazione con lo sviluppo economico.

Nell'ambito della Conferenza di Stoccolma è stato sottolineato come il modello economico tradizionale, basato sul mercato e sulla crescita esclusivamente quantitativa, sulle emissioni inquinanti e lo sfruttamento incontrollato delle risorse, non fosse più idoneo al perseguimento, nel lungo periodo, di una crescente qualità della vita.

Successivamente nel 1987, Gro Harlem Brundtland, presidente della Commissione mondiale su Ambiente e Sviluppo (World Commission on Environment and Development, WCED,) istituita nel 1983, presenta il rapporto «Our common future», formulando una linea guida per lo sviluppo sostenibile ancora oggi valida.

Il rapporto Brundtland constatava che i punti critici e i problemi globali dell'ambiente erano dovuti essenzialmente alla grande povertà del sud e ai modelli di produzione e di consumo non sostenibili del nord.

Inoltre, evidenziava la necessità di attuare una strategia in grado di integrare le esigenze dello sviluppo e dell'ambiente.

Questa strategia è stata definita in inglese con il termine Sustainable Development, attualmente di largo uso, e tradotto successivamente con Sviluppo Sostenibile.

La definizione di Brundtland a questo concetto è stata la seguente: “Lo sviluppo in grado di soddisfare i bisogni delle generazioni presenti, senza compromettere quelli delle generazioni future”<sup>3</sup>.

Oltre a integrare il principio di equità intergenerazionale<sup>4</sup> ed intragenerazionale<sup>5</sup> è possibile riscontrare un terzo concetto: quello dell'equità l'equità inter-specie<sup>6</sup>.

Inoltre, mette in luce il fatto che lo sviluppo sostenibile è il risultato dell'interazione di tre dimensioni fondamentali.

La dimensione economica, che si concentra sulla capacità di un sistema di mantenere una crescita economica sostenibile. Questo implica generare reddito e occupazione in modo duraturo, utilizzando in maniera efficiente le risorse disponibili.

La dimensione sociale è altrettanto rilevante, preoccupandosi di garantire una distribuzione equa del benessere umano. Ciò significa che il progresso deve essere accessibile a tutte le fasce della società, indipendentemente dalla classe sociale o dal genere.

---

<sup>3</sup> UNITED NATION, Report of World Commission on Environment and Development – Our Common Future, 1987.

<sup>4</sup> L'equità intergenerazionale è il principio secondo cui il pianeta debba essere consegnato alle generazioni future in condizioni non peggiori rispetto a quelle in cui lo abbiamo ereditato.

<sup>5</sup> Con equità intragenerazionale, invece, si intende la necessità di assicurare a tutte le persone di una stessa generazione pari opportunità e dignità.

<sup>6</sup> Si tratta di garantire il benessere di altre specie viventi, cioè si tratta di non contaminare il benessere degli altri organismi viventi, come, ad esempio, gli animali.

Infine, la dimensione ambientale svolge un ruolo cruciale. Essa si concentra sulla preservazione delle funzioni essenziali dell'ambiente, tra cui la fornitura di risorse naturali, la gestione dei rifiuti e il contributo a benefici diretti per le comunità umane.

Queste tre dimensioni sono interconnesse e interdipendenti, e il loro equilibrio è fondamentale per il conseguimento di uno sviluppo sostenibile che possa garantire il benessere delle attuali e delle future generazioni, preservando allo stesso tempo l'ambiente che ci circonda.

A livello internazionale, il concetto di sostenibilità non è rimasto statico nella sua definizione, ma ha continuato ad evolversi. Questa evoluzione ha visto importanti pietre miliari.

Nel 1992, l'Earth Summit tenutosi a Rio de Janeiro vide la partecipazione di 178 Paesi, tra cui 100 capi di stato, insieme a oltre 100 organizzazioni non governative (ONG).

Questo evento internazionale sollevò l'importanza della sostenibilità a livello globale, con l'obiettivo di sviluppare strategie concrete e misure volte a contrastare gli effetti del degrado ambientale.

La conferenza produsse due importanti documenti:

- l'agenda 21, un importante documento internazionale che ha contribuito a promuovere il concetto di sviluppo sostenibile e che ha spinto i paesi a impegnarsi in azioni concrete per affrontare sfide globali come il

cambiamento climatico, la perdita di biodiversità e la povertà. Questo programma rappresenta uno dei primi sforzi significativi per affrontare tali questioni a livello globale ed è stato il precursore di altri accordi internazionali, come gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite;

- l'United Nations Framework Convention on Climate Change, UNFCCC, che tradotto in italiano significa "Convenzione quadro delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici". Si tratta di un accordo internazionale negoziato sotto l'egida delle Nazioni Unite e adottato nel 1992 durante il Summit della Terra di Rio de Janeiro. Il documento mira a coordinare le azioni internazionali per affrontare il cambiamento climatico globale e i suoi impatti. L'UNFCCC è il trattato fondamentale a livello globale che ha portato alla successiva adozione del Protocollo di Kyoto nel 1997 e dell'Accordo di Parigi nel 2015. Questi accordi mirano a stabilizzare le concentrazioni di gas serra in atmosfera e limitare l'aumento medio della temperatura globale. Oltre ad essere un trattato fondamentale, è un organo chiave per le discussioni sul cambiamento climatico e svolge un ruolo centrale nella cooperazione internazionale per affrontare questa sfida globale.

Successivamente, nel 2000, gli Stati membri dell'ONU hanno adottato all'unanimità la Dichiarazione del Millennio, definendo gli 8 Obiettivi di Sviluppo del Millennio (MDGs), finalizzati a ridurre la povertà estrema entro il 2015.

Gli otto obiettivi erano i seguenti:

1. sradicare la fame e la povertà estrema, cioè ridurre del 50% la percentuale di persone che vivono in condizioni di povertà estrema e soffrono la fame;
2. raggiungere l'istruzione primaria universale, cioè garantire che tutti i bambini abbiano accesso all'istruzione primaria e abbiano l'opportunità di completarla;
3. promuovere l'uguaglianza di genere e l'empowerment delle donne eliminando le disparità di genere nell'istruzione e nell'occupazione, garantendo alle donne pari opportunità;
4. ridurre la mortalità infantile, cioè ridurre di due terzi il tasso di mortalità dei bambini al di sotto dei cinque anni;
5. migliorare la salute materna, cioè, ridurre di tre quarti il tasso di mortalità materna;
6. combattere l'HIV/AIDS, la malaria e altre malattie;
7. garantire la sostenibilità ambientale, integrando i principi dello sviluppo sostenibile nelle politiche e nei programmi e invertire la perdita di risorse ambientali;

8. stabilire una partnership globale per lo sviluppo un sistema commerciale e finanziario aperto, basato su regole, prevedibile e non discriminatorio.



**Immagine 1.1 – Gli MDGs.**

**Fonte: Organizzazione delle Nazioni Unite.**

Nel 2002 con World Summit on Sustainable Development in Sud Africa si analizzarono i risultati a 10 anni da Rio, mettendo in luce le problematiche incontrate per la realizzazione degli obiettivi prefissati dall'Agenda 21 e allo stesso

tempo si riafferma l'impegno globale per l'ambiente e per l'eliminazione della povertà, promuovendo ulteriormente i partenariati multilaterali.

Il piano d'attuazione, articolato in dieci capitoli, contiene raccomandazioni in merito ai temi della conservazione delle risorse naturali, dell'accesso all'acqua potabile e ai servizi igienici per i paesi in via di sviluppo, della povertà, del ricorso ad energie rinnovabili e della promozione di modelli di consumo sostenibili.

Dopo dieci anni, nel 2012, con Conferenza delle Nazioni Unite sullo Sviluppo Sostenibile (Rio+20) gli Stati membri hanno adottato il documento "The Future We Want", avviando il processo di sviluppo degli SDGs (Sustainable Development Goals) con l'Open Working Group.

Dalla conferenza emerse uno dei concetti che attualmente guidano la politica della Comunità Europea, il concetto di Green Economy (Economia Verde) che non sia solo un miglioramento ambientale, ma un nuovo paradigma che al tempo stesso promuove un benessere sociale ed economico.

L'economia verde è definita come una “forma economica in cui gli investimenti pubblici e privati mirano a ridurre le emissioni di carbonio e l'inquinamento, ad aumentare l'efficienza energetica e delle risorse, a evitare la perdita di biodiversità e conservare l'ecosistema, il tutto tenendo conto dell'intero processo di estrazione, lavorazione e smaltimento delle risorse”<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Treccani: “*Definizione di Green Economy*” - [www.treccani.it](http://www.treccani.it)



Infine, nel 2015, con il Summit delle Nazioni Unite i 193 Stati dell'Assemblea Generale dell'ONU hanno approvato e adottato l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile.

L'Agenda 2030 comprende 17 obiettivi e i 169 traguardi collegati rivelano la vastità e la sfida di ciò che si cerca di realizzare, mentre i 244 indicatori sottolineano la complessità nell'effettuare misurazioni precise delle intricate interconnessioni tra tutti gli obiettivi.

Obiettivi, target, indicatori, anche se organizzati in singole componenti sono interdipendenti, integrati ed indivisibili al fine di considerare in maniera bilanciata le dimensioni economiche, sociali, ambientali, istituzionali dello sviluppo sostenibile.



**Immagine 1.2 – Gli SDGs.**

**Fonte: Organizzazione delle Nazioni Unite.**

Gli obiettivi coprono una vasta gamma di questioni, tra cui la riduzione della povertà, la fame, la salute, l'istruzione, l'uguaglianza di genere, l'acqua pulita, l'energia sostenibile, la riduzione delle disuguaglianze e l'azione climatica. Ogni obiettivo ha obiettivi specifici e misurabili.

Inoltre, gli SDGs sono universali, il che significa che si applicano a tutti i paesi, indipendentemente dal loro livello di sviluppo.

## **1.2 LA CSR E L'EVOLUZIONE DELLA SOSTENIBILITA' NEI CONTESTI ORGANIZZATIVI.**

### ***1.2.1 La Corporate Social Responsibility (Csr)***

Già dagli inizi del secolo scorso, le basi concettuali di ciò che oggi riconosciamo come responsabilità sociale d'impresa (CSR) erano in fase di definizione.

In particolare, nel 1970, Milton Friedman, nell'ambito di un'intervista al New York Times, affermava che: "L'unica responsabilità sociale dell'impresa è fare profitto".

La teoria di riferimento è la "Shareholder Theory," il cui padre fondatore è Milton Friedman economista statunitense premio Nobel per l'economia nel 1979.

Questa teoria si basa sull'idea che un'impresa adempie al suo ruolo sociale massimizzando i profitti per gli azionisti, a condizione che ciò avvenga in modo etico e legale, evitando inganni o frodi.

Inoltre, l'economista statunitense, sostiene che i manager nel destinare risorse aziendali a cause sociali o moralmente lodevoli, potrebbero generare costi aggiuntivi che potrebbero compromettere la competitività aziendale e, di conseguenza, ridurre i rendimenti per gli azionisti.

La CSR, nell'ottica di questa visione, viene quindi unicamente considerata come aiuto nella separazione tra la proprietà e il controllo<sup>8</sup>.

Il passaggio fondamentale in materia di CSR si ebbe nel 1984 quando Edward Freeman, considerato il padre fondatore della Stakeholder Theory, coniò il termine "stakeholder" per definire chiunque abbia il potere di influenzare o venga influenzato dagli obiettivi dell'organizzazione.

Di conseguenza, coloro che dirigono l'impresa si trovano nella responsabilità di considerare i diritti e le aspettative di tutte le persone che potrebbero essere influenzate in qualche modo dalle decisioni manageriali o imprenditoriali e che, a loro volta, possono avere un impatto su tali decisioni.

In questa prospettiva, l'obiettivo dell'impresa non è più limitato alla mera massimizzazione del profitto, ma include anche il soddisfacimento degli stakeholder, cercando di distribuire la ricchezza generata in maniera equa e condivisa.

La sistematizzazione teorica di Carroll, mediante modelli interpretativi, rappresenta una pietra miliare nell'evoluzione concettuale della CSR.

La CSR viene inserita all'interno di una piramide articolata in quattro livelli di responsabilità.

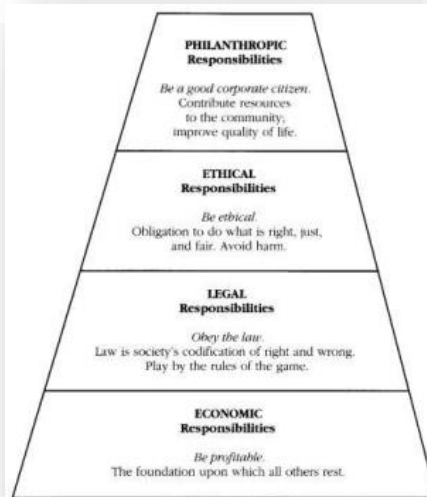
---

<sup>8</sup> FRIEDMAN M., *A Friedman doctrine – The Social Responsibility Of Business Is to Increase Its Profits*, The New York Times Archives, 1970.

I primi due livelli sono ritenuti necessari, il terzo auspicabile per la società e il quarto è una responsabilità discrezionale.

Partendo dalla base si fa riferimento a:

- responsabilità economica, strettamente connessa alla visione di Friedman, dove il principale scopo per le imprese è la massimizzazione dei profitti. Questo concetto è fortemente legato alle attività produttive e alla capacità di generare reddito e servizi per la società;
- responsabilità legale, corrisponde alla prontezza dell'azienda nel rispondere e nel rispettare il complesso di norme di cui è composto il sistema;
- responsabilità etica, si riferisce alla capacità delle aziende di aderire ai valori etici della società in cui operano, dimostrata attraverso un comportamento etico dei dirigenti aziendali;
- responsabilità filantropica, si concretizza attraverso una serie di azioni volontarie intraprese dall'azienda. Queste attività spesso hanno un significato principalmente strategico.



**Immagine 3.1 - La piramide della Corporate Social Responsibility di Carroll.**

**Fonte: CARROLL A.B., (1991), p.42.**

Il modello sviluppato da Carroll, noto come la piramide della CSR, presenta tre problematiche.

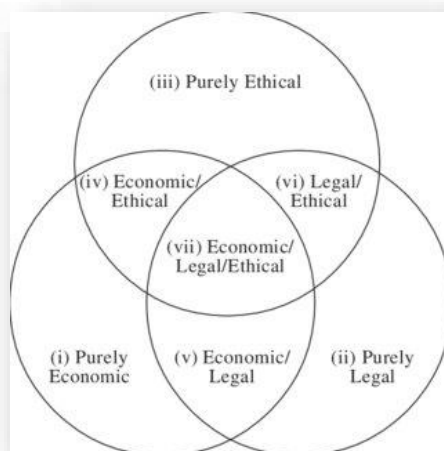
In primo luogo, la forma della struttura stessa non è adeguata poiché genera una mancanza di chiarezza sulle priorità delle responsabilità e si basa su una logica gerarchica.

Il secondo problema è la confusione generata tra le responsabilità filantropiche, cioè è difficile distinguere tra etica e filantropia, sia da un punto di vista pratico che teorico, poiché le attività filantropiche possono essere perseguite per motivazioni economiche.

L'ultimo problema, non per importanza, riguarda le responsabilità economiche, legali ed etiche, che possono risultare incomplete o non esaustive.

Per tale ragione Carroll con il contributo di Schwartz nel 2003 costruirono un modello più “circolare” in sostituzione della piramide chiamato “Three-Domain Model of Corporate Social Responsibility”.

Modello che si caratterizza per il fatto che la responsabilità filantropica è inclusa nei domini etici e/o economici, si perde la forma piramidale e dall’intersezione delle diverse responsabilità a si evidenziano zone di overlapping.



**Immagine 4.1 - The Three-Domain Model of Corporate Social Responsibility.**

**Fonte: SCHWART M.S. e CARROLL A.B., (2003), p.7.**

Negli ultimi anni, la questione dello sviluppo sostenibile ha guadagnato sempre più rilevanza anche nel contesto aziendale.

Tanto è vero che nel marzo del 2000, il Consiglio europeo di Lisbona ha introdotto il concetto di "Corporate Social Responsibility" (Responsabilità Sociale d'Impresa). A seguito di questa evoluzione, nel 2001, la Commissione Europea ha fornito una spiegazione del concetto di CSR nel suo Libro Verde dandone una prima definizione: "l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate". Definizione che successivamente, dopo dieci anni, precisamente nel 2011 viene aggiornata.

La commissione europea identifica la CSR come "la responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società".

Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare gli obblighi di legge, ma tener conto degli interessi di tutte le parti coinvolte e dell'impatto del proprio operato a livello economico sociale ed ambientale sin dalla fase di definizione della strategia. In un'impresa socialmente responsabile i manager bilanciano una molteplicità di interessi: lavoratori, fornitori, comunità locali, nazione (Johnson, 1971).



### ***1.2.2 L'evoluzione della sostenibilità nei contesti organizzativi***

La sostenibilità aziendale rappresenta un nuovo paradigma gestionale che si basa sulla valorizzazione delle relazioni e sull'integrazione strategica delle tematiche sociali ed ambientali nei processi e nelle interazioni con gli stakeholder, andando oltre i semplici obblighi di legge.

Questo approccio innovativo sta emergendo come chiave del successo aziendale, evidenziando come le imprese riconoscano progressivamente l'importanza di dialogare e cooperare con il loro contesto circostante, al fine di creare valore a lungo termine.

La sostenibilità, in questa prospettiva, diventa sinonimo di opportunità: una nuova strategia per affrontare le sfide ambientali, promuovendo una convergenza più marcata tra i risultati aziendali e i bisogni collettivi.

Per integrare in modo efficace il valore sociale, ambientale ed economico a livello aziendale, gli economisti Burske e Longson (1996) identificano cinque dimensioni strategiche chiave:

- coerenza con la mission aziendale, cioè l'azienda deve assicurarsi che le sue azioni siano in linea con il fine aziendale e con i suoi valori fondamentali;
- proattività, significa che l'azienda deve essere un innovatore e agire in modo proattivo nel rispondere alle esigenze sociali ed ambientali;

- specificità, cioè gli sforzi aziendali dovrebbero essere distinti e difficilmente replicabili da terzi, in modo da creare un vantaggio competitivo unico;
- volontarismo, cioè l'azienda dovrebbe andare oltre le prescrizioni normative, dimostrando un impegno volontario per questioni sociali e ambientali;
- visibilità, gli stakeholder devono essere in grado di riconoscere chiaramente gli sforzi e i risultati delle iniziative intraprese dall'azienda.

L'integrazione della sostenibilità nel contesto organizzativo ha avuto un'evoluzione nel corso del tempo.

Inizia ad emergere nei primi anni '90 quando per le imprese, la sostenibilità diventa un approccio per migliorare la propria posizione competitiva e il proprio rendimento sotto forma di creazione di valore per gli azionisti. Approccio di questi anni fortemente influenzato dalla visione di Friedman.

Negli anni 2000, la situazione ha cominciato a cambiare con l'introduzione dello strumento della Triple Bottom Line (TBL). La TBL è una prospettiva economica ideata da John Elkington, imprenditore e accademico britannico.

Nel 1994, Elkington ha proposto il concetto di sostenibilità come un quadro contabile che abbraccia tre dimensioni rappresentate dalle tre "P": Pianeta (Planet), Persone (People) e Profitto (Profit). Questo approccio ha ampliato la visione aziendale includendo le dimensioni ambientali e sociali nella creazione di valore.

Essendo uno strumento altamente flessibile, l'approccio della Triple Bottom Line può essere adottato sia internamente che esternamente.

In un contesto interno, i manager lo utilizzano per pianificare e valutare le performance aziendali in relazione a queste tre dimensioni, fornendo informazioni cruciali.

Tuttavia, ciò che assume particolare rilevanza in questo contesto è il suo utilizzo esterno, la Triple Bottom Line costituisce un eccellente strumento di supporto per la creazione di report di sostenibilità.

Oggi, le imprese, in linea con la visione delle Nazioni Unite, sono riconosciute come agenti di cambiamento, contribuendo ad affrontare le sfide dell'Antropocene. Il ruolo della sostenibilità all'interno delle aziende è radicalmente cambiato: non è più semplicemente una questione di minimizzare gli impatti negativi, ma di creare un impatto positivo significativo. Creare un impatto positivo significativo significa considerare gli effetti delle azioni aziendali su una serie di questioni sociali e ambientali e cercare di massimizzare i benefici in ciascuna di queste aree, oltre al tradizionale obiettivo di massimizzazione dei profitti. Questo approccio integrato mira a contribuire in modo positivo alla società nel suo insieme e all'ambiente, mentre si realizzano risultati economici duraturi.

## **1.3 SOSTENIBILITA, PMI E ANALISI DEL CONTESTO MARCHIGIANO**

### ***1.3.1 Le piccole e medie imprese (PMI)***

Le Piccole e Medie Imprese, comunemente note come PMI, sono disciplinate dal Decreto del Ministro dello Sviluppo Economico del 18 aprile 2005, il quale ha adeguato la definizione di piccola e media impresa alla normativa comunitaria vigente<sup>9</sup>.

Il primo passo fondamentale per ottenere la qualifica di PMI è essere riconosciute come Impresa. In questa prospettiva, l'impresa viene definita come "ogni entità, indipendentemente dalla sua forma giuridica, che esercita un'attività economica".

Il concetto di PMI, si fonda su tre pilastri:

- gli effettivi, criterio obbligatorio per determinare se un'impresa può essere classificata come una PMI e, in tal caso, quale categoria di PMI può rientrare. Riguarda il personale impiegato a tempo pieno, a tempo parziale, temporaneamente o stagionalmente e comprende diverse categorie di lavoratori, tra cui dipendenti, proprietari-gestori e soci che svolgono un'attività regolare nell'impresa e ne beneficiano dei vantaggi finanziari offerti;

---

<sup>9</sup> Raccomandazione della Commissione europea 2003/361/CE del 6 maggio 2003.

- il fatturato annuo rappresenta il reddito generato da un'impresa nel corso dell'anno di riferimento dalla vendita di prodotti e dalla prestazione di servizi nell'ambito delle sue attività ordinarie, al netto degli eventuali oneri. L'IIVA e altre imposte indirette non sono incluse nel calcolo del fatturato;
- il totale di bilancio annuo che si riferisce al valore dei principali attivi di un'impresa.

Confrontando i propri dati con le soglie stabilite per i tre criteri, un'impresa può determinare se è una microimpresa, una piccola o una media impresa:

- le Microimprese, quelle con meno di 10 occupati e che realizzano un fatturato annuo o un totale di bilancio annuo non superiore a 2 milioni di euro;
- le Piccole imprese, quelle con meno di 50 occupati e che realizzano un fatturato annuo o un totale di bilancio annuo non superiore a 10 milioni di euro;
- le Medie imprese, quelle con meno di 250 occupati e che realizzano un fatturato annuo non superiore a 50 milioni di euro o un totale di bilancio annuo non superiore a 43 milioni di euro.

Questi criteri di definizione delle PMI svolgono un ruolo cruciale nel contesto economico, in quanto consentono di distinguere le imprese in base alle loro dimensioni e alla portata delle loro attività, fornendo un quadro chiaro e specifico della realtà imprenditoriale.

### *1.3.2 Analisi del contesto marchigiano*

Analizzando il panorama economico della regione Marche, è fondamentale riconoscere che le Piccole e Medie Imprese (PMI) rappresentano un elemento vitale.

Nella regione Marche, il segmento più numeroso è costituito dalle microimprese, le quali comprendono spesso imprese a conduzione familiare, piccoli negozi, artigiani. Sono imprese molto varie nelle loro attività, ma vitali per l'economia locale.

Le piccole imprese, con meno di 50 dipendenti, costituiscono un altro segmento significativo. Queste operano in settori diversi, inclusi manifatturiero, commercio, servizi, agricoltura e turismo.

Le imprese con meno di 250 dipendenti, le imprese di medie dimensioni, sono meno numerose rispetto alle microimprese e alle piccole imprese, ma hanno un impatto economico significativo.

In genere, sono aziende più strutturate con una maggiore capacità di crescita e internazionalizzazione. Sono presenti in settori come l'industria manifatturiera, la tecnologia, la sanità e altri settori specializzati e già hanno avviato un percorso rivolto alla sostenibilità.

Infine, le grandi imprese, rappresentano una piccola percentuale del tessuto imprenditoriale delle Marche.

Queste aziende possono essere multinazionali o aziende nazionali con operazioni su scala nazionale o internazionale. Tendono a concentrarsi su settori ad alta intensità di capitale o industrie che richiedono una vasta rete di, già ferrate e rodiate in tematiche inerenti alla sostenibilità.

Analizzando da un punto di vista numerico la quantità di imprese che si sono affermate nelle Marche, vediamo come il 93,7% è composta da imprese con meno di 10 addetti, mentre le piccole e medie imprese rappresentano assieme il 6,2% mentre quelle con più di 250 addetti, le grandi imprese, rappresentano lo 0,1%<sup>10</sup>.

Il crescente aumento della popolazione, il degrado ambientale, le nuove tecnologie e l'evoluzione normativa, sollecitano sempre più le aziende ad includere le tre dimensioni della sostenibilità nelle loro attività, dunque, l'integrazione della sostenibilità nelle pratiche di gestione aziendale non è più un'opzione, ma un percorso indispensabile e doveroso, soprattutto alla luce dell'attuale contesto socioeconomico<sup>11</sup>.

Tuttavia, per molte piccole e medie imprese può rivelarsi un compito complesso e impegnativo. Per questo sorge la necessità di uno strumento dedicato e flessibile,

---

<sup>10</sup> Report, LE IMPRESE NELLA REGIONE MARCHE anno di riferimento 2020.

<sup>11</sup> ESG – News, Cos'è la sostenibilità ambientale e come si può raggiungere, 2022.

progettato appositamente per guidare per guidare queste imprese nel loro viaggio verso la sostenibilità.

Lo strumento, oggetto dell'elaborato, che verrà annualizzato nei capitoli successivi, si propone di valutare la cultura di sostenibilità all'interno delle piccole medie imprese. Questo percorso inizia con una fase di self assessment dove in un contesto sempre più orientato verso la sostenibilità, le piccole e medie imprese giocano un ruolo cruciale nell'adozione di pratiche aziendali responsabili. L'autovalutazione di sostenibilità si presenta come uno strumento fondamentale per le PMI desiderose di valutare e migliorare le proprie performance ambientali, sociali ed economiche. Attraverso questo processo, le imprese possono identificare punti di forza e aree di miglioramento, adattando le proprie strategie per rispondere alle crescenti esigenze di una società orientata verso la sostenibilità. Il self assessment diventa così un catalizzatore per l'innovazione e la competitività delle PMI, offrendo loro la possibilità di contribuire attivamente a un futuro economico e sociale più sostenibile.

Successivamente, all'autovalutazione, lo strumento prosegue con l'identificazione di azioni specifiche e culmina nell'implementazione di key performance indicators (KPI) appropriati.



## **CAPITOLO 2**

### **IL SELF ASSESSMENT DI SOSTENIBILITÀ**

#### **2.1 INTRODUZIONE ALLO STRUMENTO**

Il self assessment di sostenibilità, che verrà analizzato nelle sue singole parti nel prossimo capitolo, si ispira a quelli che erano i punti di forza del modello di Anthony.

Tra i primi aspetti da considerare, sicuramente, vi è l'approccio altamente pratico del modello, il quale era progettato seguendo i passi tipici dei processi decisionali aziendali, che iniziano con la definizione degli obiettivi, procedono attraverso l'attuazione delle decisioni prese per raggiungere gli stessi e si concludono con un esame per determinare se sono stati raggiunti, con eventuali azioni correttive se necessario. Inoltre, un ulteriore aspetto che distingue e rafforza il modello è la sua facilità di adozione e attuazione, ovvero nella possibilità di tradurlo in norme e procedure facilmente adottabili in contesti aziendali differenti<sup>12</sup>.

Va riconosciuto all'economista Robert N. Anthony il merito di aver identificato il sistema di programmazione e controllo come un'entità distinta, che viene definito come uno dei vari sottosistemi aziendali, i quali, sebbene composti da elementi e

---

<sup>12</sup> Marasca S., Il controllo di gestione nelle aziende commerciali complesse, cit.

componenti diversi, operano sinergicamente come una singola entità. Basandosi su questa premessa, Anthony propone una suddivisione del sistema di controllo in tre ampie categorie:

- pianificazione strategica, a è l'attività attraverso la quale vengono definiti gli obiettivi di lungo termine dell'azienda, vengono formulati i contenuti della strategia e le scelte di implementazione della stessa;
- controllo direzionale, è il processo mediante il quale i dirigenti si assicurano che le risorse siano ottenute ed usate efficacemente ed efficientemente per il raggiungimento dei fini dell'organizzazione;
- controllo operativo, processo mediante il quale viene assicurata l'efficienza e l'efficacia dei nel portare avanti compiti specifici.

Come il modello sviluppato dall'economista statunitense, anche lo strumento preso in considerazione in questo lavoro presenta una configurazione gerarchica, con una fase iniziale di pianificazione, seguita da una fase operativa e, infine, una fase di controllo. La fase di pianificazione è la fase più ostica in quanto parte dal self assessment di sostenibilità per arrivare alla definizione dei KPI.

Il self assessment di sostenibilità si presenta come un'iniziativa applicabile a diversi livelli, dalle grandi aziende multinazionali alle piccole e medie imprese. Questo strumento, flessibile, si adatta alle esigenze specifiche di ciascun'organizzazione offrendo un quadro personalizzato per il miglioramento delle prestazioni in termini di sostenibilità. In termini più chiari, lo strumento dell'auto valutazione, richiede

che le organizzazioni esaminino in modo critico le proprie operazioni, processi e politiche per comprendere appieno come queste influiscano sulle tre dimensioni della sostenibilità, le quali sono strettamente interconnesse e interdipendenti.

Dopo il completamento della fase di autovalutazione, si rivela cruciale un colloquio personalizzato che coinvolge i principali protagonisti all'interno dell'azienda. L'obiettivo principale è esaminare e discutere i risultati ottenuti attraverso l'autovalutazione. Durante questa fase, viene identificato un referente aziendale, una figura di spicco nell'organizzazione, che assumerà la responsabilità del coordinamento e dell'attuazione di iniziative finalizzate alla promozione della sostenibilità. Il ruolo di questo referente aziendale è di importanza vitale, poiché supervisionerà e gestirà il processo di implementazione delle strategie sostenibili all'interno del contesto organizzativo.

Il fine di questa fase, che si colloca tra l'autovalutazione e la definizione dei KPI, è la personalizzazione dello strumento, trasformandolo da strumento standardizzato in uno strumento tailor-made<sup>13</sup>. In altre parole, si tratta di adattare il processo in modo che risponda in modo mirato alle particolari caratteristiche e obiettivi dell'organizzazione.

I KPI, acronimo di key performance indicator, rappresentano un elemento cruciale per qualsiasi organizzazione orientata alla gestione delle performance. Questi

---

<sup>13</sup> Vuol dire letteralmente “fatto su misura”, cucito addosso.

indicatori chiave forniscono una panoramica chiara e misurabile delle prestazioni e del successo aziendale.

Va notato che negli ultimi due decenni c'è stata una chiara evoluzione nella percezione pubblica delle questioni ambientali e del concetto di sviluppo sostenibile. Questo cambiamento è stato influenzato dalla crescente copertura mediatica e dall'educazione tramite programmi formali, come quelli scolastici (Holt e Barkemeyer, 2012). Questa maggiore consapevolezza ha reso gli indicatori di sostenibilità ancora più rilevanti, poiché sono diventati uno strumento chiave per comunicare informazioni complesse in modo accessibile e per facilitare la comprensione dei concetti legati alla sostenibilità (Bockstaller e Girardin, 2003). Gli indicatori di sostenibilità sono riconosciuti come strumenti efficaci per monitorare, valutare e comunicare fenomeni complessi. Essi rendono operativo il concetto di sviluppo sostenibile, aumentano la trasparenza e la responsabilità attraverso la diffusione di informazioni accessibili, coinvolgono le parti interessate e forniscono un supporto prezioso al processo decisionale (Coelho et al., 2010).

L'efficacia degli indicatori si basa sulla loro capacità di riflettere in modo accurato e trasparente la performance e il progresso dell'azienda verso gli obiettivi di sostenibilità. L'eventuale non allineamento tra i dati raccolti per la costruzione degli indicatori e le percezioni delle parti interessate potrebbe innescare diverse problematiche. Queste discrepanze potrebbero derivare da varie fonti, tra cui la mancata raccolta di dati accurati, l'interpretazione distorta delle informazioni o la

mancanza di coinvolgimento delle parti interessate nel processo di definizione degli indicatori stessi. Pertanto, il monitoraggio costante e l'analisi accurata sono essenziali per rafforzare l'efficacia dei processi di comunicazione e per adattare le strategie di sostenibilità in modo coerente con le aspettative e le esigenze delle parti interessate.

I KPI si distinguono in due principali categorie: quantitativi e qualitativi. I primi sono misurabili in termini numerici oggettivi e forniscono una valutazione numerica delle prestazioni aziendali. I qualitativi invece si concentrano sulla misurazione di elementi che possono essere difficili da esprimere in cifre, come la soddisfazione del cliente, la reputazione del marchio o la qualità del servizio. Si basano spesso su dati soggettivi, come feedback dei clienti, recensioni, sondaggi di opinione o valutazioni espresse in parole.

Il fondamento concettuale dell'argomento trattato in questa tesi, che parte da una valutazione della sostenibilità per culminare nella definizione di indicatori chiave di performance, è una logica ampiamente adottata da vari strumenti a livello globale che si occupano della sostenibilità. Nel paragrafo successivo saranno presi in esame tre di questi strumenti: il B-Impact Assessment (BIA), il Corporate Sustainability Assessment (CSA) di S&P e Uni/Pdr 134:2022. Questa selezione è motivata dal fatto che questi strumenti si avvicinano il più possibile a quello oggetto dell'elaborato, poiché mirano a valutare le performance di sostenibilità con un riferimento all'intero contesto organizzativo.

## **2.2 MODELLI UTILIZZATI NELLA PRASSI**

### ***2.2.1 Il B-Impact Assessment***

Il B-Impact Assessment (BIA) è il protocollo più solido e ampiamente utilizzato per valutare le performance economiche, ambientali e sociali di un'azienda. Permette di esplorare in modo dettagliato, esauriente e trasparente le azioni e gli esiti conseguiti dall'azienda in cinque sfere d'effetto cruciali: la governance, le condizioni dei dipendenti, l'impatto sulla comunità, l'ambiente e la soddisfazione della clientela.

La governance riguarda il quadro generale della missione aziendale, i principi etici, le responsabilità e il grado di trasparenza dell'azienda, insieme a come essa concretizza la sua visione e i suoi valori nei suoi statuti. Le migliori pratiche in questo settore si concentrano sulla partecipazione attiva dei dipendenti e dei membri del consiglio nella formulazione delle decisioni aziendali, sull'accessibilità delle informazioni finanziarie per i dipendenti, sulla facilità con cui i clienti possono esprimere feedback e sulla promozione della diversità all'interno degli organi direttivi.

La seconda area di impatto fa riferimento ai lavoratori. Questo aspetto riguarda gli sforzi compiuti da un'azienda per generare impatti positivi sul benessere e lo sviluppo della propria forza lavoro. Le migliori pratiche in questo ambito

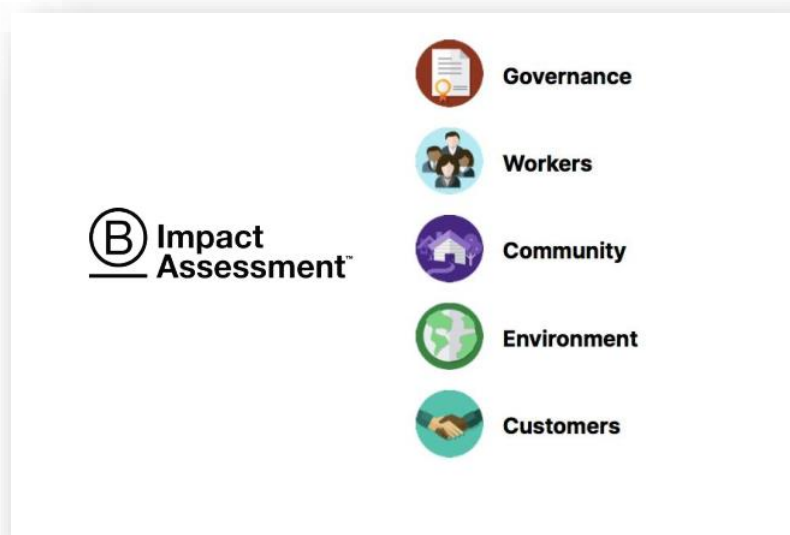
considerano fattori come la retribuzione equa dei dipendenti, i pacchetti di benefit, le opportunità di formazione e crescita professionale, la comunicazione interna, la flessibilità nel lavoro, le politiche di sicurezza, la promozione della salute dei lavoratori e le condizioni generali nell'ambiente lavorativo.

In seguito, si affronta la dimensione della comunità, che implica il contributo di un'azienda al progresso economico e sociale delle comunità in cui opera. Le buone pratiche in questo contesto includono iniziative e politiche mirate a generare impatti positivi sulla comunità locale. Tali iniziative possono spaziare dalla gestione delle relazioni con i fornitori all'impegno nella responsabilità sociale d'impresa, dalle donazioni filantropiche al supporto per la crescita e la diversità delle comunità in cui l'azienda è attiva.

La quarta area chiave dello strumento si focalizza sull'ambiente, dimensione che considera il modo in cui un'azienda contribuisce a un pianeta più sostenibile e rigenerativo. Ciò avviene attraverso la riduzione dell'impronta ecologica e ponendo una maggiore enfasi sulla sostenibilità nelle sue operazioni. Questa sezione esamina l'impatto delle strutture aziendali, dei materiali utilizzati, delle emissioni prodotte, dell'uso delle risorse e dell'energia, oltre ai canali di trasporto e distribuzione. Inoltre, valuta come l'azienda gestisce l'impatto ambientale all'interno della catena di approvvigionamento.

Infine, l'ultima dimensione si concentra sull'interazione dell'azienda con i clienti, valutando come essa fornisce prodotti o servizi che contribuiscono al benessere

generale dei consumatori. Le pratiche di eccellenza in questa dimensione includono l'offerta di servizi come istruzione, assistenza sanitaria e gestione finanziaria che apportano un valore significativo alla vita dei clienti. Inoltre, vengono esaminati attentamente gli sforzi dell'azienda relativi al marketing etico, alla privacy e alla sicurezza dei dati, nonché la presenza di canali adeguati al feedback da parte dei clienti.



**Immagine 2.1 – B-Impact Assessment.**

**Fonte: B Lab.**





**Immagine 2.2 – B-Impact Assessment.**

**Fonte: B Lab.**

Dopo un approfondito processo di valutazione, misurazione e analisi del profilo di sostenibilità condotto da B-Lab, l'azienda riceverà un punteggio sulla scala da 0 a 200 noto come "B-Impact Score." Questo punteggio fornisce una valutazione completa delle performance economiche, sociali e ambientali. Per ottenere la certificazione B-Corp, è necessario raggiungere almeno 80 punti su 200, che rappresentano la soglia minima di eccellenza.

Nel caso in cui l'azienda non raggiunga i 80 punti, il processo di valutazione rivelerà comunque le aree in cui è necessario apportare miglioramenti. Attraverso il BIA,

sarà possibile individuare le pratiche e le azioni correttive necessarie per aumentare il punteggio e raggiungere almeno 80 punti. In entrambi i casi, sia in caso di successo che di insuccesso nel raggiungere la soglia, l'azienda riceverà il proprio "Sustainability Profile & Masterplan." Questo rappresenta un report dettagliato che presenta il profilo di sostenibilità dell'organizzazione e il piano principale per massimizzare l'effetto positivo dell'azienda sulle persone, sulla comunità e sull'ambiente.

Quando, un'azienda che raggiunge la soglia minima di eccellenza di 80 punti e acquisisce la certificazione B-Corporation viene riconosciuta come un complesso rigenerativo. In altre parole, si tratta di un'azienda che crea un valore economico, sociale ed ambientale superiore a quanto consuma o distrugge; di conseguenza, il valore prodotto è maggiore del valore utilizzato. Ottenere la certificazione implica adottare una pratica di trasparenza, obbligando l'azienda a divulgare pubblicamente tutti i dettagli relativi alle sue prestazioni in linea con gli standard di B-Lab. Tali informazioni devono essere facilmente accessibili, sia tramite il sito ufficiale di B-Lab che attraverso una sezione dedicata alla certificazione B-Corp sul sito web aziendale.

Al contrario, un'impresa che non soddisfa la soglia minima di 80 punti e non acquisisce la certificazione B-Corp è categorizzata come azienda estrattiva. Ciò implica che l'impresa consuma o distrugge più valore economico, sociale ed

ambientale di quanto sia in grado di generare, indicando che il valore in input supera il valore in output.

Nel Mondo ci sono più di 200.000 aziende che si sono misurate con il B-Impact Assessment, cioè con questo primo protocollo di misurazione degli impatti, e sono solamente 5.200 che, ad oggi, hanno superato la soglia minima di eccellenza, di cui più di 900 in Europa e, di queste 900, più di 140 in Italia. <sup>14</sup>

Il completamento del B-Impact Assessment non solo permette di valutare l'effetto generale che l'azienda ha sulla società, ma fornisce anche un piano strategico per massimizzare questo impatto positivo. Inoltre, aiuta a capire in che misura essa contribuisce al raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite, noti come Sustainable Development Goals (SDGs), che sono obiettivi globali per migliorare il benessere della società e dell'ambiente entro il 2030.

---

<sup>14</sup> *Crescita del movimento B-Corp - [www.bcorporation.eu](http://www.bcorporation.eu)*

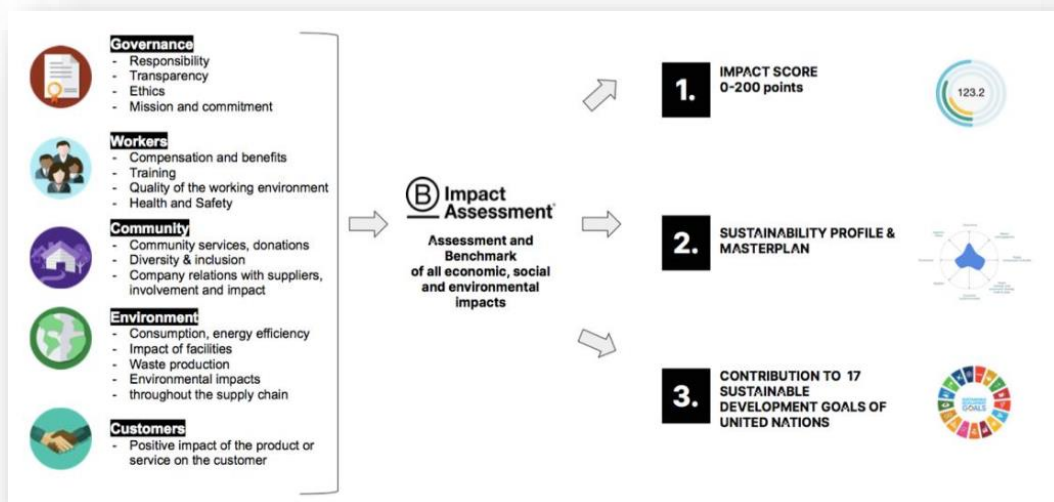


Immagine 2.3 – B-Impact Assessment.

Fonte: B Lab.

### 2.2.2 Il Corporate Sustainability Assessment di S&P

Il secondo strumento oggetto di analisi è il Corporate Sustainability Assessment di Standard and Poor's Corporation (S&P), società privata con sede negli Stati Uniti specializzata in ricerche finanziarie e analisi su titoli azionari e obbligazioni che nel corso degli ultimi decenni, ha ampliato il suo raggio d'azione, concentrandosi su tematiche di sostenibilità, soprattutto nell'area S&P Global Sustainable.

Lo S&P Global fornisce una panoramica approfondita su molteplici aspetti della sostenibilità, trattando rischi, opportunità e impatti e servendo una vasta gamma di soggetti differenziati per dimensioni e obiettivi.

Lo strumento chiave di questa area è il Corporate Sustainability Assessment (CSA), una valutazione annuale delle pratiche di sostenibilità adottate dalle aziende che coinvolge oltre 10.000 aziende globali e si concentra su criteri di sostenibilità specifici del settore, con una storia che risale al 1999. La valutazione di sostenibilità viene effettuata tramite la piattaforma di questionari online sicura, il portale CSA, il quale facilita notevolmente la rendicontazione e, dopo il primo anno di partecipazione, può essere precompilato con le risposte precedenti negli anni successivi. Il Portale CSA offre strumenti pratici per semplificare il processo di compilazione del questionario:

- fornisce una guida contestuale per ciascuna domanda/criterio, con informazioni di base sulla logica e definizioni chiave;
- consente un facile allegato di prove a sostegno, inclusi collegamenti ipertestuali, documenti e commenti, per arricchire e spiegare le risposte;
- mostra chiaramente l'avanzamento del completamento del questionario attraverso un sistema di codifica a colori;
- permette la condivisione dell'accesso all'strumento all'interno dell'organizzazione, consentendo a diversi utenti di inserire dati;

- facilita la verifica e la conferma finale del questionario attraverso un processo di firma.

Il CSA applica un approccio best-in-class, il che significa che nessun settore è escluso dalla valutazione, e allo stesso tempo utilizza una metodologia coerente e basata su regole con approcci specifici per 61 settori diversi dove sono previste circa 100 domande per ciascun settore, ciascuna delle quali rientra in uno dei circa 23 temi diversi. I criteri, a loro volta, rientrano in una delle tre dimensioni della sostenibilità e alcuni sono comuni a tutti i settori, mentre altri sono specifici del settore. In riferimento alle tre dimensioni della sostenibilità l'autovalutazione di S&P si basa su come illustrato nella Tabella 2.1.

L'approccio omogeneo adottato nello strumento garantisce una coesione logica in tutte le sezioni.

Inizia delineando chiaramente l'area oggetto di valutazione e prosegue esaminando temi specifici, ognuno dei quali è rappresentato da icone che fungono da segnali che anticipano una successiva disamina, una sorta di approfondimento della domanda in cui vengono fornite dettagliate spiegazioni per comprendere appieno la sua rilevanza, con circa una decina di righe di approfondimento. Dopo questa fase informativa, il focus si sposta all'autovalutazione aziendale. Ciascuna domanda è collegata ad uno standard o framework riconosciuto a livello globale, garantendo così un ancoraggio globale alle valutazioni.

**Tabella 2.1 – Temi Csa di S&P.**

| <b>DIMENSIONE ECONOMICA</b>        | <b>DIMENSIONE AMBIENTALE</b>               | <b>DIMENSIONE SOCIALE</b>              |
|------------------------------------|--|--|
|                                    |  |  |
| Trasparenza e Rendicontazione      | Politiche ambientali e sistemi di gestione | Pratiche lavorative                    |
| Corporate Governance               | Emissioni                                  | Diritti umani                          |
| Materialità                        | Efficienza delle risorse e Circolarità     | Sviluppo del capitale umano            |
| Gestione del rischio e delle crisi | Rifiuti                                    | Attrazione e ritenzione del talento    |
| Etica aziendale                    | Acqua                                      | Gestione delle relazioni con i clienti |
| Influenza sulle politiche          | Strategia climatica                        | Salute e sicurezza sul lavoro          |
| Gestione catena approvvigionamento | Biodiversità                               | Protezione della privacy               |
| Strategia fiscale                  |  |  |
| Sicurezza delle informazioni       |  |  |

**Fonte: Elaborazione dell'autore.**

Questo modello coeso e strutturato facilita la comprensione e l'implementazione del processo di autovalutazione, fornendo un quadro sistematico per l'analisi dettagliata dei diversi aspetti considerati.

Il CSA si adatta alle aziende con un ambito di rendicontazione limitato, in cui i dati potrebbero non coprire la totalità delle operazioni, garantendo al contempo la parità con le informative complete. Per i temi qualitativi, come le politiche aziendali e gli approcci gestionali, i punti vengono assegnati in base al contenuto e alla sostanza delle politiche e delle procedure, non solo alla loro esistenza. Le politiche senza misure chiare su come vengono applicate non garantiscono la solidità necessaria per ottenere buoni risultati; quindi, le aziende con politiche che includono azioni chiare, misure di escalation e protocolli di applicazione riceveranno punti aggiuntivi.

Oltre il 40% delle domande nel CSA richiede dati disponibili al pubblico per ottenere punti. Per i criteri che includono domande di questo tipo, ad esempio corporate governance, strategia climatica e diritti umani, le aziende possono ricevere il massimo punteggio del criterio solo se hanno adeguatamente divulgato prove a sostegno delle richieste. L'ulteriore 40% delle domande del CSA non richiede la divulgazione pubblica di informazioni per ottenere punti; tuttavia, i punti vengono assegnati per premiare le aziende che lo fanno. Per queste domande, le aziende sono autorizzate a utilizzare dati e documentazione interni per corroborare le proprie richieste. Tuttavia, un punteggio pieno su queste domande può essere



ottenuto solo se le aziende rendono pubbliche tutte le informazioni rilevanti su questi argomenti. Nel caso in cui la rendicontazione non sia così comune nel pubblico dominio, vengono assegnati punti aggiuntivi quando i dati vengono divulgati pubblicamente.

Per quanto riguarda le domande del CSA che non richiedono la divulgazione pubblica di informazioni per ottenere punti e che non assegnano punti aggiuntivi alle aziende che lo fanno, se non viene fornita alcuna informazione tramite il questionario, questi punteggi a livello di domanda vengono calcolati sulla base di un approccio di modellazione.

I punteggi sono misurati su una scala da 0 a 100 dove 100 rappresenta il massimo e vengono assegnati a livello di domanda in base alla valutazione dei dati secondo schemi di punteggio predefiniti che ne valutano disponibilità, la qualità, la pertinenza e la performance. Questi punteggi a livello di domanda si aggregano fino al livello di criterio riflettendo i temi più rilevanti a seconda del sottosettore successivamente si combinano ulteriormente nei rispettivi raggruppamenti per formare i punteggi dimensionali che alla fine si riuniscono in un unico punteggio per ogni azienda.

$$SP_{ESG} = \sum (((SP_{QP} * SP_{QW}) * SP_{CW}) * SP_{DW})$$

Where:

$SP_{ESG}$  = S&P Global ESG Score

$SP_{QP}$  = Question Points

$SP_{QW}$  = Question Weight

$SP_{CW}$  = Criteria Weight

$SP_{DW}$  = Dimension Weight

**Immagine 2.4 – Punteggio del CSA.**

**Fonte: Standard and Poor.**

### ***2.2.3 UNI/PdR 134:2022***

Il terzo strumento oggetto di analisi è l'UNI/PdR 134:2022, rating di sostenibilità per imprese di minori dimensioni - Modello di autovalutazione.

La presente prassi di riferimento non è una norma nazionale, ma è un documento pubblicato da UNI, come previsto dal regolamento UE n.1025/2012, ed è adottata esclusivamente in ambito nazionale. Il presente strumento ha lo scopo di dare degli indirizzi organizzativi e operativi alle aziende di minori dimensioni (0-49 addetti) che operano nei diversi settori produttivi per poter valutare la propria sostenibilità, nonché calcolare e monitorare le loro performance in tale ambito, articolato nei suoi

aspetti ambientali, sociali ed economici e comprendere il proprio contributo al raggiungimento dei 17 obiettivi contenuti nell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite. Si tratta di uno strumento che attraversa orizzontalmente tutti i settori dell'economia, atto a effettuare una prima valutazione della sostenibilità nelle imprese di dimensioni ridotte, basata su elementi e pratiche facilmente identificabili. Le domande di autovalutazione presentano un carattere trasversale, consentendo la loro immediata applicazione potenziale a tutte le micro e piccole imprese. Al fine di rendere misurabile e definire la sostenibilità aziendale, è stato creato un set di domande attraverso il quale è possibile non solo effettuare una prima valutazione della sostenibilità dell'impresa, ma anche individuare le azioni future da intraprendere per migliorare le prestazioni in merito alle tre dimensioni della sostenibilità.

Nella prima parte si misura il grado di conoscenza e consapevolezza dell'importanza etica attribuita alla sostenibilità.

**Tabella 2.2 – Domande generali in merito alla sostenibilità.**

| N | DOMANDA  |
|---|--|
| 1 | Ritiene che le sue conoscenze sul tema della sostenibilità siano sufficienti per poterla applicare nella sua impresa?<br>a) sì b) no |
| 2 | Nella sua impresa l'aspetto ambientale è essenziale per la sostenibilità?<br>a) sì b) no   |

|    |   |
|----|---|
| 3  | Nella sua impresa gli aspetti sociali sono essenziali per la sostenibilità?<br>a) sì b) no  |
| 4  | Nella sua impresa gli aspetti di governance (gestione dell'impresa) sono essenziali per la sostenibilità? a) sì b) no   |
| 5  | Conosce i 17 obiettivi per lo sviluppo sostenibile dell'Agenda ONU 2030 e come si possono applicare alla sua impresa? a) sì b) no   |
| 6  | Nella sua impresa ha avviato azioni concrete e dimostrabili per rendere il business più sostenibile? a) sì b) no  |
| 7  | La sua impresa possiede certificazioni di qualità, ambientali o sociali o altre certificazioni connesse ai temi della sostenibilità? a) sì b) no                              |
| 8  | Ritiene importante implementare o aumentare la sostenibilità nella sua attività d'impresa e ha in programma di farlo nei prossimi 12/24 mesi? a) sì b) no                     |
| 9  | La sua impresa possiede un bilancio di sostenibilità che rendiconta gli impatti ambientali, economici e sociali? a) sì b) no  |
| 10 | Ha in programma di redigerlo nei prossimi 12 mesi? a) sì b) no  |
| 11 | Anche gli istituti bancari e finanziari prendono in considerazione nelle richieste di finanziamenti come l'impresa gestisce la sostenibilità: ne era al corrente? a) sì b) no |
| 12 | Ha ricevuto da parte dei suoi stakeholder richieste di informazioni su come la sua impresa sta considerando i temi della sostenibilità? a) sì b) no                           |

**Fonte: Rielaborazione dell'autore dalla prassi di riferimento UNI/PdR 134:2022.**

Nella seconda parte del questionario sono approfonditi i temi ambientali.

**Tabella 2.3 – Domande relative agli aspetti ambientali della sostenibilità.**

| <b>N</b> | <b>DOMANDA</b>  |
|----------|---|
| 13       | Nella sua impresa ha attuato delle azioni di riduzione delle emissioni di CO2? a) sì b) no  |
| 14       | Nella sua impresa ha introdotto strumenti per la riduzione dell'utilizzo di acqua potabile nello svolgimento delle sue attività e per ridurre progressivamente i consumi idrici? a) sì b) no                        |
| 15       | Nella sua impresa ha realizzato iniziative per ridurre i rifiuti e i materiali di scarto? a) sì b) no   |
| 16       | Nella sua impresa ha implementato o programmato entro la fine del prossimo anno delle azioni per il miglioramento dell'efficienza aziendale in termini di riscaldamento/condizionamento degli ambienti? a) sì b) no |
| 17       | Nella sua impresa ha sviluppato un piano per il miglioramento dell'efficienza energetica aziendale in termini di efficienza energetica? a) sì b) no   |
| 18       | Nella sua impresa si produce energia rinnovabile? a) sì b) no   |
| 19       | Nella sua impresa ha attivato politiche e azioni per gestire il suo ciclo idrico complessivo eliminando possibili casi di inquinamento delle acque utilizzate? a) sì b) no  |
| 20       | La sua impresa svolge un ruolo attivo per la conservazione e la preservazione della biodiversità del territorio in cui si trovano le proprie sedi? a) sì b) no  |
| 21       | Nella sua impresa sono presenti degli spazi verdi nelle aree di disponibilità? a) sì b) no  |
| 22       | Nella sua impresa si promuovono programmi di formazione e informazione, a cui far partecipare anche i dipendenti, sui temi ambientali e di cambiamento climatico? a) sì b) no                                       |
| 23       | Nella sua impresa i mezzi aziendali sono almeno per il 50% mezzi a ridotto impatto ambientale? a) sì b) no  |
| 24       | Nella sua impresa si adottano politiche di acquisto di prodotti/servizi a ridotto impatto ambientale? a) sì b) no   |

|    |  |
|----|--|
| 25 | Nella sua impresa si utilizzano, durante la sua attività quotidiana, i prodotti dei fornitori locali? a) sì b) no                                    |
| 26 | La sua impresa si è dotata di un piano di gestione della mobilità al fine di ottimizzare l'impatto dei trasporti? a) sì b) no                        |
| 27 | Nella sua impresa si adotta una politica di sensibilizzazione per favorire la scelta di mezzi di trasporto a ridotto impatto ambientale? a) sì b) no |

**Fonte: Rielaborazione dell'autore dalla prassi di riferimento UNI/PdR 134:2022.**

Nella terza parte del questionario sono approfondite le tematiche sociali.

**Tabella 2.4 – Domande relative agli aspetti sociali della sostenibilità.**

| <b>N</b> | <b>DOMANDA</b>  |
|----------|---|
| 28       | Nella sua impresa ha assunto nuovo personale negli ultimi due anni, generando nuovi posti di lavoro? a) sì b) no  |
| 29       | Nella sua impresa promuove azioni per favorire l'inserimento nel mondo del lavoro dei giovani? a) sì b) no  |
| 30       | Nella sua impresa ha inserito la flessibilità di orario? a) sì b) no  |
| 31       | Nella sua impresa ha sviluppato delle convenzioni con imprese locali con condizioni di favore per i propri dipendenti? a) sì b) no                                    |
| 32       | Nella sua impresa ha definito un piano di welfare aziendale o delle azioni specifiche di supporto alla vita quotidiana del dipendente? a) sì b) no                    |
| 33       | Nella sua impresa si realizzano buone prassi e iniziative in materia di salute e sicurezza sul lavoro? a) sì b) no  |
| 34       | Nella sua impresa si adotta lo smart working e prevede di continuare a farlo nei prossimi anni, laddove applicabile per le mansioni svolte dal lavoratore? a) sì b) n |

|    |  |
|----|--|
| 35 | Nella sua impresa, solitamente i dipendenti partecipano in orari di lavoro a corsi di formazione durante l'anno? a) sì b) no   |
| 36 | Qualora non fosse possibile la partecipazione dei dipendenti a programmi formativi in orario lavorativo, sono previste forme incentivanti o compensative su corsi di formazione? a) sì b) no                         |
| 37 | La sua impresa ha un proprio codice etico e/o di condotta reso pubblico e accessibile a tutti gli stakeholder? a) sì b) no   |
| 38 | Nella sua impresa si adottano delle forme di incentivazioni verso i propri dipendenti, in ambito di sostenibilità, legate al risparmio/flessibilità lavorativa/innovazione/riduzione impatto ambientale? a) sì b) no |
| 39 | La sua impresa ha un proprio piano di sviluppo carriera che esula dagli scatti di livello previsti per legge? a) sì b) no  |
| 40 | Nella sua impresa si adottano azioni di solidarietà sociale e limitazione degli sprechi (anche con riferimento alla Legge 19 agosto 2016, n. 166)? a) sì b) no   |
| 41 | Nella sua impresa ha messo in atto delle iniziative per garantire la parità di genere? a) sì b) no   |
| 42 | Nella sua impresa ha intrapreso il percorso di certificazione per la parità di genere, secondo la PdR 125:2022? a) sì b) no  |

**Fonte: Rielaborazione dell'autore dalla prassi di riferimento UNI/PdR 134:2022.**

Nella quarta parte del questionario sono, infine, approfondite le tematiche di governance.

**Tabella 2.5 – Domande relative agli aspetti sociali della sostenibilità.**

| N  | DOMANDA  |
|----|--|
| 43 | Ritiene che le sue conoscenze sul tema della sostenibilità siano sufficienti per poterla applicare nella sua impresa? a) sì b) no  |
| 44 | La sua impresa ha adottato un modello di gestione del rischio capace di adattarsi a situazioni che comportano cambiamenti repentini o imprevedibili, come ad esempio nel caso del Covid-19? a) sì b) no                                      |
| 45 | La sua impresa ha un piano/propone delle azioni per la cultura dell'equità di genere/pari opportunità? a) sì b) no   |
| 46 | La sua impresa fa parte di partenariati pubblico-privati e/o partecipa alla creazione di gruppi di lavoro/comitati/associazioni che possano supportare le imprese per lo sviluppo e la diffusione di buone pratiche sostenibili? a) sì b) no |
| 47 | Nella sua impresa il titolare e/o il legale rappresentante ha/hanno mai fatto corsi di gestione aziendale? a) sì b) no   |
| 48 | Nella sua impresa ha implementato, o prevede di farlo nei prossimi 12 mesi, una trasformazione per digitalizzare i suoi sistemi di gestione interna e/o verso i propri clienti? a) sì b) no  |
| 49 | Se l'impresa è composta da più soci, almeno una di loro è donna? a) sì b) no   |
| 50 | Se l'impresa è di proprietà di un'unica persona, questa persona è una donna? a) sì b) no   |
| 51 | Nella sua impresa ha realizzato un piano per monitorare i rischi? a) sì b) no  |
| 52 | Se sì, per i rischi sono stati misurati il livello di probabilità e il relativo impatto, nonché sono state definite azioni specifiche per mitigarli? a) sì b) no   |
| 53 | Alla luce della compilazione del questionario, ritiene ancora che le sue conoscenze sul tema della sostenibilità siano sufficienti per poterla applicare nella sua impresa? a) sì b) no  |

**Fonte: Rielaborazione dell'autore dalla prassi di riferimento UNI/PdR 134:2022.**



Una volta eseguita la fase di autovalutazione di sostenibilità, dove ogni risposta affermativa vale 1 punto mentre ogni risposta negativa vale 0 punti, lo strumento riporta i risultati del questionario che sono suddivisi in 5 fasce (insufficiente, sufficiente, buono, ottimo ed eccellente), che rappresentano il grado di attenzione e attivazione dell'impresa, nei confronti del tema della sostenibilità.

**Tabella 2.6 – Fascia di punteggi del questionario di autovalutazione.**

| FASCIA | TOTALE RISPOSTE AFFERMATIVE | LIVELLO       | DESCRIZIONE INDICATIVA  |
|--------|-----------------------------|---------------|---|
| 1      | 26 o inferiore              | Insufficiente | Sono completamente assenti obiettivi, politiche, pianificazione e forme di monitoraggio sulla sostenibilità.  |
| 2      | tra 27 e 32                 | Sufficiente   | È presente la consapevolezza sul tema della sostenibilità. Si sono rilevati comportamenti sostenibili all'interno dell'impresa, ma senza una gestione formalizzata a livello di sistema.  |
| 3      | tra 33 e 42                 | Buono         | Si è sviluppata una consapevole azione di indirizzo della sostenibilità in termini di politica, di obiettivi e di definizione dei piani di rilevazione dei dati.  |
| 4      | tra 43 e 48                 | Ottimo        | Sono presenti politiche sulla sostenibilità, sono presenti obiettivi chiari e il piano di monitoraggio, mancano ancora alcuni punti per il raggiungimento un sistema completo di gestione dei temi della sostenibilità.                               |
| 5      | tra 49 e 52                 | Eccellente    | Sono presenti politiche sulla sostenibilità che riguardano l'intera organizzazione; sono attivi e aggiornati piani di miglioramento sviluppati sulla base di misure e indicatori quantitativi e con obiettivi chiari e condivisi con gli stakeholder. |

**Fonte: UNI/PdR 134:2022.**

### **2.3 I BENEFICI DERIVANTI DALL'UTILIZZO DELLO STRUMENTO**

Nel paragrafo precedente sono stati esaminati tre strumenti che condividono la stessa logica di valutazione della sostenibilità aziendale, ma si differenziano per la metodologia adottata. La base comune degli strumenti è costituita dal fatto che entrambi partono da un self assessment di sostenibilità, sebbene somministrato e strutturato in modo diverso, per arrivare ad una generazione del punteggio finale assegnato all'organizzazione oggetto della valutazione.

In particolare, si è visto che il B Impact Assessment è uno strumento utilizzato da molte aziende e organizzazioni per valutare e migliorare le proprie prestazioni in materia di sostenibilità e responsabilità sociale. Questo strumento favorisce la trasparenza e promuove un approccio olistico all'impatto aziendale, incoraggiando le aziende a considerare non solo i risultati finanziari, ma anche il contributo positivo che possono apportare alla società e all'ambiente. Mentre il Corporate Sustainability Assessment (CSA) consente alle aziende di riportare direttamente i principali parametri di sostenibilità e valutare le proprie prestazioni su una vasta gamma di criteri economici, ambientali e sociali specifici del settore, rilevanti per il successo aziendale e per il crescente numero di aziende orientate alla sostenibilità. Infine, il terzo strumento analizzato è l'UNI/PdR 134:2022, uno strumento di rilievo nazionale rispetto ai due precedentemente esplicitati, di carattere globale, che consente un approccio alla sostenibilità per le imprese di minori dimensioni

fornendo un modello di autovalutazione basato su 53 domande che hanno un duplice scopo: in primo luogo di valutare la performance di sostenibilità di un'organizzazione, ma anche di comprendere il contributo al raggiungimento dei 17 obiettivi contenuti nell'Agenda 2030.

L'analisi dei casi proposti ha il fine principale di dimostrare come lo strumento oggetto di questo elaborato abbracci la medesima logica, partendo dall'autovalutazione fino a giungere alla definizione dei KPI.

Il punto di forza dello strumento è che permette, inizialmente, di standardizzare il lavoro semplificandolo e, conseguentemente, attraverso il colloquio, il dialogo ed il confronto, di far emergere la natura tailor-made del modello.

La coesistenza di standardizzazione e personalizzazione evidenzia uno strumento dualistico, ossimorico che, mediante la successiva strutturazione, viene reso versatile. Inoltre, lo strumento è iterativo, in quanto una volta terminato il percorso di sostenibilità è possibile iniziare un altro ciclo. Ciò permette all'azienda di migliorarsi mediante l'apprendimento ex-post.

L'applicazione dello strumento nel corso del tempo ha un duplice vantaggio. Da un lato, in base alle esigenze concrete generatesi dall'applicazione dello strumento, si viene a creare esperienza e consapevolezza, strumentali a modificare azioni e KPI inizialmente proposti e dall'altro, invece, è possibile collezionare una certa numerosità di Sustainability Data che permetterebbero di generare statistiche e apportare modifiche strutturali al sistema di ponderazione e clusterizzazione.

## **CAPITOLO 3**

### **SUSTAINABILITRIP**

#### **3.1 LA FASE DI PIANIFICAZIONE**

In questo capitolo, esamineremo da vicino la metodologia alla base del nuovo strumento di self assessment, oggetto dell'elaborato: Sustainabilitrip.

Questa metodologia si sviluppa attraverso una fase di pianificazione, come descritto nel capitolo precedente, per poi passare a una fase operativa ed infine giungere alla fase di controllo. Il termine "Sustainabilitrip" è un neologismo che unisce "sustainability" (sostenibilità) e "trip" (viaggio), enfatizzando l'idea di intraprendere un percorso di sostenibilità e allo stesso tempo incarna l'obiettivo chiave dello strumento, mirato a guidare e supportare le aziende, in particolare le PMI, lungo un viaggio verso la sostenibilità.

La progettazione dello strumento è attentamente orientata verso le PMI, con un'attenzione particolare alle realtà marchigiane e, in modo significativo, alle micro e piccole imprese. Questa scelta è motivata non solo dalla predominanza numerica di imprese di questo tipo nella regione, ma anche dal fatto che negli ultimi anni le medie imprese si sono sempre più avvicinate a temi legati alla sostenibilità in quanto, quest'ultime, sono diventate una componente chiave per la sopravvivenza

e la crescita delle imprese di medie dimensioni, in risposta alle aspettative del mercato, alle normative, ai vantaggi finanziari e alla necessità di costruire una reputazione positiva.

La prima fase che lo strumento prevede è la fase di pianificazione, fase cruciale che necessita di un impegno significativo in termini di tempo ed energia, poiché si entrerà, spesso e volentieri, in contatto con soggetti che hanno una scarsa familiarità con tematiche legate alla sostenibilità.

Nella fase di pianificazione, è cruciale considerare il contesto organizzativo, poiché esso svolge un ruolo essenziale nell'effettiva messa in atto e nell'utilizzo degli strumenti. Analogamente, qualsiasi iniziativa all'interno di un'organizzazione può essere agevolata o ostacolata da vari fattori, tra cui la resistenza da parte dei dipendenti, la cultura organizzativa e la disponibilità di risorse.

Perciò la creazione di un piano ben strutturato e la scelta accurata dei KPI costituiranno la base per il successo delle iniziative di sostenibilità e per un futuro più sostenibile per l'azienda.

### ***3.1.1 Il self assessment e il posizionamento nella matrice***

Prima di esaminare il questionario alla base del self assessment di sostenibilità, dello strumento oggetto della tesi, è necessario fare una precisazione sulle modalità con cui potrebbe essere presentato affinché sia facilmente fruibile.

Attraverso la digitalizzazione mediante QR code (immagine 3.1), si presentano due diverse modalità di diffusione del questionario:

- la prima vede l'organizzazione di eventi, focus group o tavole rotonde, con partecipanti le PMI con l'obiettivo di trattare tematiche di sostenibilità per suscitare la curiosità e al fine di promuovere lo strumento;
- la seconda modalità vede la realizzazione di un origami a forma di fiore di loto in carta riciclata con lo scopo di richiamare l'importanza dell'economia circolare in quanto, la carta è il materiale cliché dell'ufficio. L'oggetto richiama il concetto di sostenibilità per via del suo design in quanto il fiore di loto nella cultura orientale simboleggia la rinascita in un mondo contaminato dalle impurità, inoltre, il fiore essendo un elemento naturale richiama la sostenibilità ambientale.



**Immagine 3.1 – QR code Sustainabilitytrip.**

**Fonte: Elaborazione dell'autore.**

Il self-assessment, noto anche come autovalutazione, è un processo in cui un'azienda o un individuo esamina criticamente e valuta le proprie performance, prassi e politiche relative a specifici ambiti o temi. Nell'ambito della sostenibilità aziendale, il self-assessment è una fase iniziale importante per comprendere la situazione attuale dell'azienda in ottica di sostenibilità e per identificare le aree di miglioramento.

L'Assessment di Sustainabilitytrip consiste in una survey di 30 domande, di cui, 10 che si riferiscono ad una prima sezione volta a catturare una panoramica rapida e

generica della PMI in esame, e le restanti 20 che si riferiscono alla seconda sezione volta a valutare il grado di cultura di sostenibilità aziendale.

La prima sezione si articola nelle seguenti dieci domande, somministrate secondo la modalità di domanda aperta con il fine di effettuare una “fotografia” dell’organizzazione.

**Tabella 3.1 – Prima sezione dell’assessment di Sustainabilitytrip.**

|     |                              |
|-----|------------------------------|
| 1.  | Sede legale dell’impresa     |
| 2.  | Settore di appartenenza      |
| 3.  | Numero di soci (se presenti) |
| 4.  | Numero di stabilimenti       |
| 5.  | Numero di dipendenti         |
| 6.  | Numero di dipendenti uomini  |
| 7.  | Numero di dipendenti donne   |
| 8.  | Fatturato                    |
| 9.  | Totale Attivo                |
| 10. | Numero di clienti (stima)    |

**Fonte:** Elaborazione dell’autore.

Nel questionario, le domande riguardanti il numero di dipendenti, il fatturato e il totale attivo sono contrassegnate come obbligatorie, poiché tali informazioni sono



essenziali per la successiva collocazione della PMI nella matrice di sostenibilità.

Nello specifico si fa riferimento alla domanda numero 5, 8 e 9.

Tuttavia, le restanti domande, pur non avendo carattere obbligatorio, rivestono comunque un'importanza significativa e meritano un'attenta considerazione per due ragioni chiave. Innanzitutto, queste domande arricchiscono il quadro informativo sull'impresa, fornendo dati aggiuntivi e approfonditi che permettono una migliore comprensione del contesto operativo e delle dinamiche aziendali. In secondo luogo, queste informazioni complementari rappresentano un prezioso strumento per l'implementazione di futuri piani e pratiche sostenibili.

La seconda sezione del questionario si focalizza su una serie di domande riguardanti il grado di conoscenza e importanza attribuita ai temi della sostenibilità all'interno dell'azienda. Le domande sono concepite per sondare diversi aspetti, dalle conoscenze normative all'importanza rispetto le tre dimensioni della sostenibilità.

**Tabella 3.2– Seconda sezione dell'assessment di Sustainability.**

|    | <b>DOMANDA</b>   | <b>SCALA DI VALUTAZIONE (0-5)</b> |
|----|--|-----------------------------------|
| 1. | Quanto è importante fare formazione in riferimento ai temi della sostenibilità in azienda? | Per niente – Moltissimo           |
| 2. | Quanto pensate che la sostenibilità sia un'opportunità per l'azienda?                      | Per niente – Moltissimo           |

|     | <b>DOMANDA</b>   | <b>SCALA DI VALUTAZIONE (0-5)</b>                    |
|-----|--|--|
| 3.  | Quanto vi sentite esposti al cambiamento climatico?  | Per niente – Moltissimo                              |
| 4.  | Quanto conoscete la Tassonomia Europea?  | Non ne ho mai sentito parlare – La conosco bene      |
| 5.  | Quanto conoscete l'Agenda 2030?  | Non ne ho mai sentito parlare – La conosco bene      |
| 6.  | Quanto conoscete il PNRR?  | Per niente – Moltissimo                              |
| 7.  | Quanto conoscete le direttive europee sulla disclosure non finanziaria (NFRD/CSRD)?  | Non ne ho mai sentito parlare – La conosco bene      |
| 8.  | Quanto è importante avere un codice etico in azienda?  | Per niente – Moltissimo                              |
| 9.  | Quanto spesso vengono condotte indagini sul benessere dei dipendenti sul luogo di lavoro?                                      | Mai condotta una indagine – Spesso, una volta l'anno |
| 10. | Quanto è approssimativamente la percentuale di dipendenti del territorio in azienda?   | 0% Nessuno – 100% Tutti                              |
| 11. | Quanto è utile o potrebbe essere utile avere una figura specializzata in sostenibilità in azienda?                             | Per niente – Moltissimo                              |
| 12. | Quanto è importante collaborare con associazioni/enti del territorio che promuovono iniziative sociali, benefiche e culturali? | Per niente – Moltissimo                              |

|     | <b>DOMANDA</b>  | <b>SCALA DI VALUTAZIONE (0-5)</b>   |
|-----|---|---|
| 13. | Quanto le certificazioni e le ecolabels sono importanti per un prodotto/servizio?                                     | Per niente – Moltissimo   |
| 14. | Quanto è utile e importante ai fini aziendali fare il calcolo delle emissioni?  | Per niente – Moltissimo   |
| 15. | Quanto è utile e importante per l'azienda usare il sito internet e/o canali social per comunicare i valori aziendali? | Per niente – Moltissimo   |
| 16. | Quanto spesso conducete analisi di stakeholder engagement?  | Mai – Una volta l'anno  |
| 17. | Quanto è avanzato il vostro sistema informativo?  | Per niente, non ne abbiamo uno – Moltissimo, ne abbiamo uno ben strutturato |
| 18. | Quanto è utile selezionare fornitori sulla base dei criteri di sostenibilità?   | Per niente – Moltissimo   |
| 19. | Quanto il vostro target è sensibile alle tematiche della sostenibilità?   | Per niente – Moltissimo   |
| 20. | Quanto ritenete che la value proposition dell'azienda sia orientata al target di sostenibilità?                       | Per niente – Moltissimo   |

**Fonte:** Elaborazione dell'autore.

Le risposte alle domande, della seconda sezione, vengono valutate con un approccio analogo alla scala Likert, dove vengono assegnati punteggi da 0 a 5 per esprimere

diverse intensità di opinione o conoscenza. Non si troverà il grado di disaccordo o quello d'accordo, bensì varie scale d'intensità. (Per niente o moltissimo, non ne ho mai sentito parlare o la conosco bene, 0% o 100%).

Per ottenere lo score finale, i punteggi assegnati a ciascuna domanda vengono sommati e divisi per il numero totale di domande. In questo modo, tutte le domande hanno il medesimo peso e il modello risulta semplificato, facilitando la comprensione per coloro che si avvicinano per la prima volta al mondo della sostenibilità. I valori aggregati saranno successivamente utilizzati per ottenere lo score rappresentativo del grado di cultura di sostenibilità dell'azienda, che sarà impiegato per il posizionamento all'interno della matrice. Questo approccio consentirà di valutare in modo chiaro e sintetico il livello di consapevolezza e coinvolgimento dell'azienda nei temi della sostenibilità e fornirà indicazioni preziose per il percorso di miglioramento e sviluppo sostenibile.

L'autovalutazione svolta dall'azienda rappresenta il primo passo fondamentale nel percorso di sostenibilità, consentendo un'analisi critica delle proprie performance e politiche riguardanti la sostenibilità. Una volta completata l'autovalutazione, l'azienda procederà con il successivo posizionamento all'interno della matrice che permetterà di avere una visione chiara del proprio livello di maturità rispetto alla sostenibilità e di identificare la categoria di appartenenza, che potrebbe essere tra microimpresa o piccola impresa. Questo sarà il punto di partenza per lo sviluppo del piano di lavoro e l'implementazione di azioni concrete volte a migliorare

l'impatto dell'impresa sulle tre dimensioni della sostenibilità: economica, sociale e ambientale.

Nel processo di posizionamento, le risposte ottenute dal questionario di self-assessment verranno utilizzate per assegnare un grado di cultura di sostenibilità all'azienda, che sarà rappresentato su un asse delle ascisse. Il grado di cultura di sostenibilità sarà calcolato sommando i punteggi delle singole domande e dividendo per il numero di domande totali, ottenendo un punteggio massimo di 5. Sull'asse delle ordinate, invece, verrà considerata la dimensione dell'azienda, basandosi sulle risposte della prima sezione del self-assessment, che riguarda il numero di dipendenti, il fatturato e il totale di bilancio.

L'intersezione tra il grado di cultura di sostenibilità e la dimensione dell'azienda determinerà quattro diversi cluster: il primo sarà rinominato Turistico (T), il secondo Escursionista (E), il terzo Escursionista Esperto (EE) e il quarto Escursionista Esperto con Attrezzatura (EEA):

- nel cluster T, saranno presenti le Microimpresa con un basso grado di cultura di sostenibilità;
- nel cluster E, saranno presenti le Piccole imprese con un basso grado di cultura di sostenibilità;
- nel cluster EE, saranno presenti le Microimpresa con un alto grado di cultura di sostenibilità;

- infine, nel cluster EEA, saranno presenti le Piccole imprese con un alto grado di cultura di sostenibilità.



**Immagine 3.2– Matrice di sostenibilità di Sustainabilitrip.**

**Fonte: Elaborazione dell'autore.**

La scelta di utilizzare la scala di valutazione delle difficoltà escursionistiche del CAI <sup>15</sup> per nominare i cluster è motivata dall'idea cardine alla base dello strumento, che vuole rappresentare l'approccio alla sostenibilità come un percorso escursionistico, con differenti livelli di preparazione e difficoltà. Il nome attribuito

---

<sup>15</sup> Sigla di Club Alpino Italiano, organizzazione fondata a Torino nel 1863 per iniziativa di Quintino Sella; ha lo scopo di promuovere l'alpinismo in ogni sua manifestazione e la conoscenza e lo studio delle montagne, specialmente di quelle italiane.

a ciascun cluster riflette il livello di maturità dell'azienda in termini di sostenibilità, dalla fase iniziale di apprendimento e consapevolezza (Turistico) alla piena padronanza delle pratiche sostenibili (Escursionista Esperto con Attrezzatura).

### ***3.1.2 Il colloquio personalizzato e la creazione del piano di lavoro***

Un elemento fondamentale di questa prima fase è il colloquio personalizzato, che rappresenta un'occasione preziosa per esplorare a fondo le sfide e le opportunità specifiche dell'azienda in relazione alla sostenibilità e, allo stesso tempo, costituisce un momento senza eguali in cui il percorso di sostenibilità si plasmerà su misura per l'azienda. Questo dialogo approfondito permetterà, in prima battuta, di discutere della fase di autovalutazione con un focus soprattutto nella seconda sezione e laddove serva con delle spiegazioni. In seconda battuta, di definire obiettivi di sostenibilità realistici e strategie personalizzate per raggiungerli.

Un aspetto critico da tenere in considerazione è la scelta dei referenti aziendali che guideranno l'implementazione del percorso di sostenibilità all'interno dell'azienda. Questi referenti svolgono un ruolo chiave nell'orientare la cultura aziendale verso la sostenibilità e nel coordinare l'esecuzione delle azioni previste. Studi sulla gestione del cambiamento organizzativo (Carnall, 2007) evidenziano che un coinvolgimento attivo e responsabile dei referenti aziendali può aumentare significativamente il successo dell'implementazione di nuove pratiche aziendali.

Il fine ultimo di questa fase è la massimizzazione dello strumento, garantendo che le strategie di sostenibilità siano allineate con le esigenze e le ambizioni dell'azienda. La fase iniziale di pianificazione si conclude con un significativo risultato, la definizione di un piano di lavoro esaustivo, tradotto in azioni concrete pronte per l'implementazione all'interno del contesto organizzativo.

È opportuno precisare che le aziende all'interno di ciascun cluster sono organizzate secondo una logica multi-criteriale, tenendo conto sia della facilità di implementazione che della loro propedeuticità. Questa metodologia di suddivisione mira a ottimizzare l'efficacia del piano complessivo, garantendo che le attività più accessibili e strategicamente rilevanti siano prioritarie.

Tale approccio è progettato per massimizzare l'impatto delle azioni intraprese, rendendo il processo di implementazione più efficiente. Inizialmente, verrà fornita una definizione generale delle azioni, seguita dall'illustrazione di esempi specifici nel contesto delle PMI nel paragrafo 3.2.1. Questo approccio consente di fornire chiarezza sulle azioni in un contesto applicativo.

L'ordine di presentazione seguirà la struttura della matrice di sostenibilità creata, iniziando con la definizione delle azioni nel cluster T, per poi affrontare il cluster E, procedere al cluster EE, e concludere con il cluster EEA. Questa sequenza organizzativa contribuirà a mantenere la coerenza e la chiarezza nella presentazione delle azioni, facilitando la comprensione per chi legge. Nel dettaglio, le azioni si configurano nel seguente modo:



- Induction, è l'azione fondamentale alla base di qualsiasi percorso di sviluppo, in particolare legata ai temi di sostenibilità aiuta l'imprenditore ad essere consapevole di nuove opportunità e nuovi rischi;
- il codice etico, diventato un vero e proprio strumento di stakeholder manager, il quale garantisce una gestione equa ed efficace per le relazioni umane e diffonde e crea fiducia verso l'esterno. Un codice etico in azienda, anche conosciuto come codice di condotta o codice di comportamento, è un insieme di principi, norme e valori che definiscono le aspettative di comportamento etico e professionale per tutti coloro che lavorano nell'organizzazione, inclusi dipendenti, dirigenti e collaboratori;
- buone pratiche, si intende l'implementazione di buone pratiche di ufficio, ovvero l'insieme di tutti quei piccoli gesti in grado di migliorare l'ecocompatibilità degli spazi di lavoro;
- il sistema informatico (S.I.) base ed avanzato, sono alla base della gestione di un'impresa e sono di fondamentale importanza per la raccolta di informazioni e dati;
- con la dicitura "welfare" si intende l'insieme di azioni ricollegabili alla responsabilità sociale di impresa. Il welfare aziendale è un insieme di politiche, programmi e iniziative messe in atto dalle

aziende per migliorare il benessere e la qualità della vita dei propri dipendenti;

- il Cause related marketing, CRM, è una collaborazione reciprocamente vantaggiosa tra una azienda e una organizzazione non profit, volta in una vendita di prodotti/servizi che genera una strategia win-win-win, apportando benefici reputazionali per l'azienda, profitti per l'organizzazione e benessere per la promozione di una buona causa sociale
- SDG disclosure, con questo termine indichiamo principalmente l'identificazione e la contribuzione agli obiettivi di sviluppo sostenibile. Come è noto, oggi giorno, gli SDG sono dei veri e propri parametri utili sia per il miglioramento di una gestione sostenibile ma anche per la canalizzazione di investimenti;
- la mappatura degli stakeholder è un'operazione strutturata volta a identificare quali sono gli stakeholder, ovvero, i soggetti portatori di interesse dell'azienda;
- lo stakeholder engagement (SE), desk analysis, modalità che prevede un'identificazione dei possibili temi materiali e delle possibili aspettative degli stakeholder, basato su analisi di documenti interni ed esterni all'azienda, analisi di settore e analisi di conteso;

- la comunicazione social è un ottimo alleato per diffondere valori aziendali, filosofia e visione, creando punti di connessione con gli utenti. Ogni messaggio può essere condiviso in modo semplice e veloce, informando, educando o intrattenendo gli utenti online;
- il co-branding è una strategia di marketing basata sulla cooperazione tra due o più marchi, dalla cui sinergia nasce un prodotto comune da immettere nel mercato;
- la matrice degli stakeholders permette di individuare il tipo di relazione che intercorre tra l'azienda ed i diversi gruppi d'interesse, nonché un'identificazione delle metodologie e dei canali di coinvolgimento su misura;
- il Sustainability manager è una figura professionale "poliedrica", "trasversale" e dalle molte specificità a cui fa capo la gestione dell'impatto che un'organizzazione ha dal punto di vista ambientale, economico e sociale;
- la carbon footprint è lo strumento che da evidenza della valutazione dell'impronta lasciata da parte dell'uomo nell'ambiente. Disporre di una delle certificazioni ambientale sopra indicate, permette alle PMI di avere molteplici vantaggi, che vanno dal controllo e mantenimento della conformità legislativa al monitoraggio delle prestazioni

ambientali, garantisce un miglioramento della reputazione e supporta la riduzione degli sprechi e la salvaguardia del patrimonio aziendale.

- il report d'impatto, per quanto riguarda questa tipologia di azione non sono previsti contenuti o strutture vincolanti, si lascia la libertà all'azienda di rendicontare le informazioni raccolte mediante l'implementazione delle azioni previste e la sua pubblicazione non è obbligatoria nei primi anni di adozione dello strumento;
- il team di sostenibilità è un gruppo di persone con competenze multidisciplinari appartenente ad un'organizzazione che si occupa di sviluppare, implementare e monitorare strategie e iniziative sostenibili;
- le certificazioni, nella maggior parte dei casi, si intende l'atto mediante il quale una terza parte indipendente dichiara che, con ragionevole attendibilità, un determinato prodotto, processo o servizio è conforme a requisiti;
- il calcolo GHG è una metodologia in grado di quantificare le emissioni di gas climalteranti individuate dal Protocollo di Kyoto e suddividendolo in tre tipologie: scope 1 per quanto riguarda le emissioni dirette dell'azienda, scope 2 per quanto riguarda le emissioni indirette derivanti dalla elettricità acquistata che viene

consumata dall'azienda e scope 3, per quanto riguarda tutte le emissioni residue indirette;

- la due diligence, un'impresa potrebbe essere coinvolta negli impatti ambientali e sociali tramite le proprie attività o per via delle sue relazioni commerciali. La due diligence ha lo scopo di prevenire e mitigare gli impatti negativi, ambientali e sociali, lungo la catena di fornitura, creando supply chain più sostenibili e collaborative caratterizzate da forti relazioni e trasparenza;
- LCA, il termine anglosassone LCA (Life Cycle Assessment) fa riferimento ad una metodologia analitica e sistematica che valuta l'impronta ambientale di un prodotto o di un servizio, lungo il suo intero ciclo di vita. Si ritiene che tra le diverse azioni proposte l'LCA potrebbe essere l'azione più complessa da implementare per una PMI, principalmente per dei motivi non banali, ovvero, l'esigenza di risorse finanziarie, di tempo e l'esigenza di un sistema informativo ben strutturato. Nonostante ciò, inserendolo tra le azioni, abbiamo ragionato considerando anche le sue opportunità, in quanto una PMI che si avvicina anche solo al mindset dell'LCA sarà in grado di:
  - o sviluppare una valutazione sistematica;

- analizzare l'impatto ambientale e quantificare le emissioni nell'ambiente contribuendo ad individuare cambiamenti significativi nelle diverse fasi del ciclo di vita del prodotto;
  - valutare gli effetti ecologici del consumo di materiale;
  - confrontare l'impatto sanitario e ambientale tra due o più prodotti/processi della concorrenza;
  - identificare gli impatti ambientali di uno o più settori specifici di interesse ambientale.
- Il bilancio di sostenibilità è una delle ultime azioni, considerando il grado di difficoltà ma soprattutto la propedeuticità tra le stesse, è la redazione di un report di sostenibilità. In questo caso si fa riferimento al concetto più ampio di report di sostenibilità, non si prevedono contenuti e strutture vincolate all'utilizzo di determinati standard. In merito alle informazioni di tipo ambientale, sarebbe opportuno raccontare: le relazioni tra impresa e ambiente, le politiche, le attività e i risultati conseguiti dall'azienda in merito alla dimensione ambientale e le certificazioni ambientali ottenute. Per quanto riguarda le Informazioni di tipo sociale, raccontare: le relazioni sociali, le politiche, le attività e i risultati raggiunti dall'azienda in merito alla dimensione sociale e le certificazioni sociali ottenute. Si consiglia, inoltre, di rendicontare anche le Informazioni riferite al capitale

intellettuale come: lo stock, le performance e le attività di creazione e sviluppo di risorse intangibili. La pubblicazione del bilancio di sostenibilità non è obbligatoria nei primi anni di adozione dello strumento;

- finanza sostenibile, con questa categoria di azioni facciamo riferimento a: commissionare un ESG rating, emettere green bonds ed allinearsi alla Tassonomia Europea. Le azioni citate hanno un elevato grado di complessità di implementazione per una PMI e vanno di pari passo con gli sviluppi delle normative europee. Se da un lato troviamo ambiziosa la scelta di inserirle, tanto che sono state valutate come azione più complessa del cluster più alto, pensiamo che siano delle vere e proprie azioni target di lungo periodo per qualsiasi tipologia di azienda. Le azioni di finanza sostenibile sono in grado di canalizzare sempre più risorse verso determinate tipologie di aziende indifferentemente dalla classe dimensionale.



**Immagine 3.3– Azioni identificate in Sustainabilitrip.**

**Fonte: Elaborazione dell'autore.**

Una volta che la PMI ha acquisito una chiara comprensione del proprio posizionamento e delle azioni pianificate per il cluster in cui è collocata, procederà con l'implementazione di tali azioni. Una volta implementate, sarà necessario calcolare le performance attraverso l'uso dei KPI.

Tuttavia, è importante sottolineare che l'attuazione di quanto finora spiegato potrebbe non risultare immediata. Per esempio, se un'impresa dovesse trovarsi posizionata in un cluster caratterizzato da un elevato grado di cultura di sostenibilità



(EE-EEA), sarà necessario verificare se le azioni del cluster precedente (T-E) siano già state implementate.

Nel caso contrario, si procederà con l'allineamento di tali azioni. L'allineamento, tuttavia, non deve essere interpretato come una retrocessione nella posizione della PMI all'interno della matrice. Anzi, ciò rappresenta un'opportunità per l'azienda, poiché il suo elevato grado di cultura di sostenibilità le conferisce la capacità di affrontare azioni che potrebbero non essere state considerate inizialmente. In altre parole, l'allineamento rappresenta un modo per integrare nuove azioni che potrebbero arricchire il percorso di sostenibilità dell'azienda. Le azioni identificate tramite l'analisi di allineamento dovrebbero ricevere una priorità rispetto a quelle del cluster in cui l'azienda è posizionata, poiché contribuiranno ulteriormente al suo progresso verso una maggiore sostenibilità.

## **3.2 LA FASE OPERATIVA**

La fase operativa, che costituisce l'attuazione pratica delle azioni pianificate, seguita dal calcolo dei KPI. Durante questa fase, si forniranno degli esempi in merito alle azioni standard previste dallo strumento Sustainabilitytrip, definite nel paragrafo 3.1.2, e successivamente si provvederà all'individuazione dei relativi KPI.

### ***3.2.1 L'implementazione delle azioni***

Attuare le azioni del proprio cluster rappresenta la fase cruciale in cui la PMI traduce in realtà le strategie e le misure specifiche identificate per la categoria di appartenenza all'interno della matrice di sostenibilità. Questo processo implica che l'azienda passi dalla teoria all'azione concreta. L'obiettivo principale dietro l'attuazione di queste azioni è il miglioramento delle prestazioni complessive dell'azienda in termini di sostenibilità. Questo miglioramento non riguarda solo l'azienda stessa ma ha anche un impatto positivo sull'ambiente e sulla società nel suo complesso, oltre a offrire vantaggi economici a lungo termine.

**Tabella 3.3– Azioni cluster T di Sustainabilitytrip.**

| <b>CLUSTER T</b>  | <b>DESCRIZIONE<br/>DELL'IMPLEMENTAZIONE DELLE<br/>AZIONI</b>   |
|-------------------|--|
| 1. Induction      | - Svolgere con cadenza periodica corsi di formazione su tematiche legate alla sostenibilità in azienda   |
| 2. Codice Etico   | - Realizzare un codice etico e comunicazione dello stesso all'interno dell'organizzazione  |
| 3. Buone pratiche | - Ridurre l'utilizzo di carta, implementando una digitalizzazione dei documenti e laddove necessario, utilizzare carta FSC<br>- Riduzione utilizzo di plastica, implementando dispenser di acqua e fornendo borracce al personale dipendente<br>- Risparmio energetico |
| 4. S.I. base      | - lo scopo di tracciare clienti e fornitori, risorse umane, vendite e magazzino  |
| 5. Welfare        | -Creazione di un buon clima aziendale<br>-Concessione di congedi parentali<br>-Sicurezza sul lavoro  |
| 6. CRM            | -Donazione di parte del fatturo per la realizzazione di opere con un impatto positivo sulla società<br>-Collaborazioni con associazioni ed enti no profit  |
| 7. SDG disclosure | -Individuazione SDG legati all'attiva svolta dall'azienda  |

| <b>CLUSTER T</b>                | <b>DESCRIZIONE<br/>DELL'IMPLEMENTAZIONE DELLE<br/>AZIONI</b>                                 |
|---------------------------------|--|
| 8. Mappatura degli stakeholders | -Individuazione stakeholders primari e secondari   |
| 9. S.E. desk analysis           | -Individuazione dei possibili temi materiali e delle possibili aspettative degli stakeholder |

Fonte: Elaborazione dell'autore.

Tabella 3.4– Azioni cluster E di Sustainabilitytrip.

| <b>CLUSTER E</b>  | <b>DESCRIZIONE<br/>DELL'IMPLEMENTAZIONE DELLE<br/>AZIONI</b>  |
|-------------------|---|
| 1. Induction      | -Svolgere con cadenza periodica corsi di formazione su tematiche legate alla sostenibilità in azienda per il board e per i dipendenti                 |
| 2. Codice Etico   | - Aggiornamento del codice etico e controllo delle eventuali violazioni dello stesso  |
| 3. Buone pratiche | - Raccolta differenziata<br>- Riqualificazione degli spazi con purificatori di aria ecologici<br>- Favorire una mobilità sostenibile per i dipendenti |

| <b>CLUSTER E</b>        | <b>DESCRIZIONE<br/>DELL'IMPLEMENTAZIONE DELLE<br/>AZIONI</b>   |
|-------------------------|--|
| 4. S.I. base            | - Svolgere con cadenza periodica corsi di formazione sui sistemi informativi di supporto all'attività  |
| 5. Comunicazione social | - Creazione di un sito web e di social network<br>- Sensibilizzare gli stakeholder attraverso i propri canali comunicativi                         |
| 6. Welfare              | - Implementare un sistema di benefit e premi aziendali   |
| 7. Co branding          | - Collaborare con aziende della stessa comunità per la realizzazione e vendita di prodotti<br>- Collaborazione con personaggi influenti della zona |
| 8. SDG Disclosure       | - Contributo dell'azienda all'SDG  |
| 9. Matrice Stakeholders | - Individuazione stakeholders primari e secondari dell'azienda   |

**Fonte: Elaborazione dell'autore.**

**Tabella 3.5– Azioni cluster EE di Sustainabilitrip.**

| <b>CLUSTER EE</b>           | <b>DESCRIZIONE<br/>DELL'IMPLEMENTAZIONE DELLE<br/>AZIONI</b>  |
|-----------------------------|---|
| 1. Comunicazione Social     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creare di un'apposita sezione nel proprio sito web dedicato alla sostenibilità</li> <li>- Campagne di sensibilizzazione verso tematiche sostenibili</li> </ul> |
| 2. Sustainability Manager   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Collaborazione con un soggetto terzo esperto in materia</li> <li>Introduzione all'interno dell'azienda di un soggetto esperto in materia</li> </ul>            |
| 3. Calcolo carbon footprint | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Raccolta di informazioni in merito ai fattori energetici utilizzati dall'azienda</li> </ul>  |
| 4. Report d'impatto         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Redazione report d'impatto</li> </ul>  |

**Fonte:** Elaborazione dell'autore.

**Tabella 3.6– Azioni cluster EEA di Sustainabilitrip.**

| <b>CLUSTER EEA</b>           | <b>DESCRIZIONE<br/>DELL'IMPLEMENTAZIONE DELLE<br/>AZIONI</b>   |
|------------------------------|--|
| 1. S.I. Avanzato             | - Implementazione di un sistema di gestione ambientale   |
| 2. Team di sostenibilità     | - Creare un gruppo di lavoro con soggetti che hanno competenze in materia di sostenibilità<br>- Inserire all'interno dell'organo di governo un soggetto esperto in materia |
| 3. Certificazioni            | - Richiesta di una certificazione, come ad esempio:<br>- ISO 14001, ISO 26000, ISO 50001, Emas, Ecolabel EU, B-Corp, CDP   |
| 4. Calcolo Ghg               | - Calcolo delle emissioni dell'azienda, inizialmente prendendo in considerazione le emissioni di tipo 1 e 2  |
| 5. Due diligence             | - Monitoraggio della catena di fornitura   |
| 6. LCA                       | - Svolgere un'analisi LCA sul prodotto o servizio generato dall'azienda  |
| 7. Bilancio di sostenibilità | - Redazione di un bilancio di sostenibilità  |
| 8. Finanza sostenibile       | - Investimenti sostenibili   |

**Fonte: Elaborazione dell'autore.**

### ***3.2.2 La definizione dei KPI***

Gli indicatori chiave di performance, noti anche come KPI, rappresentano uno strumento essenziale nel contesto della gestione aziendale e costituiscono un elemento fondamentale nell'analisi delle prestazioni di un'organizzazione. Attraverso essi, un'organizzazione può acquisire una comprensione chiara delle proprie performance, individuando sia le aree di eccellenza che quelle che necessitano di miglioramenti.

Nel presente documento, i KPI associati a ciascun esempio riportato nelle tabelle precedenti, sono presentati in un formato sinottico costituito da tre colonne. La prima colonna contiene il codice identificativo dell'indicatore, la seconda elenca i diversi KPI collegati alle azioni di sostenibilità per ogni azione del cluster, mentre l'ultima fornisce una descrizione dettagliata della metodologia di calcolo.

Il codice dell'indicatore è generato semplicemente combinando il numero corrispondente all'azione all'interno del cluster con la lettera rappresentante il cluster stesso. Un'attenzione particolare è dedicata alla definizione dei KPI.

In Sustainabilitytrip, vengono impiegati, quando possibile, i KPI forniti dall'OIBR (Organismo Italiano di Business Reporting). La scelta di adottare gli indicatori proposti dall'OIBR, piuttosto che quelli più diffusi come il Global Reporting Initiative (GRI), è motivata dal fatto che le linee guida del 2019 mirano a promuovere e facilitare l'adozione da parte delle piccole e medie imprese (PMI).



Inoltre, l'OIBR ritiene che tali linee guida siano particolarmente adatte alle PMI, considerando il loro radicamento territoriale, la visione unificata degli imprenditori fondatori, i valori condivisi dai dipendenti e l'omogeneità culturale con il sistema di stakeholder circostante.

La tabella si conclude successivamente con la metodologia di calcolo applicata a ciascun KPI, con due precisazioni necessarie:

- quando si utilizzano gli indicatori forniti dall'OIBR, la colonna relativa alla metodologia di calcolo non conterrà la formula specifica, ma ci sarà il riferimento alle linee guida dell'OIBR;
- mentre nel caso in cui non vi sia una connessione dei KPI all'OIBR, l'autore del documento fornisce la metodologia di calcolo.

**Tabella 3.7– KPI di Sustainabilitytrip.**

| <b>CODICE</b> | <b>KPI</b>   | <b>METODOLOGIA DI CALCOLO</b>  |
|---------------|--|--|
| 1T.           | - Ore totali di formazione<br>- % fatturato investito in formazione  | - KPI specifici settoriali, capitale umano (42)<br>- KPI di base (25)  |
| 2T.           | - Tasso di adesione al codice etico  | - Numero di dipendenti che hanno firmato il codice etico/<br>Numero totale di dipendenti *100  |
| 3T.           | - Riduzione uso di carta<br><br>- Riduzione uso di plastica<br><br>- % degli investimenti effettuati per il risparmio energetico<br><br>- % degli investimenti pianificati per il risparmio energetico | - Descrivere le politiche aziendali che hanno come scopo la riduzione di carta<br>- Descrivere le politiche aziendali che hanno come scopo la riduzione di carta<br>- KPI specifici aziendale, capitale intellettuale e strutturale (17)<br>- KPI specifici aziendale, capitale intellettuale e strutturale (18) |
| 4T.           | - % degli investimenti in IT, tecnologie e web sul fatturato/vendite   | - KPI specifici aziendale, capitale intellettuale e strutturale (16)   |
| 5T.           | - Livello di soddisfazione interna dei dipendenti<br><br>- Tasso di utilizzo del congedo parentale<br><br>- % assenze per malattia, maternità o infortunio<br>- Tasso di infortuni sul lavoro          | - KPI specifici settoriali, capitale relazionale (29)<br><br>- Numero di dipendenti che utilizzano il congedo/Totale dipendenti *100<br>-KPI specifici settoriali, capitale umano (28)<br>- KPI specifici settoriali, capitale umano (30)  |
| 6T.           | - % fatturato donato<br><br>- Numero di collaborazioni   | - Importo donato/Totale fatturato * 100  |

| <b>CODICE</b> | <b>KPI</b>   | <b>METODOLOGIA DI CALCOLO</b>   |
|---------------|--|---|
|               |  | - Collaborazioni con associazioni o enti no profit/Totale numero di collaborazioni  |
| 7T.           | - Numero di SDG individuati  | - Fornire una descrizione del processo di identificazione degli SDG legati all'attività dell'azienda                                |
| 8T.           | - Numero di stakeholders individuati                                     | - Fornire una descrizione del processo di identificazione degli stakeholders e successivamente quantificarli                        |
| 9T.           | - Numero di temi materiali individuati                                   | - Fornire una descrizione del processo di identificazione dei temi materiali e successivamente quantificarli                        |
| 1E.           | - Ore di formazione per il board<br>- Ore di formazione per i dipendenti | - Totale ore di formazione/Totale componenti del board<br>- KPI di base (26)  |
| 2E.           | - Aggiornamento codice etico<br>- Numero di violazioni                   | - Fornire una descrizione delle novità rispetto la versione precedente<br>- Numero totale di violazioni identificate in un semestre |
| 3E.           | - Tasso di raccolta differenziata<br>- Riqualificazione aria interna     | - % rifiuti raccolti che sono stati differenziati/Tot. Rifiuti prodotti<br>- Descrivere le politiche dell'azienda che hanno lo      |

| <b>CODICE</b> | <b>KPI</b>   | <b>METODOLOGIA DI CALCOLO</b>  |
|---------------|--|--|
|               | - Numero di dipendenti che usano servizi di mobilità sostenibile                               | scopo di riqualificare l'aria interna<br>- Fornire una descrizione della politica di sensibilizzazione per favorire la scelta di mezzi di trasporto a ridotto impatto ambientale e successivamente quantificarli |
| 4E.           | - Ore di formazione sui sistemi informativi  | - Numero totale di ore di formazione/Totale sistemi informativi  |
| 5E.           | - % fatturato investito in comunicazione<br><br>- Canali di comunicazione con gli stakeholders | - KPI specifici settoriali, capitale relazionale (32)<br><br>- KPI specifici settoriali, capitale relazionale (40)   |
| 6E.           | - % dipendenti con un piano di incentivi<br>- Incentivi e premi stanziati                      | - KPI specifici settoriali, capitale umano (22)<br>- KPI specifici settoriali, capitale umano (24)   |
| 7E.           | - Numero di prodotti in cobranding<br><br>- Numero di nuovi clienti                            | - Numero di prodotti realizzati in cobranding/Totale prodotti<br>- Numero di nuovi clienti acquistati grazie alla collaborazione con personaggi influenti della zona   |
| 8E.           | - Contributo agli SDG  | - Descrivere il contributo aziendale agli SDG che sono stati precedentemente individuati, contributi sia a livello positivo che negativo   |
| 9E.           | - Numero di stakeholders primari e secondari   | - Identificare gli stakeholder primari e secondari e descrivere la tipologia di  |

| <b>CODICE</b> | <b>KPI</b>   | <b>METODOLOGIA DI CALCOLO</b>   |
|---------------|--|---|
|               |  | influenza che hanno con l'organizzazione  |
| 1EE.          | - Visualizzazioni sezione sostenibilità<br>- Numero di campagne di sensibilizzazione | - Click/Impression * 100<br><br>- Numero di campagne di sensibilizzazione/ Totale campagne  |
| 2EE.          | - Individuazione sustainability manager  | Descrivere il processo di individuazione del sustainability manager   |
| 3EE.          | - Calcolo carbon footprint   | - Descrivere e tracciare l'utilizzo dell'azienda dei fattori energetici   |
| 4EE.          | - Redazione report d'impatto   | - Descrivere l'approccio utilizzato per la redazione del report d'impatto.  |
| 1EEA.         | - Individuazione di un sistema di gestione ambientale                                | - Fornire una descrizione del sistema di gestione ambientale da implementare in azienda   |
| 2EEA.         | - Numero di soggetti con competenze di sostenibilità                                 | - Quantificare e descrive il processo di selezione dei soggetti con competenze di sostenibilità   |
| 3EEA.         | - Numero di certificazioni   | - Numero certificazioni/Totale prodotti e servizi   |
| 4EEA.         | - Quantificazione emissioni scope 1<br>- Quantificazione emissioni scope 2           | - Nel calcolare le emissioni dell'organizzazione si predilige l'utilizzo del protocollo Ghg   |
| 5EEA.         | - Monitoraggio catena di fornitura   | - Numero di fornitori valutati secondo criteri ambientali/Totale fornitori<br>- Numero di fornitori valutati secondo criteri sociali/Totale fornitori |

| <b>CODICE</b> | <b>KPI</b>   | <b>METODOLOGIA DI CALCOLO</b>  |
|---------------|--|--|
| 6EEA.         | - Numero di analisi LCA svolte su prodotti e servizi dell'organizzazione | - Numero di analisi LCA/Totale prodotti e servizi                                      |
| 7EEA.         | - Bilancio di sostenibilità  | - Descrivere l'approccio utilizzato per la realizzazione del bilancio di sostenibilità |
| 8EEA.         | - Numero di investimenti sostenibili                                     | - Numero di investimenti sostenibili/Totale investimenti                               |

**Fonte:** Elaborazione dell'autore.

### **3.3 LA FASE DI CONTROLLO**

La gestione efficace della fase di controllo rappresenta un elemento di fondamentale importanza per qualsiasi strumento dedicato alla misurazione. La supervisione attenta delle prestazioni, l'assicurazione della conformità alle specifiche previste e l'adozione di adeguate misure correttive in caso di deviazioni costituiscono aspetti essenziali della gestione del processo di misurazione. Tuttavia, il controllo non si limita semplicemente a garantire il corretto funzionamento dello strumento; si propone altresì di individuare tempestivamente eventuali anomalie o problemi, al fine di intervenire prontamente prima che possano produrre impatti significativi sulle misurazioni. Inoltre, il controllo svolge un ruolo cruciale nell'identificazione di eventuali non conformità rispetto alle normative, alle procedure interne e agli standard del settore. La conformità riveste un'importanza fondamentale poiché non solo garantisce la legalità delle attività di misurazione, ma contribuisce anche a consolidare l'affidabilità dei risultati ottenuti. La verifica costante della coerenza tra le operazioni svolte e i requisiti normativi, unita a una stretta osservanza delle procedure interne e degli standard di settore, rappresenta una solida base per assicurare la validità e l'integrità delle misurazioni effettuate attraverso lo strumento in esame.

Tenere sotto controllo i KPI aziendali è vitale per gestire e monitorare gli obiettivi strategici da raggiungere. Indicatori di performance vecchi o non aggiornati

possono ingenerare un falso senso di progresso verso gli obiettivi prefissati. Ciò potrebbe portare a valutazioni erranee o persino in contrasto con l'idea iniziale di adottare i KPI per il monitoraggio delle performance. Inoltre, esiste il rischio di perdere di vista KPI che non riflettono adeguatamente l'impatto degli sforzi compiuti sugli obiettivi strategici sottostanti.

In relazione alle considerazioni effettuate, lo strumento Sustainabilitytrip adotta un approccio strategico per la revisione e il monitoraggio dei KPI. La valutazione delle azioni e dei relativi indicatori chiave di performance avverrà in concomitanza con i significativi aggiornamenti normativi legati alla sostenibilità e, allo stesso tempo, il monitoraggio costante dei KPI sarà effettuato a intervalli semestrali.

È evidente che, essendo ancora nella sua fase embrionale, lo strumento richiederà continui aggiornamenti che avranno impatti positivi sia sul processo di autovalutazione della sostenibilità che sulla fase operativa, ovvero fase in cui sarà sviluppato il piano di lavoro con le azioni di sostenibilità, azioni che saranno soggette ad aggiornamenti e, contemporaneamente, verranno ampliate. Per integrare ulteriormente queste considerazioni, è importante sottolineare che la flessibilità dell'approccio di Sustainabilitytrip consentirà di adattarsi prontamente a nuovi sviluppi normativi e innovazioni nel campo della sostenibilità. Questo garantirà un'aderenza continua agli standard più recenti e una costante ottimizzazione delle attività sostenibili nel contesto di un panorama in evoluzione.



## **CAPITOLO 4**

### **ANALISI COMPARATIVA TRA SUSTAINABILITRIP E GLI STRUMENTI DI SELF ASSESSMENT UTILIZZATI NELLA PRASSI**

Nel panorama attuale del mondo degli affari, la sostenibilità non costituisce solo un dovere etico, ma assume una rilevanza cruciale come componente strategica. Le imprese sono sempre più sollecitate a valutare e ottimizzare il loro impatto ambientale, sociale ed economico. In questo contesto, gli strumenti di autovalutazione della sostenibilità si delineano come risorse imprescindibili per quantificare e potenziare le pratiche aziendali orientate verso la sostenibilità.

Il presente capitolo si propone di condurre un'analisi comparativa tra tre strumenti di autovalutazione, precedentemente descritti nel paragrafo 2.2, intitolato "Modelli utilizzati nella prassi", rispetto allo strumento trattato in questo elaborato, ovvero Sustainabilitrip. L'obiettivo di questo capitolo è quello di evidenziare le similitudini e, contemporaneamente, le principali differenze tra Sustainabilitrip e i tre strumenti precedentemente esaminati.

**TABELLA 4.1- Strumenti di self assessment di sostenibilità, un'analisi comparativa.**

|  | <b>B-Impact Assessment</b>   | <b>Corporate Sustainability Assessment di S&amp;P.</b>        | <b>UNI/PdR 134:2022</b>   | <b>Sustainabilitytrip</b>  |
|--|--|---|---|--|
| Rilevanza dello strumento                            | Globale  | Globale   | Nazionale   | Regionale  |
| Orientato verso                                      | Aziende di tutte le dimensioni   | Aziende di tutte le dimensioni                                | Micro e piccole imprese   | Micro e piccole imprese  |
| Questionario di self assessment di sostenibilità     | Il questionario misura gli impatti di 5 aree   | Il questionario misura gli impatti di circa 23 temi diversi   | Il questionario misura gli impatti di tutte e tre le dimensioni della sostenibilità | Il questionario misura gli impatti di tutte e tre le dimensioni della sostenibilità                        |
| Numero di domande                                    | Oltre 200 domande  | Circa 100 domande per 61 settore                              | 53 domande  | 30 domande   |
| Punteggio finale di self assessment di sostenibilità | Misurato da una scala 0-200  | Misurato da una scala 0-100                                   | Misurato da una scala 0-52, articolata in cinque fasce                              | Misurato attraverso la matrice di sostenibilità  |
| Fine dello strumento                                 | Valutare e migliorare performance aziendali in materia di sostenibilità e responsabilità sociale | Valutare le prestazioni aziendali in materia di sostenibilità | Avere indicazioni operative per l'autovalutazione e della sostenibilità             | Creare un percorso di sostenibilità e valutare le prestazioni in merito alle azioni sostenibili intraprese |

**Fonte: Elaborazione dell'autore.**

L'analisi comparativa segue una logica particolare: in primo luogo mette a confronto i primi due strumenti che sono stati descritti, il BIA e il CSA di S&P con Sustainabilitrip e in secondo luogo mette a confronto il terzo strumento, l'UNI/PdR 134:2022 con lo strumento oggetto dell'elaborato.

#### **4.1 ANALISI COMPARATIVA TRA IL BIA, IL CSA DI S&P E SUSTAINABILITRIP**

Dallo studio precedentemente condotto, risulta evidente che il B Impact Assessment e il Corporate Sustainability Assessment di S&P si distinguono in modo significativo da Sustainabilitrip. Questa differenziazione è principalmente attribuibile alla rilevanza degli strumenti e al loro orientamento verso specifici target di organizzazioni.

Entrambi gli strumenti rivestono un ruolo di notevole importanza a livello globale, poiché sono in grado di valutare e misurare in modo completo le diverse dimensioni della sostenibilità.

La loro abilità distintiva è principalmente il risultato di un processo di sviluppo durato molti anni, guidato da un team di individui dotati di competenze tecniche specifiche, e soprattutto dall'ampia presenza consolidata a livello internazionale. Il

BIA ha assolto questo ruolo fin dal 2006, mentre il CSA di S&P ha iniziato la sua attività in questo settore ancor prima, approssimativamente nel 1999.

Una seconda distinzione significativa rispetto a Sustainabilitytrip riguarda il pubblico di riferimento a cui sono indirizzati questi strumenti, entrambi sono stati concepiti per soddisfare le esigenze di aziende di varie dimensioni, senza alcuna selezione specifica, a differenza di quanto avviene con Sustainabilitytrip, che è orientato principalmente alle piccole e medie imprese.

Poiché sono strumenti affermati, operanti nel campo della sostenibilità da diversi anni, sia il BIA che il CSA di S&P hanno accumulato esperienza e conoscenze significative che si riflettono in una complessità e ricchezza nel questionario di self assessment di sostenibilità.

Il B Impact Assessment si presenta come un questionario estremamente dettagliato, comprendente oltre 200 domande specifiche finalizzate all'analisi degli impatti aziendali in cinque distinte categorie: governance, lavoratori, comunità, ambiente e clienti. Da questo processo, emerge il B Impact Score, un indicatore che oscilla tra un minimo di 0 e un massimo di 200, delineando così una valutazione completa delle pratiche aziendali in termini di sostenibilità. La peculiarità distintiva del B Impact Assessment risiede nella sua flessibilità. Infatti, il questionario, implementato attraverso una piattaforma online, adatta i coefficienti delle domande in base al settore industriale, alla posizione geografica e al numero di dipendenti di ciascuna azienda. Questa personalizzazione consente di calibrare la rilevanza delle

domande in conformità alle specifiche circostanze di ogni impresa, garantendo un processo di valutazione più preciso e aderente alle sue caratteristiche uniche.

Relativamente al questionario proposto dal CSA di S&P, si nota una struttura particolarmente complessa e dettagliata, superiore perfino a quella del BIA in termini di intricatezze. Il CSA adotta un approccio "best-in-class" nell'autovalutazione della sostenibilità, assicurando che nessun settore venga escluso da questa valutazione approfondita.

Il questionario del CSA, composto da un insieme di 100 domande attentamente elaborate, si propone di valutare ogni singolo settore dei 61 analizzati dall'strumento. Il punteggio finale, con valori che variano da un minimo di 0 a un massimo di 100, riflette la completezza e la rigorosa natura dell'analisi svolta. In sintesi, entrambi i questionari, seppur distinti, incarnano l'approccio esauriente richiesto per valutare e migliorare le pratiche aziendali orientate alla sostenibilità.

Per quanto riguarda il questionario di autovalutazione, il numero delle domande e il punteggio finale, i due strumenti ampiamente riconosciuti a livello globale seguono logiche comuni, pur presentando differenze nelle modalità di implementazione. Analogamente, Sustainabilitytrip si basa sulla stessa logica, ma a causa di diverse circostanze, il suo questionario risulta essere meno articolato, con un minor numero di domande e ovviamente un punteggio finale diverso.

Il sesto elemento che contraddistingue sia il BIA che il CSA di S&P rispetto a

Sustainabilitrip è la finalità dello strumento, valutare le prestazioni aziendali in materia di sostenibilità.

**TABELLA 4.1- Analisi comparativa tra il BIA e il CSA di S&P rispetto Sustainabilitrip**

|  | <b>B-Impact Assessment</b>  | <b>Corporate Sustainability Assessment di S&amp;P.</b>         | <b>Sustainabilitrip</b>   |
|--|---|--|---|
| Rilevanza dello strumento                            | Globale   | Globale  | Regionale   |
| Orientato verso                                      | Aziende di tutte le dimensioni  | Aziende di tutte le dimensioni                                 | Micro e piccole imprese   |
| Questionario di self assessment di sostenibilità     | Il questionario misura gli impatti di 5 aree                              | Il questionario misura gli impatti di circa 23 temi diversi    | Il questionario misura gli impatti di tutte e tre le dimensioni della sostenibilità                         |
| Numero di domande                                    | Oltre 200 domande   | Circa 100 domande per 61 settore                               | 30 domande  |
| Punteggio finale di self assessment di sostenibilità | Misurato da una scala 0-200   | Misurato da una scala 0-100                                    | Misurato attraverso la matrice di sostenibilità   |
| Fine dello strumento                                 | Valutare e migliorare performance aziendali in materia di sostenibilità e | Valutare le prestazioni aziendali in materia di sostenibilità. | Creare un percorso di sostenibilità e valutare le prestazioni in merito alle azioni sostenibili intraprese. |

|  | <b>B-Impact Assessment</b> | <b>Corporate Sustainability Assessment di S&amp;P.</b> | <b>Sustainabilitrip</b> |
|--|----------------------------|--|-------------------------|
|  | responsabilità sociale.    |  |                         |

**Fonte:** Elaborazione dell'autore.

## **4.2 ANALISI COMPARATIVA TRA L'UNI/PdR 134:2022 E SUSTAINABILITRIP**

Nonostante la prima analisi comparativa metta in evidenza un maggior numero di differenze rispetto a similitudini con Sustainabilitrip, ciò risulta essere un risultato atteso e giustificato da diversi fattori, il principale dei quali è il riconoscimento e l'ampio utilizzo di entrambi i due strumenti a livello internazionale.

Anche il confronto tra l'UNI/PdR 134:2022 e Sustainabilitrip rivela notevoli differenze, considerando che entrambi sono strumenti di recente introduzione, il primo datato 2022 e il secondo oggetto di questa analisi datato 2023.

L'analisi mette in risalto due distinzioni cruciali tra i due strumenti, la finalità dello strumento e la sua rilevanza.

L'UNI/PdR 134:2022 è concepito per fornire indicazioni operative per l'autovalutazione della sostenibilità, rivolgendosi prevalentemente a organizzazioni

collocate nel territorio nazionale. Ciò implica che la sua rilevanza è soprattutto di natura nazionale. Al contrario, Sustainabilitytrip è stato progettato come uno strumento inizialmente orientato a livello regionale, con uno scopo ben definito, assistere le organizzazioni nella creazione di un percorso sostenibile e nella valutazione delle prestazioni in relazione alle azioni sostenibili intraprese.

Nonostante le due differenze iniziali precedentemente menzionate, i due strumenti presentano notevoli punti in comune, soprattutto riguardo al loro pubblico di riferimento. Entrambi si rivolgono alle micro e piccole imprese, riconoscendone l'importanza cruciale nel panorama economico.

Queste due particolari categorie di imprese, contribuiscono in modo significativo alla diversità e alla vitalità del tessuto imprenditoriale del paese, e per questo motivo sono al centro dell'attenzione di entrambi gli strumenti.

In relazione al questionario di autovalutazione, entrambi gli strumenti misurano l'impatto delle tre dimensioni della sostenibilità, seppur con una differenza nel numero di domande e, di conseguenza, nella formulazione del punteggio finale.

Il questionario dell'UNI/PdR è articolato in quattro sezioni, con un totale di 53 domande. Il punteggio risultante permette di classificare l'impresa in una delle cinque fasce previste dallo strumento: insufficiente, sufficiente, buono, ottimo, eccellente.

Per quanto riguarda Sustainabilitytrip, anch'esso incorpora un questionario di autovalutazione, ma la sua struttura è differente. La prima parte è composta da 20



domande che coprono le tre dimensioni della sostenibilità, mentre la seconda parte, costituita da 10 domande, mira a determinare se si è in presenza di una micro o piccola impresa. Successivamente, il punteggio finale dell'assessment viene calcolato utilizzando la matrice della sostenibilità, che tiene conto del tipo di impresa e del grado di sostenibilità dell'azienda, fornendo così il punteggio finale.

**TABELLA 4.3- Analisi comparativa tra l'UNI/PdR 134:2022 e Sustainabilitrip.**

|  | <b>UNI/PdR 134:2022</b>   | <b>Sustainabilitrip</b>   |
|--|---|---|
| Rilevanza dello strumento                        | Nazionale   | Regionale   |
| Orientato verso                                  | Micro e piccole imprese   | Micro e piccole imprese   |
| Questionario di self assessment di sostenibilità | Il questionario misura gli impatti di tutte e tre le dimensioni della sostenibilità | Il questionario misura gli impatti di tutte e tre le dimensioni della sostenibilità |
| Numero di domande                                | 53 domande  | 30 domande  |

|  |   |  |
|--|---|--|
| Punteggio finale di self assessment di sostenibilità | Misurato da una scala 0-52, articolata in cinque fasce                | Misurato attraverso la matrice di sostenibilità  |
| Fine dello strumento                                 | Avere indicazioni operative per l'autovalutazione della sostenibilità | Creare un percorso di sostenibilità e valutare le prestazioni in merito alle azioni sostenibili intraprese |

**Fonte:** Elaborazione dell'autore.

## CONCLUSIONI

Nel corso di questo elaborato, si è tentato di delineare come l'attuale contesto antropocentrico ponga alle imprese una sfida senza precedenti nel perseguire il principio dello sviluppo sostenibile, mettendo in risalto il ruolo cruciale di quest'ultime come agenti di trasformazione e di responsabilità nell'apportare un contributo significativo a un futuro più sostenibile per il pianeta. Nello specifico, è stato evidenziato l'importante contributo che le PMI devono offrire alla promozione della sostenibilità.

L'analisi condotta ha esplorato diverse sfaccettature, iniziando dal concetto di sostenibilità e sviluppo sostenibile, passando attraverso l'evoluzione della responsabilità sociale d'impresa, fino ad arrivare alla creazione di Sustainabilitytrip, uno strumento di autovalutazione destinato alle PMI che si avvicinano per la prima volta al concetto di sostenibilità.

Il focus centrale del lavoro è stato dedicato al self-assessment di sostenibilità di Sustainabilitytrip, il quale è stato inizialmente esaminato e descritto prima di essere comparato con tre strumenti utilizzati nella prassi.

L'analisi comparativa ha permesso di evidenziare similitudini e differenze, offrendo una prospettiva critica e approfondita.

Dall'analisi è emerso che Sustainabilitytrip si configura come uno strumento innovativo a supporto delle PMI, valutando inizialmente la cultura di sostenibilità e guidandole verso un percorso di sostenibilità con azioni mirate e KPI.

Sustainabilitytrip si presenta come uno strumento capace di promuovere la trasparenza, la comunicazione e il coinvolgimento degli stakeholder nella gestione della propria sostenibilità. Inoltre, consente di aumentare la resilienza e la competitività delle aziende, con impatti positivi sui costi, sul valore, sul posizionamento e sulla reputazione, facilitando anche l'accesso a condizioni di finanziamento più favorevoli.

Va sottolineato che questa ricerca ha alcune limitazioni, tra cui la mancanza di risultati dell'applicazione pratica dello strumento, ancora nella sua prima fase di vita. Un altro aspetto da considerare è il continuo cambiamento normativo legato alla sostenibilità che Sustainabilitytrip dovrà assorbire nella fase di pianificazione, in particolare nel questionario di self-assessment e nella fase operativa, in particolare nell'attuazione di azioni sostenibili e dei relativi KPI.

In conclusione, questo lavoro contribuisce a delineare sfide e opportunità legate alla sostenibilità nelle PMI, evidenziando l'importanza del self assessment delle pratiche implementate, al fine di garantire un futuro prospero e responsabile per l'organizzazione e per il contesto in cui operare.

## **RINGRAZIAMENTI**

Nel raggiungimento di questo importante traguardo del mio percorso accademico, desidero ringraziare tutti colori che hanno contribuito, in vari modi, alla realizzazione di questo elaborato.

Un sentito e doveroso ringraziamento va al Professore Guidi Michele, relatore di questo elaborato, il cui supporto e guida sono stati di fondamentale importanza.

Ringrazio tutti i miei amici, in particolare quelli che ci sono da una vita Matteo, Vittorio, Luca, Lorenzo, Edoardo, Matteo, Giacomo e Simone.

Ringrazio Agnese, la mia ragazza, per avermi supportato e sopportato durante questo percorso.

Infine, ringrazio le persone a me più care: mio padre e mia madre per i sacrifici che hanno fatto per permettermi di raggiungere questo obiettivo ed infine mia sorella, la quale non si stanca mai di me.

In conclusione, non posso dimenticare di ringraziare me stesso per la persona che sono.

## **BIBLIOGRAFIA**

BOCKSTALLER, C, GIRARDIN, P., 2003. How to validate environmental indicators. Agri-cultural Systems.

CARNALL, C.A. (2007) Managing Change in Organizations. 5th Edition, Prentice-Hall International, London.

COELHO, P., MASCARENHAS, A., VAZ, P., DORES, A., RAMOS, T.B., 2010. A framework for regional sustainability assessment: developing indicators for a Portuguese region.

ESG – News, Cos'è la sostenibilità ambientale e come si può raggiungere, 2022.

FRIEDMAN M., A Friedman doctrine – The Social Responsibility Of Business Is to Increase Its Profits, The New York Times Archives, 1970.

HOLT, D, BARKEMEYER, R., 2012. Media coverage of sustainable development issues –attention cycles or punctuated equilibrium?

MARASCA S., Il controllo di gestione nelle aziende commerciali complesse.

SILVESTRINI M., Sviluppo sostenibile: un problema di definizione, Gentes, anno II numero 2, dicembre 2015.

UNITED NATION, Report of World Commission on Environment and Development – Our Common Future, 1987.

## SITOGRAFIA

<https://www.theguardian.com>

<https://www.treccani.it>

<https://www.esgnews.it>

<https://unric.org>

<https://statistica.regione.marche.it>

<https://www.bcorporation.eu>

<https://www.spglobal.com>

<https://www.tn.camcom.it>

<https://www.bcorporation.net>

<https://www.cai.it>

<https://www.me-qr.com>

<https://www.fondazioneoibr.it>