



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

*Corso di Laurea Magistrale in Management della sostenibilità ed economia circolare*

**Misurazione, gestione e rendicontazione della  
sostenibilità. Il caso iGuzzini Illuminazione  
S.p.A.**

Sustainability measurement, management and reporting. The case of  
iGuzzini Illuminazione S.p.A.

Relatore: Chiar.ma  
Prof.ssa Chiucchi Maria Serena

Tesi di Laurea di:  
Martinelli Camilla

*Anno Accademico 2022 – 2023*



## INDICE

INTRODUZIONE .....	3
CAPITOLO 1.....	6
LA SOSTENIBILITÀ: EVOLUZIONE, GESTIONE E ACCOUNTING .....	6
1.1 Premessa.....	6
1.2 Evoluzione del concetto di sostenibilità.....	7
1.3 Le teorie a fondamento della sostenibilità .....	15
1.4 Le aziende e la sostenibilità: leve ed ostacoli .....	19
1.5 La gestione e la governance della sostenibilità nelle aziende .....	24
1.6 La misurazione della sostenibilità in azienda: fondamenti e approcci....	37
CAPITOLO 2.....	45
MISURARE E COMUNICARE LA SOSTENIBILITÀ: UN’ANALISI CRITICA DEI PRINCIPALI STRUMENTI.....	45
2.1 Premessa .....	45
2.2 Strumenti di misurazione della sostenibilità a supporto della gestione .....	47
2.2.1 La pianificazione e il controllo di gestione: limiti ed opportunità per la misurazione della sostenibilità.....	47
2.2.2 La misurazione della sostenibilità aziendale attraverso i KPI di sostenibilità .....	53
2.2.3 La Balanced Scorecard e la Sustainability Balanced Scorecard.....	56
2.2.4 Il Life Cycle Assessment (LCA) .....	60
2.2.5 Analisi della Carbon Footprint, GHG Protocol .....	67
2.3 Strumenti per la misurazione e la rendicontazione esterna della sostenibilità .....	78
2.3.1 Il report di sostenibilità: la DNF e le principali linee guida .....	78
2.3.2 Novità introdotte dalla normativa CSRD.....	86

2.3.3 Principi di rendicontazione ESRS.....	90
2.3.4 Corporate Sustainability Due Diligence Directive .....	97
2.4 Analisi critica degli strumenti, punti di forza e debolezza .....	102
CAPITOLO 3.....	110
LA GESTIONE DELLA SOSTENIBILITÀ AZIENDALE: IL CASO iGUZZINI ILLUMINAZIONE.....	110
3.1 Premessa .....	110
3.2 Il metodo dello studio di caso .....	111
3.3 La storia di iGuzzini Illuminazione .....	114
3.4 Il percorso verso la sostenibilità di iGuzzini Illuminazione .....	116
3.5 Governance e gestione della sostenibilità in iGuzzini Illuminazione.....	118
3.6 Strumenti di misurazione e gestione delle performance di sostenibilità ...	120
3.6.1 KPI di sostenibilità.....	120
3.6.2 Analisi LCA.....	126
3.6.3 Analisi della carbon footprint .....	131
3.7 Strumenti di comunicazione esterna e impatto delle normative europee ..	136
3.7.1 Il report di sostenibilità in iGuzzini Illuminazione .....	136
3.7.2 Nuove richieste di rendicontazione: gli ESRS.....	141
3.7.3 Coinvolgimento della catena di fornitura .....	149
3.8 Considerazioni di sintesi.....	154
CONCLUSIONI .....	160
Bibliografia .....	169
Sitografia.....	178
RINGRAZIAMENTI.....	179

## INTRODUZIONE

Dalla rivoluzione industriale in poi, l'attività produttiva dell'uomo ha registrato un notevole aumento portando ad un eccessivo consumo risorse (sia rinnovabili che non rinnovabili) e all'emissione di una grande quantità di gas effetto serra. Questo secondo fattore ha contribuito a determinare un repentino innalzamento della temperatura media terrestre con gravi conseguenze, tra cui la riduzione della biodiversità, lo scioglimento dei ghiacciai, malattie respiratorie e migrazioni.

In risposta a queste sfide socio-ambientali, le principali istituzioni internazionali ed europee hanno promosso, nel tempo, iniziative per incoraggiare cittadini ed imprese ad adottare comportamenti più responsabili. Si ricorda, tra tutte, l'Agenda 2030, introdotta nel 2015 dall'ONU, che si sostanzia in un piano composto da 17 obiettivi e 169 target, volti a guidare la società verso uno sviluppo sostenibile. Questa iniziativa mira ad indirizzare le azioni globali per affrontare sfide come la lotta alla povertà, la salute, l'istruzione e il cambiamento climatico.

Anche l'Unione Europea con il suo *Green Deal* ha assunto un ruolo di rilevante importanza in questo scenario, impegnandosi a raggiungere la neutralità climatica entro il 2050, rispettando gli obiettivi fissati dall'Accordo di Parigi.

Per raggiungere questi obiettivi è stato affidato un ruolo di estrema importanza alle imprese, le quali sono chiamate ad adottare pratiche sostenibili, ad innovare e a collaborare con governi ed altre organizzazioni. L'obiettivo del presente elaborato è quello di comprendere come le aziende possano strutturarsi, organizzarsi,

misurarsi e rendicontare la loro attività per diventare più sostenibili e contribuire al raggiungimento dei più ambiziosi obiettivi di sostenibilità citati pocanzi, riflettendo sulle opportunità e criticità che queste possono incontrare in questo percorso.

L'elaborato si articola in tre capitoli, il primo dei quali presenta l'evoluzione del concetto di sostenibilità e delle principali teorie a supporto della sostenibilità aziendale. Esso offre altresì una riflessione in merito all'introduzione della sostenibilità nella *governance* aziendale e sulle figure coinvolte nelle attività di sostenibilità (con specifico riferimento alla figura del *Sustainability Manager*).

L'ultimo paragrafo del capitolo analizza i fondamenti e gli approcci alla sostenibilità che le imprese possono adottare, con un'opportuna distinzione tra gli approcci *outside-in*, *inside-out* e *twin-track*.

Il secondo capitolo descrive i principali strumenti di misurazione delle performance di sostenibilità adottati dalle imprese che permettono alle stesse di superare i limiti dei tradizionali strumenti di pianificazione e controllo (i quali permettono di monitorare esclusivamente le performance di natura economico-finanziaria). Tra questi strumenti ci sono i KPI di sostenibilità, la *Balanced Scorecard*, l'analisi LCA e l'analisi della *carbon footprint*. Il capitolo in esame approfondisce inoltre attentamente le principali normative europee relative alla rendicontazione non finanziaria (dalla direttiva 2014/95/UE alla più recente CSRD), al coinvolgimento della catena di fornitura (con specifico riferimento alla proposta di direttiva

CSDDD) e si conclude analizzando le principali opportunità e criticità che questi strumenti di gestione interna e di rendicontazione esterna producono sulle imprese. Il terzo ed ultimo capitolo dell'elaborato si concentra sullo studio del caso iGuzzini Illuminazione S.p.A., un'azienda leader a livello internazionale nel settore dell'illuminazione architettuale. Lo scopo del capitolo è quello di fornire una rappresentazione, quanto più completa possibile, del percorso verso la sostenibilità dall'azienda e degli strumenti di misurazione delle *non-financial performance* utilizzati dalla stessa, che le consentono di gestire da anni, in maniera efficace ed efficiente, le questioni di sostenibilità. Inoltre, il capitolo si propone di offrire un'analisi delle opportunità e delle criticità che le future normative europee, tra cui la CSRD e la CSDDD, produrranno sull'azienda e come la stessa si sta già preparando per rispondere ai futuri obblighi.

## CAPITOLO 1

### LA SOSTENIBILITÀ: EVOLUZIONE, GESTIONE E ACCOUNTING

#### 1.1 Premessa

Il concetto di sviluppo sostenibile, definito per la prima volta nel 1987 nel rapporto delle Nazioni Unite “*Our common future*”, è portatore di una visione ampia che tiene in considerazione, oltre agli aspetti economici, anche gli aspetti sociali e ambientali. Questo concetto richiede alle generazioni attuali di operare in maniera responsabile, per garantire alle generazioni future un benessere, almeno equivalente, a quello attuale. Per raggiungere questo obiettivo, le aziende rivestono un ruolo decisivo. Queste, infatti, mentre da un lato possono essere considerate come le principali responsabili degli impatti socio-ambientali negativi, dall’altro hanno a disposizione le risorse finanziarie ed umane fondamentali per guidare il cambiamento. Le imprese possono infatti introdurre delle innovazioni di prodotto o di processo (sostituendo modelli di produzione tradizionali con modelli circolari) (Chiucchi e Giuliani, 2023), dare esempi positivi al mercato, fare pubblicità orientate alla sostenibilità (Laine et al., 2021) ed educare i consumatori verso consumi più sostenibili. Non tutti gli accademici condividono però questa visione. Secondo alcuni, infatti, la sostenibilità nelle aziende rappresenta unicamente una voce di costo, mentre altri individuano una serie di vantaggi economici, sia diretti



che indiretti (come una miglior reputazione), conseguenti all'essere sostenibili. In virtù dei benefici che le aziende possono trarre, è necessario per queste capire come integrare la sostenibilità nella strategia, nella governance e nei processi (Chiucchi e Giuliani, 2023) e capire quali persone coinvolgere nelle questioni di sostenibilità e le competenze che queste devono avere.

## **1.2 Evoluzione del concetto di sostenibilità**

Il 5 dicembre 1952, Londra fu teatro di uno dei più gravi episodi di inquinamento atmosferico della storia, noto come “*Great Smog*”. Questo evento drammatico fu scatenato dalla massiccia concentrazione di sostanze inquinanti nell'aria (tra cui fumo, anidride solforosa, monossido di carbonio e anidride carbonica) dovute all'eccessivo utilizzo del carbone come combustibile industriale e domestico. La situazione fu aggravata da una fase anticiclonica, caratterizzata da alta pressione atmosferica, che non permise alle sostanze nocive presenti nell'aria di disperdersi. La combinazione di questi due fattori generò nella città una nebbia talmente fitta e densa che impedì la circolazione dei mezzi, provocò un ingente incremento di rapine e causò la morte di quasi 12.000 persone (Polivka, 2018<sup>1</sup>). Questo episodio agì come un campanello d'allarme su scala mondiale, mettendo in luce come le attività industriali e l'inquinamento ad esse associato, costituivano non solo una

---

<sup>1</sup> Citata in: <https://www.geopop.it/il-grande-smog-di-londra-che-nel-1952-uccise-12-000-persone/>

minaccia diretta per la salute umana, ma anche un pericolo significativo per l'intero pianeta. Fu in questo contesto che emersero numerosi studi come *Silent Spring* di Rachel Carson (1962)<sup>2</sup> e il celebre “*The Limits to Growth*” (1972) del Club di Roma. Quest'ultimo attirò l'attenzione dell'opinione pubblica sulla limitatezza delle risorse naturali e sulla necessità di stabilire dei limiti alla crescita (Silvestri, 2015). Gli autori del libro, D.H. Meadows, D.L. Meadows, J. Randers e W.W. Behrens, evidenziarono infatti che, considerati i tassi di crescita economica, di consumo e di incremento demografico, si sarebbe raggiunta una situazione in cui le richieste umane avrebbero superato la capacità di rigenerazione delle risorse del pianeta, causando così un superamento dei limiti, noto come *overshoot* (Chiucchi e Corrado, 2023).

Nello stesso anno della pubblicazione dello studio, 1972, si svolse la *United Nation Conference on Human Environment*, meglio conosciuta come Conferenza di Stoccolma, che vide la partecipazione di 113 nazioni. Questo fu il primo congresso in cui furono affrontate le questioni ambientali a livello mondiale, evidenziando la necessità di una cooperazione internazionale vista la portata globale delle sfide ambientali e del loro impatto diretto sul benessere umano. Durante la conferenza fu adottata la Dichiarazione di Stoccolma, un documento composto da 26 principi

---

<sup>2</sup> Questo libro, che divenne il manifesto del movimento ambientalista, presenta gli effetti nefasti del DDT e dei pesticidi sull'ambiente in generale, e in particolare, sugli uccelli (Buoninconti, 2022)

relativi ai diritti e alle responsabilità dell'uomo sull'ambiente. Questo documento riconobbe il dovere dei governi di perseguire uno sviluppo economico in armonia con la protezione e il miglioramento dell'ambiente (Silvestri, 2015) e sottolineò altresì la responsabilità dei paesi industrializzati di ridurre il divario con i paesi in via di sviluppo<sup>3</sup>. A seguito della conferenza, venne inoltre istituito l'UNEP (*United Nations Environment Programme*), il programma dell'ONU dedicato al coordinamento delle politiche ambientali a livello globale (Tenuta, 2009). L'UNEP oggi si propone di ispirare, informare e consentire alle nazioni e ai popoli di migliorare la loro qualità di vita, senza compromettere quella delle generazioni future. Quest'ente collabora con i governi, la società civile e le aziende per affrontare le sfide ambientali più urgenti dell'umanità, come il ripristino dello strato di ozono, la protezione degli oceani e la promozione di un'economia verde e inclusiva<sup>4</sup>.

Nel tempo, la consapevolezza globale della necessità di affrontare le sfide legate alla sostenibilità è cresciuta sempre di più, spinta anche dal verificarsi di eventi dannosi come il disastro chimico della Union Carbide a Bhopal (India, 1984) e il disastro nucleare di Chernobyl, 1986 (Chiucchi e Corrado, 2023). Questo crescente

---

<sup>3</sup> Questa responsabilità muove dalla considerazione che gran parte dei problemi ambientali derivavano dal sottosviluppo di alcuni paesi, mentre il resto dei problemi venivano imputati all'industrializzazione e allo sviluppo tecnologico delle nazioni avanzate (Preambolo alla Dichiarazione di Stoccolma, 1972).

<sup>4</sup> Per maggiori informazioni, consultare: <https://www.unep.org/>

interesse trovò la massima espressione nel 1987 con la definizione univoca del concetto di *sviluppo sostenibile* da parte della Commissione Mondiale per l'Ambiente e lo Sviluppo (World Commission on Environment and Development – WCED). Tale definizione è contenuta nel documento “*Our Common Future*”, comunemente noto come Rapporto Brundtland, in onore del primo ministro norvegese Gro Harlem Brundtland che presiedette la WCED.

In particolare, lo sviluppo sostenibile è definito come: “*uno sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri*” (WCED, 1987, p. 43, citato in Chiucchi e Corrado, 2023, p. 2).

Questa definizione è estremamente importante perché introduce il tema dei *diritti delle generazioni future*, ossia di coloro che non sono ancora nati, evidenziando la responsabilità delle generazioni presenti di conservare le risorse naturali affinché le generazioni future abbiano un mondo con le stesse potenzialità di come lo abbiamo ricevuto noi (principio di *equità intergenerazionale*) (Zupi, 2014). Afferma inoltre un principio di equità *infra-generazionale* (dunque all'interno della stessa generazione), ciò implica garantire un accesso equo alle risorse per tutti gli abitanti del pianeta, a cominciare da quelli nei paesi più poveri (Silvestri, 2015).

Da questa definizione si stabilì che il concetto di sviluppo sostenibile non può limitarsi solo a considerare gli aspetti ambientali, ma deve inevitabilmente incorporare anche le questioni di giustizia economica e di equità sociale. Secondo

questa visione, si possono distinguere tre dimensioni della sostenibilità: *ambientale, sociale ed economica*.

La *sostenibilità ambientale* è intesa come la capacità di mantenere nel tempo la qualità e la riproducibilità delle risorse naturali, di preservare la diversità biologica e garantire l'integrità degli ecosistemi (Massaroni e Rossi, 2007). In sostanza, si tratta di proteggere le tre principali funzioni dell'ambiente: essere fornitore di risorse, ricettore di rifiuti ed essere fonte diretta di utilità (Chiucchi e Corrado, 2023). Ciò comporta un uso efficiente delle risorse energetiche, la riduzione della produzione di rifiuti e delle emissioni di anidride carbonica e altro ancora (Alhaddi, 2015). La *sostenibilità sociale* è la capacità di garantire e promuovere condizioni di benessere umano, la democrazia e la giustizia sociale, equamente distribuite per classi e per genere. Si basa dunque sul principio di equità sociale in base al quale non si può parlare di sviluppo sostenibile in presenza di disuguaglianze nella distribuzione del reddito e nelle condizioni di vita (Balluchi e Furlotti, 2017). La *sostenibilità economica*, infine, riguarda la capacità del sistema economico di generare reddito e occupazione nel lungo periodo per il sostentamento della popolazione, assicurando al contempo un uso efficiente delle risorse disponibili. L'efficienza economica è un prerequisito fondamentale della sostenibilità. Azioni che comportano uno spreco economico sono infatti intrinsecamente insostenibili. Pertanto, valutare l'efficienza economica prima di quella ambientale è essenziale,

poiché un'azione inefficiente dal punto di vista economico è già di per sé insostenibile (Tenuta, 2009).

Una rappresentazione visiva delle tre dimensioni della sostenibilità è la seguente:

Figura 1.1: La sostenibilità debole



Fonte: Chiucchi e Corrado, 2023, p. 10

Nella figura 1.1 le dimensioni della sostenibilità sono presentate come tre anelli interconnessi, di uguale dimensione, disposti simmetricamente. Il messaggio chiave che discende da questa illustrazione è che lo *sviluppo sostenibile* si realizza solo quando vi è l'intersezione tra economia, ambiente e società. Altri punti di incontro conducono a livelli di sviluppo che non garantiscono stabilità nel lungo periodo poiché ad esempio, lo sviluppo *vivibile* non garantisce la crescita economica, lo sviluppo *realizzabile* non assicura una distribuzione equa della ricchezza (portando a disparità estreme tra paesi e generazioni), e ancora, lo sviluppo *equo*, il quale prevede crescita economica e una distribuzione omogenea di benessere e ricchezza avviene a discapito della dimensione ambientale. Alla luce di queste considerazioni, è possibile affermare che questa rappresentazione grafica porta con sé un *limite*

significativo perché suggerisce una visione isolata delle tre dimensioni, con il rischio di attribuire maggiore importanza ad una piuttosto che ad un'altra (Giddings et al. 2002). Questo scenario viene definito come “*sostenibilità debole*” e si caratterizza per una strategia *win-win* che consente dei compromessi tra le dimensioni di sostenibilità. Un esempio pratico di questa situazione potrebbe essere l'aumento della produzione di una miniera di carbone, il quale potrebbe avere impatti positivi sul piano sociale ed economico (aumentando i livelli degli indicatori economici e creando posti di lavoro), ma comporterebbe sicuramente impatti negativi sulla sfera ambientale (Laine et al., 2021). La sostenibilità “debole”, intesa da un punto di vista *ecologico*, segue la regola di Hartwick, in base alla quale è possibile sostituire le risorse naturali (capitale naturale) con il capitale prodotto dall'uomo (Hartwick, 1998, citato in Barile et al., 2015). Tuttavia, questa prospettiva esclude la considerazione che anche per produrre capitale manufatto siano necessarie risorse naturali. Questa visione è dunque considerata rischiosa e si basa sulla fiducia nella capacità delle generazioni future di affrontare con successo le conseguenze ambientali delle nostre azioni attuali (Tenuta, 2009). Viceversa, nella figura 1.2 vi è una rappresentazione grafica del concetto di *sostenibilità forte* in cui l'economia è al centro del diagramma ed è dipendente dalla società, la quale a sua volta è dipendente dall'ambiente.

Figura 1.2: La sostenibilità forte



Fonte: Chiucchi e Corrado, 2023, p. 11

La differenza principale, rispetto all'approccio antitetico, è che in questa prospettiva non sono ammessi compromessi (*trade-off*) e l'ambiente è considerato la parte dominante su cui tutte le altre dimensioni si fondano (Laine et al., 2021), nonché l'unica dimensione che potrebbe continuare ad esistere anche senza le altre (Giddings et al., 2002). Pertanto, la collocazione centrale dell'economia non dovrebbe trarre in inganno facendo pensare che essa sia il fulcro attorno al quale ruotano le altre dimensioni. Bensì essa si configura come un sottoinsieme delle altre dimensioni e, ancor più significativamente, dipende da esse. Senza un ambiente sano e una società equilibrata, l'economia perderebbe la sua ragion d'essere, o in extremis, senza ambiente e senza società, l'economia non esisterebbe affatto (Chiucchi e Corrado, 2023). Questa prospettiva è più prudente rispetto a quella precedente, infatti non considera sostituibile il capitale naturale con quello artificiale, ed ipotizza che la quantità di capitale naturale debba rimanere costante nel tempo, senza la possibilità di ripristinarlo (Pearce et al., 1991, citato in Barile et



al., 2015). Secondo questa concezione, le generazioni future hanno il diritto di ereditare almeno la stessa quantità e qualità di biodiversità, di terra, di mari, fiumi, laghi, che abbiamo ricevuto in dotazione noi, e questo è un diritto non negoziabile con compensazioni legate a maggiori disponibilità di altri capitali, come prevede invece il criterio della sostenibilità debole (Zupi, 2014). Tuttavia, sebbene l'approccio della sostenibilità forte abbia i suoi meriti, presenta anch'esso dei *limiti*. Infatti, le tre dimensioni (ambiente, società ed economia) sono trattate come entità unite ed indivisibili. Il punto sollevato è che la realtà è esternamente variegata, con una molteplicità di ambienti, di società e di economie che si distinguono nel tempo e nello spazio. Dunque, un'analisi semplificata di queste tre dimensioni come entità unite può ridurre la complessità dei processi sottostanti e rischia di trascurare la diversità e la dinamicità della realtà (Giddings et al., 2002).

### **1.3 Le teorie a fondamento della sostenibilità**

Guidato da questi concetti, nel 1994 John Elkington (imprenditore ed economista britannico) introdusse un framework, noto come *Triple Bottom Line*. Elkington propose un modello a tre pilastri per misurare le performance e il successo delle organizzazioni, ovvero il modello delle tre E: *Environment, Economy, Equity*, o, soprattutto nel contesto aziendale, delle tre P: *People, Planet, Profit* (Laine et al., 2021). Secondo questa prospettiva, le attività economiche non hanno più come

unico obiettivo il profitto (*Profit*), bensì lo scopo è quello di raggiungere risultati positivi anche dal punto di vista ambientale (*Planet*) e sociale (*People*). Tale approccio rappresenta un importante *driver* per l'implementazione di pratiche di *Corporate Social Responsibility* nelle aziende (abbreviato in *CSR*, o in italiano *RSI*, *Responsabilità Sociale d'Impresa*) (Giuliani, D'Andrea e Vitali, 2023). Il termine *CSR* nasce negli Stati Uniti nella seconda metà del secolo scorso, quando l'economista H.R. Bowen la definì nel suo libro "*Social Responsibility of Businessman*", come "*l'obbligo degli uomini d'affari di perseguire politiche, prendere decisioni o seguire linee di azione desiderabili in linea con gli obiettivi e i valori della società civile*" (Bowen, 1953, p. 6 citato in Giuliani, D'Andrea e Vitali, p. 23, nostra traduzione). Secondo l'autore, la *CSR* si traduce dunque nel dovere dell'imprenditore di prendere decisioni non solo in funzione degli obiettivi economici, ma anche in armonia con il contesto sociale in cui l'azienda opera (Giuliani, D'Andrea e Vitali, 2023). Successivamente, la riflessione sulla *CSR* si è spostata dalla figura dell'imprenditore, all'azienda nel suo complesso. Un contributo significativo in questo cambiamento di prospettiva si deve a Keith Davis il quale sostenne che le imprese non solo hanno una responsabilità economica, ma detengono anche un *potere sociale* derivante dalla loro posizione e influenza nella società. Evitare di assumersi tali obblighi, secondo Davis, porta ad una progressiva corrosione del potere e a conseguenze negative sull'attività di impresa (Davis, 1960, citato in Giuliani, D'Andrea e Vitali, 2023, p. 24). Il dibattito sulla *CSR* ha acquisito

rilevanza anche in Europa, trovando impulso nel Libro Verde dalla Commissione europea del 2001. In tale contesto, la CSR è definita come: “*l’integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate*” (Giuliani, D’Andrea e Vitali, 2023, p. 26)<sup>5</sup>. Successivamente, nel 2011, la stessa Commissione enfatizzò ulteriormente la *responsabilità* delle imprese per il loro impatto sulla società e pose l’accento sul concetto di creazione di “*valore condiviso*”. Questo concetto, come definito da Porter e Kramer, comprende politiche e pratiche operative che migliorano simultaneamente la competitività aziendale e le condizioni economiche e sociali delle comunità in cui l’azienda opera (Porter e Kramer, 2011).

Tuttavia, nel corso del tempo, non tutti hanno condiviso l’idea che le imprese dovessero perseguire obiettivi sociali ed ambientali. Milton Friedman, per esempio, uno dei maggiori sostenitori della *teoria degli shareholder*, sosteneva che l’obiettivo principale di un’impresa dovesse essere massimizzare il valore per gli azionisti, concentrandosi principalmente sulla generazione dei profitti piuttosto che perseguire obiettivi sociali o etici (Friedman, 1970, citato in Giuliani, D’Andrea e Vitali, 2023, p. 20). Egli affermò infatti: “*poche tendenze potrebbero minare così*

---

<sup>5</sup> È importante notare che, il libro verde non ha un ruolo normativo, cioè non stabilisce leggi vincolanti, piuttosto si configura come un documento divulgativo volto a stimolare il dibattito sulla Responsabilità Sociale d’Impresa sia in UE che a livello internazionale (Sali, 2004).

*profondamente le fondamenta della nostra società libera come l'accettazione da parte dei funzionari aziendali di una responsabilità sociale diversa da quella di fare più soldi possibili per i loro azionisti"* (Friedman, 1962, citato in Carroll, 1979, p. 497, nostra traduzione). In contrapposizione a questa visione, la teoria degli stakeholder di Edward Freeman promuove un approccio più ampio alla gestione aziendale, considerando gli interessi di tutte le parti interessate, cioè di tutti gli *stakeholder* che possono influenzare o essere influenzati dall'impresa. L'obiettivo è quello di bilanciare gli interessi di tutte queste parti, riconoscendo che il successo a lungo termine di un'azienda è legato alla sua capacità di gestire relazioni positive con tutti gli stakeholder, piuttosto che focalizzarsi esclusivamente sulla massimizzazione dei profitti per gli azionisti (Freeman, 2010, citato in Giuliani, D'Andrea e Vitali, p. 20).

La visione di Freeman, a nostro avviso, sta diventando sempre più attuale e significativa. Le imprese stanno infatti sempre più adottando un approccio inclusivo, integrando considerazioni sociali e ambientali nelle loro strategie. I motivi che sono alla base di questo orientamento aziendale saranno presentati nel dettaglio nel paragrafo successivo.

#### **1.4 Le aziende e la sostenibilità: leve ed ostacoli**

Numerose sono le ragioni che spiegano “perché” le aziende dovrebbero essere più sostenibili, una fra queste, è legata all’incremento della sensibilità tra i *consumatori*. Le aziende, infatti, orientano le proprie strategie in base ai modelli di consumo, dunque producono ciò che il mercato richiede (rispettando i vincoli imposti dalla legge). Da uno studio condotto dalla IBM nel 2020<sup>6</sup> emerge che ben il 57% dei consumatori si dichiara disposto a modificare le proprie abitudini d’acquisto per ridurre gli impatti negativi sull’ambiente, nello specifico questa tendenza è evidente tra i Millennials (21-34 anni) e la Generazione Z (15-20 anni). Di conseguenza le imprese devono rispondere a questi cambiamenti nei comportamenti di acquisto e di consumo, offrendo prodotti più sostenibili, per mantenere la loro presenza e rilevanza sul mercato e per incentivare un consumo sostenibile<sup>7</sup>.

Un ulteriore elemento che spinge le aziende ad adottare pratiche sostenibili è la *pressione regolamentare* (Maas, Schaltegger e Crutzen, 2016). Un esempio significativo è rappresentato dalla recente CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) la quale impone nuove regole di rendicontazione non finanziaria ad un numero maggiore di aziende rispetto a quanto stabilito dalla

---

<sup>6</sup> In questo studio sono state analizzate le abitudini di acquisto, i fattori che determinano la scelta del marchio e del prodotto, i modelli di consumo e la volontà di modificare il comportamento di acquisto su 18.980 consumatori appartenenti a 28 paesi diversi (IBM, 2020).

<sup>7</sup> Come previsto dall’SDG 12, *Responsible consumption and production* (SDG 12).

precedente direttiva 2014/95/EU (la quale imponeva l'obbligo per le grandi imprese quotate, banche ed assicurazioni di pubblicare la DNF). Oltre alle normative, anche il sistema *finanziario* sta incoraggiando le aziende a considerare gli aspetti sociali e ambientali nelle loro operazioni, ad esempio attraverso *l'Action Plan on Sustainable Finance* (2018). Questo piano mira a riorientare i capitali verso investimenti sostenibili incoraggiando gli investitori ad attribuire maggior peso ai criteri ambientali e sociali nella valutazione delle opportunità di investimento<sup>8</sup>. Di conseguenza un'azienda, per attrarre capitali, deve dimostrare in modo trasparente il proprio impegno crescente nella sostenibilità (Giuliani, D'Andrea e Vitali, 2023). Un ulteriore elemento rilevante a livello internazionale che ha spinto le aziende a diventare più sostenibili è stata la pubblicazione dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite per lo sviluppo sostenibile. Questa agenda riconosce un ruolo di estrema importanza alle imprese, le quali sono considerate non solo parte “dei problemi”, ma anche delle “soluzioni” alle sfide della sostenibilità (Frey, 2018). Lo stesso Segretario Generale delle Nazioni Unite, Ban Ki-moon, parlando al *Global Economic Forum*<sup>9</sup> di Davos (Svizzera, 2016) disse: “Chiedo a tutti gli

---

<sup>8</sup> Inoltre il piano ha l'obiettivo di gestire i rischi finanziari derivanti dai cambiamenti climatici e ad incentivare la trasparenza e una visione di lungo periodo nelle attività economico-finanziarie (Lucarelli e Mazzoli, 2023).

<sup>9</sup> Il World Economic Forum (WEC) è una fondazione no profit con sede a Ginevra, in Svizzera, fondata nel 1971 dall'economista tedesco K.M. Schwab. Questa organizzazione, composta da imprenditori, CEO, capi di stato, ministri e accademici, si impegna a discutere e collaborare su

*amministratori delegati qui presenti oggi di aiutarci. Il vostro sostegno e il vostro esempio possono guidare l'azione per raggiungere una vita dignitosa per tutte le persone”, e proseguì dicendo “i governi devono prendere l’iniziativa con passi decisivi. Allo stesso tempo, le aziende possono fornire soluzioni e risorse essenziali che mettono il nostro mondo su un percorso più sostenibile”<sup>10</sup>. Pertanto, le aziende, insieme alle istituzioni e alle ONG, sono state direttamente chiamate ad impegnarsi per raggiungere, entro il 2030, i 17 obiettivi di Sviluppo Sostenibile previsti dall’agenda, noti come SDGs (*Sustainable Development Goals*). Questi obiettivi coprono uno spettro ampio di tematiche dalla lotta alla povertà, l’eliminazione della fame, fino al contrasto al cambiamento climatico e ad un consumo e una produzione responsabile. Tali obiettivi sono articolari in 169 target e oltre 240 indicatori e si basano sui precedenti Obiettivi di Sviluppo del Millennio (MDGs)<sup>11</sup>.*

---

questioni di rilevanza globale. Il suo obiettivo primario è quello di guidare un cambiamento positivo attraverso programmi mirati che si concentrano su tre assi strategici: la quarta rivoluzione industriale, la gestione dei problemi legati ai beni comuni, la sicurezza globale (Rappresentanza ONU Ginevra).

<sup>10</sup> Discorso disponibile al seguente link: <https://news.un.org/en/story/2016/01/520492>

<sup>11</sup> Gli MDGs erano stati approvati nel 2000 e avevano come obiettivo (al 2015) quello di: sradicare la povertà estrema e la fame, raggiungere l’istruzione primaria universale, promuovere l’uguaglianza di genere e l’emancipazione delle donne, ridurre la mortalità infantile, migliorare la salute materna, combattere l’HIV/AIDS, la malaria e altre malattie, garantire la sostenibilità ambientale e sviluppare un partenariato per lo sviluppo (Chiocchi e Corrado, 2023).

Inoltre, è bene considerare che integrare pratiche sostenibili nelle organizzazioni spesso porta anche ad una riduzione dei costi nel lungo periodo e una riduzione dei rischi associati alle questioni ambientali, sociali e di governance (che potrebbero avere ripercussioni negative sulla sfera finanziaria dell'impresa).

Tuttavia, alla luce di tutti questi motivi che spiegano perché le aziende dovrebbero adottare comportamenti più sostenibili, emergono anche una serie di ostacoli che rendono difficile il percorso verso la sostenibilità aziendale. Tra le tante sfide che le aziende potrebbero incontrare in questo cammino, emerge a nostro avviso un ostacolo culturale. In altre parole, è necessario che tutti gli operatori all'interno delle aziende, dai *decision-maker* ai dipendenti operativi, inizino a percepire la sostenibilità come un'opportunità anziché come un obbligo. Se nell'organizzazione c'è ostilità verso questo tema e tali attività vengono svolte solo come un mero adempimento normativo, l'azienda non otterrà benefici tangibili ma sosterrà solo costi aggiuntivi. Inoltre, creare una cultura organizzativa orientata alla sostenibilità dovrebbe condurre le aziende ad adottare dei business model più sostenibili<sup>12</sup>, i quali sono ricchi di vantaggi (vantaggi di costo, riduzione degli impatti ambientali, maggiori opportunità di ricevere finanziamenti), ma anche di criticità (Montemari e Bartoloni, 2023). Infatti, i differenti business model circolari richiedono ingenti

---

<sup>12</sup> In particolare, sono stati individuati nel tempo cinque business model sostenibili: filiera circolare, recupero e riciclo, estensione di vita del prodotto, prodotto come servizio e piattaforme di collaborazione (Montemari e Bartoloni, 2023).



investimenti iniziali e talvolta richiedono di cambiare processi produttivi e di modificare il design dei prodotti (Montemari e Bartoloni, 2023). Quindi le aziende devono essere pronte a supportare questo cambiamento.

Infine, anche rispondere alle richieste di rendicontazione esterna non è un'attività semplice per le imprese. Non tutte le organizzazioni sono infatti abituate a ragionare in termini di sostenibilità. Di conseguenza queste dovranno strutturarsi, capire quali dati devono misurare (i quali non sempre sono disponibili), capire come gestirli e come comunicarli all'esterno. Per rispondere a queste esigenze, le aziende avranno bisogno di inserire nelle proprie strutture figure competenti o di investire in formazione per formare le figure già interne all'organizzazione (ciò implica di nuovo fare degli investimenti iniziali sostanziosi). A ciò si aggiunge il bisogno di integrare i tradizionali sistemi di contabilità, con sistemi innovativi che permettano di misurare anche le *non-financial performance* e quindi di irrobustire il sistema informativo aziendale utile per prendere delle decisioni consapevoli.

A fronte di queste considerazioni, e dunque dei vantaggi e degli ostacoli che le aziende possono affrontare nel percorso verso la sostenibilità, diventa fondamentale per queste capire come strutturarsi e come integrare con successo gli obiettivi di sostenibilità nelle proprie strategie, nella gestione e nel governo societario, oltre che capire come misurare e valutare le performance di sostenibilità che le stesse realizzano.

## 1.5 La gestione e la governance della sostenibilità nelle aziende

Affinché il concetto di “sviluppo sostenibile” vada oltre un semplice slogan pubblicitario e si traduca in un obiettivo concreto, esso deve essere profondamente radicato nella *vision* e nella cultura organizzativa di un’azienda. Questo implica che la sostenibilità non possa essere solo una dichiarazione di intenti, ma debba diventare un valore centrale che guida le decisioni e le azioni aziendali. Per ottenere ciò, la prospettiva della sostenibilità deve essere incorporata fin dalla definizione delle strategie aziendali e tradotta successivamente in *politiche* ed *azioni pratiche*. Questo processo può essere efficace solo se gli organi di governo e tutti coloro che operano ai vari livelli nell’azienda sono consapevoli dei benefici derivanti da un comportamento responsabile (Balluchi e Furlotti, 2017). Integrare le preoccupazioni riguardanti l’impatto ambientale e sociale nelle strategie di lungo termine consente infatti all’azienda di ottenere un vantaggio competitivo che va oltre gli aspetti economici, bensì crea un “*valore condiviso*” tra gli stakeholder, contribuendo a migliorare la reputazione dell’azienda e a consolidare il rapporto di fiducia tra essa ed i suoi stakeholder. Questa fiducia rafforza anche la “*social licence to operate*” aziendale, il che vuol dire che i dipendenti, fornitori, clienti e altri portatori di interesse saranno sempre più propensi ad accettare le pratiche commerciali e le procedure operative adottate dall’azienda (Giuliani, D’Andrea e Vitali, 2023). È dunque fondamentale che le imprese adottino il *triple bottom line approach* proposto da Elkington, considerando non solo gli aspetti economici, ma

anche quelli sociali e ambientali per conseguire una sostenibilità autentica e duratura. Per comprendere come integrare, gestire e governare la sostenibilità a livello aziendale e ottenere tale vantaggio competitivo, è necessario stabilire sin dal principio qual è il “*purpose*” dell’organizzazione, dunque il ruolo che l’impresa intende svolgere nella società. Dalle evidenze empiriche raccolte dall’attività di ricerca scientifica *dell’Osservatorio sulla Governance della Sostenibilità*, ci sono due approcci distinti alla percezione della sostenibilità in azienda (Minciullo, Zaccone e Pedrini, 2022):

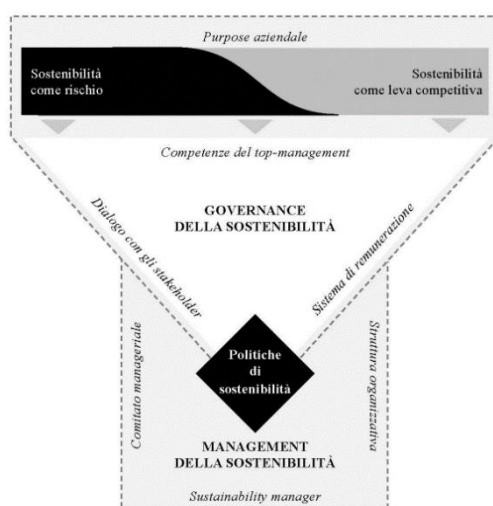
- *sostenibilità come rischio da gestire e monitorare;*
- *sostenibilità come leva strategica.*

Nel primo caso, la sostenibilità è intesa come insieme di rischi socio-ambientali, pertanto il vertice aziendale si concentrerà su politiche mirate a ridurre la probabilità di accadimento di un determinato evento negativo o limitarne l’impatto nel caso in cui esso si dovesse verificare. Nel secondo caso, invece, la leadership aziendale integrerà la sostenibilità nella strategia complessiva dell’impresa e svilupperà strategie e politiche aziendali per creare valore condiviso (Minciullo, Zaccone e Pedrini, 2022).

L’orientamento alla sostenibilità influisce su come l’azienda integra la sostenibilità nella *Corporate Governance*, nelle *politiche* di sostenibilità e sul *management della sostenibilità*.

L'Osservatorio sulla Governance della sostenibilità ha proposto il seguente modello che evidenzia la relazione tra queste tre variabili:

Figura 1.3: La governance e la gestione della sostenibilità



Fonte: Minciullo, Zaccone e Pedrini, 2022, p. 18

Per quanto riguarda la prima variabile, la *Corporate Governance* (CG, in italiano *Governo Societario*), è importante notare che ad oggi non esiste una definizione universale di questo concetto. Tuttavia, nel corso del tempo sono emerse diverse interpretazioni, ad esempio quella fornita dal Codice di Autodisciplina del 1999, il quale la descrive come “*il sistema delle regole secondo le quali le imprese sono gestite e controllate*” (Borsa Italiana S.p.A, Codice di Autodisciplina, 1999, p. 18). Successivamente, l’evoluzione del contesto aziendale ha introdotto nuovi elementi cruciali, con particolare enfasi sulla sostenibilità aziendale. Questo ha accentuato la necessità di una *Corporate governance sostenibile*, aprendo la strada a nuove

prospettive e approcci. Infatti, in Italia, a partire dal 2020, la promozione di una governance orientata alla sostenibilità è al centro del codice che regola il governo delle società: il *Codice di Corporate Governance*<sup>13</sup>. Questo codice pone al centro il concetto di “successo sostenibile”, definito chiaramente come l’obiettivo principale che guida le azioni dell’organo di amministrazione (art. 1 codice di CG). Tale successo si traduce nella creazione di valore a lungo termine sia per gli azionisti che per tutti gli altri stakeholder rilevanti per la società. Inoltre, il codice richiede che sia le politiche di remunerazione del top management che il sistema di risk management debbano essere orientati al conseguimento di tale successo (Comitato per la Corporate Governance, Codice di Corporate Governance, 2020, artt. 5 e 6). Tra i soggetti che influenzano la Corporate Governance di un’impresa vi è il *Consiglio di Amministrazione* (C.d.A.). Quest’organo collegiale, disciplinato dal Codice civile al titolo V del libro V (artt. 2380-2409 noviesdecies), è l’organo

---

<sup>13</sup> Il nuovo Codice di Corporate Governance, approvato nel gennaio 2020 dal Comitato per la Corporate Governance, è un documento che propone regole in materia di governo societario ed è rivolto a tutte le società con azioni quotate sul Mercato Telematico Azionario (“MTA”) gestito da Borsa Italiana S.p.A. L’adesione a questo codice è volontaria ed è esplicitata nella relazione sul governo societario e gli assetti proprietari (“relazione sul governo societario”). Il codice si compone di sei articoli, suddivisi in principi (che definiscono gli obiettivi di una buona governance) e raccomandazioni (cioè comportamenti che il Codice reputa adeguati a realizzare quegli obiettivi). Il Comitato garantisce anche un monitoraggio con cadenza annuale dello stato di attuazione del Codice da parte delle società aderenti (Codice di Corporate Governance, gennaio 2020).

esecutivo della società, al quale spettano le decisioni più importanti, dalla definizione della natura giuridica dell'impresa alla realizzazione dei piani industriali<sup>14</sup>.

Il C.d.A. è stato indicato in ambito accademico come uno dei principali attori che possono favorire l'integrazione della sostenibilità nella strategia aziendale (Jamali et al., 2008). I membri del C.d.A.<sup>15</sup> infatti, avendo il potere di prendere decisioni o di formulare proposte all'assemblea su questioni di primaria importanza per l'azienda (Bhagat e Bolton, 2008), sono in grado esercitare un'influenza significativa e condurre ad un cambiamento organizzativo orientato alla sostenibilità (Galbreath, 2016, citato in Minciullo et al., 2022).

A seconda della percezione della sostenibilità, come rischio o come leva strategica, le aziende possono decidere di coinvolgere il Consiglio di Amministrazione in misura maggiore o minore. Tendenzialmente, se la sostenibilità è percepita come un rischio, essa viene supervisionata a livello collegiale dal C.d.A. oppure viene delegata ad un comitato già esistente, tipicamente il comitato Controllo e Rischi. Diversamente, quando il vertice aziendale concepisce la sostenibilità come una leva competitiva utile per il successo strategico dell'impresa, si dà vita ad un vero e proprio comitato dedicato alla sostenibilità, come ad esempio *Comitato*

---

<sup>14</sup> Il piano industriale è il documento che definisce gli obiettivi strategici dell'impresa e le azioni da compiere al fine di raggiungere gli obiettivi in coerenza con il livello di esposizione al rischio prescelto (Codice di Corporate Governance).

<sup>15</sup> I membri del C.d.A. sono gli amministratori, i quali sono eletti dall'assemblea dei soci, e sono guidati da un presidente (nominato dal consiglio o direttamente dall'assemblea dei soci).

*Sostenibilità*, che può occuparsi esclusivamente della gestione della sostenibilità (Giuliani, D’Andrea e Vitali, 2023). La presenza di questi comitati, composti da un gruppo ristretto di persone con competenze sui temi sociali e ambientali, è molto importante perché questi sono in grado di occuparsi di questioni di cui il consiglio è responsabile, ma che non riuscirebbe a gestire come organo collegiale a causa della mancanza di tempo e di risorse<sup>16</sup> (Minciullo et al., 2022). Istituire questi comitati, dunque, seppur non è un obbligo di legge, è fortemente consigliato da parte dei principi di Corporate Governance dell’OECD e dai codici nazionali di corporate governance di molti paesi.

Da un’indagine condotta dalla Consob nel 2020<sup>17</sup>, emerge che su 151 società quotate italiane che hanno pubblicato la Dichiarazione Non Finanziaria (c.d. DNF, di cui si discuterà approfonditamente nel capitolo 2.3.1), 76 aziende hanno istituito un comitato di Sostenibilità (nello specifico, la presenza del comitato è più frequente tra le società del Ftse Mib, seguite dalle Mid Cap<sup>18</sup>). Questi numeri

---

<sup>16</sup> Anche se il C.d.A non è impegnato quotidianamente nelle attività dell’azienda, è ritenuto comunque responsabile delle conseguenze delle proprie scelte (Minciullo, Zaccone e Pedrini, 2022).

<sup>17</sup> Quest’analisi indaga le modalità con cui le società italiane con azioni ordinarie quotate sull’MTA hanno dato attuazione alla normativa in materia di rendicontazione non finanziaria, introdotta dalla Direttiva 2014/95/UE, recepita in Italia con il d.lgs. 254/2016 (Consob, Report on non-financial reporting of italian listed companies, 2020, p. 36).

<sup>18</sup> Nel presente rapporto le società quotate vengono raggruppate in base all’appetenza ad uno dei seguenti indici del mercato azionario italiano: Ftse Mib, Ftse Italia Mid Cap (o “Mid Cap”) e Ftse Italia Star (o “star”).

salgono se si analizzano i dati dell'analisi Consob del 2022, nella quale si evince che il 70% delle aziende che hanno pubblicato una DNF hanno istituito un comitato di sostenibilità, a fronte del 59% del 2021<sup>19</sup>.

Un aspetto importante da tenere in considerazione è che l'approccio alla sostenibilità da parte del vertice influenza sia le *competenze* che il *sistema di remunerazione* di quest'ultimo. Con competenze di sostenibilità si intendono l'insieme delle conoscenze e capacità acquisite dall'esperienza professionale, dalla formazione in ambito socio-ambientale e dall'esperienza in settori legati allo sviluppo sostenibile (Minciullo et al., 2022). Se il vertice concepisce la sostenibilità come rischio da gestire, le competenze di sostenibilità nel board sono limitate (ad esempio c'è solo un consigliere in Cda con queste competenze) e i programmi di *induction* (quindi programmi di formazione per il vertice) sono sporadici. Al contrario, quando la sostenibilità è vista come un'opportunità, sorge il bisogno di integrare nello skill mix di competenze del C.d.A anche competenze di sostenibilità, le quali: o vengono valutate sin dalla fase di selezione dei membri del consiglio o, vengono successivamente diffuse attraverso programmi di *induction* periodici (Minciullo, Zaccone e Pedrini, 2022). Un ulteriore aspetto rilevante è il *sistema di remunerazione* per i vertici aziendali. In generale, i sistemi retributivi sono composti da tre quote: una quota fissa (indipendente dai risultati aziendali) e due

---

<sup>19</sup> Consob, Report on non-financial reporting of Italian listed companies, 2022.



quote variabili, una associata ad obiettivi a breve termine e l'altra legata ad obiettivi a lungo termine. Integrare gli obiettivi socio-ambientali nella componente variabile della remunerazione dei vertici è un elemento rilevante che affonda le sue radici già nella seconda metà del secolo scorso. Ackerman, infatti, sottolineò che includere tali obiettivi negli schemi di retribuzione avrebbe spostato l'attenzione dei dirigenti e dei manager dal raggiungimento di obiettivi puramente economici al raggiungimento di obiettivi anche sociali e ambientali (Ackerman, 1975, citato in Minciullo et al., 2022).

In anni più recenti, altri studiosi hanno confermato che esiste una relazione positiva tra l'inclusione di obiettivi di sostenibilità nei sistemi di remunerazione e le performance di sostenibilità, sottolineando che maggiore è questa inclusione, migliori saranno le performance socio-ambientali dell'impresa (Dahlmann, Branicki e Brammer, 2017). Nel 2022, anche la Consob ha riconosciuto che la previsione di retribuzioni legate a parametri ESG per gli amministratori esecutivi, può rappresentare un significativo incentivo all'integrazione della sostenibilità nei processi decisionali aziendali (Consob, 2022). Tuttavia, recenti studi, hanno evidenziato che le aziende sono spesso poco trasparenti nel rendicontare i sistemi di remunerazione di sostenibilità adottati, limitandosi a dichiarare l'esistenza di questi schemi senza specificare gli indicatori e i pesi utilizzati (Hartikainen, Järvenpää e Rautiainen, 2021). Se la sostenibilità è percepita come un rischio, gli obiettivi di sostenibilità non sono presenti nello schema di remunerazione del board

o, se presenti, sono di natura *qualitativa* con un orientamento di breve periodo; al contrario, se la sostenibilità è percepita come una leva competitiva, gli obiettivi di sostenibilità *quantitativi* possono essere inseriti nello schema di remunerazione del vertice aziendale, con un peso moderato rispetto agli obiettivi economico-finanziari (Minciullo et al., 2022). Possibili esempi di questi obiettivi potrebbero essere la riduzione delle emissioni di CO2, la riduzione dei rifiuti prodotti, o, sulla sfera sociale: lo smart working, formazione, riduzione del tasso di infortuni sul lavoro, la *customer satisfaction* e così via (Consob, 2022).

Dall'indagine Consob 2022, emerge che il collegamento tra fattori ESG e lo schema delle remunerazioni è più frequente nelle società di maggiori dimensioni appartenenti all'indice Ftse Mib o al Mid Cap, nelle aziende controllate dallo Stato o da altri enti pubblici, e in quelle cui l'identità dell'azionista di controllo (*ultimate controlling agent*) non è identificabile.

A questo punto, in base al quadro delineato dall'*Osservatorio sulla Governance della Sostenibilità* (figura 1.3), la percezione della sostenibilità da parte del C.d.A. (come rischio o come leva strategica), influenza le *politiche di sostenibilità* e il *Management della sostenibilità*. Per quanto attiene alle *politiche di sostenibilità*, se il board percepisce la sostenibilità come un rischio, allora si limiterà ad essere conforme alle normative (*compliant*) o si ispirerà alle attività realizzate dai concorrenti (attività di *benchmarking*). Al contrario, se è vista come leva strategica, il board porrà in esse strategie coerenti con il piano strategico aziendale mirando

alla creazione di valore non solo socio-ambientale ma anche economico (Minciullo, Zaccone e Pedrini, 2022).

Per quanto attiene al *Management della sostenibilità* è bene precisare che questo termine fa riferimento alla gestione pratica della sostenibilità in azienda. Esso comprende l'insieme delle capacità, competenze e comportamenti che supportano e realizzano le politiche di sostenibilità definite dall'azienda. La gestione della sostenibilità in azienda è resa possibile dalla presenza di un *comitato manageriale della sostenibilità*, una *funzione organizzativa* dedicata alla sostenibilità e alla figura del *Sustainability Manager*.

Il *comitato manageriale della sostenibilità* (c.d. task force di sostenibilità), è un organismo interfunzionale che ha il compito di coordinare le attività di sostenibilità coinvolgendo i manager di diverse aree aziendali, mentre la *funzione organizzativa*, viene costituita per gestire le attività legate ai temi di sostenibilità ed è solitamente sotto la guida del *Sustainability manager* (Minciullo, Zaccone e Pedrini, 2022). La presenza di quest'ultimo soggetto in azienda è estremamente importante per una serie di ragioni. Innanzi tutto, è necessario precisare che per una gestione efficace delle performance aziendali, sono fondamentali due componenti chiave. In primo luogo, è necessario avere un *sistema informativo aziendale* in grado di raccogliere le informazioni necessarie per valutare le azioni di sostenibilità dell'azienda (Marchi, 2003). In secondo luogo, per gestire le informazioni che emergono dal sistema informativo, sono necessarie risorse umane che abbiano competenze e

conoscenze multidisciplinari, che dunque sappiano interpretare correttamente quei dati e prendere delle decisioni. Il riferimento, in questo caso, è proprio al *Sustainability Manager*, cioè il/la professionista che si occupa di sviluppare, implementare e monitorare le politiche e le pratiche di sostenibilità nelle aziende. Secondo un'analisi condotta dalla società di consulenza Deloitte<sup>20</sup>, il *Sustainability Manager* dovrebbe possedere uno *skill mix* di competenze trasversali che vanno dalla conoscenza di aspetti tecnici specifici (dall'ambito energetico alle scienze dei materiali) alla conoscenza del contesto normativo nazionale e comunitario in materia di sostenibilità. Deve inoltre avere delle conoscenze relative ai vari standard di rendicontazione, le varie certificazioni ambientali e sociali disponibili sul mercato, e soprattutto deve avere competenze *soft*, quindi deve saper ascoltare e comunicare con gli stakeholder, deve avere buone capacità di leadership e di negoziazione e deve saper pensare in modo integrato. Riassumendo, utilizzando le parole di Matteo Caroli, possiamo dire che il *Sustainability Manager* “*deve avere la capacità di mettere insieme una visione sistemica, che connetta ambiente, società e conoscenze specialistiche e deve essere in grado di integrare i valori e gli obiettivi ESG con le performance economiche*” (D'Andrea e Chiacchi, 2023, p. 48).

---

<sup>20</sup> Analisi dei dati raccolti nell'inverno 2022-2023 tramite interviste telefoniche su un campione di 500 imprese italiane e interviste face-to-face con 41 Responsabili della Sostenibilità che lavorano presso aziende con più di 50 dipendenti, tra cui 15 aziende con più di 250 dipendenti. Dei 41 intervistati, 1 su 2 lavora nell'ambito manifatturiero, la restante parte nel mondo dei servizi.

Tra le principali attività che fanno capo al *Sustainability manager* troviamo (Deloitte, 2023):

- la ricerca e la gestione di nuove idee per sviluppare un'offerta più sostenibile;
- l'implementazione di strategie per migliorare l'impatto dell'azienda sulle comunità e sul territorio in cui essa opera;
- il miglioramento del processo produttivo attraverso l'adozione di principi come la riduzione degli sprechi, il minor consumo di risorse, l'economia circolare e l'efficienza energetica;
- la redazione di report sulla sostenibilità dell'azienda e/o il seguire le procedure per ottenere e mantenere le certificazioni di sostenibilità.

Il *Sustainability manager* è dunque la figura che tendenzialmente risponde a tutte queste esigenze, il quale ha il compito di conciliare la gestione aziendale ordinaria con le pratiche innovative, per accompagnare un'organizzazione verso il cambiamento (Braghin, 2023). Questa figura, inoltre, non solo coordina le attività inerenti alla sostenibilità, ma interagisce anche con i dirigenti aziendali e le diverse funzioni dell'organizzazione per garantire un approccio integrato e sinergico verso gli obiettivi di sostenibilità.

Anche il ruolo del *Sustainability Manager* dipende dal “*purpose*” aziendale. Se il *Sustainability Manager* opera in un'azienda che percepisce la sostenibilità come un rischio, il suo ruolo sarà limitato all'attività di rendicontazione e compliance,

interagendo sporadicamente con il C.d.A. Viceversa, se la sostenibilità è vista come una leva competitiva, il *Sustainability manager* si occuperà di definire e realizzare progetti dialogando direttamente e continuamente con il C.d.A. e le altre funzioni aziendali (Minciullo, Zaccone e Pedrini, 2022).

Dai risultati della ricerca della società Deloitte citata in precedenza<sup>21</sup>, le aziende che adottano un approccio centralizzato alla gestione della sostenibilità, con particolare riferimento alla presenza del *Sustainability Manager*, sembrano essere più inclini ad adottare un piano di sostenibilità<sup>22</sup> (presentando un tasso di adozione più alto rispetto alla media delle aziende italiane) e all'uso di KPI (registrando un +20% rispetto la media nazionale). Infine, la presenza di un *Sustainability Manager* contribuisce anche ad aumentare le iniziative di CSR dell'azienda e a ridurre le cosiddette "socially irresponsible activities" (CSiR), cioè le attività socialmente non responsabili. Dunque, i risultati di questa ricerca mettono in luce come un approccio integrato alla sostenibilità passi anche per la strutturazione di un sistema di gestione che trova espressione anche nella figura del *Sustainability Manager*.

---

<sup>21</sup> Gestire la sostenibilità in azienda, Stato dell'arte e Best practice (2023)

<sup>22</sup> Il piano di sostenibilità è un importante strumento per affrontare le sfide della sostenibilità. È documento strategico che definisce gli obiettivi e le azioni che un'organizzazione o un'azienda si impegna ad adottare per diventare più sostenibile dal punto di vista ambientale, sociale, economico e nella gestione delle relazioni (Green marketing Italia, 2023, <https://www.greenmarketingitalia.com/piano-di-sostenibilita-cose/>).

## **1.6 La misurazione della sostenibilità in azienda: fondamenti e approcci**

Per garantire che le aziende raggiungano effettivamente la sostenibilità e che migliorino le proprie performance in questo ambito, è fondamentale che queste abbiano a disposizione strumenti di misurazione idonei. Questa necessità si fonda sul principio sostenuto da Kaplan e Norton nel 1996, secondo cui tutto ciò che non è misurato in azienda, diventa difficile da gestire. Qui sorge una difficoltà tecnica, perché nella pratica aziendale sono diffusi strumenti di *Conventional Accounting*, quindi un insieme di strumenti che consentono di misurare le performance finanziarie (*financial performance*) dell'impresa i quali si basano su dati monetari. Questa contabilità tradizionale, tuttavia, non è adatta quando si parla di sostenibilità perché si concentra principalmente sulla soddisfazione delle esigenze informative degli stakeholder che hanno un interesse finanziario (Maas et al., 2016). Ma, seguendo l'approccio di Porter e Kramer, le aziende oggi sono chiamate a perseguire una molteplicità di obiettivi, non più solo economico-finanziari, ma anche ambientali e sociali (creando il cosiddetto "valore condiviso"). Di conseguenza, diventa essenziale integrare la contabilità tradizionale con sistemi di misurazione che includano le *non-financial performance* e rispondano agli interessi di una più ampia gamma di stakeholder (Laine, Tregida e Unerman, 2021). È dunque necessario passare da un concetto di *accounting* tradizionale, cioè dal meccanismo di valutazione, misurazione, controllo e comunicazione delle attività organizzative (Laine et al., 2021), ad un concetto di *accountability* il quale prevede

il dovere delle aziende di rendere conto all'interno e all'esterno delle azioni di cui l'azienda è ritenuta responsabile. Adottare questa prospettiva integrata dell'*accounting* è essenziale poiché l'*accounting* è lo strumento in grado di guidare il cambiamento all'interno di un'organizzazione e costituisce il fulcro di ogni processo decisionale (Laine, Tregida e Unerman, 2021). Dunque, nell'ottica di indirizzare tutti i membri di un'organizzazione verso obiettivi comuni, è necessario fornire uno strumento capace di guidarli in questa direzione, e tale strumento si materializza attraverso informazioni strutturate, sia in forma di obiettivi definiti, sia in termini di dati che consentono di valutare il progresso verso quegli obiettivi. Integrare l'*accounting* tradizionale con l'*accountability* consente all'azienda di ridurre la sua esposizione ai rischi sociali, ambientali ed economici, le permette di migliorare la sua trasparenza e di conseguenza aumenta le sue opportunità di accedere al capitale finanziario. Secondo Bebbington et al. (2017) ci sono tre modi distinti con cui l'*accounting* può essere integrato per soddisfare le esigenze delle imprese orientate alla sostenibilità. La prima modalità, ampiamente praticata, prevede l'adattamento degli strumenti e tecniche di contabilità tradizionali verso la sostenibilità. Questo significa che uno strumento originariamente concepito per gestire la performance economica può essere adattato per supportare anche la gestione delle performance ambientali e sociali. Il secondo approccio consiste nell'introdurre nuovi strumenti specifici come, ad esempio, il *Life Cycle Costing* o la *Sustainability Balanced Scorecard*. Infine, possono essere sviluppati nuovi



strumenti concettuali come il *telecoupling* il quale si riferisce alle interazioni e le connessioni, sia socioeconomiche che ambientali, tra sistemi umani e naturali distanti geograficamente. In sostanza, si tratta di riconoscere come azioni e influenze in una parte del mondo possano avere impatti significativi su altre regioni o sistemi, creando una rete complessa di interconnessioni globali.

È dunque fondamentale affiancare al *Conventional Accounting* il *Sustainability Accounting*, cioè l'insieme di tecniche, strumenti e pratiche per la misurazione, la pianificazione e il controllo di questioni economiche, sociale e ambientali (Laine et al., 2021). Quest'ultimo ha origine negli anni '70, quando alcune imprese iniziarono a rendicontare in merito ad aspetti ambientali e sociali delle loro operazioni. È un concetto che comprende al suo interno sia un "processo" che un "risultato". È un "processo" perché si occupa di raccogliere, organizzare e presentare dati relativi alla sostenibilità aziendale per supportare la presa di decisioni all'interno dell'organizzazione. Dall'altro lato, è un "prodotto" (o servizio) perché i risultati del processo di *Sustainability accounting* sono "materializzati" nella forma di report specifici che possono essere usati internamente o forniti agli stakeholder esterni (come investitori, clienti, regolatori e così via) qualora essi lo richiedano (Schaltegger e Wagner, 2006).

In letteratura, emergono due visioni contrastanti in merito al *Sustainability accounting*: una prospettiva "critica" e una prospettiva "manageriale" (Burrit e Schaltegger, 2021). Gli studiosi che possono essere fatti rientrare nel primo filone

considerano il *Sustainability Accounting* come una moda temporanea destinata a perdere rilevanza nel corso del tempo. Questi studiosi sostengono che gli attuali sistemi di misurazione non siano idonei a registrare e comunicare in modo efficace gli impatti ambientali e sociali dell'azienda (Burritt e Schaltegger, 2010) ed evidenziano che tale problematicità è riconducibile alla nozione stessa di sostenibilità, la quale, non avendo ancora una chiara definizione, rappresenta un elemento critico nella gestione aziendale. La prospettiva "manageriale" riconosce invece al *Sustainability Accounting* un ruolo decisivo per supportare i manager nei processi di *decision-making* e nella formulazione delle strategie (Burritt e Schaltegger, 2010).

In particolare, i manager possono seguire due approcci per introdurre il *Sustainability accounting* all'interno dell'organizzazione: l'approccio *outside-in* e l'approccio *inside-out*. La scelta tra i due approcci dipende dalla priorità strategica dell'azienda, che può essere quella di promuovere la trasparenza e fornire informazioni ai soggetti esterni (nel primo caso), oppure quello di acquisire dati di supporto al processo decisionale interno (secondo caso) (Maas et al., 2016).

Nell'approccio *outside-in* l'organizzazione dirige la sua attenzione verso l'esterno, dando priorità al soddisfacimento delle aspettative degli stakeholder (Burritt e Schaltegger, 2010), i quali possono essere influenzati o influenzare l'attività dell'azienda. In questa prospettiva, l'organizzazione considera fondamentale instaurare un dialogo costante con queste parti esterne al fine di comprendere le

loro aspettative e preoccupazioni. Gli stakeholder<sup>23</sup> saranno disponibili al dialogo se, e solo se, saranno convinti che il loro coinvolgimento possa effettivamente influenzare le decisioni e le azioni dell'azienda (Maas, Schaltegger e Crutzen, 2016). Inoltre, affinché gli stakeholder si fidino dell'azienda e collaborino con essa, è fondamentale che le informazioni presenti nel report di sostenibilità (che rappresenta uno strumento di comunicazione e trasparenza) siano percepite come affidabili e rilevanti (Maas, Schaltegger e Crutzen, 2016).

La misurazione che viene realizzata con questo approccio non nasce dal bisogno di supportare i manager nei processi decisionali ma da un'esigenza di valutazione esterna. Ciò implica che gli indicatori utilizzati per valutare gli aspetti legati alla sostenibilità aziendale dovrebbero essere standardizzati garantendo così una comparabilità spaziale e temporale e dovrebbero rappresentare informazioni aggregate sugli impatti dell'azienda. Per conseguire tali finalità, sono stati sviluppati diversi standard e linee guida, tra cui GRI (*Global Reporting Initiative*), IIRC (*International Integrated Reporting Council*) e altri simili. Questi strumenti forniscono una struttura e una serie di criteri che le aziende possono adottare per misurare, quantificare e comunicare in modo omogeneo le loro performance in materia di sostenibilità.

---

<sup>23</sup> Tra cui clienti, dipendenti, comunità di riferimento, media, agenzie e standard setters.

L'altro approccio alla misurazione della sostenibilità è all'approccio *inside-out*. Tale prospettiva prevede l'identificazione iniziale della strategia dell'azienda, della mission che guida le azioni e della vision di lungo periodo. Successivamente, queste tre variabili sono tradotte in strategie ed obiettivi specifici di sostenibilità. In questo modo le pratiche sostenibili sono allineate con la direzione generale dell'azienda (Chiucchi e Corrado, 2023). In questo caso, lo scopo della misurazione delle performance della sostenibilità è quello di raccogliere dati e informazioni che possano sostenere e guidare le decisioni gestionali e migliorare le performance di sostenibilità complessive.

La misurazione delle performance di sostenibilità per la gestione interna richiede informazioni diverse rispetto alla misurazione per la comunicazione esterna. Infatti, sono richiesti dati più precisi e affidabili, i quali devono essere sottoposti ad un processo di verifica e validazione (simile a quello applicato per i dati finanziari) (Maas et al., 2016). Inoltre, per aiutare l'organo decisionale a prendere decisioni strategiche sempre più consapevolmente, è opportuno considerare non solo ciò che è già accaduto (evidenziato dai *lagging indicators*, ovvero indicatori di risultato), ma anche cosa potrebbe accadere in futuro (che emerge dai *leading indicators*, cioè indicatori guida). L'inclusione di entrambi gli indicatori fornisce una visione completa delle performance aziendali.

Tra i due approcci finora descritti sono presenti delle *differenze* sostanziali. Nell'approccio "*outside-in*" l'azienda orienta le sue azioni in base alle aspettative

degli stakeholder, ponendosi interrogativi su ciò che questi si aspettano dall'organizzazione e su come comunicare in modo trasparente con loro. Al contrario, nell'approccio "*inside-out*", l'azienda adotta una prospettiva interna, quindi si concentra su questioni quali il livello di esposizione alle questioni sociali e ambientali, l'identificazione di quali di quegli aspetti siano strategicamente rilevanti per il business e su come sviluppare un sistema di contabilità efficace per la raccolta e l'elaborazione di quei dati (Maas, Schaltegger e Crutzen, 2016).

Secondo alcuni osservatori, un approccio *outside-in* ha un impatto più rilevante sul comportamento di un'azienda rispetto alla pressione interna. In altre parole, le aspettative di attori esterni come clienti, fornitori, investitori, ONG e altri, hanno una maggiore incidenza sul modo in cui un'impresa si comporta (Deloitte e CSR Netherlands, 2015, citati in Maas et al, 2016). Tuttavia, secondo altri, tra cui Parguel et al., quando le aziende raccolgono dati sulle loro performance in materia di sostenibilità, con l'obiettivo di presentarli esternamente attraverso report di sostenibilità, possono sorgere problemi legati al *greenwashing* (Parguel et al, 2011, citato in Maas et al, 2016). Questo potrebbe verificarsi qualora l'azienda inserisca dei dati positivi sulle performance di sostenibilità nei report, ma poi non integri effettivamente tali informazioni nelle decisioni gestionali quotidiane. Quindi l'azienda presenterebbe un'immagine sostenibile di sé all'esterno, senza però attuare cambiamenti significativi al suo interno (Maas et al., 2016). Al tempo stesso anche l'approccio *inside-out* non è privo di limiti. Infatti, in questo caso le aziende

potrebbero assumere un comportamento che va sotto il nome di “*brownwashing*” che consiste nel nascondere informazioni ambientali o sociali rilevanti o nel fare affermazioni modeste sulle stesse (Brammer e Francoeur, 2022). Alcuni studiosi indicano che alcune aziende potrebbero decidere di evitare di pubblicizzare o promuovere i loro sforzi ambientali e sociali poiché temono che questa attività possa far sembrare che stiano sfruttando tali iniziative a scopo di marketing o per ottenere un beneficio strategico e quindi di essere accusate di *greenwashing* (Brammer e Francoeur, 2022). Alla luce di questi limiti evidenziati, è emerso nel tempo un terzo approccio noto come *twin-track* (Burritt e Schaltegger, 2010). Questo metodo si propone di integrare gli approcci “*inside-out*” e “*outside-in*”, cercando di creare una sinergia tra le esigenze informative dei manager e le aspettative degli stakeholder esterni. Quindi da un lato soddisfa le esigenze informative richieste dai soggetti esterni all’impresa, dall’altro produce informazioni utili per la gestione e il raggiungimento degli obiettivi strategici che l’azienda si pone. Questo terzo approccio mira ad evitare il rischio di *greenwashing* che potrebbe verificarsi nel caso dell’approccio “*outside-in*”, assicurandosi che le informazioni comunicate esternamente siano coerenti con le pratiche adottate all’interno dell’organizzazione. Allo stesso tempo, previene il rischio di *brownwashing* che si potrebbe invece realizzare nell’approccio “*inside-out*”, poiché le informazioni generate per la gestione interna vengono trasparentemente condivise anche con il pubblico esterno.

## CAPITOLO 2

### MISURARE E COMUNICARE LA SOSTENIBILITÀ: UN'ANALISI CRITICA DEI PRINCIPALI STRUMENTI

#### 2.1 Premessa

Nel capitolo precedente si è analizzato approfonditamente il ruolo che hanno le aziende nel raggiungere gli obiettivi di sviluppo sostenibile e dei vantaggi che queste aziende possono ottenere dall'essere sostenibili e si è introdotta la misurazione della sostenibilità, analizzandone fondamenti ed approcci. Nel capitolo in esame, verranno approfonditi una serie di strumenti fondamentali per misurare, gestire e comunicare gli impatti socio-ambientali nelle organizzazioni. Nel dettaglio verranno presentati i *Key Performance Indicators* di sostenibilità, metriche interne che offrono una panoramica delle prestazioni di sostenibilità nelle aziende. Successivamente, sarà analizzato il *Life Cycle Assessment*, una metodologia dettagliata che permetterà di esaminare l'impatto ambientale lungo l'intero ciclo vita dei prodotti o dei processi. Inoltre, si analizzerà la *carbon footprint*, con un focus specifico sul *GHG Protocol*, una guida di riferimento per misurare con precisione le emissioni di gas serra. Tutti questi strumenti non solo forniscono una solida base per adottare delle decisioni consapevoli e sostenibili in azienda, ma

rappresentano anche un passo fondamentale verso la gestione e l'uso responsabile delle risorse naturali e un contributo tangibile alla costruzione di un futuro più sostenibile. Nei successivi paragrafi verrà poi discusso e analizzato il *report di sostenibilità*, principale strumento utilizzato per comunicare in modo trasparente e completo agli stakeholder, interni ed esterni, gli impatti che un'azienda genera sull'ambiente e sulla società. Il paragrafo 2.3 si propone di esplorare l'evoluzione della normativa europea relativa al report, partendo dalla direttiva 2014/95/UE alla direttiva 2022/2464, con un focus specifico sull'introduzione degli standard di rendicontazione europei: gli ESRS (affrontati nel paragrafo 2.3.3). Successivamente verrà approfondita la *Corporate Sustainability Due Diligence Directive*, una proposta di direttiva europea volta a coinvolgere la catena di fornitura per individuare, prevenire, limitare e arrestare eventuali impatti negativi sulla sfera ambientale e sociale conseguenti all'attività dell'impresa o della sua *supply chain*. Infine, verrà svolta un'analisi dedicata ad evidenziare i vantaggi e le sfide che le aziende possono incontrare nel processo di implementazione degli strumenti di misurazione e gestione presentati.



## **2.2 Strumenti di misurazione della sostenibilità a supporto della gestione**

### **2.2.1 La pianificazione e il controllo di gestione: limiti ed opportunità per la misurazione della sostenibilità**

Affinché la sostenibilità si integri nelle decisioni e nelle pratiche quotidiane delle organizzazioni, è necessario che essa entri a far parte dei sistemi di pianificazione, programmazione e controllo. Nello specifico, con *pianificazione strategica* si intende il “processo con il quale si stabiliscono gli obiettivi da realizzare nel medio e nel lungo periodo e si indicano le strategie ritenute più appropriate per il loro raggiungimento” (Barale, Nazzaro e Ricci, 2016, p. 198). Per definire un piano strategico si parte dall’analisi strategica che permette di analizzare il contesto esterno (come le normative) ed interno all’impresa (come la mission e la vision) (Gatti e Chiucchi, 2018). Questo piano strategico viene successivamente reso operativo attraverso la programmazione annuale<sup>24</sup> e nella conseguente redazione del budget (Barale, Nazzaro e Ricci, 2016). Il processo di programmazione consente di tradurre in obiettivi di breve termine, quegli obiettivi di medio-lungo periodo definiti in sede di pianificazione (Gatti e Chiucchi, 2018). Affinché venga garantita coerenza tra gli obiettivi di breve e quelli di medio-lungo periodo,

---

<sup>24</sup> “La programmazione è il processo che individua le azioni da attivare in un periodo di tempo solitamente pari ad un anno, indicando le risorse da impiegare e definendo i compiti dei vari responsabili” (Barale, Nazzaro e Ricci, 2016, p. 203).

vengono introdotti degli strumenti di controllo. Questi strumenti si dividono in (Barale, Nazzaro e Ricci, 2016):

- *controllo direzionale;*
- *controllo operativo.*

Il controllo direzionale fa riferimento al processo mediante il quale dirigenti e manager valutano che le risorse acquisite siano utilizzate in maniera efficace ed efficiente per raggiungere gli obiettivi di breve e lungo periodo (Gatti e Chiucchi, 2018), mentre il controllo operativo interviene sulle operazioni compiute dai singoli dipendenti (Barale, Nazzaro e Ricci, 2016). Tale sistema di controllo si articola a sua volta in tre sub-sistemi (Chiucchi, 2004):

- *struttura organizzativa*<sup>25</sup>;
- *struttura informativa;*
- *processo*<sup>26</sup>.

---

<sup>25</sup> Le aziende si articolano in subsistemi, cosiddetti centri di responsabilità, che saranno oggetto di specifiche responsabilità e di controllo (Gatti e Chiucchi, 2018). “I centri di responsabilità sono delle unità organizzative aziendali, guidate da un responsabile, il quale dispone delle leve decisionali e gestionali necessarie per poter influenzare i risultati conseguiti dal centro di cui è a capo” (Gatti e Chiucchi, 2018, p. 18).

<sup>26</sup> Il processo di controllo può essere di *feedback* o di *feedforward*. Nel primo caso si va a misurare i risultati alla fine del periodo e si valuta se ci sono stati degli scostamenti e i motivi di quelle differenze. Il limite di questo tipo di controllo è che consente all’azienda di apprendere e migliorare, ma questi miglioramenti potranno realizzarsi solo in futuro perché ormai il periodo oggetto d’osservazione si è concluso. Il processo *feedforward* invece, consente di calcolare dei risultati intermedi e di proiettare questi risultati alla fine del periodo. In questo modo, se si osservano

Nella struttura informativa si possono distinguere a sua volta due tipi di strutture: *struttura informativa tecnico-contabile* e una *struttura informativo extra-contabile*. La struttura informativa extra-contabile è stata inserita per sopperire a dei limiti del sistema di controllo in questione. Infatti, è bene precisare che questo modello, formulato da Anthony e strutturato su tre livelli<sup>27</sup> (pianificazione strategica, controllo direzionale e controllo operativo), risulta essere un sistema facilmente adattabile ad ogni contesto aziendale e idoneo a descrivere i processi decisionali adottati dai manager (Gatti e Chiucchi, 2018). Tuttavia, il sistema presenta dei limiti, uno fra questi è che il modello si basa esclusivamente su dati di natura economico-finanziaria. Queste misure però non sono gli unici elementi che contribuiscono a determinare il successo aziendale. È necessario adottare una visione più ampia e considerare altre variabili come l'andamento del mercato, i *competitors* e le richieste dei consumatori<sup>28</sup> (Gatti e Chiucchi, 2018). Questo limite è ancor più evidente quando si ragiona in ottica di sostenibilità, dove i dati che si

---

scostamenti rilevanti, possono essere introdotte correzioni per raggiungere i risultati previsti (Marchi e De Santis, 2018).

<sup>27</sup> Per maggiori informazioni, consultare: Anthony R.N., *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*, Harvard Business School Press, Boston, 1965 (citato in Gatti e Chiucchi 2018).

<sup>28</sup> Un altro limite di questo sistema è che considera una perfetta separazione tra il momento di sviluppo della strategia e la realizzazione della stessa. Nella prassi questi due momenti non sono così ben definiti e separati, quindi non è ragionevole ragionare con quest'ottica di separazione (Gatti e Chiucchi, 2018).

hanno a disposizione sono dati non monetari. Di conseguenza diventa difficile integrare questi aspetti in un sistema che ragiona con queste logiche. Ecco che allora struttura informativa tecnico-contabile deve essere integrata con la struttura informativa extra-contabile. La prima comprende strumenti in grado di raccogliere, elaborare e presentare dati quantitativo-monetari. Questi strumenti sono: la contabilità generale, la contabilità analitica, il sistema di budget e il sistema di reporting (Gatti e Chiucchi, 2018).

Nello specifico, la contabilità generale (co.ge) è un sistema di registrazione delle attività aziendali (quali vendite, acquisti, incassi, pagamenti...) ed ha lo scopo di ottenere informazioni per redigere il bilancio di esercizio (Camera di commercio di Torino, 2015). La contabilità analitica (co.an) invece, “ha per oggetto operazioni di gestione interna, e ha destinazione prevalentemente interna. Gli obiettivi fondamentali sono quelli di determinare costi, ricavi e risultati analitici di periodo, misurare l’efficienza produttiva e, più in generale, fornire supporto alle decisioni operative ed ai sistemi di programmazione e controllo” (Marchi e De Santis, 2018, p. 44).

Il budget è lo strumento di programmazione aziendale che indica gli obiettivi economico-finanziari da raggiungere nell’esercizio successivo e le risorse da impiegare per conseguire quei risultati (Barale, Nazzaro e Ricci, 2016). Questo strumento svolge una funzione di guida dell’azione dei manager e di

responsabilizzazione degli stessi, coordina le attività dei responsabili e motiva i soggetti coinvolti (Marchi e De Santis, 2018).

Infine, l'ultimo strumento della struttura informativa tecnico-contabile, è il sistema di reporting, il quale rappresenta l'insieme dei report realizzati per le diverse funzioni aziendali, che contengono informazioni necessarie affinché questi possano adottare delle decisioni consapevoli (Barale, Nazzaro e Ricci, 2016). Questi report devono rispondere a dei requisiti di chiarezza ed affidabilità e inoltre, le informazioni devono essere selettive e tempestive<sup>29</sup> (Barale, Nazzaro e Ricci, 2016). Tutti questi strumenti, esprimono con precisione le performance aziendali, tuttavia non sono in grado di spiegare le cause di questi risultati, oltre che essere troppo orientati al breve periodo e poco tempestivi<sup>30</sup> (Chiucchi, 2004).

Ecco che allora è necessario affiancare a questi strumenti degli strumenti extra-contabili, che permettano di raccogliere anche informazioni di natura fisico-tecnica e qualitativa (Gatti e Chiucchi, 2018) come quelle di sostenibilità, e dunque permettano di sopperire ai limiti del sistema di controllo presentati pocanzi. Questi strumenti extra-contabili possono essere integrati nei tradizionali sistemi appena descritti.

---

<sup>29</sup> Dunque, le informazioni contenute nei report devono essere facilmente comprensibili per chi deve utilizzarle, devono essere sottoposte a procedure di controllo (onde evitare la presenza di errori), devono essere selezionate in funzione di chi dovrà utilizzarle e devono essere fornite a questo soggetto in tempi utili per decidere (Barale, Nazzaro e Ricci, 2016).

<sup>30</sup> Per elaborare i dati contabili i procedimenti di calcolo sono lunghi e complessi (Chiucchi, 2004).

Ad esempio, nei sistemi di contabilità generale, potrebbero essere integrate le proiezioni di indicatori come il valore aggiunto, l'EBIT o l'EBITDA. Così facendo si supera il limite della visione del breve periodo per dare spazio ad una prospettiva di lungo periodo. Per quanto attiene alla contabilità analitica, qui possono essere integrati degli indicatori di performance della sostenibilità (di cui si discuterà approfonditamente nel paragrafo 2.2.2) o nuove tecniche di calcolo dei costi (ad esempio *il Life cycle costing* di cui si discuterà nel paragrafo 2.2.4). Altri indicatori di sostenibilità possono essere altresì inseriti nei sistemi di budget (ad esempio nel budget delle vendite o degli acquisti) e di reporting.

Integrare questi strumenti extra-contabili non è però l'unica soluzione. Un'alternativa potrebbe essere quella di adottare nuovi strumenti come la *Balanced Scorecard*, la quale permette di sintetizzare ed integrare le misure quantitativo-fisiche affianco a quelle monetarie, bilanciando la visione di breve e di lungo periodo (Chiucchi, 2004). La *Balanced Scorecard* fa parte degli strumenti di controllo strategico<sup>31</sup>, ed è costituita da quattro prospettive di analisi quali: la prospettiva economico-finanziaria, quella del cliente, quella di apprendimento e crescita e la prospettiva interna<sup>32</sup> (Chiucchi, 2004). Questo strumento, di cui si

---

<sup>31</sup> Il concetto di controllo strategico si integra a quello di controllo direzionale per cercare di sopperire ai limiti dello stesso, in quanto quest'ultimo non tiene in considerazione fattori critici di successo come la qualità o il tempo (Chiucchi, 2004).

<sup>32</sup> La BSC può essere integrata con indicatori di sostenibilità, a questo punto si parla di *Sustainability Balanced Scorecard* (di cui si parlerà nel paragrafo 2.2.3).

discuterà approfonditamente nel paragrafo 2.2.3, favorisce il controllo strategico e permette, tramite gli indicatori che la compongono, di misurare il grado di realizzazione della strategia (Chiucchi, 2004).

### **2.2.2 La misurazione della sostenibilità aziendale attraverso i KPI di sostenibilità**

Come illustrato nel paragrafo precedente, nel corso del tempo i tradizionali strumenti di controllo sono stati integrati con indicatori che permettessero alle aziende di monitorare anche le *non-financial performance*. Tra questi strumenti troviamo i *Key performance indicators* di sostenibilità (da ora KPI) (Tenuta, 2009). L'obiettivo di questi indicatori è quello di guidare le decisioni aziendali, riflettendo il principio in base al quale in un'organizzazione viene gestito solo ciò che può essere misurato (Kaplan e Norton, 1996). Queste misure prendono in considerazione gli aspetti economici, ambientali e sociali, offrendo così una visione completa e integrata della sostenibilità aziendale (Tenuta, 2009).

Secondo Baglieri e Fiorillo (2014), nella progettazione di un sistema di misurazione delle performance di sostenibilità, la scelta dei KPI riveste un ruolo cruciale e richiede di porre l'attenzione su diversi aspetti. Prima di tutto, è essenziale garantire la *facilità e comprensibilità* degli indicatori; se un indicatore è complicato o poco chiaro, la sua utilità è fortemente limitata e ciò incide negativamente sulla sua

efficacia come strumento di gestione interna. Un secondo elemento è la *significatività degli indicatori*. Essi devono supportare il processo decisionale, identificando spazi ed opportunità di miglioramento, pertanto, deve essere garantito un equilibrio tra dati troppo tecnici e informazioni troppo generali. La *comparabilità* tra gli indicatori è un altro principio importante. Gli indicatori dovrebbero essere progettati in modo tale da permettere un confronto affidabile delle performance passate, presenti e future. Infine, è fondamentale garantire l'*efficienza*, evitando una raccolta dati eccessivamente onerosa in termini di tempo e di costi (Baglieri e Fiorillo, 2014).

Alla luce di questi principi, possono essere identificati due macrocategorie di indicatori (Mio, 2021):

- *indicatori qualitativi*;
- *indicatori quantitativi*.

Gli indicatori qualitativi riguardano fenomeni che non possono essere direttamente misurati e per i quali si raggiunge un'espressione numerica solo attraverso una valutazione soggettiva, assegnando agli aspetti oggetto d'esame una scala di valori, come nel caso delle indagini di *customer satisfaction* (Mio, 2021).

Gli indicatori quantitativi si riferiscono invece ad aspetti che sono per loro natura "quantificabili". Questi possono essere ulteriormente suddivisi in due categorie: indicatori *quantitativo monetari* e indicatori *quantitativo non monetari* (Mio, 2021).



I primi, detti anche indicatori *financial*, sono ad esempio: il reddito, il fatturato, l'EBITDA e indici di bilancio (D'Andrea e Chiucchi, 2023)<sup>33</sup>.

Gli indicatori *quantitativi non-monetari* sono espressi invece, come suggerisce il termine, in un'unità di misura non monetaria e sono ad esempio il numero di clienti, le emissioni di CO<sub>2</sub>, il peso dei rifiuti e così via (Mio, 2021). Questi sono anche definiti come indicatori di *non-financial performance* o *performance ESG*.

I KPI relativi dimensione *ambientale* sono numerosi e misurano l'impatto dell'azienda sui cambiamenti climatici, sull'inquinamento, sulla deforestazione e sullo sfruttamento delle risorse. Questi KPI possono essere categorizzati in tre gruppi di politiche (D'Andrea e Chiucchi, 2023):

1. *politiche per ottimizzare l'uso delle risorse critiche*: questa categoria include azioni mirate a migliorare l'efficienza nell'utilizzo di risorse fondamentali come l'acqua e l'energia;
2. *politiche orientate alla riduzione delle emissioni e dei rifiuti*: comprende iniziative per ridurre l'impatto ambientale dell'azienda, attraverso la diminuzione delle emissioni inquinanti e la produzione di rifiuti;

---

<sup>33</sup> Gli indici di bilancio “*esprimono sintomi, indizi e spunti di riflessione per l'analisi della gestione d'impresa in aspetti economici, patrimoniali e finanziari di notevole rilievo*” (D'Andrea e Chiucchi, 2023, p. 39). Tra i vari indici di bilancio troviamo *indici di liquidità*, tra cui il quoziente di tesoreria; *indici di solidità patrimoniale*, ad esempio l'indice di indipendenza finanziaria; e *indici di redditività* come il ROE e il ROI (D'Andrea e Chiucchi, 2023).

3. *politiche di innovazione ambientale*: include strategie adottate dall'azienda per affrontare le sfide ambientali. Queste possono includere progetti finanziari per promuovere iniziative a favore dell'ambiente o politiche che integrano la sostenibilità nelle diverse attività dell'azienda.

L'ultima categoria evidenzia dunque l'approccio proattivo e innovativo dell'azienda nel risolvere questioni ambientali.

La categoria delle *non-financial performance* relativa alla dimensione *social* si concentra sulle risorse umane che operano nell'azienda e sul contributo che l'azienda offre alla società nel suo complesso. Gli indicatori in questa dimensione sono relativi al rispetto dei diritti umani, alla parità di genere, alla salute e sicurezza sul lavoro, agli investimenti nella formazione e nello sviluppo e così via (D'Andrea e Chiucchi, 2023). Infine, la dimensione della *Governance* include indicatori relativi alla composizione degli organi di governance (tra cui il C.d.A.), alle politiche di remunerazione e alle modalità di esercizio del diritto di voto (D'Andrea e Chiucchi, 2023).

### **2.2.3 La Balanced Scorecard e la Sustainability Balanced Scorecard**

Nel corso del tempo, sono emersi vari modelli che cercano di integrare gli aspetti economici, ambientali e sociali nella valutazione delle performance aziendali e che considerano gli indicatori quantitativo fisici, economici e qualitativi. Un esempio

significativo di questi modelli è la *Balanced Scorecard*, introdotta negli anni '90 da Kaplan e Norton (Mio, 2021). La *Balanced Scorecard* (da ora BSC) è uno strumento di controllo strategico progettato in risposta ai limiti dei tradizionali sistemi di gestione, caratterizzati da un orientamento al breve periodo e da una visione orientata al passato piuttosto che al futuro. La BSC si fonda sull'idea che il raggiungimento del vantaggio competitivo di un'azienda non dipende più esclusivamente dall'uso efficiente del capitale di investimento, bensì il successo è influenzato anche da fattori “*soft*” come il capitale intellettuale, la creazione di conoscenza e l'orientamento al cliente (Figge et al., 2002, citato in Chiucchi e Ciccola). Da ciò deriva una visione basata su quattro prospettive (Chiucchi e Ciccola, 2023):

- prospettiva *economico-finanziaria*;
- prospettiva *del cliente*;
- prospettiva *interna*;
- prospettiva di *apprendimento e crescita*.

Nella *prospettiva finanziaria* viene analizzato il comportamento atteso dell'azienda da parte dei propri stakeholder. Le misure presenti in questa prospettiva indicano se la strategia adottata dall'impresa sta contribuendo effettivamente agli obiettivi economici attesi dagli azionisti (Figge et al., 2002). Esempi di indicatori in questa prospettiva potrebbero essere il ROI, il ROE o i flussi di cassa espressi in euro.

La *prospettiva del cliente* si concentra sulla capacità dell'azienda di soddisfare le esigenze dei clienti, considerando la qualità, la tempestività, il prezzo e altri fattori rilevanti. In questo contesto si sviluppano misure (quantitative o qualitative) che riflettono le attese dei clienti, le quali vengono definite attraverso un'analisi dei fattori critici di successo coinvolgendo i manager o, a volte, agenzie specializzate. Esempi di indicatori potrebbero essere l'indice di fedeltà dei clienti (espresso in percentuale) o il numero di reclami. Poi, vi è la *prospettiva interna* che si focalizza sull'identificazione e ottimizzazione dei processi interni aziendali che contribuiscono a soddisfare le aspettative dei clienti e degli azionisti (Figge et al., 2002). Un esempio significativo potrebbe essere l'indicatore del *lead time*, quindi quanto tempo l'azienda impiega per consegnare il prodotto al cliente a partire dal momento in cui riceve l'ordine. L'ultima prospettiva, quella *di apprendimento e crescita*, fa riferimento alla motivazione e alle competenze dei dipendenti, ai sistemi informativi aziendali e alle tecnologie che supportano il business. Questa prospettiva è fondamentale perché rappresenta l'infrastruttura necessaria per raggiungere gli obiettivi delle altre prospettive (Figge et al., 2002). Esempi di indicatori potrebbero essere il numero di brevetti o le spese in ricerca e sviluppo rapportate al fatturato (espresso in percentuale).

Riassumendo dunque, la BSC si propone di valutare in modo completo e multidimensionale le performance aziendali attraverso un mix equilibrato di misure

*financial e non financial*, considerando sia gli aspetti a breve che a lungo termine, e contemplando una prospettiva sia interna che esterna all'azienda (Chiucchi e D'Andrea, 2023).

Nel tempo la *Balanced Scorecard* si è evoluta verso il concetto di *Sustainability Balanced Scorecard* (da ora SBSC) il quale riflette la crescente consapevolezza dell'importanza di integrare aspetti legati alla sostenibilità nelle decisioni aziendali.

Nel 2002, Figge et al., hanno proposto tre modalità per costruire una SBSC. Il primo modo consiste nell'incorporare gli aspetti di sostenibilità direttamente nelle quattro prospettive della tradizionale BSC<sup>34</sup>. In questo caso gli aspetti socio-ambientali diventano parte integrante della BSC e sono integrati nelle relazioni causa-effetto e sono gerarchicamente orientati verso la prospettiva finanziaria<sup>35</sup> (Figge et al., 2002).

In alternativa gli autori hanno proposto di aggiungere un'ulteriore prospettiva, la prospettiva “*non di mercato*”, in cui includere elementi di sostenibilità che sono considerati strategicamente rilevanti ma che non potrebbero essere inclusi in una delle quattro prospettive tradizionali (Ciccola e Chiucchi, 2023). L'ultimo

---

<sup>34</sup> Il limite di questo approccio è che mantiene la logica della BSC tradizionale, di conseguenza pone maggiore enfasi sulla dimensione economica, trascurando elementi di sostenibilità che ricadono al di fuori del sistema di mercato. Gli aspetti che quindi non hanno un impatto su costi e prezzi vengono trascurati (Ciccola e Chiucchi, 2023).

<sup>35</sup> Lo scopo di una BSC è formulare un sistema gerarchico di obiettivi strategici nelle quattro prospettive, dove al vertice vi è la prospettiva finanziaria (Figge et al., 2002).

approccio suggerito dagli autori è quello di costruire una *Sustainability Balanced scorecard* “derivata” con un focus specifico sugli aspetti ambientali e sociali. Questo approccio non è un’alternativa ai precedenti, bensì consiste in una loro estensione (Figge et al., 2002). Questa modalità è utilizzata per gestire in modo coordinato e organizzato gli spetti ambientali e sociali, dopo aver è identificato la loro rilevanza strategica e le loro relazioni di causa-effetto nei due approcci precedenti (Chiucchi e Ciccola, 2023).

#### **2.2.4 Il Life Cycle Assessment (LCA)**

Il *Life Cycle Assessment* è una metodologia standardizzata che consente di quantificare i potenziali impatti ambientali di un prodotto, servizio o processo lungo tutto il suo *ciclo di vita*: dalla produzione alla distribuzione, dall’uso allo smaltimento (Belvedere e Grando, 2017). È uno strumento fondamentale per le aziende che intendano perseguire una strategia di sostenibilità perché permette di identificare le fasi critiche del processo produttivo e i punti in cui intervenire per ridurre l’impronta ecologica.

Oltre a guidare gli interventi interni, il *Life Cycle Assessment* fornisce anche informazioni utili per la comunicazione esterna, migliorando l’immagine dell’impresa sul mercato e consentendo alla stessa di ottenere certificazioni

ambientali, quali ad esempio, le *Ecolabel* o il *Product Environmental Footprint*, c.d. PEF (Bartoloni, Pizzichini e Temperini, 2023).

L'idea di una valutazione completa del ciclo di vita (LCA) è stata concepita negli Stati Uniti alla fine anni '60, un periodo in cui, come delineato nel *capitolo 1*, crescevano le preoccupazioni per il degrado ambientale e per la limitatezza delle risorse naturali<sup>36</sup>. Nel tempo l'*International Organization for Standardization* (ISO)<sup>37</sup> ha elaborato due standard complementari per l'esecuzione di un LCA tra cui: la *ISO 14040:2006*, che definisce i principi e la struttura di uno studio LCA, e la *ISO 14044:2006* che ne stabilisce i requisiti e le linee guida.

Un LCA conforme a questi due standard si compone di quattro fasi (ISO 14044, 2006):

1. definizione degli obiettivi e del campo di applicazione (*Goal and scope definition*);

---

<sup>36</sup> Il primo LCA risale al 1969, quando la società americana Coca Cola commissionò lo studio per quantificare l'impatto ambientale complessivo del packaging della nota bevanda, dall'estrazione delle materie prime fino allo smaltimento finale, (<https://to-be.it/soluzioni/life-cycle-assessment/#:~:text=Il%20primo%20studio%20pi%C3%B9%20conosciuto,gi%C3%A0%20stati%20condotti%20in%20Scandinavia>)

<sup>37</sup> ISO (*International Organization for Standardization*) è un'organizzazione internazionale indipendente e non governativa, alla quale aderiscono 169 organismi nazionali di standardizzazione. Essa unisce esperti per condividere conoscenze e sviluppare volontariamente standard internazionali, rilevanti per il mercato, che sostengono l'innovazione e offrono soluzioni alle sfide globali ([www.iso.org](http://www.iso.org)).

2. analisi di inventario (*Life Cycle Inventory, LCI*);
3. valutazione dell'impatto (*Life Cycle Impact Assessment, LCIA*);
4. interpretazione dei risultati (*Life Cycle Interpretation*).

Nella prima fase vengono definiti i motivi per i quali viene eseguito lo studio LCA, le applicazioni previste e il pubblico a cui è destinato. In particolare, lo studio LCA può essere realizzato per confrontare gli impatti ambientali di beni o servizi specifici; per identificare le parti di un sistema produttivo che generano il maggior impatto ambientale; per valutare le opportunità di miglioramento attraverso cambiamenti nel design dei prodotti o per ottenere certificazioni ecologiche e così via<sup>38</sup>. Deve inoltre essere specificato il pubblico di riferimento che potrebbero essere i consumatori, le aziende, i governi o le organizzazioni non governative (ONG). Specificare chi è il pubblico destinatario è fondamentale poiché ciò influisce sulla determinazione del grado di dettaglio dello studio, quindi quanto questo debba essere approfondito e tecnico. In questa prima fase viene anche definita *l'unità funzionale* e i *confini del sistema* (“*system boundaries*”).

*L'unità funzionale* è l'unità di riferimento rispetto a cui sono espressi tutti i flussi in ingresso e in uscita del sistema ed i risultati finali. Definire l'unità funzionale è fondamentale per garantire il confronto dei risultati LCA tra due sistemi diversi ma

---

<sup>38</sup> È importante determinare le applicazioni previste dello studio LCA fin dall'inizio poiché questa definizione influenzerà le fasi successive di definizione dei *system boundaries*, della raccolta dati per l'analisi di inventario e di interpretazione dei risultati.

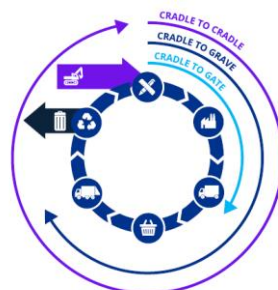


che svolgono la stessa funzione. Stabilire i *confini del sistema* (cioè i *system boundaries*) significa invece decidere fino a che punto estendere l'analisi. Questa decisione deve essere coerente con l'obiettivo generale dello studio e influenzerà quali processi specifici saranno inclusi nello studio (ISO 14044, 2006).

Tre sono gli approcci con cui è possibile realizzare uno studio LCA: *cradle-to-gate*; *cradle-to-grave* e *cradle-to-cradle* (ISO 14044, 2006).

Nel primo caso, "*cradle-to-gate*", vengono misurati gli impatti dall'estrazione della materia prima fino al momento in cui il prodotto lascia l'azienda, quindi, non include le fasi di uso e di smaltimento del prodotto, di conseguenza è il metodo più semplice e meno costoso; il secondo caso invece, valuta gli impatti ambientali di un prodotto nell'intero ciclo vita, quindi dalla culla ("*cradle*") alla tomba ("*grave*"). L'ultimo caso è il più completo e complesso perché misura l'impatto del prodotto dall'estrazione della materia prima fino alle fasi di riciclo e riutilizzo. Questo approccio mira, dunque, a promuovere la circolarità, la riciclabilità e il riutilizzo dei prodotti (KPMG, 2024).

Figura 2.1: I tre approcci all'analisi LCA



Fonte: KPMG (2024)

La *fase di inventario* (*Life Cycle Inventory*, LCI) è la fase in cui si raccolgono le informazioni sui flussi fisici sia di input (come risorse, materiali, energia) che di output (come emissioni e rifiuti). Il risultato di questa fase è la *tabella di inventario* che presenta tutti i dati relativi alle risorse utilizzate e alle emissioni prodotte. Questa fase richiede tipicamente il maggior impegno in termini di tempo e di risorse e viene svolta in stretta collaborazione con coloro che commissionano lo studio. I dati utilizzati in questa fase possono essere: *dati primari*, dunque provenienti da rilevamenti diretti, estrapolati ad esempio dai software di gestione del committente e/o forniti da personale dipendente e competente mediante interviste, misurazioni dirette o ri-calcoli (Nier, 2022), *dati secondari* (ricavati dalla letteratura) e *dati terziari* (provenienti da stime e valori medi del mercato). In base alla ISO 14044 è preferibile utilizzare dati primari, ma, poiché è impossibile raccogliere tutti questi dati sul campo, si possono utilizzare database che contengono maggiori informazioni e che permettono di realizzare un'analisi più completa.

La fase successiva è la *valutazione degli impatti ambientali* (LCIA). L'obiettivo di questa fase è quello di stimare gli impatti ambientali derivanti dal prodotto in esame. La prima fase obbligatoria di un LCIA è la *classificazione delle categorie di impatto* che si vogliono considerare, cioè la definizione di una classe che rappresenta una specifica problematica ambientale a cui l'impatto può essere assegnato, tra cui: il riscaldamento globale, la salute umana, l'acidificazione del suolo e degli oceani e così via (Nier, 2022). La seconda fase obbligatoria di un LCIA è la *fase di*

*caratterizzazione*, fase in cui vengono quantificati gli impatti ambientali all'interno delle categorie selezionate (Nier, 2022). In questa fase, grazie all'uso di specifici fattori di caratterizzazione, vengono aggregati in un unico effetto ambientale, i differenti contributi di input e output inclusi nell'inventario (Nier, 2022). L'impatto viene poi riportato ad una sostanza di riferimento (come la CO2 equivalente per la categoria "*Global Warming Potential*"). L'ultima fase, *Life Cycle Interpretation*, permette di individuare le opportunità di miglioramento e prendere decisioni informate. In questa fase vengono analizzati in maniera critica i risultati delle fasi precedenti (tenendo in considerazione le incertezze dei dati utilizzati e delle ipotesi assunte) e possono essere condotte delle analisi di sensibilità per valutare l'attendibilità dei dati. Sulla base di questi risultati, si individuano i punti critici in cui poter apportare un cambiamento e ridurre l'impatto ambientale.

Nel tempo è stato proposto di espandere il *Life Cycle Assessment* al *Life Cycle Sustainability Assessment* (LCSA), per includere anche gli aspetti sociali ed economici. L'idea del LCSA si basa sulla cosiddetta interpretazione dei tre pilastri di Elkington (discussi nel capitolo 1), secondo la quale le imprese dovrebbero gestire gli aspetti sociali, ambientali con la stessa importanza con cui gestisce gli aspetti finanziari ed economici nella contabilità. In accordo con questa visione, Kloepffer, nel 2008, propose il seguente schema per il LCSA:

$$\text{LCSA} = \text{E-LCA} + \text{LCC} + \text{S-LCA}$$

Dove l'E-LCA è il *Life Cycle Assessment* che considera gli impatti ambientali durante tutto il ciclo vita (discusso finora).

LCC è l'abbreviazione del *Life Cycle Costing* (costo del ciclo di vita) ed è uno strumento di calcolo e gestione dei costi che si caratterizza per il calcolo *preventivo* del costo (quindi prima del sostenimento effettivo) e per il fatto che considera l'*intero ciclo vita* del prodotto. Adottare questo approccio consente di gestire i costi, valutare le cause di insorgenza degli stessi ed intervenire in anticipo per ridurli (Chiucchi e Ciccola, 2023). Per determinare il LCC vengono seguiti diversi step implementativi. La prima fase consiste nell'*identificazione delle fasi del ciclo vita del prodotto* da considerare, cioè l'azienda decide quali fasi includere nel calcolo del costo, le quali potrebbero essere o solo le fasi che avvengono all'interno dell'azienda (dunque di competenza del produttore, ad esempio la progettazione) oppure quelle che avvengono all'interno e all'esterno dell'impresa (ad esempio costi relativi all'utilizzo, alla manutenzione e così via) (Chiucchi e Ciccola, 2023). Successivamente si procede con la definizione della *work breakdown structure*, mappando le attività svolte in ogni fase del ciclo vita del prodotto e i carichi di lavoro connessi ad ognuna. La terza fase consiste nella costruzione della *cost breakdown structure* in cui vengono raccolte le informazioni necessarie per valutare i costi relativi alle attività individuate nella fase precedente. Successivamente viene realizzata una proiezione dei costi nel futuro, per capire come questi valori

evolveranno alla luce dei cambiamenti aziendali e del contesto<sup>39</sup>, e verrà effettuata un'attualizzazione di tali costi per renderli omogeni e confrontabili con i valori attuali. L'ultimo step è il calcolo del *life cycle cost di prodotto*, ovvero la sommatoria dei costi (proiettati nel futuro e attualizzati) attribuiti ad ogni attività identificata nel ciclo vita del prodotto (Chiucchi e Ciccola, 2023).

L'altra componente del LCSA è il *Social Life Cycle Assessment*, uno strumento utile per valutare gli *impatti sociali*, positivi e negativi, di un prodotto nell'intero ciclo vita. S-LCA è utilizzato per aumentare la consapevolezza e promuovere il miglioramento delle condizioni sociali nell'intero ciclo vita del prodotto considerando una serie di stakeholder, tra cui lavoratori, consumatori, comunità locale e così via (Benoit et al., 2010).

### **2.2.5 Analisi della Carbon Footprint, GHG Protocol**

L'epoca geologica in cui viviamo è definita *Antropocene*. Questo termine, nonostante, sia stato coniato negli anni Ottanta da Eugene Stoermer (un biologo statunitense) è diventato ampiamente riconosciuto nel mondo accademico solo a partire dal 2000, quando il premio Nobel Paul Crutzen dichiarò l'inizio di questa

---

<sup>39</sup> Ad esempio: aumento dei salari in base ai contratti collettivi nazionali, interventi di manutenzione straordinaria (Chiucchi e Ciccola, 2023).

nuova era<sup>40</sup> durante il convegno dell'*International Geosphere-Biosphere Programme* (IGBP) tenutosi a Cuernavaca, in Messico (Calidori, 2022). Questo concetto evidenzia la stretta relazione che intercorre tra i cambiamenti climatici e le attività umane (Chiucchi e Corrado, 2023). Infatti, l'aumento della concentrazione di gas climalteranti nell'atmosfera, che sta generando un preoccupante e repentino surriscaldamento globale, è principalmente attribuibile alle attività produttive svolte dell'uomo (Pandey et al., 2010). Tra gli effetti più evidenti troviamo temperature più elevate, tempeste violente, siccità, innalzamento dei mari, carenza di risorse alimentari e aumento della povertà<sup>41</sup>. Per gestire questa crisi, nel 2015, è stato firmato l'*Accordo di Parigi* sui cambiamenti climatici che stabilisce l'obiettivo di "mantenere l'aumento della temperatura media globale al di sotto di 2°C in più rispetto ai livelli preindustriali e di perseguire gli sforzi per limitarlo a 1,5°C"<sup>42</sup> (Consiglio dell'Unione Europea). Per raggiungere questo obiettivo sono necessarie azioni locali e internazionali, concrete ed immediate. In particolare, in conformità al principio secondo cui solo ciò che è misurabile è

---

<sup>40</sup> L'Antropocene non è ancora riconosciuta ufficialmente nella scala dei tempi geologici, ma, in virtù dei numerosi cambiamenti ambientali in corso, sta riscontrando un grande successo (Calidori, 2022).

<sup>41</sup> Per maggiori informazioni, consultare: <https://unric.org/it/effetti-del-cambiamento-climatico/>

<sup>42</sup> Questi obiettivi sono in linea con l'IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change) il quale ha fortemente raccomandato di limitare l'aumento della temperatura globale al di sotto di 2°C rispetto ai livelli preindustriali (ovvero misurati dal 1750) per evitare gravi conseguenze negative dal punto di vista ecologico ed economico (Pandey, Agrawal e Pandey, 2010).

gestibile (Kaplan e Norton, 1996), si stanno effettuando in tutto il mondo misurazioni delle emissioni di gas effetto serra generate da diversi prodotti e processi, con lo scopo di intervenire per ridurle. Questa valutazione viene espressa attraverso la *carbon footprint* o, in italiano, “impronta di carbonio”.

L'impronta di carbonio è una misura che esprime in termini di CO<sub>2</sub> equivalente il totale delle emissioni di gas effetto serra (*GHG, Greenhouse Gases*) associate, direttamente o indirettamente, ad un prodotto, un servizio o un'organizzazione. Per calcolare la *carbon footprint*, aziende, governi ed ONG, utilizzano uno standard internazionale: il *GHG Protocol*, realizzato dal *World Resource Institute* (WRI) e dal *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD).

Il protocollo GHG “*Corporate Accounting and Reporting Standard*” fornisce requisiti e linee guida globali per misurare e gestire le emissioni di gas serra. Seguendo queste linee guida le aziende possono compilare in modo accurato e standardizzato un *inventario delle emissioni* di GHG. Tale protocollo, fornendo alle imprese informazioni dettagliate sulle emissioni, consente alle stesse di sviluppare delle strategie mirate per ridurle e di partecipare a dei programmi volontari o obbligatori legati alle emissioni di GHG (*GHG Protocol*). È bene precisare che il protocollo non va a monitorare tutti i gas serra che un'azienda emette perché non tutti questi gas hanno la stessa capacità di causare il surriscaldamento globale

(Pandey et al, 2010)<sup>43</sup>. I principali gas che vengono monitorati dallo standard, che sono gli stessi di quelli previsti dal Protocollo di Kyoto, sono (GHG Protocol): diossido di carbonio (CO<sub>2</sub>); metano (CH<sub>4</sub>); ossido nitroso (N<sub>2</sub>O); idrofluorocarburi (HFC); perfluorocarburi (PFC); esafluoruro di zolfo (SF<sub>6</sub>).

Il GHG protocol prevede che, nel caso in cui un'azienda non abbia partecipazioni in altre società, per calcolare le emissioni di gas serra che produce, dovrà considerare le fonti di emissione interne al confine organizzativo dell'azienda. Nel caso in cui invece l'azienda avesse delle partecipazioni in altre società, lo standard propone di seguire due approcci alternativi: l'approccio *equity share* o l'approccio *control*.

Nel primo caso, *equity share*, l'azienda contabilizzerà le emissioni di GHG in base alla sua quota di partecipazione economica nella società<sup>44</sup>. Nell'approccio alternativo, il *control*, l'azienda andrà a contabilizzare il 100% delle emissioni di gas serra delle operazioni su cui ha il controllo finanziario o operativo<sup>45</sup>. Di conseguenza, l'adozione di un approccio rispetto all'altro produce differenze notevoli nei risultati. Lo standard GHG non indica quale dei due approcci sia

---

<sup>43</sup> La capacità di generare il surriscaldamento globale dipende dalla forzante radiativa che il gas provoca e dal tempo medio in cui la molecola di gas rimane nell'atmosfera (Pandey et al., 2010).

<sup>44</sup> Di conseguenza, se una società ha partecipazioni per il 70% in un'altra società, contabilizzerà il 70% delle emissioni della società partecipata.

<sup>45</sup> Dunque, escluderà dal computo le operazioni in cui detiene una partecipazione, ma non il controllo.



migliore e lascia la singola azienda decidere quale sia il più adatto per la propria realtà.

Stabilire quale dei due approcci utilizzare influenzerà tutte le fasi successive. Infatti, utilizzare un approccio *equity share* o *control*, andrà a determinare il confine operativo considerato e, di conseguenza, la classificazione delle emissioni tra *dirette e indirette (GHG Protocol)*:

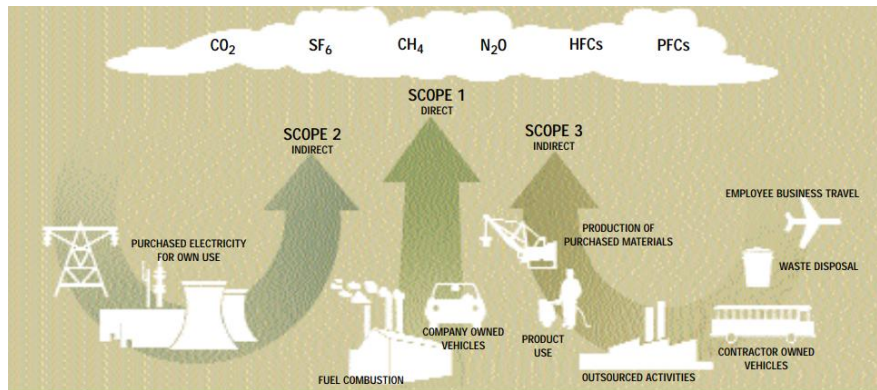
- le *emissioni dirette* di gas serra derivano da fonti di proprietà o controllate dall'azienda;
- le *emissioni indirette* sono le emissioni di GHG generate come conseguenza dell'attività dell'impresa, ma che avvengono presso fonti di proprietà o sotto il controllo di un'altra azienda.

Per migliorare la trasparenza e per delineare le fonti di emissioni tra dirette e indirette, il *GHG Protocol* ha definito tre “scope”<sup>46</sup>: *Scope 1, Scope 2, Scope 3*.

---

<sup>46</sup> Il *GHG Protocol* richiede che le aziende contabilizzino e rendicontino separatamente almeno gli scope 1 e 2 (GHG Protocol).

Figura 2.2: Emissioni di scope 1, 2 e 3



Fonte: GHG Protocol, A corporate Accounting and Reporting standard, p. 26

Nello *Scope 1* sono incluse tutte le emissioni dirette di GHG che derivano da fonti di proprietà dell'azienda o controllate dall'azienda stessa<sup>47</sup>. Queste emissioni sono principalmente il risultato di attività come la generazione di elettricità, calore o vapore utilizzando sorgenti stazionarie come caldaie, forni e turbine. Comprendono anche le emissioni derivanti dalla combustione di carburante in veicoli di proprietà dell'azienda o controllati da essa (inclusi quelli in leasing o noleggio) impiegati per il trasporto di materiali, di prodotti o dei dipendenti (come navi, treni, auto e così via). Le emissioni fuggitive, causate da rilasci intenzionali o accidentali (come perdite di metano durante il trasporto del gas) e le emissioni legate all'elaborazione fisica o chimica di materiali (come l'alluminio, il cemento e la produzione di ammoniaca) sono altresì considerate nello *scope 1*.

<sup>47</sup> Le emissioni di gas serra non considerate nel protocollo di Kyoto, come il CFC o il Nox, non devono essere incluse nello Scope 1 (*GHG protocol*).

Lo *Scope 2* include emissioni *indirette* derivanti dalla produzione di elettricità acquistata e consumata dall'azienda. Tali emissioni non si verificano all'interno dei confini aziendali, ma avvengono nell'impianto di produzione in cui viene generata l'elettricità. Per molte aziende, l'elettricità acquistata costituisce una delle fonti di emissione di gas serra più significative, ciò rappresenta al tempo stesso un'opportunità rilevante per ridurre il proprio impatto. Infatti, in questo caso, se l'azienda intendesse ridurre il proprio impatto ambientale potrebbe decidere di cambiare fornitore di energia elettrica, passando da un fornitore tradizionale ad uno *green*; o in alternativa potrebbe dotarsi di tecnologie più efficienti dal punto di vista energetico. Il *GHG protocol* prevede due metodi per calcolare le emissioni di *Scope 2*: il metodo *market based* e quello *location based*. Il metodo *market-based* prevede di contabilizzare le emissioni derivanti dal consumo di elettricità utilizzando i fattori di emissione specifici comunicati direttamente dal fornitore di energia elettrica. Il metodo *location based* utilizza invece dei fattori di emissione medi nazionali, differenti per i diversi Paesi in cui si acquista l'energia elettrica (Generali, 2022).

Lo *Scope 3* contiene tutte le altre emissioni *indirette* che vengono realizzate come conseguenza dell'attività dell'azienda, ma si verificano da fonti non di proprietà o non controllate dalla stessa. Il GHG Protocol ha individuato 15 attività poste a monte a valle dei processi produttivi (*upstream* e *downstream*), tra cui: l'acquisto di beni e servizi, beni strumentali, carburanti ed energia (non inclusi nello *scope 2*),

trasporto e la distribuzione a monte, rifiuti generati, viaggi di affari, pendolarismo dei dipendenti e così via (*GHG Protocol*).

Per monitorare e analizzare nel tempo i valori delle emissioni di Scope 1, 2 e 3 è fondamentale stabilire un “*anno base*”<sup>48</sup> rispetto a cui fare tale confronto. Tuttavia, è importante sottolineare che, nel corso del tempo, potrebbero verificarsi cambiamenti sostanziali nella struttura aziendale (come acquisizioni, cessioni) che possono avere un impatto significativo sulle emissioni complessive dell’azienda. Per affrontare questa situazione, le aziende dovrebbero sviluppare una chiara politica per il ricalcolo delle emissioni dell’anno base. Questa politica dovrà stabilire una *soglia di significatività*, la quale indica il punto oltre il quale l’azienda dovrà effettuare il ricalcolo dell’anno base<sup>49</sup>.

Il processo da seguire per *identificare e calcolare le emissioni di GHG* di un’azienda, parte dalla *categorizzazione* delle fonti di GHG distinguendole tra emissioni dirette (di Scope 1) ed emissioni indirette (distinguendo quelle di Scope 2 e 3). Successivamente si procede alla *scelta del metodo di calcolo*. Nel caso in cui il monitoraggio diretto delle emissioni di GHG non sia possibile, si ricorre al calcolo di tali emissioni mediante l’utilizzo di fattori emissione documentati. Questi fattori

---

<sup>48</sup> Secondo il *GHG Protocol* le aziende dovrebbero scegliere come anno base il primo anno per il quale dispongono dati rilevanti e affidabili (*GHG Protocol*).

<sup>49</sup> Potrebbe essere necessario apportare delle modifiche anche nel caso in cui vengano scoperti errori significativi (*GHG protocol*).

sono dei rapporti che collegano le emissioni di gas serra ad una proxy dell'attività di una fonte di emissioni. Quindi se l'azienda ha a disposizione informazioni, ad esempio, sulla quantità di combustibile consumato (questo dato tendenzialmente è noto anche per i più piccoli consumatori) o di energia elettrica, questi dati devono essere convertiti in emissioni di gas serra. Questa conversione avviene attraverso l'uso di fattori di emissione (calcolati da organismi nazionali e sovranazionali), che sono disponibili su database specifici. I fattori di emissione forniscono informazioni su quanti gas serra vengono emessi per unità di energia, quindi ad esempio quanti kg di CO<sub>2</sub> corrispondono ad un kilowattora di energia elettrica.

Dopo di che, si procede con la *raccolta dati e la selezione dei fattori di emissione*.

Nel dettaglio, per quanto riguarda lo scope 1, queste vengono frequentemente calcolate considerando le quantità acquistate di combustibile, come il gas naturale, utilizzando i fattori di emissioni pubblicati. Per scope 2, le emissioni vengono calcolate considerando principalmente l'elettricità consumata (con fattori di emissione specifici del fornitore, della rete locale o altri fattori di emissione pubblicati). Infine, per lo scope 3, le emissioni vengono calcolate in base ai dati di attività come l'utilizzo del carburante o i chilometri percorsi dai passeggeri (utilizzando fattori di emissione pubblicati o di terze parti) (*GHG Protocol*). Ci sono diversi *strumenti di calcolo* delle emissioni (*GHG Protocol*):

- strumenti trasversali, *cross-sector tools*, questi possono essere applicati ad aziende appartenenti a settori diversi;

- strumenti specifici, *specific-sector tools*, sono progettati per specifici settori (ad esempio alluminio).

L'ultima fase consiste nel fare una *sintesi* delle emissioni GHG dell'azienda, considerando tutte le strutture che compongono l'impresa (che potrebbero essere situate anche in paesi differenti). Le aziende possono scegliere tra due modalità per raccogliere questi dati: un approccio *centralizzato* o un approccio *decentralizzato*. Nel primo caso le singole strutture riportano i dati relativi al consumo di combustibile alla sede centrale, dove poi vengono calcolate le emissioni di GHG. Nel secondo caso, sono le singole strutture decentralizzate che raccolgono i dati relativi all'attività o all'uso del combustibile e calcolano le emissioni di GHG, inviando poi i risultati alla sede centrale. Questo metodo è da preferire qualora i calcoli delle emissioni di GHG richiedano una conoscenza specifica e di dettaglio del tipo di attrezzature utilizzate nelle strutture (*GHG Protocol*).

Le organizzazioni che utilizzano il *GHG Protocol* per monitorare le emissioni di GHG possono decidere di adottare l'approccio scientifico della *Science Based Target initiative* (da ora SBTi<sup>50</sup>) per definire obiettivi di riduzione conformi agli obiettivi dell'accordo di Parigi. L'IPCC stabilisce che per limitare il riscaldamento

---

<sup>50</sup> Il SBTi è una ONG nata nel 2014 che collabora con il Carbon Disclosure Project, l'UN Global Compact, il World Resource Institute (WRI) e il World Wide Fund for Nature (WWF). Si struttura in due parti: uno *Standard Setter* che sviluppa standard scientifici rigorosi per la definizione di obiettivi basati sulla scienza (per aziende ed istituzioni finanziarie) e un'entità separata che convalida gli obiettivi basati sulla scienza (<https://sciencebasedtargets.org/>).

globale a 1,5°C in più rispetto ai livelli preindustriali, è necessario ridurre le emissioni globali di CO2 del 45% entro il 2030 (rispetto ai livelli del 2010) e raggiungere emissioni nette zero al 2050 (IPCC). Per raggiungere questi obiettivi, il SBTi riconosce la necessità che le aziende fissino degli obiettivi basati sulla scienza<sup>51</sup>, i quali forniscono alle aziende una visione chiara del percorso da fare per ridurre le proprie emissioni e per prevenire impatti peggiori derivanti dai cambiamenti climatici. Le aziende devono seguire *cinque fasi* per fissare tali obiettivi. Nella prima fase (il “*commit*”) le imprese si impegnano nella riduzione delle emissioni ed inviano una lettera in cui esprimono la propria intenzione di fissare obiettivi basati sulla scienza. Successivamente vi è la fase del “*develop*”, quindi si lavora per definire l’obiettivo di riduzione delle emissioni in linea con i criteri del SBTi. Poi c’è l’invio di questi obiettivi al SBTi per la convalida e, in caso di esito positivo, vi è la fase in cui si *comunicano* questi obiettivi a tutti gli stakeholder. L’ultima fase è la “*disclosure*”, in cui vengono rendicontate le emissioni a livello aziendale per monitorare i progressi annuali. Gli obiettivi di riduzione devono riguardare sia lo Scope 1 e 2, ma anche quelle di Scope 3 qualora queste rappresentino più del 40% delle emissioni totali.

---

<sup>51</sup> Gli obiettivi sono “basati sulla scienza” se sono in linea con ciò che la scienza climatica ritiene necessario per raggiungere gli obiettivi dell’accordo di Parigi (SBTi).

Il numero di aziende che stabiliscono obiettivi basati sulla scienza è cresciuto sempre più nel corso del tempo. Nel 2022 ben 1.097 aziende hanno ricevuto la convalida dei loro obiettivi di riduzione (un numero ben superiore rispetto al totale dei sette anni precedenti messi insieme, pari a 1.082) e si è assistito alla crescita del numero di piccole e medie imprese che fissano tali obiettivi (SBTi monitoring report, 2022).

## **2.3 Strumenti per la misurazione e la rendicontazione esterna della sostenibilità**

### **2.3.1 Il report di sostenibilità: la DNF e le principali linee guida**

Il principale strumento di comunicazione utilizzato dalle aziende è il bilancio di esercizio, il quale fornisce una rappresentazione “chiara, veritiera e corretta” (art. 2423 c.c.) dei risultati economico-finanziari raggiunti nell’esercizio dall’impresa. Tuttavia, il bilancio, avendo quale finalità il calcolo del reddito e del capitale di funzionamento, non è efficace nel rispondere alle esigenze sempre più articolate dei vari stakeholder aziendali. Infatti, questo strumento presenta una serie di limiti dovuti principalmente al fatto che si concentra su performance di natura economico-finanziaria di breve termine e non considera il ruolo che hanno gli elementi intangibili nella creazione del valore. Di conseguenza, il bilancio di esercizio non è



in grado, da solo, di supportare il *management* nell'orientare l'azienda verso una crescita sostenibile.

In risposta a questa perdita di potere informativo del bilancio d'esercizio, sono stati introdotti nel tempo sistemi di reporting complementari e volontari, tra cui il *bilancio ambientale*, quello *sociale* e il *bilancio di sostenibilità* (Tenuta, 2009). Mentre i primi due evidenziano rispettivamente (ed unicamente) gli impatti sulla dimensione ambientale e sociale, il bilancio di sostenibilità mostra in un unico documento i risultati ambientali, sociali ed economici conseguiti dall'impresa, nell'ottica della *triple bottom line* (Tenuta, 2009). Questo bilancio viene redatto per tre ragioni (Supino e Sica, 2011):

1. *rendere conto* agli stakeholder degli impatti economici, sociali ed ambientali dell'organizzazione (dunque nell'ottica dell'*accountability*);
2. *guidare* l'organizzazione verso un miglioramento continuo;
3. *agevolare* la valutazione da parte degli stakeholder, consentendo il confronto dei risultati all'interno di una stessa organizzazione o tra diverse organizzazioni.

L'Unione Europea, con la direttiva 2014/95/UE, cosiddetta *Non Financial Disclosure Directive* (NFRD), è stato il primo continente ad introdurre l'obbligo negli stati membri di redigere la *dichiarazione non finanziaria* (da ora DNF), con l'obiettivo di migliorare l'uniformità e la comparabilità delle informazioni non finanziarie tra i vari stati (*Direttiva 2014/95/UE, comma 6*).

Tale direttiva è stata recepita in Italia con il *decreto legislativo 254 del 2016*.

L'*articolo 2* del suddetto decreto, prevede che a dover obbligatoriamente rendicontare informazioni di natura non finanziaria siano enti di interesse pubblico<sup>52</sup> di grandi dimensioni<sup>53</sup> e le società madri (le *holding*) di gruppi di grandi dimensioni aventi la qualifica di enti di interesse pubblico (*art. 2*).

La DNF deve contenere, per ogni esercizio finanziario, informazioni relative ai temi: ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani e alla lotta alla corruzione. Nello specifico si tratta di comunicare informazioni sull'impiego delle risorse idriche ed energetiche (con opportuna distinzione tra fonti rinnovabili e non rinnovabili), alle emissioni di gas serra e alle emissioni inquinanti in atmosfera, agli impatti sull'ambiente, sulla salute e sulla sicurezza. Altri temi oggetto dell'obbligo di rendicontazione riguardano le azioni realizzate per garantire la parità di genere, le misure per attuare le convenzioni di organizzazioni interazionali e sovranazionali in materia, le misure adottate per prevenire le violazioni dei diritti umani e le azioni attuate per impedire azioni discriminatorie, e

---

<sup>52</sup> Gli enti di interesse pubblico sono società emittenti su mercati regolamentati, banche, imprese di assicurazione e imprese di riassicurazione (articolo 16, comma 1, del decreto legislativo 27 gennaio 2010, n. 39).

<sup>53</sup> Sono enti di grandi dimensioni quelli che hanno avuto durante l'esercizio finanziario, più di cinquecento dipendenti, e alla data di chiusura del bilancio abbiano il totale dell'attivo dello stato patrimoniale superiore a 20.000.000 di euro o il totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni superiore a 40.000.000 di euro (D.lgs. 254/2016, art. 2, comma 2).

infine, indicare gli strumenti scelti per contrastare la corruzione (sia attiva che passiva) (*art. 3, comma 2*). Qualora i soggetti obbligati decidessero di non comunicare le politiche in merito ad alcuni di questi ambiti, dovranno indicare nella DNF i motivi di questa omissione in modo chiaro e articolato<sup>54</sup> (*art. 3, comma 6*). La DNF, in base alle disposizioni dell'*art. 5* del decreto, può essere contenuta nella relazione sulla gestione (in questo caso rappresenta una specifica sezione della stessa) o in una relazione distinta (con l'obbligo di nominarla con analogha dicitura, cioè "*dichiarazione consolidata di carattere non finanziario*"). In base all'*art. 3, comma 7* del decreto, tale dichiarazione deve essere inoltre approvata dall'organo di amministrazione, sottoposta al controllo dall'organo di controllo e, successivamente, sottoposta ad *assurance* (dunque deve essere espresso un giudizio di conformità della stessa da parte di un revisore legale, *art. 3, comma 10*)<sup>55</sup>. La DNF deve essere poi pubblicata nel registro delle imprese insieme alla relazione sulla gestione<sup>56</sup> (*art. 5, comma 1, b*).

---

<sup>54</sup> Questa logica segue il principio del "*comply or explain*", quindi se non si comunica quanto viene richiesto, si deve fornire una spiegazione soddisfacente.

<sup>55</sup> La direttiva 2014/95/UE ha lasciato la libertà ai singoli stati membri di decidere se rendere l'*assurance* obbligatoria o meno (direttiva 2014/95/UE, comma 16); l'Italia ha deciso di renderla obbligatoria (anticipando così l'obbligo per tutti gli stati, successivamente introdotto dalla CSRD)

<sup>56</sup> Se l'azienda omette la pubblicazione della DNF nel registro delle imprese è prevista una sanzione dai 20.000 ai 100.000 euro (*art. 8, comma, 1 e 2*).

Il D.lgs. 254/2016 non impone di utilizzare uno specifico standard di rendicontazione per redigere la Dichiarazione non finanziaria, perciò le aziende possono decidere liberamente quali standard utilizzare. Tra questi i più utilizzati sono gli standard e i framework elaborati dal *Global Reporting Initiative* (GRI), dall'*International Integrated Reporting Council* (IIRC) e dal *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB) (Giuliani e Guidi, 2023).

La *Global Reporting Initiative* (GRI), è un'organizzazione internazionale indipendente, fondata a Boston nel 1997<sup>57</sup> con l'obiettivo di sviluppare, attraverso un processo multi-stakeholder, uno standard volto a delineare una struttura comune per il bilancio di sostenibilità (*Sustainability Reporting Guidelines*) utilizzabile, su base volontaria, a livello mondiale (GRI Standard).

La prima versione delle linee guida GRI (G1) risale al 2000. Queste rappresentano il primo framework globale per la rendicontazione di sostenibilità. Negli anni sono intervenute delle modifiche fino ad arrivare alla versione del 2013 (GRI G4). Inoltre, nel 2016, il GRI è passato da fornire linee guida, alla definizione dei primi standard per la rendicontazione di sostenibilità: i *GRI Standards*. Questi sono stati successivamente aggiornati, e ad oggi la versione ampiamente diffusa sono i GRI 2021 che hanno la seguente struttura:

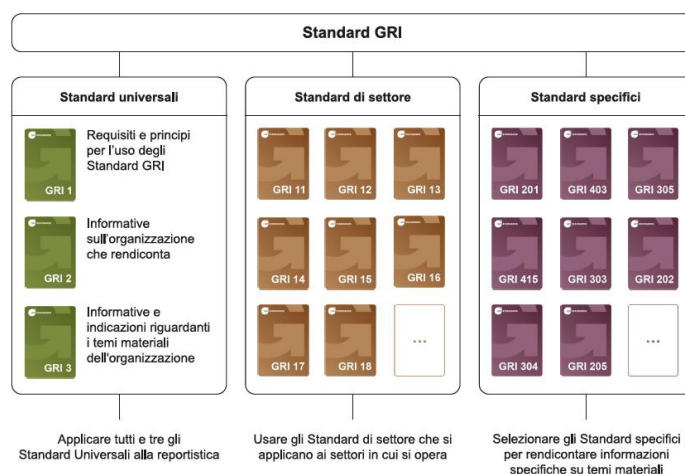
---

<sup>57</sup> La GRI nasce dalla volontà della *Coalition for Environmentally Responsible Economies* (CERES) e *Tellus Institute*, in collaborazione con l'*United Nations Environment Programme* (UNEP).

- *standard universali;*
- *standard di settore;*
- *standard specifici.*

Gli standard universali (*Universal standards*) sono applicabili dalle organizzazioni appartenenti ad ogni settore, e si dividono in *GRI 1: foundation*, *GRI 2: general disclosures* e *GRI 3: material topics*. Gli standard di settore (*Sector Standards*) si applicano invece a specifici settori ed offrono informazioni potenzialmente materiali per un determinato contesto e sono ad esempio il GRI 11, per il settore Petrolio e gas, il GRI 12 per il carbone o il GRI 13 per l'agricoltura, l'acqua e la pesca. Infine, ci sono gli standard specifici (*Topic standards*), i quali si suddividono in tre grandi categorie: Categoria economica (GRI 200), ambientale (GRI 300) e sociale (GRI 400).

Figura 2.3: Gli standard GRI



Fonte: Global Reporting Initiative (GRI), 2021

Un aspetto molto importante da tenere in considerazione è che nella categoria degli standard universali, in particolare nel GRI 1, vengono presentati i *principi* di rendicontazione del bilancio. Tra questi, un principio fondamentale (che subirà una modifica con la CSRD) è il principio della *materialità*. Secondo il GRI, i temi materiali (o rilevanti) sono quei temi che causano, o possono causare, impatti significativi (positivi o negativi) sull'ambiente, sull'economia e sulla società (compresi impatti sui diritti umani) (GRI 1). Il GRI considera dunque una materialità di impatto, che si concentra su come l'azienda impatta sull'esterno, senza considerare come i fenomeni esterni impattano sull'impresa. Nello specifico, gli impatti economici che un'azienda potrebbe causare sulla sfera economica sono determinati dalle pratiche concorrenziali o le pratiche di approvvigionamento che l'organizzazione adotta. Gli impatti ambientali invece si riferiscono agli effetti che l'attività dell'organizzazione produce sull'aria, sull'acqua, sulla terra e così via. Infine, gli impatti sociali, sono gli effetti che l'attività dell'impresa produce sugli individui, sulla comunità di riferimento, sui diritti umani. Nel report questi temi vengono ordinati in base alla loro priorità, quindi vengono rendicontati prima i temi che hanno un grado di influenza sulle valutazioni degli stakeholder elevato e un impatto socio-ambientale o economico alto, e a seguire gli altri. Gli standard proposti dal GRI sono ampiamente adottati dalle imprese, nello specifico, secondo

i dati dell'Osservatorio DNF<sup>58</sup>, nel 2019, tutte le imprese italiane obbligate a redigere la DNF hanno rendicontato tali informazioni utilizzando il GRI, una tendenza che si conferma anche a livello internazionale (Giuliani e Guidi, 2023). Nella realtà si osserva che molte aziende, seppur non soggette all'obbligo di DNF l'hanno redatta comunque<sup>59</sup>, poiché riconoscono che la sostenibilità è diventata una componente essenziale per costruire e mantenere una solida reputazione, per attirare investimenti e per soddisfare dei consumatori sempre più esigenti, e dunque per garantire la sopravvivenza dell'azienda. Tuttavia, nel corso del tempo, si sono manifestate criticità riguardo ai report sulla sostenibilità pubblicati. In risposta a ciò, l'Unione Europea ha adottato un'azione decisiva emanando una direttiva che impone l'utilizzo di specifici standard di reporting, noti come ESRS. L'obiettivo di questa iniziativa è rendere confrontabili le informazioni riportate dalle aziende e spingere queste ad un miglioramento continuo<sup>60</sup>.

---

<sup>58</sup> L'osservatorio DNF – Osservatorio delle Dichiarazioni non finanziarie e delle pratiche sostenibili – nasce dalla collaborazione tra il dipartimento di studi aziendali e giuridici dell'Università di Siena e *Sustainability Makers* (l'associazione italiana già citata nel capitolo 1, che riunisce oltre 200 professionisti che si dedicano a strategie e progetti di sostenibilità).

<sup>59</sup> L'art. 7 del D.lgs 254/2016 stabiliva che anche soggetti diversi dagli enti di interesse pubblico potessero, in misura volontaria, pubblicare una DNF, apponendo sulla stessa la “dicitura di conformità” (ovviamente se redatta in conformità con le disposizioni del decreto stesso).

<sup>60</sup> L'UE ha assicurato un significativo grado di interoperabilità tra gli ESRS e gli altri standard ampiamente utilizzati, primo fra tutti il GRI. L'obiettivo è quello di facilitare l'adozione nei nuovi standard senza richiedere alle aziende uno sforzo eccessivo.

### 2.3.2 Novità introdotte dalla normativa CSRD

La direttiva 2014/95/UE, recepita in Italia con il D.lgs. 254/2016, ha subito un aggiornamento con la Direttiva europea 2022/2464 del Parlamento Europeo e del Consiglio, la cosiddetta *Corporate Sustainability Reporting Directive* (da ora CSRD). Questa nuova direttiva risponde all'esigenza di colmare alcune lacune come la mancanza di dati coerenti e comparabili delle informazioni di sostenibilità contenute nelle NFRD.

La CSRD ha introdotto una serie di novità a cominciare da una modifica terminologica, ovvero non si parla più di “rendicontazione non finanziaria” bensì viene utilizzato il termine “*rendicontazione di sostenibilità*” (CSRD, art. 1, c. 7). Inoltre, con la CSRD l'obbligo di rendicontare in merito ai temi di sostenibilità si estende alle grandi imprese, alle banche e alle assicurazioni europee, non solo quotate in borsa, ma anche non quotate, e alle PMI quotate. Questi nuovi parametri ampliano sensibilmente il numero di imprese coinvolte: si passa infatti dalle attuali 11.000 a 49.000, nello specifico, in Italia si passerà dalle attuali 200 aziende che redigono la DNF a 5.000 imprese (UnionCamere, 2022).

Nel dettaglio, per *grandi imprese non quotate* si intendono quelle imprese che, alla data di chiusura del bilancio (anche su base consolidata), superino almeno due dei seguenti criteri (PwC, 2023):

- n. medio di dipendenti pari a 250;
- 20.000.000 di euro di stato patrimoniale;



- 40.000.000 di euro di ricavi netti.

Nella categoria delle piccole e medie imprese quotate (escluse le microimprese) sono compresi anche gli istituti di credito di piccole dimensioni non complessi e le imprese di assicurazioni dipendenti da un gruppo. In aggiunta, sono obbligate anche tutte le imprese e figlie di succursali con capogruppo extra-europeo, per le quali la capogruppo abbia generato in Unione Europea ricavi netti superiori a 150 milioni di euro per ciascuno degli ultimi due esercizi consecutivi e abbiano almeno un'impresa figlia che soddisfi i requisiti dimensionali della CSRD (Pwc, 2023). Questa direttiva dovrà essere recepita negli stati membri nel 2024 e diventerà vincolante per le grandi imprese di interesse pubblico quotate per i report del 2025 (relativi all'anno finanziario 2024). Per le grandi imprese non quotate invece l'obbligo interverrà per i report pubblicati nel 2026 (relativi all'anno finanziario 2025) e infine, per le PMI quotate, le piccole istituzioni creditizie e non complesse e alle imprese di assicurazione captive l'obbligo scatterà nel 2027 (per l'anno finanziario 2026) (Consiglio dell'Unione europea<sup>61</sup>). Con la CSRD vi sarà un'espansione degli obblighi anche dal punto di vista di ciò che verrà comunicato. Mentre la direttiva 2014/95/UE richiedeva di comunicare su dei temi specifici (attinenti al personale, all'ambiente, alla corruzione e così via) qui viene richiesto

---

<sup>61</sup> Per maggiori informazioni, consultare: <https://www.consilium.europa.eu/it/press/press-releases/2022/11/28/council-gives-final-green-light-to-corporate-sustainability-reporting-directive/>

di comunicare informazioni in materia “ambientale, sociale e di governance”, dunque nell’ottica ESG (CSRD, considerando n. 2). Nello specifico, nella dimensione ambientale le imprese dovranno rendicontare in merito ai seguenti temi: “la mitigazione e l’adattamento ai cambiamenti climatici, le risorse idriche e marine, l’uso di risorse e l’economia circolare, l’inquinamento, la biodiversità e gli ecosistemi”. I fattori sociali riguardano invece “la parità di trattamento, le pari opportunità, le condizioni di lavoro e il rispetto dei diritti umani”. Infine, i fattori relativi alla *governance* sono “il ruolo degli organi di amministrazione, i sistemi di controllo e gestione del rischio dell’impresa, l’etica aziendale e la qualità dei rapporti con i clienti” (CSRD, Capo 6 Bis, Art. 29 ter, commi 1, 2 e 3)<sup>62</sup>.

La direttiva CSRD prevede inoltre che queste informazioni di sostenibilità debbano essere pubblicate obbligatoriamente all’interno della relazione sulla gestione<sup>63</sup> e tali informazioni dovranno essere presentate usando il linguaggio XHTML e il linguaggio di marcatura XBRL (Pwc, 2023). Un altro aspetto importante relativo alle informazioni da comunicare riguarda l’orizzonte temporale. Ovvero queste

---

<sup>62</sup> Negli anni si è riscontrato un considerevole aumento della domanda di queste informazioni soprattutto dal lato degli investitori, i quali hanno più consapevolezza delle implicazioni finanziarie conseguenti al verificarsi di un rischio di sostenibilità. Questa maggiore richiesta di informazioni è altresì giustificata dalla crescita di prodotti di investimento sostenibili (CSRD, p. 4). Questo trend si è tradotto a livello europeo con la creazione di un regolamento: la Tassonomia europea, di cui si discuterà nel paragrafo 2.2.4

<sup>63</sup> Dunque, non vi è più la libertà di scelta tra inserirla nella relazione sulla gestione o in un documento a sé stante come era invece possibile prima.

informazioni dovranno essere sia prospettive, quindi guardare al futuro, che retrospettive, e dovranno altresì essere sia di tipo quantitativo che qualitativo (CSRD, considerando n. 33). Un'importante novità introdotta dalla CSRD consiste nel fatto che le aziende dovranno comunicare anche informazioni sulle risorse immateriali essenziali<sup>64</sup>, sulle politiche di *due diligence*, sul modello di business adottato e la strategia aziendale. In merito agli ultimi due aspetti, sono richieste informazioni relative alla *resilienza* del business model e della strategia aziendale, quindi alla capacità dell'azienda di adattarsi ai cambiamenti e alle sfide che il mercato presenta, alle opportunità per l'impresa connesse a queste questioni, e ai piani di decarbonizzazione adottati dall'impresa per raggiungere la transizione verso un'economia sostenibile e a limitare il riscaldamento globale a 1,5°C, come previsto dall'Accordo di Parigi (CSRD, Art. 19 bis, comma 2). Un aspetto molto interessante è che questa direttiva prevede che le aziende comunichino degli *obiettivi* di riduzione delle emissioni di gas serra che intendono raggiungere per il 2030 e il 2050 e i progressi che realizzano nel raggiungerli (prima della direttiva CSRD non vi era quest'obbligo). Ulteriore elemento di novità è relativo al concetto di *materialità*. Con la direttiva 2014/95/UE si parlava di *materialità di impatto*, ora, con la CSRD, si parla di doppia materialità, la quale considera sia la materialità di

---

<sup>64</sup> Le risorse "immateriali essenziali" sono risorse "prive di consistenza fisica da cui dipende fondamentalmente il modello aziendale dell'impresa e che costituiscono una fonte di creazione del valore per l'impresa" (CSRD, modifica all'articolo 2 della direttiva 2013/34/UE, comm2, lettera b).

impatto che la *materialità finanziaria* (CSRD). Quindi, mentre prima le imprese dovevano fornire informazioni solo in merito all'impatto che le proprie attività producevano sulle persone, sull'ambiente e sull'economia, ora si guarda anche a come tali impatti influenzano la dimensione finanziaria dell'impresa<sup>65</sup> (Pwc, 2023). Unendo la visione dell'impatto materiale con l'impatto finanziario l'azienda riesce a identificare quali siano i temi materiali da rendicontare. La CSRD obbligherà le aziende a sottoporsi anche ad un audit delle informazioni di sostenibilità dichiarate, già obbligatorio in Italia sin dal D.lgs. 254/2016 (UnionCamere, 2022).

La novità più dirompente introdotta dalla CSRD consiste nel fatto che le aziende soggette alla direttiva dovranno rendicontare le informazioni di sostenibilità seguendo obbligatoriamente degli standard europei: gli ESRS (*European Sustainability Reporting Standards*), di cui si discuterà nel paragrafo che segue.

### **2.3.3 Principi di rendicontazione ESRS**

Gli standard ESRS dall'Unione europea sono stati elaborati con lo scopo di migliorare e garantire la comprensibilità, la verificabilità, la comparabilità e una rappresentazione fedele delle informazioni di sostenibilità (CSRD, Capo 6 bis, Art. 29 ter, comma 2). Considerando che numerose imprese, precedentemente esenti dall'obbligo di comunicare informazioni di sostenibilità, saranno coinvolte a

---

<sup>65</sup> Il concetto di doppia materialità verrà discusso approfonditamente in seguito.

seguito dell'entrata in vigore della CSRD, l'Unione Europea ha previsto che questi standard siano proporzionati alle capacità e caratteristiche dell'impresa stessa (CSRD, Capo 6 bis, Articolo 29 ter, comma 4), per “*evitare di creare oneri amministrativi inutili per le imprese obbligate ad utilizzarli*”. Così facendo l'Unione stabilisce un *principio di proporzionalità* (CSRD, considerando n. 43).

L'UE ha incaricato l'EFRAG (*European Financial Reporting Advisory Group*) di sviluppare questi standard, i quali hanno una prospettiva multistakeholder (quindi non soddisfano solo gli interessi degli azionisti) e sono strutturati su tre livelli. Ci sono i “*Cross-cutting standards*”, i quali sono principi trasversali che si applicano a tutte le questioni di sostenibilità e sono: l'ESRS 1 ed ESRS 2. Questi illustrano i principi e i requisiti chiave dell'informativa da rendicontare come quello di fornire informazioni qualitative, un approccio alla doppia materialità, la *due diligence* della sostenibilità e così via. Poi ci sono i “*Topical standards*”, i quali includono requisiti informativi settoriali (*sector agnostic*) e specifici per ogni settore (*sector specific*). I “*Sector agnostic*” presentano dei requisiti informativi applicabili a tutte le imprese, indipendentemente dal settore in cui operano e contengono i requisiti di informativa rispetto la dimensione ambientale (rispettivamente E1, E2, E3, E4, E5), sociale (S1, S2, S3, S4) e di governance (G1). I “*Sector-specific standards*”, impongono obblighi di *disclosure* a tutte le imprese appartenenti ad uno specifico settore.

L'ESRS 1, stabilisce i requisiti generali per la rendicontazione sulla sostenibilità e, nello specifico, prevede che le imprese debbano rendicontare in merito alla *governance* (e dunque i processi, i controlli e le procedure usate per monitorare e gestire gli impatti, i rischi e le opportunità), alla *strategia* (quindi come l'impresa integra la strategia e il *business model* per gestire gli impatti, rischi e le opportunità rilevanti), alla modalità di *individuazione e gestione degli impatti*<sup>66</sup>, *dei rischi e delle opportunità*<sup>67</sup> e infine deve comunicare le *metriche e gli obiettivi* che si è imposta di raggiungere (ESRS 1, capitolo 1.2). Esso richiede inoltre alle aziende di redigere il report di sostenibilità applicando i principi di qualità delle informazioni, dunque la *materialità* e la *rappresentazione fedele*, e le qualità migliorative dell'informazione, quali la *comparabilità, verificabilità e comprensibilità* (ESRS 1, capitolo 2, comma 23)<sup>68</sup>. Per quanto riguarda il principio della materialità, l'ESRS in questione introduce il principio della *doppia materialità* (come previsto dalla CSRD), dunque considera una materialità di impatto e una materialità finanziaria. La *materialità degli impatti* fa riferimento agli impatti rilevanti dell'impresa (positivi o negativi, effettivi o potenziali) sulle persone o sull'ambiente (in un

---

<sup>66</sup> L'ESRS 1 gli impatti possono essere “sia positivi che negativi, legati alla sostenibilità e collegati all'attività dell'impresa, individuati attraverso una valutazione della materialità d'impatto”.

<sup>67</sup> Con “rischi ed opportunità” l'ESRS 1 fa riferimento “ai rischi e alle opportunità finanziarie dell'impresa legati alla sostenibilità, compresi quelli derivanti dalla dipendenza dalle risorse naturali, umane e sociali, individuati mediante una valutazione della materialità finanziaria”

<sup>68</sup> Per ulteriori approfondimenti, consultare Appendice C della bozza di standard ESRS 1.

orizzonte temporale a breve, medio lungo termine). Questi impatti possono avere origine o dall'attività dell'impresa o possono essere collegati alle attività svolte lungo la catena del valore, a monte o a valle (ESRS 1, capitolo 3.4, comma 46). Il principio precisa che per valutare la materialità di un impatto *negativo* effettivo si deve considerare la gravità dell'impatto, invece se l'impatto negativo è *potenziale* si devono tenere in considerazione tre fattori: l'*entità*, la *portata* e il *carattere irrimediabile dell'impatto*<sup>69</sup>, specificando che, nel caso di impatti sui diritti umani, la gravità dell'impatto prevale sulla probabilità di accadimento (ESRS 1, capitolo 3.4, comma 48). La *materialità finanziaria* consiste nell'individuazione delle informazioni considerate rilevanti per i principali fruitori delle informazioni finanziarie (cioè gli investitori). Un'informazione è considerata materiale dal punto di vista finanziario se:

1. ha il potenziale di generare effetti significativi per l'impresa sui flussi di cassa, sullo sviluppo, sulle performance e sulla posizione dell'azienda nel breve, medio e lungo termine (ESRS 1, capitolo 3.5, comma 52);

---

<sup>69</sup> L'ESRS 1 precisa che l'*entità* indica quanto è grave l'impatto negativo o quanti benefici comporta l'impatto positivo per le persone e per l'ambiente. La *portata* invece indica quanto sono diffusi questi impatti, ad esempio nel caso di impatto ambientale la portata può essere l'estensione di questo danno in un perimetro geografico. La misura irrimediabile indica invece se, e in che misura, è possibile rimediare agli impatti in questione.

2. l'omissione, l'errata rappresentazione o l'oscuramento di queste informazioni potrebbero ragionevolmente influenzare le decisioni che gli investitori devono prendere (ESRS 1, capitolo 3.5, comma 61).

L'ESRS 1 richiede inoltre di integrare la *due diligence*<sup>70</sup> nella governance dell'organizzazione, nella sua strategia e nel business model. La questione relativa alla *due diligence*, introdotta dalla CSRD, è coerente con la proposta di direttiva CSDDD di cui si discuterà nel paragrafo 2.2.4.

Insieme all'ESRS 1 anche l'ESRS 2 fa parte dei *cross-cutting standards* e dunque è anch'esso obbligatorio per le imprese appartenenti a qualsiasi settore.

L'ESRS 2 - *General Disclosures*, stabilisce i requisiti essenziali per il report di sostenibilità, richiedendo informazioni sulla strategia, sulla governance e sulla valutazione degli impatti, dei rischi e delle opportunità. Nel capitolo relativo alla governance, lo standard richiede alle aziende di comunicare in merito alla composizione degli organi di amministrazione, direzione e controllo, alle competenze di questi ruoli sulle questioni di sostenibilità e su come l'impresa informa questi organi su tali questioni (GOV-2). L'impresa è altresì obbligata a comunicare come tiene conto del raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità

---

<sup>70</sup> La *due diligence* è il processo che permette alle imprese di individuare, prevenire, mitigare e rendere conto del modo con cui l'azienda affronta gli impatti negativi (effettivi e potenziali) che le proprie attività o quelle della catena del valore, producono sull'ambiente e sulle persone (ESRS 1, capitolo 4, comma 63)



nella remunerazione manageriale, indicando la percentuale della remunerazione variabile dipendente dagli obiettivi di sostenibilità<sup>71</sup> (GOV-3).

Dopo di che ci sono i dieci i *topical standards* i quali, come illustrato in precedenza adottano una classificazione ESG, dunque riguardano aspetti ambientali, sociali e di *governance*. Gli *standard ambientali* sono cinque e sono relativi al cambiamento climatico, all'inquinamento, all'acqua e alle risorse marine, alla biodiversità e agli ecosistemi, e all'uso delle risorse ed economia circolare. Un esempio di questi standard è l'ESRS E1, ovvero i cambiamenti climatici. In questo caso si considera l'impatto che l'impresa produce sui cambiamenti climatici e degli effetti finanziari che tali impatti producono (nel breve, medio o lungo termine) sull'impresa. Le imprese sono tenute a comunicare gli sforzi di mitigazione (passati, presenti e futuri) ed eventuali azioni intraprese per prevenire, ridurre o evitare tali impatti (ESRS E1), quindi ad esempio le imprese devono comunicare se e come hanno definito un piano di transizione, includendo obiettivi di riduzione delle emissioni. Questo ragionamento vale per tutti gli altri standard appartenenti a questa categoria

---

<sup>71</sup> L'ESRS 2 richiederà inoltre alle aziende di pubblicare una mappa che evidenzi le principali fasi del processo di due diligence e di descrivere il proprio sistema di gestione del rischio e di controllo interno, in relazione alle questioni di sostenibilità (ESRS 2). Negli ultimi due capitoli, l'ESRS 2 richiederà alle imprese di comunicare il settore in operano, il business model e come integrano nella strategia gli interessi e le opinioni degli stakeholder. Le imprese dovranno inoltre rendere pubblici i processi utilizzati per individuare gli impatti, i rischi e le opportunità e il modo in cui questi influenzano la propria strategia (ESRS 2).

(dunque E3: Acque e risorse marine, E4: Biodiversità ed ecosistemi, E5: Uso delle risorse ed economia circolare), quindi si ragiona nell'ottica di considerare l'impatto che l'impresa produce su una categoria ambientale, come l'impresa intende gestire quell'impatto e come quell'impatto si riversa nella sfera finanziaria dell'impresa. Questo è vero anche per la categoria *social* e di *governance*. Nello specifico, nella categoria *social* troviamo quattro standard relativi a: forza lavoro propria, lavoratori nella catena del valore, comunità interessate e ai consumatori ed utilizzatori finali. In merito alla *governance* c'è ancora un solo standard di riferimento, l'ESRS G1, relativo alla condotta delle imprese, il quale specifica i requisiti di divulgazione che permetteranno ai lettori del report di sostenibilità di capire com'è strutturata la governance dell'impresa, i sistemi di controllo interni di cui dispone e della gestione del rischio.

A fronte di tutti i nuovi obblighi imposti dalla CSRD e dagli ESRS, redigere un reporting di sostenibilità richiederà necessariamente nuove competenze nelle aziende, ed è proprio qui che acquisisce un ruolo di estrema importanza la figura del *Sustainability manager* descritta nel capitolo 1. Saranno altresì necessari professionisti competenti impegnati nei servizi di auditing che dovranno attestare la veridicità dei dati pubblicati (UnionCamere, 2022).

### 2.3.4 Corporate Sustainability Due Diligence Directive

Il 23 febbraio 2022, il Consiglio e il Parlamento europeo hanno adottato la *proposta* di direttiva sulla *due diligence* delle imprese ai fini della sostenibilità, nota come *Corporate Sustainability Due Diligence Directive* (da ora CSDDD). Questa direttiva è parte del più ampio progetto del *Green New Deal*<sup>72</sup>, al cui interno è possibile collocare la CSDDD, la quale è strettamente interconnessa con le altre due direttive europee, la CSRD (discussa nel paragrafo 2.3.2) e la *European Taxonomy on Sustainable Finance*<sup>73</sup>. Quest'ultima è un sistema di classificazione che permette di determinare in quale percentuale le attività svolte da un'azienda sono sostenibili dal punto di vista ambientale (Lucarelli e Mazzoli, 2023) con lo scopo di favorire gli investimenti aventi obiettivi di sostenibilità. La tassonomia è composta da sei obiettivi e criteri che stabiliscono la sostenibilità ambientale di un'attività. Nello specifico questi obiettivi sono: mitigazione del cambiamento climatico, l'adattamento al cambiamento climatico, l'uso sostenibile e protezione delle risorse idriche, transizione verso un'economia circolare, riduzione dell'inquinamento e la protezione della biodiversità. Affinché un'attività possa essere considerata

---

<sup>72</sup> Il *Green New Deal* è la nuova strategia di crescita dell'unione, orientata a trasformare l'UE in un'economia moderna ed efficiente sotto il profilo delle risorse e il raggiungimento della neutralità climatica entro il 2050. Il Green New deal intende "proteggere, conservare e migliorare il capitale dell'Unione e proteggere la salute e il benessere dei cittadini dell'Unione da rischi di natura ambientale dalle relative conseguenze" (CSRD, considerando 1, p.1).

<sup>73</sup> Regolamento europeo 2020/852, c.d. Tassonomia (UE).

sostenibile, essa deve contribuire ad uno o più dei sei obiettivi e non deve danneggiare significativamente nessuno di quei sei (Lucarelli e Mazzoli, 2023).

Il percorso europeo verso la “*due diligence*”<sup>74</sup> è iniziato con la CSRD, la quale ha imposto obblighi di segnalazione per quanto riguarda i rischi, gli impatti, le misure (compresa la *due diligence*) e le politiche ambientali e sociali ad un numero decisamente superiore di aziende rispetto alla precedente NFRD (Corvese, 2023).

La CSDDD, prevede in particolare, che le aziende individuino, prevenano, e qualora si dovessero verificare, pongano fine, agli impatti negativi sui diritti umani<sup>75</sup> e sull’ambiente derivanti dalle loro attività, dalle attività delle loro

---

<sup>74</sup> La proposta di direttiva CSDDD non offre una definizione di cosa intende per “*due diligence*” e rinvia la definizione alle linee guida OCSE, le quali definiscono la “*due diligence*” come “un processo che costituisce parte integrante dei sistemi decisionali e di gestione del rischio e che consente di individuare, prevenire e ridurre l’impatto negativo sui diritti della persona e sull’ambiente che l’attività dell’impresa ha causato o al quale ha contribuito, oppure che è collegato alle sue attività, ai suoi prodotti o ai suoi servizi mediante un rapporto di natura commerciale” (Zarro, 2023 p.64). Il dovere di diligenza è inoltre preventivo e dinamico, quindi non può essere individuato una volta per tutte, infatti esso può essere influenzato dal contesto in cui l’impresa svolge le sue attività, dalla posizione che occupa nella catena di fornitura e così via (Zarro, 2023).

<sup>75</sup> Tra gli impatti sui diritti umani che l’impresa dovrebbe individuare vi è ad esempio il lavoro coatto, il lavoro minorile, l’inadeguatezza delle condizioni di igiene sui luoghi di lavoro. È interessante notare che la CSDDD integra una serie di direttive europee che tutelano tanti di questi aspetti quale ad esempio la direttiva 2011/36/UE la quale rappresenta un quadro giuridico per combattere tutte le forme di sfruttamento di persone fisiche e giuridiche nell’Unione Europea come la schiavitù, il lavoro coatto, lo sfruttamento sessuale; la direttiva 2009/52/CE, la quale stabilisce norme minime relative a sanzioni e a provvedimenti nei confronti dei datori di lavoro che impiegano cittadini di paesi terzi il cui soggiorno è irregolare, ed è inoltre coerente con il piano di azione

filiazioni<sup>76</sup> e da quelle svolte dai loro partner commerciali (CSDDD, art. 1). Quindi un aspetto di rilevante importanza di questa direttiva è che non guarda solo ai rischi a cui la società stessa è esposta, ma considera i rischi a cui sono esposti tutti i soggetti con cui la società intrattiene delle relazioni, quindi tutta la *supply chain*.

L'obiettivo è quello di fornire una normativa che promuova il rispetto dei diritti umani e della tutela ambientale lungo tutta la *supply chain*, che sia uguale per tutti gli stati membri, evitando così una frammentazione e disomogeneità (CSDDD).

Questa proposta di direttiva definisce l'ambito di applicazione, l'elenco dei diritti e dei doveri che le imprese dovrebbero rispettare, chiarisce le responsabilità delle imprese inadempienti e definisce le sanzioni nel caso di inadempimento.

Nello specifico, la direttiva, che dovrebbe entrare in vigore nel 2024, si applica alle grandi società<sup>77</sup>, mentre, le micro, piccole e medie imprese (PMI), che

---

dell'UE sui diritti umani e la democrazia (2020-2024), con la strategia dell'UE sui diritti dei minori e per la lotta alla tratta degli esseri umani (2021-2025) (CSDDD).

<sup>76</sup> “La “filiazione” è la persona giuridica per cui il tramite è esercitata l'attività d'impresa controllata quale definita dall'articolo 2, paragrafo 1, lettera f), della direttiva 2004/109/CE del Parlamento europeo e del Consiglio” (CSDDD, p. 55).

<sup>77</sup> Per grandi società si intendono società che hanno avuto in media più di 500 dipendenti e un fatturato netto superiore a 150 milioni di euro nell'ultimo esercizio per cui è stato redatto il bilancio di esercizio. È altresì vincolante per quelle società che hanno avuto in media più di 250 dipendenti e che hanno generato un fatturato superiore a 40 milioni di euro nell'ultimo esercizio, di cui almeno il 50% realizzato nei settori ad alto impatto come il tessile, l'agricoltura, l'estrazione di risorse minerarie e la fabbricazione di prodotti in metallo di base. Inoltre, tre anni dopo l'entrata in vigore della direttiva, essa si applicherà anche alle società extra-europee che generano un fatturato netto

rappresentano circa il 99% di tutte le imprese dell'Unione europea, sono direttamente escluse dall'ambito di applicazione<sup>78</sup> (CSDDD). Tuttavia, esse potrebbero essere indirettamente interessate attraverso le richieste delle aziende clienti obbligate al rispetto della direttiva.

Tale proposta di direttiva prevede che le società soggette all'obbligo della CSDDD, esercitino il “dovere di diligenza” in materia di diritti umani e ambiente seguendo una specifica procedura. Innanzi tutto, le aziende dovranno *integrare* il dovere di *due diligence* nelle politiche aziendali<sup>79</sup>. Queste politiche dovranno includere a loro volta il codice di condotta, il quale descrive le norme e i principi che tutti i dipendenti e le filiazioni della società dovranno rispettare (CSDDD, art. 5). Le aziende dovranno poi individuare gli impatti negativi, effettivi o potenziali, causati dalle proprie attività o da quelle delle sue filiazioni o dai partner commerciali, e dovranno adottare delle misure utili a *prevenire* quegli impatti individuati<sup>80</sup>. La

---

superiore a 150 milioni di euro all'interno dei confini europei (Consiglio dell'Unione europea, 2023).

<sup>78</sup> Questa decisione è motivata dalla considerazione che le PMI potrebbero non disporre dei mezzi e delle risorse necessarie, inclusi personale e capacità di investimento, per soddisfare questa richiesta. Risorse che, al contrario, sono a disposizione nelle grandi multinazionali (Zarro, 2023).

<sup>79</sup> Tale politica deve essere aggiornata con cadenza annuale (CSDDD, art. 5).

<sup>80</sup> Per prevenire questi impatti, le società dovrebbero predisporre un piano operativo di prevenzione che programma gli interventi da fare e degli indicatori qualitativi e quantitativi che ne monitorano i progressi. Se questi impatti potenziali vengono riscontrati lungo la *supply chain*, l'impresa può chiedere ai vari partner di redigere anch'essi tale piano operativo o può stabilire con questi delle garanzie contrattuali circa il rispetto degli obblighi di condotta della società (CSDDD).

proposta di direttiva prevede inoltre che qualora si verificano impatti negativi, le società dovranno intervenire per *interromperli*, o qualora l'arresto di questi impatti sia impossibile, ridurre l'entità (questo vale per tutta la *supply chain*). Le società dovranno successivamente *monitorare* l'efficacia delle politiche scelte e delle misure di diligenza adottate<sup>81</sup>.

Questa proposta di direttiva prevede inoltre che le imprese obbligate alla stessa, adottino un piano di transizione coerente con l'obiettivo di contenere l'aumento della temperatura media globale al di sotto dell'1,5°C (coerentemente con l'Accordo di Parigi) e di inserire gli obiettivi climatici "*science-based*" nello schema di remunerazione variabile dei top manager (CSDDD, art. 15, comma 1 e 3).

Alla luce di queste considerazioni, è possibile affermare che la proposta di direttiva sulla *due diligence* rappresenta un primo tentativo a livello europeo per limitare e contrastare gli effetti negativi su ambiente e società che le attività produttive delle grandi multinazionali generano<sup>82</sup> (Zarro, 2023).

---

<sup>81</sup> Questa valutazione deve essere effettuata con cadenza almeno annuale (CSDDD, art. 10).

<sup>82</sup> La direttiva sancisce norme anche in materia di sanzione e responsabilità civile in caso di violazione degli obblighi. L'art. 17 della proposta di direttiva sancisce che ogni stato membro deve designare una o più autorità di controllo che hanno il compito di vigilare sull'effettivo rispetto degli obblighi previsti dalla direttiva. Qualora l'autorità trovi delle difformità rispetto alla normativa, applicherà una sanzione basata sul fatturato della società e la questione sarà resa pubblica (art. 20). La CSDDD prevede anche una responsabilità civile. In particolare, l'art. 22 della direttiva prevede che la società può essere ritenuta responsabile dei danni se, in primis essa non adempie agli obblighi

## **2.4 Analisi critica degli strumenti, punti di forza e debolezza**

I vari strumenti di misurazione, gestione e comunicazione finora descritti offrono indubbi benefici alle aziende che li implementano, facilitando i processi ed ottimizzando i risultati, tuttavia, è importante riconoscere che questi strumenti non sono esenti da limiti. Avere dei KPI di sostenibilità permette infatti al management delle imprese di avere una guida chiara per orientare le proprie decisioni verso pratiche più sostenibili. Questi indicatori permettono di identificare i punti di forza e punti di debolezza dell'azienda e di valutare l'impatto che le attività producono su ambiente, società ed economia. Tuttavia, questi indicatori presentano alcune criticità. Un limite significativo è relativo alla mancanza dei dati. In altre parole, talvolta può essere difficile o troppo costoso ottenere dati accurati sulle questioni di sostenibilità. Inoltre, per gestire questi dati, qualora essi siano disponibili, è necessario avere un sistema informativo ben strutturato, che consenta di elaborare una grande quantità di informazioni. Ecco che allora, soprattutto nelle fasi iniziali, quando l'azienda ancora non dispone di questa struttura, è necessario raccogliere "manualmente" una serie di dati, per i quali è richiesto un significativo impegno in termini di tempo e di risorse (sia umane che finanziarie). Anche l'assenza di una standardizzazione di questi indicatori costituisce un limite perché le aziende

---

previsti dagli artt. 7 e 8, e che a seguito di tale inadempienza, si verifichino impatti negativi sulla sfera dei diritti umani o ambientale.



dovranno costruire internamente e in autonomia questi KPI, senza avere un modello a cui far riferimento. È quindi fondamentale avere risorse umane altamente competenti in materia. Un altro limite dei KPI consiste nella mancanza di un indicatore di sintesi che rappresenti in modo esaustivo l'andamento a livello sociale e ambientale dell'azienda. Infatti, mentre dal punto di vista economico ci sono degli indicatori come il risultato d'esercizio, che indica se l'azienda è redditizia o meno, non esiste un corrispondente indicatore globale che rappresenti con un unico valore i risultati sociali e ambientali dell'organizzazione.

Anche la BSC presenta una serie di vantaggi e di criticità. Essa, infatti, permette all'organizzazione di formalizzare la strategia aziendale e di far emergere le relazioni tra le risorse tangibili e intangibili che contribuiscono a determinare il risultato economico-finanziario dell'impresa e a soddisfare gli interessi degli azionisti. Tuttavia, implementare questo strumento richiede all'impresa di strutturare un robusto sistema informativo a supporto che richiede, di nuovo, costi iniziali elevati. Inoltre, una difficoltà che emerge, consiste nel bilanciare tutti gli indicatori presenti in una BSC, e quindi non concentrarsi solamente nell'analisi di indicatori quantitativo fisici legati alla produzione ma considerare nella stessa misura anche indicatori quantitativo fisici e qualitativi non legati alla produzione.

Se si considera il LCA dei prodotti/processi, anche questa presenta dei benefici e delle criticità. Infatti, questa analisi permette all'azienda di identificare le fasi critiche dal punto di vista ambientale dei prodotti/processi che realizza. Ciò

permette di introdurre dei miglioramenti e di ottimizzare i processi, migliorando sia le prestazioni ambientali che quelle economiche (senza compromettere la qualità del prodotto/servizio)<sup>83</sup>. Inoltre, i risultati dell'analisi possono essere comunicati all'esterno, contribuendo così a migliorare la reputazione dell'azienda e a rafforzare il suo vantaggio competitivo. Tuttavia, eseguire uno studio LCA può essere un'attività molto costosa in termini di tempo e di risorse perché richiede di raccogliere una grande quantità di dati per ogni fase del ciclo vita del prodotto. Infine, questa analisi è anche limitante da un certo punto di vista perché considera esclusivamente l'impatto ambientale di un prodotto o servizio, dunque sarebbe bene affiancarla all'analisi S-LCA e LCC (strumenti descritti nel paragrafo 2.2.4) che permettono di avere una panoramica complessiva degli impatti generati dall'organizzazione.

Anche tracciare le emissioni di gas serra seguendo il *GHG Protocol* offre diversi vantaggi. In primis, usando questo standard riconosciuto a livello internazionale, le informazioni che vengono comunicate sono attendibili e comparabili. Questo approccio permette altresì all'azienda di conformarsi alle richieste dall'ESRS E1, il quale richiede espressamente che le aziende rendicontino le emissioni con riferimento alle prescrizioni del *GHG Protocol*.

---

<sup>83</sup><https://www.esg360.it/environmental/lca-cose-il-life-cycle-assessment-e-come-e-utile-alle-aziende/>

Inoltre, una volta che le aziende hanno quantificato le emissioni di GHG che producono, possono impegnarsi ulteriormente stabilendo degli obiettivi di riduzione *science-based*. Questi obiettivi da un lato rafforzano la credibilità dell'azienda nell'impegno di ridurre l'impatto ambientale che la stessa produce (con conseguente beneficio all'immagine aziendale), dall'altro rappresentano anche una leva per ottenere un beneficio interno. In altre parole, fare questa analisi permette all'azienda di fermarsi a ragionare su possibili miglioramenti interni che la stessa può introdurre e che altrimenti non avrebbe considerato. Ad esempio, fissando tali obiettivi di riduzione, l'azienda potrebbe decidere di investire in fonti di energia alternativa o ripensare i sistemi produttivi. Queste soluzioni all'inizio richiederanno un sostanzioso investimento, ma nel lungo periodo questa attività si dovrebbe tradurre in una riduzione dei costi, oltre che ad un miglioramento ambientale. Certo è che non è semplice definire e raggiungere questi obiettivi, servono risorse competenti all'interno delle organizzazioni che siano in grado di fissare questi *target* e progettare poi delle soluzioni per raggiungerli. Quindi questa attività da un lato rappresenta una sfida corposa per le aziende, ma al tempo stesso rappresenta anche un forte incentivo al miglioramento.

Per quanto riguarda il report di sostenibilità, questo strumento permette di comunicare in modo trasparente agli stakeholder (sia interni che esterni) l'impegno che l'organizzazione si assume nei confronti della sostenibilità, contribuendo così a migliorare la credibilità e la reputazione aziendale. Inoltre, divulgando tali

informazioni all'esterno, le aziende avranno interesse a migliorare i risultati che comunicano e dunque saranno spinte a pensare a nuove soluzioni più sostenibili (incentivando così l'innovazione). Quest'ultimo aspetto è meritevole di una riflessione perché alcune aziende potrebbero redigere il report semplicemente per soddisfare le esigenze degli stakeholder esterni, garantendo così la trasparenza in una logica *outside-in*. Il vantaggio di redigere un report di sostenibilità si realizza però quando quei dati misurati ed inseriti nel documento, vengono integrati nei processi *di decision-making* e quindi vanno ad influenzare effettivamente le decisioni del *management*, orientandole in un'ottica più sostenibile.

Inoltre, redigere un report di sostenibilità non è esente da difficoltà. Le aziende dovranno infatti dotarsi di un sistema informativo ben strutturato che permetterà loro di ottenere le informazioni utili senza uno sforzo eccessivo. Tuttavia, i dati non sempre però sono disponibili e talvolta sono difficili da misurare. Inoltre, fare questa attività può essere costosa perché richiede di integrare strumenti di misurazione idonei e personale esperto in grado di interpretare ed elaborare quelle informazioni.

Infine, la nuova ondata di normative europee, tra cui la CSRD e la CSDDD, introdurranno inevitabilmente cambiamenti nelle aziende ed esporranno queste a delle sfide significative. Infatti, con l'entrata in vigore della CSRD, un grande numero di organizzazioni, che fino ad oggi erano esenti dall'obbligo, saranno presto chiamate a comunicare informazioni di sostenibilità. Ciò richiederà alle aziende un

grande sforzo perché queste dovranno assumere nuove figure esperte in materia e dovranno imparare a gestire e comunicare pubblicamente una grande quantità di dati di sostenibilità. Come detto in precedenza, la CSRD richiederà inoltre alle aziende di fissare degli obiettivi di riduzione delle emissioni *science-based* a breve e lungo periodo. Quest'attività sarà estremamente critica per le aziende, perché dovranno essere attente a fissare degli obiettivi ambiziosi ma comunque raggiungibili. Se l'azienda fissasse degli obiettivi elevati, ma irraggiungibili, con l'obiettivo di migliorare la propria immagine, è molto probabile che il risultato finale sarà esattamente il contrario, poiché dovrà comunicare pubblicamente di non aver raggiunto il *target* prefissato. Altre difficoltà introdotte dalla CSRD riguardano gli standard di rendicontazione ESRS. Seppur vero che l'EFRAG ha dichiarato di garantire un certo livello di interoperabilità tra gli ESRS e il GRI (lo standard di reporting più utilizzato) ci sono comunque delle novità. Le aziende saranno infatti chiamate ad adottare un approccio alla doppia materialità e quindi considerare sia gli impatti che l'azienda produce sull'esterno, sia come quegli impatti esterni influenzano la dimensione finanziaria dell'impresa. Oppure il fatto che le aziende dovranno inserire nella componente variabile delle retribuzioni del top management una quota variabile relativa alle performance di sostenibilità. In merito a questa questione sarà difficile sia determinare la componente variabile associata a queste performance sia capire come effettivamente valutare i risultati in questione.

Anche in merito alla CSDDD emergono delle difficoltà evidenti perché questa proposta di direttiva richiederà alle aziende di monitorare tutta la *supply chain* e tutti gli impatti socio-ambientali che si verificano o che si potrebbero verificare lungo la catena di approvvigionamento. La difficoltà risiede nel fatto che spesso è difficile tracciare l'intera catena di fornitura, soprattutto quando l'azienda è molto grande e si approvvigiona da tanti fornitori diversi. Inoltre, molti di questi fornitori potrebbero non essere disposti ad adottare pratiche sostenibili. A quel punto l'azienda avrà due opzioni: o sensibilizzare il fornitore da cui si approvvigiona e renderlo più sostenibile o cambiare fornitore. Entrambe le ipotesi non sono prive di costi. Nel primo caso, l'azienda dovrebbe farsi carico di quest'onere di sensibilizzazione e dovrebbe aiutare il fornitore a diventare più responsabile (in questo caso è richiesta la collaborazione da parte di entrambi i soggetti). Nel secondo caso, l'azienda dovrà attivarsi nel ricercare un nuovo fornitore, che sia in grado di offrire lo stesso bene/servizio, ma che in più rispetti anche queste clausole di sostenibilità. Quest'attività aumenterà inevitabilmente i costi di ricerca e di monitoraggio, oltre che richiedere tempo per instaurare da zero un rapporto di fiducia tra l'impresa e il nuovo fornitore.

Infine, un ultimo aspetto da considerare, è che le imprese potrebbero già aver stipulato contratti pluriennali con i propri fornitori. Ecco che, qualora questi non risultino rispettare le clausole di sostenibilità descritte nella CSDDD, recedere da quei contratti di approvvigionamento rappresenterebbe un onere eccessivo per

l'impresa la quale potrebbe trovarsi a sostenere un costo per il quale il beneficio diretto non è evidente<sup>84</sup>.

---

<sup>84</sup> Per maggiori informazioni: <https://valori.it/direttiva-due-diligence-voto/>

## **CAPITOLO 3**

### **LA GESTIONE DELLA SOSTENIBILITÀ AZIENDALE: IL CASO iGUZZINI ILLUMINAZIONE**

#### **3.1 Premessa**

Nei capitoli precedenti è stato approfondito il concetto di sostenibilità, esplorando le sue origini e le ragioni che spingono le aziende ad essere sostenibili. Sono stati successivamente analizzati i principali strumenti di misurazione delle performance di sostenibilità adottati dalle imprese ed è stato approfondito il ruolo del report di sostenibilità come principale strumento di comunicazione delle informazioni di sostenibilità aziendale.

Il presente capitolo si propone di offrire una visione completa dell'approccio alla sostenibilità di un'azienda del territorio marchigiano, iGuzzini Illuminazione S.p.A. Quest'azienda implementa al suo interno una serie di strumenti di misurazione delle performance di sostenibilità che le consentono di migliorare costantemente i propri risultati e di minimizzare l'impatto socio-ambientale conseguente alle proprie attività. Inoltre, in virtù dell'appartenenza al Gruppo svedese Fagerhult, iGuzzini elabora sin dal 2021 il report di sostenibilità per comunicare agli stakeholders interni ed esterni i risultati perseguiti dall'impresa nell'anno finanziario oggetto di rendicontazione (risultati non solo economici ma anche ambientali e sociali).



Lo scopo del capitolo è quello di evidenziare le opportunità e le sfide che l'azienda iGuzzini può trovarsi a fronteggiare nell'integrare la sostenibilità nei diversi strumenti di misurazione e nella *governance* aziendale e nel rispondere alle future richieste normative europee. Prima di procedere con l'analisi del caso si illustrerà il metodo adottato.

### **3.2 Il metodo dello studio di caso**

Negli anni Ottanta diversi studiosi di *management accounting*<sup>85</sup> evidenziarono l'esistenza di un *gap* evidente tra i modelli teorici e la prassi. Al tempo si pensava infatti che i modelli sviluppati dagli accademici, fossero facilmente applicabili dai professionisti che operavano sul campo, ma nella realtà questo non si realizzava. Di conseguenza, nacque la necessità di realizzare ricerche che permettessero di ridurre, o meglio, colmare, questo *gap* (Chiucchi, 2012). I ricercatori iniziarono così ad avvicinarsi alla *field-based research* passando dall'utilizzo di indagini basate su questionari, all'impiego di interviste fino ad arrivare a casi studio longitudinali (Scapens, 2006, citato in Chiucchi 2012).

---

<sup>85</sup> “Il *management accounting* è l'insieme delle pratiche, ossia degli strumenti, dei modelli, delle procedure e delle soluzioni organizzative che consentono di soddisfare le esigenze informative dei manager” (Chiucchi, 2012, p. 3)

Il metodo dello studio di caso (metodo di ricerca qualitativo) è stato definito da Yin nel 2003 come “*un metodo di ricerca che consente di investigare un fenomeno contemporaneo all’interno del suo contesto di vita reale, quando i confini tra fenomeno e contesto non sono ben definiti*” (Yin, 2003, pp. 13-14, citato in Chiucchi, 2012, nostra traduzione). L’oggetto di uno studio di caso può essere un individuo, un’azienda o un’innovazione tecnologica, vicina in termini temporali a chi effettua l’analisi. Questa vicinanza temporale permette al ricercatore di osservare direttamente il fenomeno osservato e di svolgere attività concrete come interviste con coloro che hanno assistito o partecipato al fenomeno (Chiucchi, 2012).

In dottrina sono ampiamente diffusi due approcci antitetici allo studio di caso: l’approccio “non interventista” e l’approccio “interventista”. Nel primo caso, il ricercatore non dovrebbe in alcun modo “intervenire per alterare o influenzare il fenomeno osservato” (Yin, 2003, citato in Chiucchi, 2012). Nel secondo caso, invece, il ricercatore ha la facoltà di intervenire sul campo, influenzando così il fenomeno studiato, con lo scopo di contribuire all’avanzamento delle conoscenze scientifiche e alla soluzione di problemi operativi presenti nelle organizzazioni (Chiucchi, 2012). Gli studi di caso possono essere suddivisi in tre categorie in base allo scopo per cui vengono condotti: casi di studio *descrittivi*, *esplorativi* ed *esplicativi*. I primi hanno l’obiettivo di descrivere gli elementi fondamentali di un determinato fenomeno analizzato e rappresentano un punto di partenza per lo

sviluppo di futuri studi più approfonditi sul tema. Gli studi esplorativi si concentrano invece sull'osservazione e l'interpretazione per generare prime ipotesi su un fenomeno, lasciando la spiegazione completa a ricerche successive (Chiucchi, 2012). Infine, gli studi esplicativi cercano di fornire una spiegazione completa di un fenomeno attraverso la verifica empirica delle ipotesi teoriche rappresentative di relazioni causa-effetto (Fattore 2005, citato in Chiucchi, 2012). Lo sviluppo di uno studio di caso richiede lo svolgimento di precisi step. Il primo *step* di uno studio di caso consiste nel formulare la domanda di ricerca che guida il ricercatore verso uno scopo specifico. A seconda della domanda di ricerca, si procede con la *selezione dei casi* da analizzare, che possono essere singoli o multipli. Successivamente, ci si prepara al lavoro sul campo, considerando i testi da consultare, il personale da coinvolgere, le modalità per contattarlo e si elabora un'idea di massima del report finale con l'identificazione dei potenziali destinatari. Poi ha inizio la fase di raccolta e analisi dei dati caratterizzata dall'analisi dei documenti e da interviste e osservazioni del partecipante. Infine, l'ultima fase consiste nella comunicazione dei risultati dello studio (Chiucchi, 2012).

Il presente elaborato è stato svolto adottando un approccio *interventista*, caratterizzato dalla partecipazione attiva dell'autrice sul campo. La domanda di ricerca che ha guidato questo studio è: “*come l'azienda iGuzzini Illuminazione monitora le proprie performance di sostenibilità e quali saranno le implicazioni delle future normative europee sull'azienda*”.

Per esaminare queste questioni, l'autrice ha collaborato direttamente con il *Sustainability Manager* di iGuzzini Illuminazione, ha osservato le varie attività e procedure aziendali, ed ha valutato le potenziali implicazioni future conseguenti all'entrata in vigore delle normative europee CSRD e CSDDD, consultando direttamente le direttive in questione e le bozze di standard ESRS pubblicate dall'EFRAG.

### **3.3 La storia di iGuzzini Illuminazione**

iGuzzini Illuminazione S.p.A. è un'azienda italiana di spicco nel settore dell'illuminazione architettonica. È stata fondata nel 1959 da Adolfo Guzzini a Recanati ed è oggi un'impresa leader a livello internazionale per la progettazione e la produzione di soluzioni illuminotecniche. La sua missione primaria è quella di progettare, innovare e produrre sistemi di illuminazione intelligenti per interni e per esterni, illuminando luoghi di lavoro, siti culturali, città e infrastrutture.

L'*innovazione* è il cuore pulsante dei valori che guidano l'attività dell'azienda, la quale investe costantemente in attività di ricerca e sviluppo per realizzare prodotti di illuminazione all'avanguardia ed efficienti. La *bellezza* è altresì una componente essenziale delle creazioni dell'azienda, la quale si impegna ad unire funzionalità e design per realizzare un'illuminazione che non solo soddisfi le esigenze pratiche, ma aggiunga bellezza e susciti emozioni. Altri valori che guidano l'attività di

iGuzzini sono l'*apertura*, l'*umanità* e l'*integrità* i quali fanno riferimento alla volontà dell'azienda di creare relazioni durature con il territorio in cui opera, di generare un impatto positivo sulle persone e sull'ambiente e di garantire una crescita sostenibile<sup>86</sup>. Negli anni iGuzzini ha ampliato la sua presenza nel mondo stabilendo nel 2006 una sede produttiva a Shanghai (in Cina) e acquisendo nel 2017 uno dei più importanti operatori del mercato nordamericano dell'illuminazione, *Sistemalux*.

Inoltre, nel 2019, iGuzzini è entrata a far parte del Gruppo svedese *Fagerhult*. Questa scelta ha ulteriormente rafforzato la posizione competitiva dell'azienda nel mercato dell'illuminazione professionale internazionale. Il Gruppo Fagerhult è un produttore leader a livello mondiale di soluzioni illuminotecniche, con filiali in 27 paesi. Esso si compone di 12 *brand*, divisi in quattro aree di business a seconda dell'applicazione dei prodotti o della presenza geografica: *Collection*, *Premium*, *Professional* e *Infrastructure*. iGuzzini, insieme a *Ateljè Lyktan*, *Led Linear* e *We-ef* si colloca nella business area *Collection*, offrendo prodotti per interni ed esterni (Report Fagerhult, 2022).

---

<sup>86</sup> Per maggiori informazioni, consultare: [www.iguzzini.com](http://www.iguzzini.com)

### 3.4 Il percorso verso la sostenibilità di iGuzzini Illuminazione

Sin dal 1994 iGuzzini pone particolare attenzione alle pratiche di sostenibilità. Essa è infatti la prima azienda a promuovere la lotta all'inquinamento luminoso, introducendo il tema del risparmio energetico e della conservazione di un cielo stellato con la campagna "Con iGuzzini contro l'inquinamento luminoso":

Figura 3.1: Campagna contro l'inquinamento luminoso - 1994



Fonte : sito web di iGuzzini (2024)<sup>87</sup>

L'impegno dell'organizzazione verso la sostenibilità è diventato ancor più evidente e significativo dopo l'ingresso della stessa nel Gruppo Fagerhult, il quale nel 2021 ha definito la propria agenda di sostenibilità nel modo seguente: "Positive change for better living" (Report Fagerhult, 2022)<sup>88</sup>, che integra e pervade tutta la strategia del Gruppo. Questa agenda, che si basa su tre prospettive, "i nostri dipendenti, le

---

<sup>87</sup> [iguzzini.com](http://iguzzini.com)

<sup>88</sup> Il C.d.A. del gruppo Fagerhult ha partecipato attivamente alla definizione dell'agenda di sostenibilità del gruppo (Report Fagerhult, 2022)

*nostre operazioni, la nostra offerta*<sup>89</sup>, mira a creare delle relazioni responsabili, promuovendo un ambiente di lavoro inclusivo, garantendo il rispetto reciproco ed affrontando questioni legate alla diversità. Per quanto riguarda le *operazioni responsabili e l'offerta*, tutte le aziende del Gruppo si impegnano a ridurre l'impatto socio-ambientale delle attività produttive e dei prodotti offrendo soluzioni illuminotecniche altamente efficienti, garantendo l'applicazione della tecnologia led più efficiente e l'integrazione di sistemi di controllo *smart* nei prodotti. Il Gruppo ha inoltre l'ambizione di diventare *leader della conoscenza* nella creazione di soluzioni di illuminazione sostenibili, introducendo materiali alternativi nei prodotti o negli imballaggi<sup>90</sup>.

Alla luce di queste considerazioni, è possibile affermare che il percorso verso la sostenibilità di iGuzzini può essere definito come un percorso “*twin-track*” poiché da un lato l'attenzione alla sostenibilità dell'azienda ha avuto origine proprio dalla sua strategia, sin dal 1994. Al tempo stesso, però, questo orientamento si è rafforzato sempre più grazie alle continue richieste esterne (provenienti dalle normative europee e dalla proprietà, dunque dal Gruppo di cui è parte). Inoltre, le informazioni misurate per rispondere a tali richieste esterne, sono state utilizzate per guidare i processi decisionali e perseguire un miglioramento interno. Per

---

<sup>89</sup> Report di Sostenibilità Fagerhult 2022, p. 14 (nostra traduzione).

<sup>90</sup> Idem.

misurare queste informazioni di sostenibilità e valutarne l'andamento, l'azienda si è dotata nel corso degli anni di una serie di strumenti, tra cui diversi KPI di sostenibilità, monitorati per ottenere la certificazione *Ecovadis*, e altri KPI ambientali inclusi nel più ampio programma del WCL (*World Class Lighting*). Inoltre, iGuzzini conduce da anni anche delle analisi LCA su diverse famiglie prodotti per ottenere la certificazione EPD (*Environmental Product Declaration*) e monitora le emissioni di gas effetto serra seguendo le linee guida del *GHG Protocol*. Gran parte delle informazioni di sostenibilità che iGuzzini monitora, confluiscono poi nel report di sostenibilità Gruppo *Fagerhult*. Tutti questi strumenti a supporto della misurazione e comunicazione della sostenibilità adottati dalla iGuzzini illuminazione verranno presentati nel dettaglio nel corso del presente capitolo.

### **3.5 Governance e gestione della sostenibilità in iGuzzini Illuminazione**

Per quanto riguarda la *governance* della sostenibilità, al momento sia nel Gruppo *Fagerhult* sia nella iGuzzini Illuminazione non è istituito un comitato strutturato di sostenibilità nel Consiglio di Amministrazione. Tuttavia, è bene precisare che la *Head of Sustainability* del Gruppo è sempre chiamata a partecipare attivamente alle riunioni strategiche del CDA nelle quali vengono definite le strategie di sostenibilità di lungo periodo del Gruppo. La *Head of Sustainability* si occupa poi di coordinare il *Sustainability Group Forum*, al quale partecipano i *Sustainability manager* dei



principali brand del Gruppo e durante il quale si sviluppa operativamente la strategia di sostenibilità precedentemente definita insieme al CDA.

iGuzzini ha introdotto il ruolo del “*Sustainability Senior Manager*” nel 2021. Questa figura coordina e gestisce tutte le attività e i progetti attinenti alla sostenibilità dell’azienda. Tale responsabile si interfaccia regolarmente con l’*Head of Sustainability* del Gruppo in occasione dei *Sustainability Core Team Forum* (che si tengono con frequenza mensile). L’obiettivo di questi incontri è favorire l’allineamento di tutti i *brand* verso i medesimi obiettivi di sostenibilità.

Successivamente, attraverso *meeting* mensili, il *Sustainability Manager* di iGuzzini favorisce il coordinamento tra le varie funzioni aziendali al fine di perseguire il raggiungimento degli obiettivi del Gruppo (a breve, medio e lungo termine) nel rispetto delle peculiarità strategiche e di prodotto del *brand* di appartenenza. Il *Sustainability Manager* collabora con i progettisti per sviluppare strategie mirate alla progettazione di prodotti sostenibili sin dalla fase iniziale, considerando eventuali riduzioni del peso del prodotto, valutando materiali sostenibili o includendo sensori a bordo dei prodotti (che permettano di ridurre l’impatto durante la fase d’uso). Inoltre, lavora a stretto contatto con l’ufficio acquisti, valutando la rilevanza dei fornitori e il grado di esposizione ai rischi socio-ambientali di questi soggetti. Si occupa altresì di gestire il processo di raccolta dati per l’elaborazione del report di sostenibilità (insieme ad altre risorse aziendali) e dell’ottenimento di

certificazioni ambientali quali, ad esempio, le EPD, *Environmental Product Declaration*.

È opportuno evidenziare dunque che, sebbene manchi una struttura formale del comitato nel CDA, questo è comunque costantemente informato e partecipa nella definizione degli obiettivi di sostenibilità del Gruppo, lavorando a stretto contatto con l'*Head of Sustainability*. Dopo di che, a livello operativo, c'è un concreto e strutturato lavoro di squadra a livello manageriale, tra i *Sustainability manager* dei principali *brand*, per raggiungere quegli obiettivi di sostenibilità.

### **3.6 Strumenti di misurazione e gestione delle performance di sostenibilità**

#### **3.6.1 KPI di sostenibilità**

iGuzzini Illuminazione negli anni ha ampliato il sistema di misurazione delle performance di sostenibilità affiancando ai tradizionali strumenti di controllo degli specifici KPI di sostenibilità, molti dei quali sono fondamentali per ottenere la certificazione *Ecovadis*.

L'azienda ha deciso di ottenere questa certificazione, valida a livello internazionale, spinta da una serie di fattori, sia interni che esterni. Questa iniziativa permette all'azienda di fare un'analisi introspettiva e valutare possibili aree di miglioramento (ad esempio in relazione all'ammontare dei rifiuti prodotti o alla catena di approvvigionamento) che potrebbero condurre ad una miglior efficienza, minori

costi e impatti positivi su ambiente e società. Inoltre, un aspetto da non sottovalutare, è che per ottenere questa certificazione vengono coinvolte persone appartenenti a varie funzioni aziendali come i costi, gli acquisti e le risorse umane. Far incontrare tutte queste persone per discutere sui temi di sostenibilità, aumenta la consapevolezza su questi aspetti e sulla responsabilità sociale di impresa, e spinge l'azienda verso un orientamento sempre più sostenibile. Ottenere la certificazione offre poi all'azienda una serie di vantaggi esterni. In primis le permette di differenziarsi dai *competitors*, inoltre, le consente di aumentare la credibilità e l'attendibilità dei dati che dichiara, essendo questo certificato rilasciato da un ente terzo ed indipendente, che valuta in maniera obiettiva le pratiche aziendali.

Dunque, l'azienda decide di calcolare questi KPI perché da un lato, ottenendo la certificazione, migliora l'immagine e la reputazione aziendale, dall'altro le permette di individuare aree miglioramento interne che altrimenti avrebbe sottovalutato. Determinare questi indicatori, rappresenta infatti un momento di riflessione per il *Sustainability Manager* e per tutte le altre persone coinvolte, i quali, qualora emergano delle inefficienze, ragioneranno su dei possibili miglioramenti da introdurre. *Ecovadis* inoltre fornisce anche consulenza all'azienda con l'obiettivo di migliorare sempre più il risultato ottenuto dalla stessa. In questo modo c'è uno scambio di idee che genera soluzioni positive sia dal punto di vista sociale che ambientale.

La certificazione *EcoVadis* si basa su standard internazionali di sostenibilità, tra cui la *Global Reporting Initiative*, il *Global Compact* delle Nazioni Unite e la ISO 26000. Nello specifico, la *scorecard* di sostenibilità di *EcoVadis* presenta le performance di sostenibilità delle organizzazioni suddivise in quattro temi: *ambiente; pratiche lavorative e diritti umani; etica e acquisti sostenibili*. Per quanto riguarda la dimensione ambientale, alcuni esempi di KPI sono il consumo di metano (espresso in metri cubi), il numero e i chilometri percorsi da auto a motore a diesel, benzina, plug-in o elettriche<sup>91</sup>, l'elettricità acquistata (espresso in kWh), l'elettricità acquistata certificata 100% rinnovabile (quindi green) e l'ammontare della produzione di energia solare (espressa sempre in kWh)<sup>92</sup>. Vengono inoltre richiesti indicatori relativi all'ammontare dei rifiuti pericolosi e non pericolosi generati e destinati al riciclo, all'incenerimento, alla discarica o alla digestione anaerobica (espressi in kg) e la quantità di acciaio, alluminio, plastica (granulare) utilizzata (espresso in kg)<sup>93</sup>. Con riferimento alle *pratiche lavorative, ai diritti umani e all'etica* i KPI coprono una vasta gamma di aspetti, inclusi la composizione del personale in termini di genere ed età e categoria, dunque: numero di dipendenti uomo e donna *blue collar* e *white collar*, il numero di uomini e di donne nel *Board*,

---

<sup>91</sup> Queste informazioni sono le stesse richieste dal GRI 305-1 e fanno riferimento alle emissioni di scope 1.

<sup>92</sup> Queste informazioni sono le stesse richieste dal GRI 305-2, e sono relative allo scope 2.

<sup>93</sup> Riferimento al GRI 305-3 (scope 3).

il numero di manager con un'età compresa tra i 30 e i 50 anni, manager con meno di 30 anni e manager con più di 50 anni. Sono altresì monitorate le ore medie di formazione svolte ogni anno per le categorie uomini e donne *blue* e *white collar*, il numero di nuovi assunti e la percentuale del *gender pay gap*. Aspetti etici e diritti umani sono monitorati attraverso la dichiarazione del numero di fenomeni di corruzione, il numero di fenomeni di discriminazione avvenuti durante l'anno<sup>94</sup> e la percentuale di dipendenti con disabilità. Per i temi relativi agli *acquisti responsabili*, *EcoVadis* richiede di dichiarare il numero di fornitori di materiali diretti ed indiretti, il numero di questi fornitori che sono stati valutati per gli impatti ambientali<sup>95</sup>, il numero e la percentuale di fornitori che sono stati identificati come aventi impatti ambientali negativi significativi (effettivi e potenziali) e la percentuale dei *buyer* formati sui temi di sostenibilità.

Nel 2023, iGuzzini ha ottenuto la Medaglia d'Oro da *EcoVadis* (nel 2021 aveva ottenuto la medaglia d'Argento). Con questo riconoscimento iGuzzini si è qualificata tra il top 5% delle aziende valutate a livello globale da *EcoVadis* e, tra

---

<sup>94</sup> iGuzzini e tutti gli altri brand del gruppo Fagerhult mettono a disposizione dei dipendenti e di tutti gli altri stakeholder un sistema di segnalazione anonimo “*whistleblower*”, il quale permette di segnalare eventuali comportamenti scorretti o inaccettabili.

<sup>95</sup> L'interpretazione data dall'azienda è quella di fornitori sottoposti ad un questionario con domande inerenti all'impatto sulla sfera ambientale o ad un audit (che è molto più specifico).

il top 1% delle aziende del settore delle apparecchiature per l'illuminazione elettrica<sup>96</sup>.

L'azienda dispone inoltre di KPI specifici per la dimensione ambientale integrati nel più ampio programma del WCL (*World Class Lighting*). Questo ha avuto origine nel 2015, dall'allora WCM, *World Class Manufacturing*, un programma di miglioramento continuo nato in Giappone dalla Toyota ed importato in Italia dalla Fiat (società che ha fatto consulenza ed audit alla iGuzzini Illuminazione). Nel 2016 iGuzzini ha fatto il primo audit del WCM, fino ad ottenere nel 2021 la medaglia di bronzo. Dopo aver raggiunto questo traguardo l'azienda ha ripensato questo modello per renderlo più adatto al proprio contesto produttivo. Infatti, la WCM nasce nel settore dell'*automotive* e questo era in alcuni aspetti limitante per il settore dell'illuminazione, inoltre, era un programma davvero corposo, composto da 10 pilastri tecnici e 10 pilastri manageriali, e dunque rappresentava un costo significativo per l'impresa. Di conseguenza, si è pensato di definire un modello più *smart*, adatto alla specifica realtà produttiva di iGuzzini, la WCL (*World Class Lighting*)<sup>97</sup>. La WCL si compone di 7 pilastri tecnici (c.d. *pillar*): *Safety*,

---

<sup>96</sup> <https://www.iguzzini.com/it/notizie/iguzzini-ottiene-la-medaglia-d%E2%80%99oro-ecovadis/>

<sup>97</sup> Gli obiettivi del WCL sono: la riduzione dei rischi e una maggior sicurezza sul lavoro, la definizione di una roadmap della sostenibilità (tema che è diventato dominante dopo l'acquisizione dell'azienda da parte del gruppo Fagerhult), l'aumento della qualità, la riduzione dei costi, l'aumento delle competenze del personale, l'aumento del livello di digitalizzazione nei processi di fabbrica

*Sustainability, Work Process Organization, Total Productive Maintenance, Quality Control, Logistics, Early Activities*. Nel pillar *Sustainability* sono presenti diversi KPI ambientali quali ad esempio:

- *l'indice delle emissioni di CO2 prodotte* (di scope 1 e 2), calcolato come il rapporto tra i kg di CO2 generata dal consumo di energia elettrica<sup>98</sup> e metano sul numero di pezzi prodotti<sup>99</sup>;
- *l'indice del prelievo di acqua* calcolato come il rapporto tra i metri cubi di acqua sul numero di pezzi prodotti;
- *l'indice di produzione di rifiuti*, dato dai kg di rifiuti di produzione sul numero di pezzi prodotti.

A differenza dei KPI di sostenibilità calcolati per ottenere la certificazione *Ecovadis* (che hanno una funzione sia di comunicazione esterna che di gestione interna) questi indicatori sono calcolati esclusivamente ai fini della gestione interna, e sono analizzati dal *Sustainability Manager* ed altre figure che seguono il programma WCL. Questi KPI vengono utilizzati per monitorare l'effettivo raggiungimento dei

---

(introduzione di robot, sistemi di controllo) e l'aumento del livello di servizio (dunque maggiore attenzione al cliente).

<sup>98</sup> Le emissioni di CO2 relative all'energia elettrica vengono determinate con il metodo *location based* (utilizzando un fattore di conversione medio nazionale diverso da zero). Viene utilizzato questo metodo perché se applicassero il metodo *market based* dovrebbero usare un fattore di conversione pari a 0 (dal momento in cui acquistano energia green).

<sup>99</sup> Il numero di pezzi prodotti fa riferimento al numero di corpi illuminanti (cioè prodotti finiti) assemblati dallo stabilimento e dai terzisti.

target che l'azienda si prefigge di raggiungere e vengono calcolati sia a livello di *plant* (quindi per tutta la sede produttiva di Recanati) che a livello di singolo reparto.

### 3.6.2 Analisi LCA

Tra i vari strumenti di gestione interna, iGuzzini conduce l'analisi LCA su diverse famiglie di prodotti. Questa analisi viene svolta principalmente per due ragioni. In primis, per ottenere una dichiarazione ambientale di prodotto, EPD<sup>100</sup>, comunicando così all'esterno, in modo trasparente e certificato, i potenziali impatti ambientali del prodotto oggetto dell'analisi (Nier, 2022). In secondo luogo, fare questa attività è utile per acquisire maggiore consapevolezza interna dei potenziali impatti ambientali associati ai prodotti realizzati e dunque capire dove intervenire per ridurre quegli impatti. Inoltre, secondo il *Sustainability manager* di iGuzzini, ottenere queste certificazioni rappresenta per l'azienda un'opportunità concreta per sviluppare nuove aree di mercato più orientate alla sostenibilità e consolidare le relazioni con progettisti illuminotecnici ed architetti che prestano molta attenzione alle questioni relative al cambiamento climatico. Ancor più rilevante è la questione relativa alla competitività dell'azienda, considerando che sempre più gare di appalto (soprattutto nel mercato inglese) includono requisiti specifici di certificazione per

---

<sup>100</sup> EPD, *Environmental Product Declaration*, analoga al *Product Environmental Profile* – PEP, in accordo con la norma UNI EN ISO 14025:2010 (Nier, 2022).



potervi accedere. Ottenere queste certificazioni diventa dunque fondamentale per garantire la crescita dell'azienda.

Durante il periodo che chi scrive ha trascorso in azienda, è iniziata l'analisi LCA di nuovo prodotto: *Light Shed Linen*, il primo prodotto professionale realizzato dall'azienda con un materiale *bio-based*, una fibra naturale in matrice polimerica (NFPP) con alte caratteristiche di resistenza, durevolezza e stabilità<sup>101</sup>.

*Figura 3.2: Light Shed Linen*



*Fonte: sito web iGuzzini (2024)<sup>102</sup>*

Lo scopo di condurre questa analisi è quello di andare a confrontare l'impatto ambientale del prodotto in lino rispetto alla versione precedente del Light Shed (realizzata in PMMA). Le principali differenze tra i due prodotti riguardano il corpo, la *cover* e la minuteria che lo compone. Prima di commissionare questo studio alla società di consulenza esterna, iGuzzini ha svolto internamente una stima

---

<sup>101</sup> Questo prodotto nasce dalla collaborazione dell'azienda con il CHIP (*Chemistry Interdisciplinary Project*) dell'Università di Camerino e con il MARLIC (*Marche Applied Research Laboratory for Innovative Composites*), per approfondimenti: <https://www.iguzzini.com/it/light-shed-60-linen/>

<sup>102</sup> <https://www.iguzzini.com/light-shed-linen/>

delle riduzioni di emissioni di CO2 associate al nuovo prodotto, per valutare l'effettiva rilevanza dell'analisi. Da questa analisi si stima una riduzione del 50,3% dell'impronta di carbonio e del 18,4% dell'impronta idrica (rispetto al precedente modello e con riferimento alle materie prime)<sup>103</sup>. Il ruolo di iGuzzini nello svolgimento dell'analisi LCA (che viene realizzata dalla società di consulenza esterna *Nier*) è quello di raccogliere i dati per la fase di inventario (LCI). La società di consulenza fornisce alla iGuzzini Illuminazione una tabella di inventario vuota da compilare. In questa tabella vengono richieste informazioni in merito ai singoli componenti che confluiscono nel prodotto finale, nello specifico si richiede: una breve descrizione dei componenti, il relativo codice identificativo del componente, il loro peso, le unità necessarie, la tipologia di materiale, l'eventuale contenuto di riciclato, le distanze di approvvigionamento e tante altre informazioni. Per ottenere i dati richiesti per condurre lo studio si parte dalla *Distinta Base (Di.ba)* del prodotto<sup>104</sup>.

---

<sup>103</sup> <https://www.iguzzini.com/light-shed-linen/>

<sup>104</sup> La Di.ba di un prodotto rappresenta tutti i componenti che vengono impiegati per realizzare un prodotto finito. La Di.ba è una struttura ad albero. Il livello 0 rappresenta il prodotto finito (oggetto dello studio), a livello "1." ci sono tutti i componenti che formano il prodotto finito (i quali possono essere o acquistati all'esterno o realizzati internamente). A livello "2." ci sono tutti i componenti che vengono trasformati internamente/esternamente.

I dati richiesti vengono estrapolati dal software aziendale *Utex*<sup>105</sup> e confluiranno tutti in un unico file Excel (vedi figura 3.3).

Figura 3.3: Tabella di inventario prodotto Light Shed Linen

Livello	Codice	CILiv	UNMIS	DESCMAT_50	STATO PARTE	RESPMAT	ACQU	CABL	ESIM	ESPL	ISTR
0	3.R562.750.0.00.L100		NR	LIGHT SHED LINO	RP		28				
1	1.185.514.00		2 NR	CARTER X ALUM.			17	ACQ7415/01			
1	1.193.304.01		1 NR	ALUM.LED			118	ACQ7988/01			
1	1.147.270.00		4 NR	ANGOLARE CARTONE			5				
1	1.149.852.02		1 NR	SCATOLA CART.			5				
1	1.154.701.05		1 NR	FOGLIO ISTRUZIONI			16				IS16752/01
1	1.154.703.03		1 NR	TAGLIANDO			16				IS16753/04
1	1.160.019.00		1 NR	SACCHETTO			15				
1	1.161.822.00		2 NR	GUANTO			17				
1	1.171.100.00		4 NR	VITE			45	MLP086028/00			
1	1.172.001.00		1 NR	DADO			45				
1	1.172.030.01		4 NR	DADO ESAG.			45				

Fonte: dati gestionali della iGuzzini (2024)

Una volta estratta questa lista di dati, la prima cosa da fare è dividere i componenti che confluiscono nel prodotto, dai componenti che invece contribuiscono a formare il *packaging primario* e il *packaging secondario*<sup>106</sup>. Per capire quali codici fanno riferimento agli imballaggi, viene fatta una ricerca nel gestionale IMIS, nella “gestione Di.ba”, dove è possibile trovare l’*esploso*, cioè una rappresentazione grafica di come viene realizzato l’imballaggio di un prodotto, e su questo disegno è indicato il codice che fa riferimento al packaging.

Dopo di che, si è proceduto con l’inserimento dei tempi ciclo (divisi in tempi di lavoro macchina e tempi di lavoro uomo), il peso netto, l’UM PESO (ossia l’unità

<sup>105</sup> Questo software è direttamente collegato al database aziendale IMIS e contiene informazioni relative ai prodotti quali: il codice prodotto, il peso dei componenti, il contenuto riciclato, provenienza merce ecc.

<sup>106</sup> Mentre il packaging primario ha la funzione di proteggere il singolo prodotto durante il trasporto, il packaging secondario ha la funzione di trasportare il prodotto oggetto dell’analisi insieme ad altri prodotti, ad esempio il pallet.

di misura del peso) e il CITOT (ovvero il coefficiente di impiego totale, quindi la quantità di un determinato componente che viene impiegata nella produzione). Vengono poi fatti dei calcoli come, ad esempio, la moltiplicazione tra il peso netto e il CITOT per calcolare il peso totale (espresso sempre in Kg).

Successivamente, si è andati a classificare i materiali che compongono ogni componente, con l’opportuna distinzione tra i “*material*” (ad esempio metallico, plastico ecc.) e i “*sub-material*” (esempio nella categoria dei metalli potrebbe essere: alluminio, acciaio, ecc., nei plastici: il PMMA, il PVC ecc.):

Figura 3.4: Classificazione componenti “material” e “submaterial”

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	Category	Metallic	Plastic	Electric	Paper	Glass	Other	Chemical
2	Metallic	Metallic Average	Plastic Average	Electric Average	Adhesive paper	Tempered glass	Multimaterial	Acrylic paint/diluent
3	Plastic	Aluminium	ABS	Battery/accumulator	Cardboard		Wood	Lubrificant
4	Electric	Aluminium - diecasted	Aerstop	Connector/thorn/grip	Cardboard tape		Line(50%)+PL(50%)	Glue
5	Paper	Aluminium - profile	HDPE/cartene	Driver/Power Supply	Calendered paper			Other
6	Glass	Aluminium - sheet (laminated)	LDPE	Electrified track	Label - aluminated			
7	Other	Brass	Nitrile rubber (NBR)	Intelligent light solution	Label - polyester			
8	Chemical	Copper	Nylon	Module led/PCB	Label - vinyl			
9	Housing	Steel	PA	Non conducting material	Paper			
10		Steel - galvanized	PBT	Resistance				
11		Steel - stainless	PC	Terminal block				
12		Tin	PC - mass balanced	Wired Cable				
13		Zamak	PE					
14			PEI - Ultem					
15			PET					
16			PL					
17			PL - sound absorbing					
18			PMMA					
19			Polysulfone					
20			PP					
21			PPS					
22			PS (polystyrene)					
23			PTFE (teflon)					
24			PVC					
25			PVC halogen free					
26			Rubber/EPDM					
27			Silicon					
28								
29								

Fonte: dati gestionali della iGuzzini (2024)

Per ottenere informazioni su queste classificazioni, si è utilizzato il gestionale aziendale IMIS e, codice per codice, si è andati ad analizzare la *scheda tecnica* per vedere da cosa un determinato componente fosse composto. Infine, come anticipato in precedenza, la società di consulenza *Nier* richiede anche di specificare se un

determinato componente ha del contenuto riciclato (e in caso di esito positivo è necessario fornire un opportuno documento che attesti questa dichiarazione).

Una volta terminata l'analisi di inventario, si è provveduto ad inviare questo *template* completo alla società di consulenza esterna, la quale elaborerà i calcoli (utilizzando il software *Simapro*) e determinerà l'effettiva impronta di carbonio del prodotto. Ciò sarà utile per effettuare un confronto e stabilire l'effettiva riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub> del prodotto in lino rispetto al modello precedente. Svolgere questa analisi LCA, come detto in precedenza, è fondamentale per ottenere la certificazione EPD, la quale ha validità cinque anni, alla scadenza dei quali o verranno riaggiornati i calcoli e le informazioni relative al prodotto o la certificazione decadrà. Ad oggi iGuzzini ha ottenuto la certificazione EPD<sup>107</sup> per 15 famiglie di prodotto, è attualmente in corso l'analisi LCA per ottenere la certificazione per il prodotto *Light Shed* in lino e nel corso del 2024 sono in programma altre analisi LCA.

### **3.6.3 Analisi della carbon footprint**

iGuzzini Illuminazione svolge un'analisi approfondita della propria *carbon footprint* seguendo le linee guida del *GHG Protocol*. L'obiettivo di questa iniziativa è quello di misurare con precisione le emissioni di Scope 1, 2 e 3 derivanti

---

<sup>107</sup> Ottenute con il *program operator Pep Ecopassport*.

all'attività aziendale e, contestualmente, identificare delle soluzioni mirate per ridurle. Questa valutazione assume un'importanza fondamentale per l'azienda perché le consente di essere più trasparente verso gli stakeholder esterni (contribuendo così ad aumentare la reputazione aziendale) ma soprattutto le permette di acquisire una maggiore consapevolezza sugli impatti ambientali che essa genera e di individuare aree di miglioramento che altrimenti potrebbero sfuggire. Un esempio concreto nel caso iGuzzini riguarda le emissioni di scope 2. Infatti, l'azienda, dopo aver monitorato queste emissioni, nel 2022 ha deciso di adottare una strategia per ridurle drasticamente (nella sede di Recanati) combinando l'energia autoprodotta dagli impianti fotovoltaici con l'acquisto di energia 100% rinnovabile<sup>108</sup>. All'inizio del 2023 sono iniziati i lavori di ampliamento dell'impianto dei pannelli fotovoltaici, il quale permetterà all'azienda di coprire più del 50% del fabbisogno di energia elettrica.

---

<sup>108</sup> iGuzzini già dal 01/01/2022 era interamente alimentata con energia elettrica proveniente al 100% da fonti rinnovabili: in parte acquistata da fornitori green e certificata da certificati pubblici dell'amministrazione nazionale; in parte generata dall'impianto fotovoltaico che copriva circa il 22% del fabbisogno energetico dell'impresa (evitando l'emissione di 878 tonnellate di CO2 equivalente all'anno). Per maggiori informazioni: <https://www.iguzzini.com/es/light-impact-sustainability/environment/>

Figura 3.5: Nuovo impianto fotovoltaico (sede Recanati)



Fonte: iGuzzini Illuminazione, gennaio 2024

Questo consentirà ad iGuzzini di ottenere di: ottenere un beneficio ambientale (riducendo le emissioni di gas serra); di perseguire gli ambiziosi obiettivi di riduzione *science-based* fissati dal Gruppo (di cui si discuterà in seguito); e di perseguire un beneficio economico, poiché questa attività permetterà all'azienda di ridurre l'impatto economico negativo conseguente all'attuale crisi energetica.

Questa è la massima espressione e dimostrazione, come afferma il *Sustainability manager* di iGuzzini, di come “*il concetto di sostenibilità debba integrarsi con il principio dell'economicità. Questi due elementi sono imprescindibili. Per garantire il successo ed incrementare la capacità di resilienza dell'azienda, le due dimensioni devono necessariamente coesistere*”.

Inoltre, misurare questi dati è fondamentale per rispondere alle richieste della proprietà. Infatti, nel 2022 Fagerhult ha richiesto a tutti i *brand* appartenenti al Gruppo di calcolare le proprie emissioni di GHG per poter definire degli obiettivi

di riduzione *science-based*. Sulla base dei dati raccolti, il Gruppo ha definito degli ambiziosi obiettivi di riduzione di breve e lungo periodo. In particolare, prevede di raggiungere (Fagerhult Group, 2023):

- entro il 2030:
  - o riduzione del 70% delle emissioni di scope 1 e scope 2;
  - o riduzione del 30% delle emissioni di scope 3;
- entro il 2045: l'azzeramento delle emissioni nette di gas serra.

Questi obiettivi sono stati comunicati nel 2022 alla *Science Based Target Initiative* e sono stati successivamente approvati dalla stessa nell'ottobre 2023<sup>109</sup>.

Ogni *brand* all'interno del Gruppo deve ora sviluppare delle strategie specifiche per allinearsi a queste direttive. L'espansione dell'impianto dei pannelli fotovoltaici appena presentato, va verso questa direzione, poiché esso contribuirà a ridurre le emissioni di scope 2 dell'azienda. Inoltre, per raggiungere tali obiettivi, l'azienda si impegna continuamente nello sviluppo di prodotti che abbiano una minor impronta di carbonio possibile. A tal fine, iGuzzini mette a disposizione un servizio post-vendita che aiuta i clienti nella riparazione di apparecchi di illuminazione (offrendo i ricambi, nel rispetto della disponibilità tecnologica e della fattibilità tecnico-economica), rinnova quei prodotti e li raccoglie quando essi diventano

---

<sup>109</sup> <https://www.fagerhultgroup.com/news/newsroom/2023/sbti-approves-fagerhult-groups-net-zero-science-based-targets/>



obsoleti<sup>110</sup>. Inoltre, l'azienda utilizza alluminio riciclato nei prodotti pressofusi (come, ad esempio, nei prodotti *Allure* e *Street lighting*) ed ha iniziato ad utilizzare plastica riciclata nei nuovi prodotti (dove possibile, rispettando le prestazioni e la normativa locale ed internazionale; esempio: *Lighshed, Polsino*). L'azienda integra continuamente i principi di sostenibilità nella sua strategia assumendo l'approccio all'*ecodesign* nella ricerca e sviluppo di nuovi prodotti. Ciò prevede la miniaturizzazione dei prodotti (per ridurre il contenuto materico), l'introduzione di nuovi materiali e il continuo miglioramento di motori e driver LED. Ciò che più di tutti preoccupa la realtà aziendale riguarda la sfida di riduzione delle emissioni di scope 3, soprattutto quelle correlate alle emissioni generate nella fase di consumo, le quali, stante le ultime indagini condotte dal Gruppo, rappresentano la percentuale più alta delle emissioni totali del Gruppo Fagerhult (circa 90%).

Per affrontare questa sfida ci sono due soluzioni principali: migliorare l'efficienza dei led nei prodotti (ma la tecnologia led utilizzata è attualmente la più efficiente disponibile nel mercato) e/o introdurre dei sensori all'interno dei prodotti. Ad esempio, introdurre sensori di movimento che regolano l'illuminazione in base alla presenza di persone. Tuttavia, la realizzazione di queste soluzioni dipende fortemente dal mercato. Se i clienti non sono sensibili e non esprimono interesse

---

<sup>110</sup> Quindi ritornano alla sede centrale di Recanati dove vengono sottoposti ad una valutazione e: o vengono rinnovati o vengono disassemblati

verso queste specifiche funzionalità, l'azienda potrebbe non essere incentivata a realizzare quel prodotto. Qui ritorna in gioco la visione secondo cui “*la sostenibilità deve coincidere con l'economicità*”. Affinché un'azienda adotti pratiche sostenibili, è cruciale che ci siano meccanismi incentivanti/disincentivanti provenienti o dal mercato o dagli investitori o dagli enti governativi, altrimenti essa non sarà interessata a percorrere quella strada.

### **3.7 Strumenti di comunicazione esterna e impatto delle normative europee**

#### **3.7.1 Il report di sostenibilità in iGuzzini Illuminazione**

iGuzzini Illuminazione, come parte del Gruppo Fagerhult, elabora il report di sostenibilità sin dal 2021. L'azienda, e tutte gli altri brand del Gruppo, è chiamata a raccogliere dati sulle questioni di sostenibilità, in conformità agli standard GRI, e di inviarli tramite la piattaforma *Worldfavor*<sup>111</sup> entro dei tempi prestabiliti definiti dal Gruppo. Il processo di rendicontazione si articola in due fasi:

- una fase *qualitativa*, che avviene generalmente nel mese di novembre dell'anno finanziario oggetto della rendicontazione;

---

<sup>111</sup> *Worldfavor* è una piattaforma svedese creata con lo scopo di facilitare l'accesso e la condivisione delle informazioni sulla sostenibilità da parte delle organizzazioni. Per maggiori informazioni consultare [www.worldfavor.com](http://www.worldfavor.com).

- una fase *quantitativa*, svolta nel primo mese dell'esercizio finanziario successivo.

iGuzzini è chiamata comunicare le informazioni di sostenibilità per tutte le sedi produttive (Recanati, Cina e Canada) e per tutte le filiali commerciali localizzate nel mondo. Ogni sede caricherà individualmente nella piattaforma *Worldfavor* i dati relativi al proprio stabilimento (dopo essere stati sottoposti ad una verifica da parte della sede centrale di Recanati).

Esempi di domande qualitative poste nella prima fase sono: “*Quali sono stati i progetti ambientali o circolari più interessanti in cui siete stati coinvolti e che avete realizzato nel corso dell'anno?*”; “*Avete lanciato o presentato prodotti incentrati su aspetti di sostenibilità nel corso dell'anno?*” “*Avete adottato delle iniziative o attività relative alla diversità, l'uguaglianza o discriminazione durante l'anno?*”.

Dopo l'invio delle risposte qualitative (tramite piattaforma *Worldfavor*) ha inizio la fase quantitativa. In questo caso, prima di iniziare a raccogliere i dati, vengono organizzate delle riunioni di allineamento tra il *Sustainability Manager* della sede centrale di Recanati con i referenti delle altre sedi produttive e commerciali<sup>112</sup> per comunicare eventuali aggiornamenti in merito alle informazioni da rendicontare. In questa occasione, vengono anche condivisi dei file Excel di gestione interna

---

<sup>112</sup> I referenti delle sedi produttive e commerciali dislocate nel mondo non sono dei responsabili di sostenibilità, ma sono figure che si occupano di altre attività e che vengono coinvolte in sede di redazione del report per rispondere alle domande relative alla loro sede produttiva/commerciale.

utilizzati negli esercizi precedenti, in cui sono esplicitate le modalità di calcolo adottate e i documenti di riferimento utilizzati per garantire la coerenza e l’attendibilità dei dati che saranno comunicati e successivamente pubblicati. La piattaforma Worldfavor utilizzata dal Gruppo è strutturata nel modo seguente (si veda la figura 3.6)

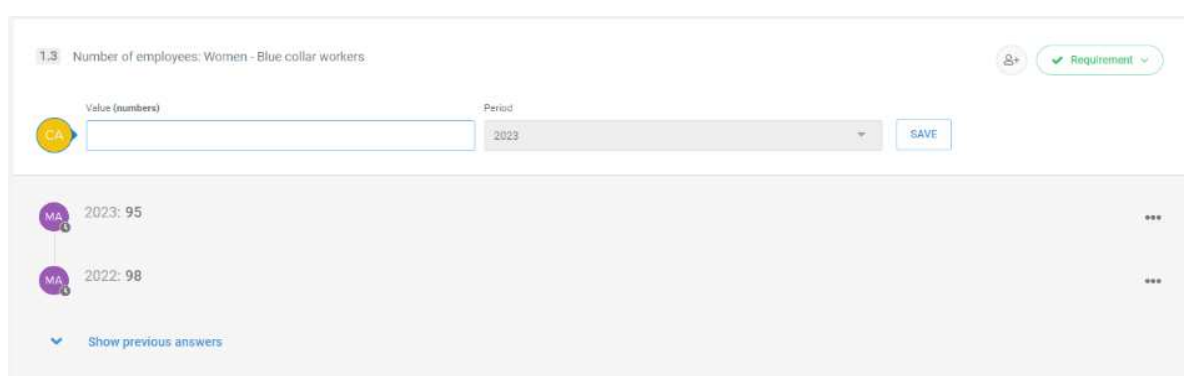
Figura 3.6: Piattaforma Worldfavor

Request ID	Request Name	Status	Progress	Deadline	Action
2.1	Taxonomy Report (Brand report)	Fulfilled ✓	18/18	December 8, 2023	OPEN
3.1	Social / Employees	Fulfilled ✓	40/40	January 18, 2024	OPEN
3.2	Social / Health and safety	Fulfilled ✓	16/16	January 18, 2024	OPEN
3.3	Social / Training and Education	Fulfilled ✓	10/10	January 18, 2024	OPEN
3.4	Environment / Scope 1	Fulfilled ✓	15/15	January 18, 2024	OPEN
3.5	Environment / Scope 2	Fulfilled ✓	10/10	January 18, 2024	OPEN
3.6	Environment / Scope 3 (All sites)	Fulfilled ✓	6/6	January 18, 2024	OPEN
3.7	Environment / Scope 3 (Manufacturing sites)	Fulfilled ✓	18/18	January 18, 2024	OPEN
3.8	Other information	Fulfilled ✓	5/5	January 18, 2024	OPEN
3.9	Supplier assessment	Fulfilled ✓	10/10	January 18, 2024	OPEN

Fonte: Dati gestionali della iGuzzini (2024)

Accanto ad ogni categoria “*social, environment, other information and supplier assessment*”, è presente il tasto “*open*”. Digitando questo tasto è possibile accedere ad una lista di richieste di informazioni di sostenibilità, conformi al GRI, che dovranno essere compilate dall’azienda. Di seguito è riportato un esempio:

Figura 3.7: Piattaforma Worldfavor



The screenshot displays the Worldfavor platform interface for data entry. At the top, the metric is identified as '1.3 Number of employees: Women - Blue collar workers'. A 'Requirement' dropdown menu is visible in the top right corner. Below this, there is a 'Value (numbers)' input field with a yellow 'CA' icon on the left and a 'Period' dropdown menu set to '2023' on the right, with a 'SAVE' button. The main area shows a list of previous entries: '2023: 95' and '2022: 98', each with a purple 'MA' icon and a three-dot menu. A 'Show previous answers' link is located at the bottom left.

Fonte: Dati gestionali della iGuzzini (2024)

Come è possibile vedere dalla figura sopra illustrata, la piattaforma consente all’azienda di inserire i dati relativi all’anno di rendicontazione in questione e rende altresì visibili i dati caricati negli esercizi precedenti. Questo sistema permette all’azienda di rendersi immediatamente conto della presenza di differenze rilevanti tra un anno e l’altro e, eventualmente, porre rimedio ad eventuali errori di calcolo. Una volta inviati i dati tramite piattaforma *Worldfavor*, iGuzzini provvederà a redigere un report da inviare al Gruppo Fagerhult in cui andrà a spiegare i motivi delle variazioni (superiori al 10%) dei dati che ha comunicato (rispetto all’anno precedente).

I dati che iGuzzini misura per il report di sostenibilità sono strumentali, oltre che per rispondere alle richieste del Gruppo, anche per la partecipazione dell'azienda ad iniziative esterne, come quella promossa dal *Sole 24 Ore*: “*Leader della sostenibilità*”. Questa iniziativa richiede informazioni dettagliate su aspetti sociali, ambientali ed economici (conformi al GRI), con l’assegnazione di un punteggio finale che tiene conto di tutte e tre le dimensioni. Già nel 2023 iGuzzini ha ottenuto il riconoscimento di “*Leader della sostenibilità*” classificandosi così tra le 200 aziende con un fatturato superiore ai 100 milioni di euro più sostenibili e trasparenti in Italia<sup>113</sup>. Al termine del 2023 è stato nuovamente compilato il questionario per aderire allo stesso concorso e ottenere lo stesso riconoscimento per l’esercizio 2024. Dal 2025 (dunque per i dati relativi all’anno finanziario 2024), il Gruppo Fagerhult, di cui iGuzzini fa parte, in virtù della CSRD sarà obbligato a rendicontare utilizzando i nuovi standard di rendicontazione europei: gli ESRS. Come detto in precedenza, l’EFRAG ha garantito un certo livello di interoperabilità tra i GRI e i nuovi standard<sup>114</sup> e nel paragrafo successivo sarà realizzata un’analisi per indagare le principali novità di rendicontazione introdotte dai nuovi standard in questione.

---

<sup>113</sup> iGuzzini Leader della sostenibilità: <https://www.iguzzini.com/it/notizie/iguzzini-leader-della-sostenibilita-2023/>

<sup>114</sup> Interoperabilità tra GRI ed ESRS: [https://www.globalreporting.org/media/z2vmxbks/gri-standards-and-esrs-draft-interoperability-index\\_20231130-final.pdf](https://www.globalreporting.org/media/z2vmxbks/gri-standards-and-esrs-draft-interoperability-index_20231130-final.pdf)

### **3.7.2 Nuove richieste di rendicontazione: gli ESRS**

In questo paragrafo, verranno analizzate le principali novità relative alla rendicontazione di sostenibilità introdotte dagli standard ESRS, focalizzando l'attenzione sulle informazioni aggiuntive e sulle differenze rispetto al GRI relative alla dimensione *social, suppliers ed environment*.

iGuzzini ha deciso di effettuare con largo anticipo questa analisi sugli standard ESRS per valutare, in tempi idonei, le modifiche che gli stessi introdurranno, riducendo così il rischio di trovarsi impreparata di fronte alle nuove richieste. Fare questa analisi permette all'azienda di verificare se esistono delle lacune informative ed eventualmente porre rimedio alle stesse prima che intervenga l'obbligo, apportando così miglioramenti graduali, in tempi utili e senza fretta. Inoltre, condurre questa analisi rappresenta anche un'opportunità per lo sviluppo delle competenze del personale sui temi della sostenibilità, favorendo così una cultura aziendale sempre più orientata alla sostenibilità e alla trasparenza.

In particolare, per quanto riguarda la dimensione *SOCIAL*, attualmente iGuzzini rendiconta una serie di informazioni seguendo il GRI 2-7 il quale trova il suo corrispondente negli ESRS S1. In particolare, l'ESRS S1-6, come il GRI 2-7, richiede di rendicontare il numero totale di dipendenti (suddivisi per genere e per paese), ma a differenza del GRI, l'ESRS precisa che questo dato deve essere fornito per tutti i paesi in cui l'impresa ha 50 o più dipendenti (ESRS S1-6, c. 51, lettera a). Restano ferme le altre richieste relative alla rendicontazione sul personale, quali

il numero di dipendenti a tempo indeterminato, determinato e dipendenti con orario non garantito (con opportuna distinzione per genere, per paese, e per tipo di contratto: *full time* o *part time*). Per quanto riguarda le informazioni relative ai lavoratori che non sono dipendenti della società, l'ESRS S1-7 richiede le stesse informazioni del GRI 2-8, ovvero richiede di rendicontare il numero totale di lavoratori che non sono dipendenti della società ma che intrattengono delle relazioni con la stessa (specificando il tipo di lavoro che questi conducono)<sup>115</sup>.

Per quanto riguarda gli infortuni sul lavoro, il GRI 403-9 richiede di rendicontare, per tutti i dipendenti: il numero e tasso di decessi a seguito di infortuni sul lavoro (suddivisi tra uomo e donna), il numero e il tasso di decessi causati da infortuni sul lavoro, il numero e il tasso di infortuni sul lavoro registrabili. L'ESRS S1-4 introduce un'importante novità: richiede alle aziende di comunicare quali azioni sono pianificate per *prevenire, mitigare o rimediare* agli impatti materiali negativi sulla propria forza lavoro, eventuali iniziative o processi che realizza con lo scopo di impattare positivamente sulla forza lavoro e come tiene traccia e valuta l'efficacia di queste azioni (ESRS S1-4, comma 38). Inoltre, a differenza del GRI, l'ESRS S1-14 prevede che le imprese comunichino anche informazioni relative alla *percentuale* di lavoratori propri coperti dal sistema di gestione della salute e

---

<sup>115</sup> Questo dato consente all'impresa di capire quanto essa dipende da lavoratori che non sono dipendenti dall'organizzazione (ESRS S1-7, c. 54).



sicurezza (*health and safety management system*) dell'impresa basate sui requisiti legali e/o standard e linee guida riconosciute. L'impresa dovrà altresì comunicare il numero di giorni persi per infortuni sul lavoro e per malattie professionali (ESRS S1-14). È bene precisare che il Gruppo Fagerhult ha richiesto già per il report relativo all'anno finanziario 2023 le informazioni relative all'*health and safety management system* e ai giorni persi per infortuni e malattie sul lavoro, anticipando così la futura richiesta.

Alla iGuzzini illuminazione è attualmente richiesta anche la rendicontazione delle informazioni previste dal GRI 404-1 e 404-3, relative rispettivamente alle ore medie di formazione erogate ai dipendenti (suddivise per genere e per categoria di dipendenti, quindi *blue collar e white collar*) e la percentuale totale di dipendenti (suddivisa per genere e per categoria) che hanno ricevuto una valutazione periodica delle performance e dello sviluppo professionale durante il periodo di rendicontazione. Il corrispondente di questi due standard è l'ESRS S1-13, il quale richiede le stesse informazioni, e in più richiede queste informazioni anche per i *lavoratori non dipendenti*. Inoltre, l'azienda attualmente comunica il numero di fenomeni di discriminazione avvenuti durante l'anno conformemente al GRI 406-1. L'ESRS S1-17, in merito a questo tema, prevede che le aziende, oltre a comunicare il numero di episodi di discriminazione (basati su genere, razza o origine etnica, nazionalità, religione), devono includere in questi episodi anche

fenomeni di molestie<sup>116</sup>. L'ESRS richiede altresì di comunicare il numero di reclami presentati attraverso canali per i propri lavoratori (per le restanti questioni sociali e sui diritti umani, dunque escluse discriminazione e molestia) e l'entità delle sanzioni conseguenti alle violazioni di questioni sociali e sui diritti umani.

L'ESRS S1-8 richiederà inoltre alle aziende di comunicare la percentuale dei dipendenti coperti da accordi di contrattazione collettiva. Questa informazione è stata già richiesta dal Gruppo Fagerhult ai vari *brand* già per il report di sostenibilità 2023, e dunque di nuovo l'organizzazione sta anticipando la futura normativa.

Per riguarda la rendicontazione sui *FORNITORI* iGuzzini risponde alle richieste del GRI 308-1, 308-2, 414-1, 414-2. Nello specifico il GRI 308-1 richiede all'azienda di comunicare la percentuale dei *nuovi* fornitori che sono stati valutati mediante criteri ambientali<sup>117</sup> e il GRI 308-2 richiede di comunicare il numero di fornitori valutati relativamente agli impatti ambientali e il numero di fornitori che risultano avere impatto ambientali significativi (attuali e potenziali). I GRI 414-1 e 414-2 richiedono le medesime informazione ma relative agli aspetti sociali<sup>118</sup>. L'ESRS

---

<sup>116</sup> L'ESRS specifica che per molestia si intendono azioni o commenti indesiderati che producono la violazione della dignità della persona, influenzano la sua salute o creano un ambiente di lavoro ostile e si verifica quando uno o più dipendenti vengono maltrattati, minacciati o umiliati in circostanze legate al lavoro.

<sup>117</sup> Questi criteri possono includere i temi della serie 300 (temi ambientali) (GRI 308).

<sup>118</sup> Dunque, GRI 414-1 richiede la percentuale di nuovi fornitori valutati mediante criteri sociali e il 414-2 numero fornitori valutati per gli aspetti sociali, e quelli che risultano avere un impatto sociale (attuale o potenziale) significativo.

G1 aggiunge a tali obblighi di rendicontazione delle informazioni *qualitative*. Le imprese sono infatti tenute a comunicare la propria strategia nei confronti dei fornitori, se e come tiene conto di criteri sociali ed ambientali nella selezione dei propri partner contrattuali dal lato dell'offerta e una descrizione delle pratiche dell'impresa realizzate per sostenere i fornitori vulnerabili e migliorare le loro prestazioni sociali ed ambientali (ESRS G1-2, comma 14).

Nella dimensione *ENVIRONMENT*, il GRI 303-3 richiede di rendicontare il prelievo idrico totale, mentre l'ESRS E3-4, richiederà alle aziende di rendicontare il consumo idrico in metri cubi, specificando anche il consumo idrico totale in metri cubi in zone a rischio idrico (comprese quelle ad elevato stress idrico), il volume di acqua riciclata e riutilizzata (in metri cubi) e il volume di acqua immagazzinata e le relative variazioni in metri cubi. Inoltre, l'impresa dovrà fornire informazioni in merito alla propria intensità idrica, data dal consumo idrico totale nelle operazioni proprie (in metri cubi) per milione di euro di ricavi netti. Per quanto attiene alle emissioni di GHG, iGuzzini rendiconta le emissioni di scope 1, 2 e 3 in conformità al GRI 305, il cui corrispondente è l'ESRS E1-4 ed ESRS E1-6. L'importante novità introdotta dall'ESRS E1-4, è che richiederà alle imprese di comunicare gli obiettivi legati al clima che l'impresa si prefigge di raggiungere al 2030, ed auspicabilmente al 2050. L'impresa dovrà dichiarare se gli obiettivi di riduzione delle emissioni di scope 1, 2 e 3 che fissa sono "basati sulla scienza" e se sono compatibili con gli obiettivi previsti dall'accordo di Parigi (ovvero limitare il surriscaldamento globale

a 1,5°C). Anche qui il Gruppo Fagerhult, di cui iGuzzini fa parte, si è mosso in anticipo avendo già ricevuto l'approvazione nel 2023 da parte del SBTi degli obiettivi di riduzione *science based* al 2030 e 2045. Gli ESRS prevedono inoltre che le imprese dovranno descrivere le leve di decarbonizzazione che prevedono di applicare per raggiungere quegli obiettivi di riduzione dichiarati (ESRS E1-4). Inoltre, l'ESRS E1 prevede che l'impresa rendiconti se le performance dei membri degli organi di amministrazione, gestione e vigilanza, sono state valutate rispetto agli obiettivi di riduzione delle emissioni di gas serra (indicati nel requisito ESRS E-4)

Per quanto attiene alle emissioni di scope 1, l'ESRS in questione richiederà alle imprese di comunicare gli impatti diretti che l'attività dell'impresa genera sui cambiamenti climatici e di comunicare la percentuale delle emissioni totali di GHG regolamentata da sistemi di scambio di quote di emissioni.

Per le emissioni di scope 2 le imprese dovranno comunicare gli impatti indiretti sui cambiamenti climatici determinati dall'energia consumata dall'impresa (calcolati con il metodo *location based* e *market based*) e nello scope 3 dovranno rendicontare tutte le emissioni di GHG che si generano lungo la supply chain (a monte e a valle) oltre quelle di scope 1 e 2. Per calcolare le emissioni di GHG, l'ESRS fa esplicito riferimento all'utilizzo delle linee guida del *GHG Protocol*.

Per quanto riguarda i *materiali* lo standard attuale di riferimento è il GRI 301-1 il cui corrispondente è l'ESRS E5-4, relativo ai flussi di risorse in entrata. La novità

rispetto al GRI è che richiede di rendicontare il peso, in valore assoluto e in percentuale, dei materiali o prodotti, riutilizzati o riciclati utilizzati per realizzare il prodotto finito o il servizio (incluso il packaging). Per quanto attiene ai *rifiuti*, questi vengono attualmente rendicontati seguendo il GRI 306 il cui corrispondente è l'ESRS E5-5. Questo in parte richiede le medesime informazioni del GRI, ovvero i kg di rifiuti prodotti, suddivisi tra pericolosi e non pericolosi e distinti in base al trattamento finale: incenerimento, discarica o altri tipi di destinazioni. L'ESRS però introduce un elemento di novità relativo alla composizione dei rifiuti. In particolare, l'impresa dovrà indicare i flussi di rifiuti rilevanti per il suo settore o attività (ad esempio rifiuti elettronici per un'impresa che opera nel settore dell'elettronica), la quantità totale di rifiuti pericolosi e di rifiuti radioattivi generati e informazioni sui metodi di calcolo utilizzati e sulle ipotesi formulate per determinare quei dati.

Infine, per quanto riguarda le soluzioni circolari, il GRI 301-3 richiedeva all'azienda di comunicare la percentuale dei prodotti recuperati o rigenerati e il relativo materiale di imballaggio per ogni categoria di prodotto, l'ESRS E5-3 richiederà invece informazioni in merito all'aumento del design circolare (incluso per esempio il design dei prodotti) l'aumento del tasso di utilizzo di materiali circolari, la minimizzazione della materia prima vergine non rinnovabile e la gestione dei rifiuti (compresa la preparazione per un trattamento adeguato).

Da questa analisi emerge che, nonostante l'EFRAG abbia garantito un certo livello di interoperabilità con il GRI, ci sono tuttavia delle novità. Ciò rappresenta una

sfida per l'impresa perché si troverà a dover rendicontare informazioni che fino ad oggi non comunicava. Alcuni di questi elementi di novità, come descritto nel corso del paragrafo, sono già stati richiesti dal Gruppo Fagerhult per il report 2023, come la percentuale dei lavoratori coperti dal sistema di salute e sicurezza e il numero giorni persi per malattie professionali. Per rispondere a queste richieste è stato necessario coinvolgere il personale dell'area delle risorse umane (di Recanati e delle altre sedi) ed illustrare loro queste novità. Questi soggetti, dopo un'attenta ricerca nei sistemi informativi aziendali, sono riusciti a risalire a queste informazioni e rispondere così positivamente, ed in anticipo, a questa richiesta. Altri elementi, come ad esempio la definizione della quota variabile delle retribuzioni degli organi di amministrazione, gestione e vigilanza, richiederanno invece più tempo per essere definiti. Questi dati non sono infatti attualmente disponibili e per ottenerli richiederanno la collaborazione tra il *Sustainability Manager* di iGuzzini, l'alta direzione di iGuzzini e la *Head of Sustainability* del Gruppo. Questi soggetti dovranno discutere su come definire questi target da raggiungere e la quota variabile delle retribuzioni da associare a questi risultati. Fare questa attività in anticipo, permetterà l'azienda di non trovarsi impreparata e di introdurre queste considerazioni nei budget per l'esercizio successivo. Questo permetterà all'azienda di programmare anticipatamente le spese associate alle retribuzioni e di garantire che le stesse siano allineate con le risorse finanziarie disponibili.

Infine, a parere di chi scrive, potrebbe essere interessante introdurre nell'organizzazione nuove figure esperte nelle questioni di sostenibilità che si occupino di gestire e coordinare insieme al *Sustainability Manager* tutti i lavori di sostenibilità dell'azienda, e creare con queste un vero e proprio *team* specializzato esclusivamente nelle questioni relative alla responsabilità sociale dell'impresa e all'ambiente. Questo permetterebbe di sviluppare competenze approfondite su questi temi, di essere continuamente aggiornati sulle novità introdotte dalle normative europee, e di sviluppare un sistema all'avanguardia sempre più orientato alla sostenibilità.

### **3.7.3 Coinvolgimento della catena di fornitura**

Considerando la proposta di direttiva dell'UE *Corporate Sustainability Due Diligence Directive*, il Gruppo Fagerhult e tutti i *brand* del Gruppo (compreso iGuzzini) hanno iniziato già nell'ultimo trimestre 2023 a porre in essere delle attività per anticipare i futuri obblighi previsti da questa proposta di direttiva.

Nello specifico, come illustrato nel paragrafo 2.3.4 del presente elaborato, la CSDDD richiederà alle aziende di sviluppare una politica di *due diligence* e di predisporre all'interno di questa politica un Codice di Condotta. Il Gruppo Fagerhult, che già dispone di questo codice (considerato come lo strumento di

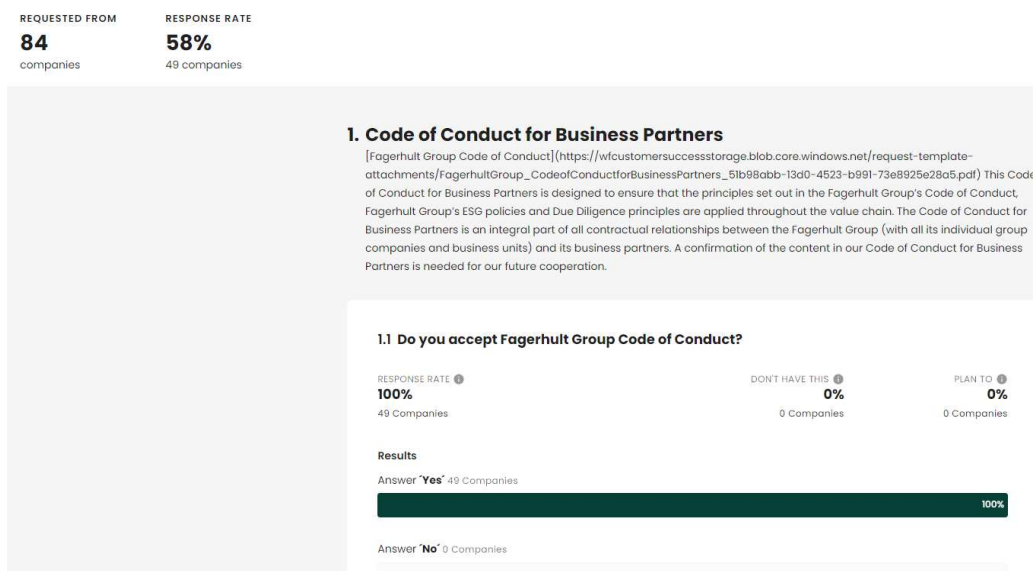
*governance* per eccellenza dal Gruppo) ha richiesto nell'ultimo trimestre del 2023 a tutti i *brand* del Gruppo di inviare il codice in questione anche ai propri fornitori. Il primo *step* di questa attività si è concretizzato nell'identificazione dei fornitori rilevanti da coinvolgere tra tutti i fornitori delle sedi produttive di Italia, Cina e Canada (con degli opportuni criteri di selezione). Nello specifico, tra i fornitori delle sedi italiane e cinesi sono stati considerati i fornitori di classe A e B, mentre sono stati coinvolti tutti i fornitori della sede produttiva canadese. Una volta individuati i soggetti da coinvolgere, è stato inviato a questi, tramite *e-mail*<sup>119</sup>, l'invito ad iscriversi alla piattaforma *Worldfavor* e, una volta registrati, si è proceduto all'invio del Codice di Condotta e la relativa richiesta di accettazione.

---

<sup>119</sup> In questa e-mail iniziale, oltre che l'invito ad iscriversi nella piattaforma era allegato il Codice di Condotta così che i fornitori potessero già prendere visione del Codice ed accettarlo (rinviandolo firmato tramite e-mail).



Figura 3.8: Piattaforma Worldfavor



Fonte: dati gestionale della iGuzzini (2024)

Dalla figura 3.8, emerge che su 84 fornitori a cui è stato inviato il codice di condotta tramite piattaforma *Worldfavor*, ben il 58% hanno accettato il codice in questione. Un valore già di per sé positivo. Eppure, è bene considerare che, ben 21 fornitori che avevano già accettato e firmato il codice di condotta sin dall’invio dell’e-mail iniziale (contenente l’invito a registrarsi nella piattaforma) non si sono mai registrati in *Worldfavor*. Di conseguenza, quei fornitori, che hanno accettato il codice del Gruppo in maniera “informale”, non risultano inclusi nelle percentuali dei fornitori che hanno “formalmente” accettato il codice, incidendo così negativamente sulla percentuale complessiva. Inoltre, altri due fornitori (che rappresentano un valore del consegnato considerevole), hanno dichiarato di avere già un proprio codice di

condotta e dunque di non voler accettare il codice del Gruppo. Qui rimane aperta la questione su come gestire questi fornitori: se analizzare il loro codice di condotta e valutare la conformità con quello del Gruppo, o se percorrere un'altra logica. Se nel computo dei fornitori che hanno accettato il codice, si considerassero anche questi "casi particolari" si raggiungerebbe un risultato sicuramente migliore rispetto a quello illustrato in precedenza.

Lo scopo di questa attività, dunque dell'invio e conseguente accettazione del codice, è quello di *"garantire che i principi stabiliti nel codice di Condotta del Gruppo Fagerhult, nelle politiche ESG del Gruppo e nei principi di Due Diligence siano applicati lungo tutta la value chain"*<sup>120</sup>. In particolare, in quanto Gruppo internazionale, Fagerhult riconosce che le attività che esso pone in essere possano avere un impatto negativo su una pluralità di stakeholder, tra cui persone e ambiente. Di conseguenza il Gruppo rispetta, e chiede a tutti i partner commerciali di rispettare, degli *standard minimi* relativi ai diritti umani come quello di operare nel pieno rispetto delle leggi e dei regolamenti dei paesi in cui questi sono collocati, sancisce che i dipendenti dei partner commerciali non possono essere obbligati a lavorare oltre i limiti stabiliti dalla legge e che gli stipendi che questi ricevono devono essere conformi ai livelli minimi garantiti dalla legge o dagli accordi collettivi di lavoro. Dal punto di vista ambientale, nel Codice di Condotta si fa

---

<sup>120</sup> Codice di condotta del Gruppo Fagerhult, p. 1 (maggio 2023).

esplicito riferimento alla politica di sostenibilità del Gruppo: “*Positive change for better living*” (presentata nel paragrafo 3.4), la quale persegue l’obiettivo di svolgere le operazioni aziendali in maniera responsabile e sostenibile. Il Gruppo richiede che anche tutti i partner commerciali perseguano questi obiettivi. Il Codice affronta inoltre le questioni relative al settore estrattivo e richiede a tutti i partner di non acquistare minerali direttamente o indirettamente da regioni di conflitto e stabilisce inoltre requisiti di tolleranza zero nei confronti della corruzione.

Per garantire il rispetto del codice tra i vari brand del Gruppo, Fagerhult organizza anche delle formazioni *online* destinate ai dirigenti e alle risorse dei vari brand del Gruppo che intrattengono relazioni con soggetti esterni (dunque figure chiave che sono esposte a diversi livelli di rischio etico nel loro lavoro)<sup>121</sup>. Durante queste formazioni sono presentate delle domande alle risorse coinvolte con delle opzioni di risposta, ad esempio “*Quali delle seguenti alternative considereresti corruzione? Un grande pagamento in contanti; un pagamento in contanti sotto i €50, regali, sconti su prodotti o servizi ecc.*” argomentando i motivi di esclusione delle risposte errate e le ragioni alla base della risposta corretta. Ad esempio, il Gruppo chiarisce che i dipendenti non possono né offrire né ricevere regali poiché ciò potrebbe influenzare le scelte del dipendente o le scelte di terzi.

---

<sup>121</sup> Report di Sostenibilità Fagerhult 2022

Il Gruppo si riserva il diritto di monitorare costantemente le operazioni poste in essere dai partner commerciali e qualora riscontri la mancata accettazione del codice in questione o le violazioni ripetute del documento o delle leggi applicabili la conseguenza potrebbe essere la riduzione o la cessazione delle attività commerciali che il Gruppo intrattiene con il partner commerciale in questione.

### **3.8 Considerazioni di sintesi**

Giunti a questo punto della trattazione, è evidente come l'azienda iGuzzini Illuminazione sia ben strutturata e pronta ad affrontare le crescenti e sempre più dettagliate richieste esterne. Tuttavia, essere pronti non vuol dire essere esenti dall'incontrare delle difficoltà durante il percorso. Infatti, il traguardo finora raggiunto dalla iGuzzini, non è assolutamente scontato, è piuttosto il risultato di un lungo percorso che ha origini profonde.

L'azienda si è infatti dotata nel corso degli anni di una serie di indicatori di sostenibilità che le hanno permesso di cogliere opportunità di miglioramento che altrimenti non avrebbe considerato. Un esempio è l'indicatore relativo alle emissioni di scope 2. Conseguentemente al calcolo di questo indicatore, l'azienda ha infatti deciso di adottare delle strategie per abbattere quel valore, in particolare acquistando energia *green* e installando nella sede di Recanati un esteso impianto di pannelli fotovoltaici. Questo processo non è stato privo di sfide poiché per creare

questi indicatori è stato necessario sviluppare un sistema informativo robusto e coinvolgere diverse Persone che fossero in grado di comprendere le dinamiche aziendali e tradurle in metriche misurabili e significative.

Anche realizzare un'analisi LCA non è priva di difficoltà. Questa attività richiede infatti un impegno considerevole in termini di tempo e di risorse umane, richiedendo di analizzare nel dettaglio tutti i componenti che caratterizzano un prodotto e molte informazioni ad esso associate. Fare questo richiede la collaborazione di tante figure che vanno dagli operatori del magazzino (che pesano i componenti e caricano i relativi pesi a sistema), al personale dell'ufficio acquisti, che intrattengono le relazioni con i fornitori, richiedendo loro le certificazioni, indagando sul contenuto riciclato dei componenti acquistati e così via. Inoltre, il lavoro dell'azienda nel realizzare un'analisi LCA, non termina con la raccolta di questi dati. Ci sono, infatti, frequenti riunioni di aggiornamento con la società di consulenza esterna per valutare ed apportare eventuali modifiche all'attività in questione. Questo processo è dunque impegnativo e complesso, ma offre anche un'opportunità di apprendimento significativa per tutti i partecipanti, consentendo loro di acquisire maggior consapevolezza e di adottare una visione olistica che tenga in considerazione una serie di fattori che fino ad allora erano trascurati.

Anche aver ricevuto l'approvazione degli obiettivi di riduzione delle emissioni da parte della SBTi rappresenta un'opportunità per l'azienda ma anche un grande impegno. Infatti, ricevere l'approvazione da parte di quest'ente terzo ed

indipendente, certifica in maniera attendibile, l'impegno reale e concreto (e basato su dati scientifici) che il Gruppo si assume nel contrasto al cambiamento climatico. Ciò permetterà all'azienda di essere più credibile e più trasparente e, di conseguenza, anche più attrattiva sia per clienti che per investitori più sostenibili, guadagnando così anche un vantaggio competitivo.

Certo è che ora l'azienda si trova a fronteggiare delle sfide considerevoli e degli investimenti ingenti per ridurre le emissioni prodotte e raggiungere questi obiettivi (come la recente integrazione dell'impianto fotovoltaico). Il punto critico rimane però, come detto in precedenza, la riduzione delle emissioni di scope 3. Questo risultato non dipenderà totalmente dall'azienda, bensì, in parte, dal mercato. Quindi la difficoltà sarà duplice, da un lato l'azienda dovrà sforzarsi di proporre al mercato delle soluzioni più sostenibili che riducano le emissioni durante la fase d'uso, ma lo scoglio più grande sarà convincere i consumatori dei vantaggi di cui questi potranno godere dall'utilizzo di quei prodotti. Se non si realizza questo cambiamento di pensiero nei consumatori, sarà difficile per l'azienda raggiungere quegli obiettivi fissati. A quel punto, non raggiungere quell'obiettivo, dichiarato pubblicamente, potrebbe esporre l'azienda ad un rischio reputazionale, e quindi condurre ad un esito opposto a quello desiderato.

Per quanto riguarda la redazione del report di sostenibilità, l'azienda ha inizialmente incontrato delle difficoltà per redigerlo. In primis una difficoltà era dovuta all'assenza di uno storico e ai pochi casi di *competitors* da osservare. Quindi

l'azienda ha creato una struttura informativa da sola, in modo da seguire anche per gli anni successivi uno stesso criterio logico per garantire coerenza e uniformità dei dati. Un'ulteriore sfida risiedeva nel fatto che i dati da rendicontare non riguardavano solo la sede centrale, ma tutte le filiali commerciali e produttive dislocate in varie parti del mondo. Quindi la complessità non riguardava solo la gestione interna ma era relativa anche al coinvolgimento di tutte le filiali che sono più "distanti" dalle attività di sostenibilità.

Tuttavia, grazie all'impegno costante che l'azienda ha sempre dedicato a queste attività, è possibile affermare che oggi l'azienda gode di una serie di benefici. In altre parole, iGuzzini, nel corso degli anni ha lavorato molto per arricchire la sua struttura informativa, la quale oggi rappresenta una solida base per fronteggiare le nuove richieste. Tuttavia, non tutte le informazioni che ad oggi iGuzzini dispone sono sufficienti per rispondere alle richieste della direttiva CSRD, e nello specifico degli ESRS. Quindi iGuzzini dovrà adoperarsi per rintracciare queste nuove informazioni e per farlo sarà necessario coinvolgere diverse figure professionali. Anche qui è doveroso sottolineare che l'azienda, negli anni ha sempre coinvolto tante persone nelle questioni di sostenibilità, non solo il *Sustainability Manager*, ma anche altri soggetti appartenenti alle aree delle risorse umane, dei costi, degli acquisti e del programma WCL. Di conseguenza questi soggetti hanno acquisito delle competenze e delle abilità che adesso permetteranno all'azienda di

destreggiarsi meglio in questo panorama di normative e di rispondere più prontamente alle richieste.

Ciò non toglie che, come illustrato in precedenza, secondo il parere di chi scrive, potrebbe essere utile in futuro istituire un team specifico nell'azienda che si occupi esclusivamente delle questioni sostenibilità ed inserire in questo gruppo delle nuove figure esperte su queste tematiche, che aiutino l'azienda ad orientarsi sempre più verso la sostenibilità e a rispondere sempre meglio alle richieste normative.

La volontà dell'azienda di essere sempre più sostenibile si manifesta chiaramente anche nell'attività di coinvolgimento della catena di fornitura. In altre parole, l'azienda, e il Gruppo di cui è parte, non esita ad aspettare l'entrata in vigore della CSDDD, bensì si muove d'anticipo per cercare di ridurre al minimo gli impatti sociali ed ambientali che derivano non solo dalle proprie attività produttive, ma anche da quelle che si realizzano lungo la catena di approvvigionamento. Quindi dal momento in cui ancora non sussiste l'obbligo di coinvolgere la supply chain, è evidente che è proprio la strategia dell'azienda e del Gruppo di cui fa parte, a guidare questa attività. Qui ritorna in gioco una leva del piano di sostenibilità del Gruppo, ovvero diventare "leader della conoscenza" e guidare il cambiamento. L'azienda è alla continua ricerca di nuove soluzioni che le permettano di essere più sostenibile. Ecco che, orientarsi ad una catena di approvvigionamento più sostenibile, va sempre più verso questa direzione.



Inoltre, è vero anche che, compiere questa attività, permetterà all'azienda di non trovarsi impreparata di fronte alla nuova normativa. Ciò non vuol dire che l'azienda non incontrerà difficoltà nel coinvolgere tutta la *supply chain*, ma muoversi prima che l'obbligo arrivi, le permetterà di sperimentare delle attività utili a monitorare la catena di fornitura, valutare se quelle attività sono funzionali al raggiungimento dell'obiettivo e, se necessario, apportare modifiche. Infine, questa attività le permetterà nuovamente di anticipare gli altri *competitors* e di trovarsi dunque in una posizione più vantaggiosa.

## CONCLUSIONI

Arrivati alle conclusioni della tesi, è intenzione di chi scrive provare ad esprimere i punti fondamentali discussi finora e identificare le possibili tendenze future dei temi oggetto di trattazione.

Questo elaborato ha ripercorso le origini del concetto di sostenibilità, partendo dalla definizione pionieristica fornita dal rapporto Brundtland fino all'Agenda 2030. Quest'ultima ha richiesto alle aziende di contribuire attivamente (diventando più sostenibili), al raggiungimento dei 17 obiettivi di sviluppo sostenibile. In merito a questo aspetto, nel corso della tesi sono state illustrate le principali teorie a supporto della sostenibilità aziendale, tra cui emerge la “*teoria delle tre P*” di Elkington, secondo la quale, le imprese non devono più perseguire esclusivamente un fine economico, ma devono ambire a raggiungere un risultato positivo anche dal punto di vista sociale ed ambientale (Elkington, 1997). In linea con questa prospettiva, sono state presentate le ragioni che motivano tale orientamento aziendale, tra cui la crescente sensibilità tra i consumatori e la pressione regolamentare delle istituzioni europee ed internazionali. Per rispondere a queste richieste, tuttavia, le imprese dovranno affrontare numerose sfide, sia culturali che organizzative. In primo luogo, le aziende dovranno iniziare a percepire la sostenibilità come un'opportunità (e non come una minaccia) e dovranno integrare questa prospettiva in tutte le loro attività, dalla gestione ordinaria fino alla *governance* aziendale. Per farlo sarà necessario introdurre nelle aziende personale competente e attento a queste tematiche che

stimoli l'impresa a ragionare includendo questi variabili, come la figura del *Sustainability Manager*. Inoltre, la sostenibilità dovrà auspicabilmente entrare a far parte dei consigli di amministrazione delle aziende, con la creazione di opportuni comitati ad essa dedicati, in modo da divenire parte integrante della visione strategica dell'impresa.

Da questo elaborato emerge inoltre la necessità di mettere a disposizione del *management* strumenti di *sustainability accounting*, che affianchino gli strumenti di *conventional accounting*, e permettano di misurare sia le *financial* che le *non-financial performance*. A tal proposito, tra i vari strumenti esaminati che permettono di superare i limiti dei tradizionali sistemi di pianificazione e controllo (focalizzati esclusivamente sulle *financial performance*) troviamo i KPI di sostenibilità e la *Balanced Scorecard*. I KPI di sostenibilità possono integrare i tradizionali strumenti di misurazione permettendo alle aziende, anche quelle meno strutturate, di iniziare ad includere le variabili socio-ambientali nei processi di *decision-making*. Il secondo strumento, la *Balanced Scorecard*, invece, è utilizzabile da aziende più strutturate, che abbiano un robusto sistema informativo che permetta loro di esplicitare la strategia aziendale adottando diverse prospettive, quali quella economico-finanziaria, del cliente, interna e di apprendimento e crescita. Questo strumento può accogliere la sostenibilità in tre modi. In primo luogo, integrando gli indicatori di sostenibilità nelle quattro prospettive appena elencate. In alternativa è possibile creare una quinta prospettiva "non di mercato"

da aggiungere alle quattro o creare una vera e propria scorecard derivata ambientale e sociale. In questi tre casi non si parla più di Balanced scorecard tradizionale ma si introduce il concetto di Sustainability Balanced Scorecard.

Vi sono poi degli strumenti specificamente utilizzati per la misurazione delle performance di sostenibilità, quali, l'analisi LCA e l'analisi della *carbon footprint*, i quali permettono di calcolare l'impatto ambientale conseguente alle attività produttive. Sebbene l'adozione di questi strumenti offra numerosi vantaggi alle aziende (come ridurre i costi nel lungo periodo, abbattere gli impatti socio-ambientali e migliorare la reputazione aziendale), è bene notare che le espongono anche ad una serie di sfide, sia economiche che tecniche (richiedendo investimenti iniziali significativi e personale specializzato in grado di gestire questi dati).

Oggetto del lavoro è stata poi l'analisi del report di sostenibilità, ripercorrendo le principali evoluzioni normative europee in materia, dalla direttiva 2014/95/UE (e il relativo D.lgs. 254/2016) alla CSRD. Le novità più significative riguarderanno l'estensione del numero di soggetti coinvolti (che passeranno da 11.000 imprese a 49.000), le informazioni richieste (le quali rispecchieranno la classificazione ESG) e gli standard di rendicontazione da utilizzare. In particolare, le imprese soggette alla direttiva CSRD dovranno rendicontare le informazioni di sostenibilità seguendo gli standard europei ESRS, i quali introdurranno innovazioni rispetto al GRI. A fronte di tali cambiamenti, le aziende dovranno valutare attentamente se i sistemi di misurazione delle performance e il personale che hanno a disposizione

siano idonei a rispondere a queste nuove richieste o, se sia necessario acquisire nuove competenze e sistemi di monitoraggio aggiuntivi. È stato altresì oggetto d'analisi la proposta di direttiva europea sul coinvolgimento della catena di fornitura, la CSDDD. Questa proposta mira ad aumentare la consapevolezza delle aziende e incoraggiarle a monitorare gli impatti socio-ambientali che si realizzano lungo tutta la catena di approvvigionamento. Questa direttiva espone però le aziende ad un'ulteriore difficoltà poiché richiede di analizzare gli impatti che si verificano lungo tutta la *supply chain* e dunque di estendere le valutazioni anche al di fuori dei confini aziendali.

Sebbene le nuove normative europee e gli strumenti di misurazione precedentemente descritti abbiano l'ambizioso obiettivo di minimizzare gli impatti socio-ambientali delle organizzazioni, è importante riconoscere che essi espongono le aziende a significativi costi e sfide.

Per offrire un'applicazione pratica di questi strumenti, e valutare le implicazioni che essi determinano, nel terzo capitolo dell'elaborato è stato esaminato il caso aziendale iGuzzini Illuminazione S.p.A. Nella prima parte della trattazione è stato descritto il percorso verso la sostenibilità della iGuzzini ed i principali strumenti di misurazione delle *non-financial performance* adottati dalla stessa. Tra questi sono stati descritti i KPI che l'azienda monitora per ottenere la certificazione *Ecovadis* e quelli ambientali inclusi nel più ampio programma WCL. Successivamente, è stata presentata l'analisi LCA del nuovo prodotto *Light Shed Linen*, la quale dimostra il

crescente impegno dell'azienda nel fornire soluzioni illuminotecniche a basso impatto ambientale. Sono stati altresì oggetto di discussione gli obiettivi di riduzione delle emissioni approvati dalla *Science Based Target Initiative*, con le opportune riflessioni sulle difficoltà che l'impresa potrebbe incontrare nel raggiungere tali obiettivi. Infine, è stata esaminata l'incidenza delle recenti normative europee sul contesto organizzativo preso in esame, valutando le opportunità che l'impresa può cogliere e le difficoltà che si troverà ad affrontare.

Nello specifico, sono stati approfonditi gli standard ESRS con l'obiettivo di valutare anticipatamente (rispetto all'entrata in vigore) le implicazioni che questi comporteranno. Condurre questa attività offre diversi vantaggi all'azienda, perché le permette di prepararsi in anticipo alle nuove richieste, riducendo così il rischio di trovarsi impreparata quando l'obbligo interverrà, e le permette di colmare in tempi congrui eventuali lacune informative. Dall'analisi è emerso che molte informazioni sono in linea con i precedenti standard GRI, tuttavia ci sono anche nuovi requisiti da considerare. Per affrontare queste nuove richieste potrebbe essere necessario inserire nuovo personale, quali professionisti con competenze nel settore della sostenibilità, in modo da distribuire equamente il lavoro. Inoltre, sarà necessario coinvolgere tutte le funzioni dell'azienda, compresi i vertici aziendali. Per allineare tutti i soggetti verso il medesimo obiettivo, sarà necessario organizzare delle riunioni di allineamento interne in modo che tutti i soggetti possano essere a conoscenza delle implicazioni future e su come queste impatteranno sulla loro

azienda e sul loro lavoro. Tuttavia, è da segnalare il fatto che il personale dell'azienda, lavorando da anni sulle questioni di sostenibilità, è ormai in grado di ragionare in questi termini, quindi, riuscirà in maniera più flessibile (rispetto a chi non lo ha mai fatto) a raccogliere questi nuovi dati. L'adattabilità del personale acquisisce ancor più forza poiché sostenuta da un robusto sistema informativo che l'azienda ha arricchito nel corso degli anni, grazie al continuo lavoro e alle competenze del personale aziendale.

Una delle novità introdotte dagli ESRS riguarda ad esempio la richiesta di comunicare la quota variabile della retribuzione degli organi di amministrazione associata alle performance ESG. Attualmente l'azienda non include questa componente variabile negli schemi di retribuzione. Essa dovrà dunque determinare, coinvolgendo la *Head of Sustainability* del Gruppo Fagerhult, l'alta direzione di iGuzzini e il *Sustainability Manager* di iGuzzini, quali indicatori ESG considerare e dovranno determinare la quota variabile della retribuzione associata a quest'ultimi. A parere di chi scrive, una possibile soluzione potrebbe essere quella di associare la quota variabile della retribuzione degli organi di amministrazione al raggiungimento degli obiettivi di riduzione delle emissioni approvati dal SBTi. Questo rappresenterebbe un ulteriore incentivo che motiverà ancor di più tutte le aziende appartenenti al Gruppo a raggiungere quegli obiettivi prefissati.

In merito alla CSDDD è evidente come l'impresa stia anticipando le richieste della proposta di direttiva in questione, diffondendo lungo la catena di fornitura il Codice

di Condotta del Gruppo. Ciò sicuramente non sarà sufficiente a garantire il monitoraggio completo dell'intera *supply chain*, ma è comunque da considerarsi come un primo *step* verso questa direzione. In futuro l'azienda potrebbe decidere ad esempio di coinvolgere i fornitori tramite la piattaforma *Worldfavor* (sulla quale ormai i fornitori sono iscritti), ed inviare a questi dei questionari specifici relativi all'entità delle emissioni o dei rifiuti che questi producono, al consumo di acqua che generano o alle certificazioni sociali/ambientali di cui dispongono. Sulla base delle risposte che l'azienda riceverà, potrà utilizzare quelle informazioni come un elemento discriminante nella scelta dei fornitori, in modo da orientarsi ad una catena di approvvigionamento sempre più sostenibile. Questo percorso non sarà privo di ostacoli, anzi sarà sicuramente un'attività complessa e costosa perché richiederà alle aziende di rintracciare tutta la catena di fornitura, di somministrare a questa dei questionari, di valutare le risposte ricevute, e in caso di risposte difformi rispetto alle aspettative, l'azienda si troverà di fronte ad uno scenario critico. Infatti, la stessa dovrà o educare il fornitore e spingerlo ad adottare un comportamento più sostenibile o abbandonare quel fornitore e ricercarne un altro che rispecchi i requisiti richiesti. Porre in essere questa attività comporterà l'impegno del personale aziendale nella ricerca di un nuovo fornitore, valutare attentamente che questo rispecchi i requisiti di sostenibilità, il tutto garantendo la fornitura del medesimo bene/servizio (auspicabilmente allo stesso prezzo). Fare questo non sarà semplice perché, in primis, non sarà scontato trovare un fornitore alternativo sul mercato, e



in secondo luogo, qualora questo esista, sarà necessario instaurare “da zero” un nuovo rapporto di fiducia e di collaborazione con lo stesso. Inoltre, l’azienda potrebbe aver già stipulato contratti di fornitura pluriennali. Se il fornitore risultasse essere “non sostenibile”, recedere da quel contratto rappresenterebbe un ulteriore costo. Proprio alla luce delle considerazioni sugli sforzi elevati che saranno richiesti alle imprese, e alla possibile conseguente perdita di competitività delle aziende europee, Germania, Italia, Austria ed altri paesi hanno bloccato il voto della proposta di direttiva (fissato per 9 febbraio 2024). La nuova data del voto non è ancora stata definita e quindi rimane ancora aperta la questione sull’effettiva entrata in vigore della direttiva e dei conseguenti obblighi che questa imporrà<sup>122</sup>.

In conclusione, questo studio dimostra come le aziende lungimiranti e all’avanguardia come iGuzzini Illuminazione, che integrano strumenti di misurazione e comunicazione delle performance di sostenibilità, non solo per rispondere alle normative, ma con l’obiettivo di ottenere miglioramenti interni, sono meglio preparate ad affrontare le crescenti richieste europee. Si tratta comunque di un percorso lungo e impegnativo anche per aziende, come la iGuzzini, di grandi dimensioni e che da tanti anni hanno un orientamento alla sostenibilità, all’innovazione e alla digitalizzazione. Adottare questo approccio apre nuove prospettive alle aziende e ne agevola la definizione di una visione chiara e concreta

---

<sup>122</sup> <https://www.ilsole24ore.com/art/allarme-supply-chain-le-imprese-italiane-AFYL0TeC>

della strada da percorrere, nel breve e nel lungo periodo, garantendo in primo luogo di ridurre gli impatti sociali e ambientali e, in secondo luogo, di essere conforme alla normativa ed ottenere un vantaggio competitivo rispetto agli altri *player* del mercato.

## **Bibliografia**

ACKERMAN R. (1975), *The social challenge of Business*, Cambridge, MA, Harvard Business Press.

ALHADDI H. (2015), *Triple bottom line and Sustainability: A Literature Review*, in *Business and Management Studies*.

BAGLIERI E., FIORILLO V. (2014) “*Indicatori di performance per la sostenibilità*”, in SDA Bocconi Greentire.

BALLUCHI F., FURLOTTI K. (2017), *La responsabilità sociale delle imprese, Un percorso verso lo sviluppo sostenibile. Profili di Governance e di accountability*. Giappichelli, Torino.

BARALE L., NAZZARO L., RICCI G. (2016) (a cura di), *Impresa, marketing e mondo*, Tramontana, Milano.

BARILE S., IANDOLO F., SAVIANO M., CAPUTO F. (2015), *La dinamica della sostenibilità tra vortici e correnti*, in ResearchGate.

BARTOLONI S., PIZZICHINI L., TEMPERINI V. (2023), “*Sustainable operations, supply chain management e green marketing*”, in CHIUCCHI M.S., GIULIANI M. (a cura di), in *Introduzione alla sostenibilità aziendale*, Giappichelli, Torino.

BEBBINGTON J., RUSSELL S. THOMSON I. (2017), *Accounting and sustainable development: reflections and propositions*, in *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 48, pp. 21-34.

BELVEDERE V., GRANDO A. (2017), “*Sustainable operations and supply chain management*”, John Wiley & Sons, Chichester.

BENOIT C., NORRIS G.A., VALDIVIA S., CIROTH A., MBERG A., BOS U., PRAKASH S., UGAYA C., BECK T. (2010), “*The Guidelines for social life cycle assessment of products: just in time!*”, in the *International Journal of Life Cycle Assessment*, vol. 15, n.2.

BHAGAT S., BOLTON B. (2008), *Corporate Governance and firm performance*, in *Kournal of Corporate Finance* 14, 257-273.

BORSA ITALIANA, *Codice di autodisciplina*, Borsa Italiana S.p.A., Milano, 1999, scaricato dal seguente sito web:  
<https://www.borsaitaliana.it/borsaitaliana/regolamenti/corporategovernance/codicediautodisciplina.pdf>, in data 20/12/2023

BOWEN H. (1953), *Social Responsibility of the businessmen*, Harper & Row, New York.

BRAGHIN M. (2023), *Il Sustainability manager all'interno del contesto aziendale*, in *Persone, Energia, Futuro, Infinityhub: la guida interstellare per una nuova dimensione dell'energia*.

BRAMMER S., FRANCOEUR C. (2022), *What drives and curb brownwashing?*, in *Business Strategy and the Environment*.

BUONINCONTI F., *Primavera silenziosa, il manifesto antesignano del movimento ambientalista*, in *Scienza e Ricerca*, scaricato dal seguente sito web:  
<https://ilbolive.unipd.it/it/news/primavera-silenziosa-manifesto-antesignano>, in data 20/12/2023.

BURRIT R., SCHALTEGGER S. (2010), *Sustainability accounting and reporting: fad or trend?*, in *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 23, n. 7.

BURRIT R.L., SCHALTEGGER S., CHRIST K.L (2021), *Environmental Accounting and the Management Challenge*, in *Oxford Research Encyclopedia of Environmental Science*.

CALIDORI N. (2022), “*Antropocene*”, in *APhEX*, *Portare italiano di filosofia analitica*. *Giornale di filosofia*, n. 26.

CAMERA DI COMMERCIO TORINO (2015), *La contabilità generale*, scaricato dal seguente sitoweb:  
<https://www.to.camcom.it/book/export/html/6107#:~:text=La%20contabilit%C3%A0%20generale%20%C3%A8%20un,azienda%20e%20l'ambiente%20esterno>, in data 10/02/2024.

CARROLL A.B., (1979), *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, in *Academy of Management review*, Vol. 4, No. 4, 197-505.

CHIUCCHI M.S. (2004), *Il controllo strategico e la Balanced Scorecard*, in CHIUCCHI M.S., *Sistemi di misurazione e reporting del capitale intellettuale: criticità e prospettive*, Giappichelli, Torino.

CHIUCCHI M.S. (2012), *Il metodo dello studio di caso nel management accounting*, Giappichelli, Torino.

CHIUCCHI M.S., CICCOLA R. (2023), “*La misurazione della sostenibilità per finalità gestionali*”, in CHIUCCHI M.S., GIULIANI M. (a cura di), in *Introduzione alla sostenibilità aziendale*, Giappichelli, Torino.

CHIUCCHI M.S., CORRADO M. (2023), *Dallo sviluppo sostenibile all’economia circolare*, in CHIUCCHI M.S., GIULIANI M. (a cura di), in *Introduzione alla sostenibilità aziendale*, Giappichelli, Torino.

CODICE CIVILE, Art. 2423 *Redazione del bilancio*, scaricato dal seguente sitoweb:

[https://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie\\_generale/caricaArticolo?art.progressivo=0&art.idArticolo=2423&art.versione=6&art.codiceRedazionale=042U0262&art.dataPubblicazioneGazzetta=1942-04-04&art.idGruppo=310&art.idSottoArticolo1=10&art.idSottoArticolo=1&art.flagT ipoArticolo=2](https://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaArticolo?art.progressivo=0&art.idArticolo=2423&art.versione=6&art.codiceRedazionale=042U0262&art.dataPubblicazioneGazzetta=1942-04-04&art.idGruppo=310&art.idSottoArticolo1=10&art.idSottoArticolo=1&art.flagT ipoArticolo=2), in data: 10/01/2024.

COMITATO PER LA CORPORATE GOVERNANCE, *Codice di Corporate Governance*, 2020, scaricato al sito web: <https://www.borsaitaliana.it/comitato-corporate-governance/codice/2020.pdf>, in data: 20/12/2023.

COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE, Libro Verde, *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, 18 luglio 2002.

CONSIGLIO DELL'UNIONE EUROPEA, “*Via libera definitivo del Consiglio alla direttiva relativa alla comunicazione societaria sulla sostenibilità*”, 28 novembre 2022, scaricato dal seguente sito web: <https://www.consilium.europa.eu/it/press/press-releases/2022/11/28/council-gives-final-green-light-to-corporate-sustainability-reporting-directive/>, in data: 10/01/2024.

CONSOB, *Report on non-financial reporting of Italian Listed companies*, 2020, scaricato dal seguente sito web: <https://www.consob.it/web/consob-and-its->

[activities/abs-rdnf/-/asset\\_publisher/FsaeQgfwuj2D/content/report-dnf-2020/718268](https://www.consob.it/web/consob-and-its-activities/abs-rdnf/-/asset_publisher/FsaeQgfwuj2D/content/report-dnf-2020/718268), in data 20/12/2023.

CONSOB, *Report on non-financial reporting of Italian Listed companies, 2022*, scaricato dal seguente sito web: [https://www.consob.it/web/consob-and-its-activities/abs-rdnf/-/asset\\_publisher/FsaeQgfwuj2D/content/report-dnf-2022/718268](https://www.consob.it/web/consob-and-its-activities/abs-rdnf/-/asset_publisher/FsaeQgfwuj2D/content/report-dnf-2022/718268), in data 20/12/2023.

CORVESE C.G. (2023), "*Imprese, mercati e sostenibilità: nuove sfide per il diritto commerciale*", in XIV Convegno annuale dell'associazione italiana dei professori universitari di diritto commerciale "Orizzonti del diritto commerciale", 26-27.

DAHLMANN F., BRANICKI L., BRAMMER S. (2017), *Carrots for corporate sustainability: Impacts of incentive inclusiveness and variety on environmental performance*, in *Business Strategy and the Environment*, 26(8), 1110-1131.

D'ANDREA A., CHIUCCHI M.S. (2023), "*Le Performance ESG dell'azienda*", in CHIUCCHI M.S., GIULIANI M. (a cura di), in *Introduzione alla sostenibilità aziendale*, Giappichelli, Torino.

DAVIS K. (1960), *Can Business afford to ignore social responsibility?*, in *Californian Management Review*, n. 2, pp. 63-71.

DECRETO LEGISLATIVO 30 DICEMBRE 2016, N. 254, scaricato dal seguente sito web: <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/01/10/17G00002/sg>, in data 10/01/2024.

DELOITTE and CSR Netherlands (2015), *Integrated reporting as a driver for integrated thinking? Maturity of <IR> in the Netherlands*. Utrecht, The Netherlands.

DELOITTE (2023), *Il ruolo in azienda del responsabile della sostenibilità, prospettive a confronto*, scaricato dal seguente sito web: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/about-deloitte/2023\\_deloitte\\_il-ruolo-in-azienda-responsabile-sostenibilita.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/about-deloitte/2023_deloitte_il-ruolo-in-azienda-responsabile-sostenibilita.pdf), in data 20/12/2023.

DICHIARAZIONE DI STOCCOLMA (1972), documento scaricato dal seguente sito web: [https://www.arpal.liguria.it/images/stories/Dichiarazione\\_di\\_Stoccolma.pdf](https://www.arpal.liguria.it/images/stories/Dichiarazione_di_Stoccolma.pdf), in data 30/11/2023.

DIRETTIVA 2014/95/UE del Parlamento Europeo e del Consiglio del 22 ottobre 2014, scaricato dal seguente sito web: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095>, in data: 03/11/2023.

CSRD, Direttiva Ue 2022/2464 del Parlamento europeo e del consiglio del 14 dicembre 2022, scaricata dal seguente sito web: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX%3A32022L2464>, in data 30/10/2023.

FATTORE G. (2005), *Metodi di ricerca in economia aziendale*, Egea, Milano.

FIGGE F., HAHN T., SCHALTEGGER S., WAGNER M., (2002), “*The sustainability balanced scorecard-linking sustainability management to business strategy*”, in *Business Strategy and the Environment*, vol. 11, n. 5, pp. 269-284.

FREEMAN E., HARRISON J.S., WICKS A.C., PARMAR B. (2010), de COLLE S., *Stakeholder Theory: The State of the Art*, Cambridge University Press, New York.

FREY M. (2018), *Agenda 2030 e ruolo delle imprese*, in *ImpresaProgetto Electronic Journal of Management*, n. 2.

FRIEDMAN M. (1962), *Capitalism and freedom*, Chicago: University of Chicago Press, p. 133.

FRIEDMAN M. (1970), *The Social responsibility of business is to increase its profits*, in *The Sunday Time Magazine*, September 12, pp. 32-33.

GALBREATH J., (2016), *When do board and management resources complement each other? A study of effects on corporate social responsibility*, in *Journal of Business Ethics*, 136(2), 281-292.

GATTI M., CHIUCCHI M.S., (2018), *Il sistema di controllo di gestione*, in MARCHI L. MARASCA S., CHIUCCHI M.S. (a cura di), *Controllo di gestione*, Giappichelli editore, pp. 3-66.

GENERALI (2022), *Emissioni di gas serra*, scaricato dal seguente sito web: <https://www.general.com/it/sustainability/responsible-employer/greenhouse-gas-emissions#:~:text=Risultati%20al%202022,3%25%20rispetto%20al%202019>, in data: 10/01/2024.

GIDDINGS B., HOPWOOD B., O'BRIEN G. (2002), *Environment, economy and society: fitting them together into sustainable development*, in *Sustainable development*, 10 (4), pp. 187-196.

GIULIANI M., D'ANDREA A., VITALI S. (2023), *L'azienda sostenibile*, in CHIUCCHI M.S., GIULIANI M. (a cura di), in *Introduzione alla sostenibilità aziendale*, Giappichelli, Torino.

GIULIANI M., GUIDI M. (2023), “*La rendicontazione di sostenibilità*”, in CHIUCCHI M.S., GIULIANI M. (a cura di), in *Introduzione alla sostenibilità aziendale*, Giappichelli, Torino.

HARIKAINEN H., JARVENPAA M., RAUTIAINEN A. (2021), *Sustainability in executive remuneration-A missing link towards more sustainable firms?*, in *Journal of Cleaner Production*, 324, 129224.

HARTWICK J.M. (1997/1998), *National wealth, constant consumption and sustainable development*, in Folmet H., Tietenberg T., *The international Yearbook of Environmental and resource Economics 1997/1998*, Edward Elgar, Great Britain, pp. 55-81.

ISO 14040:2006, *Environmental management - Life cycle assessment - Principles and framework*. International Organization for Standardization. Geneva, Switzerland.

ISO 14044:2006, *Environmental management - Life cycle assessment - Requirements and guidelines*. International Organization for Standardization. Geneva, Switzerland.

JAMALI D., SAFIEDDINE A.M, RABBATH M. (2008), *Corporate Governance and Corporate social responsibility synergies and interrelationships*, in *Corporate governance: an international review*, 16(5), 443-459.

KAPLAN R., NORTON D. (1992), “*The Balanced Scorecard - measure that drive performance*”, in *Harvard Business Review*, Jan-Feb: 71-79.

KAPLAN R., NORTON D.P. (1996), *The Balanced Scorecard*, Harvard Business Review Press.

KLOEPFFER W. (2008), *Life Cycle Sustainability Assessment of Products*, in *LCA Consult & Review*, Am Dachsberg 56E, 60435 Frankfurt/M, Germany.



KPMG (2024), Life Cycle assessment Guide, scaricato dal seguente sito web: <https://kpmg.com/xx/en/home/insights/2023/10/life-cycle-assessment-guide.html>, in data 10/01/2024.

LAINE M., TREGIDA H., & UNERMAN, J. (2021), *Sustainability accounting and accountability*, Routledge, London, pp. 14-26.

LUCARELLI C., MAZZOLI C. (2023), *La finanza sostenibile*, in CHIUCCHI M.S., GIULIANI M. (a cura di), in *Introduzione alla sostenibilità aziendale*, Giappichelli, Torino.

MAAS K., BOONS F., (2010), *CSR as a strategic activity*, in: Louche C., Idowu S., Leal Filho W. (Eds), *Innovative CSR*. Greenleaf Publishing, Sheffield, pp. 154-172.

MAAS K., SCHALTEGGER S., CRUTZEN N. (2016), *Integrating corporate sustainability assessment, management accounting, control and reporting*, in *Journal of Cleaner Production*, vol. 136.

MARCHI L. (2003), *I sistemi informativi aziendali*, Giuffrè, Milano, p.8.

MARCHI L., DE SANTIS F. (2018), *Il processo e la struttura tecnico-informativa del controllo*, in MARCHI L., MARASCA S., CHIUCCHI M.S., *Controllo di gestione*, Giappichelli, Torino, pp. 3-66.

MASSARONI E., ROSSI S. (2007), *Utilizzo e distribuzione delle risorse naturali: verso l'impresa eco-efficiente*, in *Economia E Diritto del Terziario*, vol. 19, n. 1.

MINCIULLO M., PEDRINI M., ZACCONE M.C. (2022), *L'integrazione della sostenibilità nella governace: quando la forma diventa sostanza?* Egea, Milano.

MINCIULLO M., ROSSI F. (2022), *Le forme di governo della sostenibilità e il ruolo degli stakeholder*, in *La Governance della Sostenibilità, esperienze e sfide in atto*, Egea, Milano.

MIO C. (2021), *“L'azienda sostenibile”*, in Editori Laterza.

MONTEMARI M., BARTOLONI S., (2023), *I modelli di business sostenibili*, in CHIUCCHI M.S., GIULIANI M. (a cura di), in *Introduzione alla sostenibilità aziendale*, Giappichelli, Torino.

NIER (2022), Analisi LCA iGuzzini Illuminazione.

OSSERVATORIO GOVERNANCE DELLA SOSTENIBILITA' (2020) *L'integrazione della sostenibilità nella Governance: quando la forma diventa sostanza?*, scaricato dal seguente sito web:

[https://www.sustainability-makers.it/wp-content/uploads/2021/08/210518-Osservatorio Governance della sostenibilita IV edizione.pdf](https://www.sustainability-makers.it/wp-content/uploads/2021/08/210518-Osservatorio_Governance_della_sostenibilita_IV_edizione.pdf), in data 20/12/2023.

PANDEY D., AGRAWAL M., PANDEY J.S. (2010), “Carbon footprint: current methods of estimation”, in Environmental Monitoring and Assessment.

PARGUEL B., BENOIT-MOREAU F., LARCENEUX F. (2011), *How sustainability ratings might deter "greenwashing". A closer look at ethical corporate communication*. Account. Organ. Soc. 36(1), 31-52.

PEARCE D., MARKANDYA A., BARBIER E. (1991), *Progetto per un'economia verde*, il Mulino, Bologna.

POLIVKA B. J. (2018), *The Great London Smog of 1952*. AJN, American Journal of Nursing, 118(4), 57–61.

PORTER M.E., KRAMER M.R. (2011), *Creating Shared Value*, in Harvard Business Review.

CSDDD, proposta di direttiva del Parlamento europeo e del Consiglio relativa al dovere di diligenza delle imprese ai fini della sostenibilità e che modifica la direttiva (UE) 2019/1937, scaricato dal seguente sito web: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX%3A52022PC0071>, in data: 10/02/2024.

PWC (2023), “Corporate Sustainability Reporting Directive: la nuova direttiva che cambia lo scenario ESG”, 2022, scaricato dal seguente sito web: <https://www.pwc.com/it/it/publications/docs/pwc-csrd-nuova-direttiva-scenario-esg.pdf>, in data 10/01/2024.

REPORT DI SOSTENIBILITA' GRUPPO FAGERHULT (2022), *We light up your world*, scaricato dal seguente sito web: <https://www.fagerhultgroup.com/news/newsroom/2023/fagerhults-annual-report-for-2022-has-been-published/>, in data 10/11/2023.

RICERCA IBM 2020, *Come i consumatori guidano il cambiamento*, scaricata dal sito web <https://www.ibm.com/downloads/cas/XOEZDL1R>, in data 20/12/2023.

SALI S. (2004), *Così la finanza migliora il clima*, il Sole 24 Ore.

SCAPENS R.W. (2006), *Understanding management accounting practices: a personal journey*, in “The British Accounting Review”, vol. 38, n.1, pp.1-30.

SCHALTEGGER S., WAGNER M., (2006) *Integrative management of sustainability performance, measurement and reporting*. Int. J. Account. Audit. Perform. Eval. 3(1), 1-19.

SILVESTRI M. (2015), *Sviluppo sostenibile: un problema di definizione*, in Gentes, anno II numero 2 – pp. 215-218.

SUPINO S., SICA D. (2011), “*Nuovi paradigmi di rendicontazione d'impresa: il report integrato*, in *Esperienze d'impresa 2/2011*”, pp. 81-91.

TENUTA P. (2009), *Indici e modelli di sostenibilità*, FrancoAngeli, Milano.

THE GREENHOUSE GAS PROTOCOL, *A corporate Accounting and Reporting Standard*, scaricato dal seguente sito web: <https://ghgprotocol.org/corporate-standard>, in data 10/01/2024.

UNIONCAMERE (2022), “*Le competenze green, Analisi della domanda di competenze legate alla green economy nelle imprese*”, scaricato dal seguente sito web:  
[https://excelsior.unioncamere.net/sites/default/files/pubblicazioni/2022/CompetenzeGreen\\_2022.pdf](https://excelsior.unioncamere.net/sites/default/files/pubblicazioni/2022/CompetenzeGreen_2022.pdf), in data 10/01/2024.

WCED (1987), *World commission on environment and development. Our common future*, Nazioni Unite.

YIN R. (2003), *Case study research: design and methods*, 3<sup>rd</sup> edition, Sage, Thousand Oaks (CA).

ZARRO M. (2023), “*La responsabilità sociale dell'impresa nella recente proposta di direttiva sulla due diligence aziendale*”, in CHIUCCHI M.S., GIULIANI M. (a cura di), in *Introduzione alla sostenibilità aziendale*, Giappichelli, Torino.

ZUPI M. (2014), *"Guardare al futuro (con un occhio al presente). La "sostenibilità": significati idee e sfide politiche"*, in *Diritto alla pace per un mondo sostenibile*, XVIII Meeting sui diritti umani.

### **Sitografia**

<https://www.efrag.org/lab6>

<https://www.fagerhult.com/>

<https://www.globalreporting.org/>

<https://www.iguzzini.com/it/>

<https://www.unep.org/>

<https://sciencebasedtargets.org/>

## RINGRAZIAMENTI

*Nelle conclusioni del presente elaborato desidero ringraziare la mia relatrice, Maria Serena Chiucchi, per la disponibilità e la professionalità con cui mi ha accompagnata in questo percorso. La passione che dedica al suo lavoro è un'ispirazione per tutti noi studenti.*

*Ringrazio, inoltre, il Sustainability Manager e tutti i membri del Costing & Sustainability team della iGuzzini Illuminazione per il supporto e la fiducia che mi hanno dato e per i bei momenti condivisi insieme.*

*Un ringraziamento speciale va alla mia famiglia. Ai miei genitori e mio fratello, i quali hanno sempre creduto in me. Ovunque il mio percorso mi condurrà, sarete sempre il mio punto di riferimento. Grazie alla mitica nonna Liana, donna sprint con un umorismo contagioso e una forza incredibile, ti voglio bene nonna. Ringrazio inoltre tutti gli zii e i cugini che sono qui con me a festeggiare, e tutto il mio gruppo di amici ed amiche, siete la mia fonte di spensieratezza e conforto. Grazie in particolare a Federica, l'amica di una vita, ed Elisabetta, la mia compagna d'avventure.*

*Un ringraziamento speciale va poi a Diego. Mi hai sostenuta in ogni passo di questo lungo percorso. Grazie perché mi hai fatto scoprire il vero senso dell'amore, quello puro e semplice. Ringrazio anche tutta la tua famiglia, per l'affetto con cui mi hanno sempre accolta.*

*Tutti voi avete contribuito ad arricchire il mio percorso, e per questo vi ringrazio.*