



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea Magistrale in Management della Sostenibilità
ed Economica Circolare

**LA REPORTISTICA DI SOSTENIBILITÀ DELLE
PMI: CASI MARCHIGIANI A CONFRONTO**

THE SUSTAINABILITY REPORTING OF SMEs:
COMPARISON OF CASES IN MARCHE REGION

Relatore: Chiar.mo
Prof. Marco Giuliani

Tesi di Laurea di:
Sara Paoletti

Anno Accademico 2021 – 2022

INDICE

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO I – L’EVOLUZIONE DELLA REPORTISTICA NON FINANZIARIA	4
1.1 Evoluzione della comunicazione aziendale	4
1.1.1. I limiti della reportistica tradizionale.....	5
1.1.2. Verso un report non finanziario.....	7
1.1.3. Il reporting non finanziario e i suoi vantaggi.....	11
1.2 Quadro normativo	15
1.2.1 Decreto Legislativo 254/2016.....	18
1.2.2 La Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).....	22
1.3 Gli Standard di reporting	27
1.3.1. Il framework della Global Reporting Initiative (GRI).....	27
1.3.2. Il Framework ISSB/IFRS.....	30
1.3.3. Altri standard e iniziative di reporting di sostenibilità.....	33
CAPITOLO II – LE PICCOLE E MEDIE IMPRESE ITALIANE	38
2.1 Un quadro europeo sulle PMI	38

2.1.1. Un quadro italiano sulle PMI.....	41
2.1.2. Il nuovo scenario geopolitico sulle PMI.....	42
2.2. I caratteri della piccola e media impresa.....	46
2.3 L'integrazione della sostenibilità nel business di una PMI.....	51
2.3.1. I vantaggi di una PMI sostenibile.....	54
2.3.2. Le leve di sostenibilità di una PMI.....	59
2.3.3. Le barriere alla sostenibilità di una PMI.....	63
2.3.4. La transizione di una PMI rispetto ad una grande impresa.....	67
2.3.5. I finanziamenti e le agevolazioni fiscali per le aziende sostenibili.....	70
CAPITOLO III – PMI: UN APPROCCIO PRATICO ALLA REPORTISTICA NON FINANZIARIA.....	78
3.1. La dottrina in materia di reportistica non finanziaria nelle piccole e medie imprese.....	78
3.1.1. La comunicazione di sostenibilità di una PMI e il <i>brownwashing</i> ...	79
3.1.2. Approccio “from talk to walk” e “from walk to talk”.....	84
3.1.3. Le tendenze in tema di reportistica non finanziaria nelle PMI.....	87
3.1.4. La proposta delle associazioni contabili europee per le PMI.....	90
3.2. Linee guida per la reportistica non finanziaria delle PMI.....	92
3.2.1. Linee guida OIBR per la redazione del Report integrato	93
3.2.2. Linee guida di Confindustria.....	105

3.3. Lo stato dell'arte degli studi sul sustainability reporting e PMI.....	110
CAPITOLO IV – UN'ANALISI EMPIRICA SULLA SOSTENIBILITÀ DELLE PMI MARCHIGIANE.....	115
4.1. Premessa metodologica.....	115
4.1.1. Quadro di riferimento e obiettivi della ricerca.....	116
4.1.2. Metodologia d'indagine.....	117
4.1.3. Individuazione e caratteristiche del campione.....	119
4.2. Aziende intervistate e risultati dell'analisi.....	121
4.2.1. Sab s.p.a.....	122
4.2.2. Baldi s.r.l.....	129
4.2.3. Valpaint s.p.a.....	134
4.2.4. Union Cosmetics s.r.l.....	138
4.3. Considerazioni conclusive.....	144
CONCLUSIONI.....	151
BIBLIOGRAFIA.....	155
SITOGRAFIA.....	164

INTRODUZIONE

La crescente attenzione dedicata alla sostenibilità in tutti i suoi aspetti ambientali, sociali, etici e di governance, ha posto in particolare rilievo il tema delle informazioni non finanziarie come strumento di analisi delle performance aziendali.

Ad oggi la valutazione dell'operato delle aziende non si limita alle variabili standard attinenti al risultato d'esercizio ma si estende anche a questioni riconducibili alla sostenibilità e all'etica nei confronti dei vari *stakeholder*. Un'azienda può generare valore anche per l'esterno, riconoscendo l'importanza del territorio in cui risiede e promuovendo il valore sociale che lo contraddistingue. In questi termini, la reportistica di sostenibilità sta diventando sempre più uno strumento essenziale per divulgare informazioni utili agli *stakeholder*, ma al contempo consente alle aziende di instaurare un processo di misurazione e valutazione dei risultati raggiunti, aumentando la consapevolezza dei propri meccanismi operativi e di gestione. Inoltre, la reportistica non finanziaria stimola le organizzazioni a porsi obiettivi sempre più ambiziosi, incoraggiando un miglioramento costante delle performance ambientali e sociali. Alla luce di tali considerazioni, il seguente elaborato intende approfondire il tema della reportistica di sostenibilità ponendo un focus sulla specificità del contesto

italiano, ovvero un territorio il cui tessuto imprenditoriale è costituito da piccole, medie e microimprese. Le piccole e medie imprese sono il pilastro dell'economia italiana e ricoprono un ruolo chiave nella trasformazione ecologica dei sistemi di *business*. Lo studio effettuato è volto a comprendere in che modo le PMI possono approcciare alla rendicontazione di sostenibilità, cogliendo le specificità, i vantaggi e le principali difficoltà che esse possono riscontrare lungo il percorso orientato alla divulgazione di sostenibilità.

L'elaborato, in particolare, è suddiviso in quattro capitoli.

La prima parte della tesi intende fornire al lettore un quadro generale sulla reportistica non finanziaria. Nel primo capitolo si ripercorre l'evoluzione della comunicazione aziendale, a cominciare dal tradizionale bilancio di esercizio sino alle recenti novità introdotte con il Decreto Legislativo 254/2016 e a seguire la Corporate Sustainability Reporting Directive, per concludere con una presentazione dei principali standard di reporting come il GRI e gli IFRS.

A seguire, il secondo capitolo offre un approfondimento sulle piccole e medie imprese italiane. Una volta contestualizzato lo scenario geopolitico attuale, vengono presentati i caratteri che contraddistinguono la piccola e media impresa. L'ultima parte del capitolo è dedicata all'integrazione della sostenibilità nel *business* di una PMI, mettendone in luce le specificità.

Il terzo capitolo concerne l'analisi della letteratura che verrà presa come riferimento per l'indagine empirica trattata nel capitolo successivo. Inizialmente

viene illustrata la dottrina in materia di reportistica non finanziaria, specificando i diversi approcci alla comunicazione di sostenibilità e le principali tendenze.

A seguire sono presentate le linee guida dedicate alla reportistica non finanziaria delle PMI definite dall'OIBR e da Confindustria.

Il quarto e ultimo capitolo racchiude un'analisi empirica sulla comunicazione di sostenibilità delle PMI marchigiane. Nello specifico sono stati analizzati quattro casi aziendali del territorio al fine di comprendere la motivazione per la quale le aziende attente ai temi ESG non abbiano ancora redatto un bilancio di sostenibilità.

Una volta presentati e discussi i risultati della ricerca, si considerano le limitazioni riscontrate e le prospettive di ricerca future.

CAPITOLO I

L'EVOLUZIONE DELLA REPORTISTICA NON FINANZIARIA

1.1 EVOLUZIONE DELLA COMUNICAZIONE AZIENDALE

Negli ultimi anni, le organizzazioni sono divenute maggiormente consapevoli dell'importanza delle questioni non finanziarie connesse a fattori ambientali, sociali e di governance, grazie al contributo apportato dalle autorità di regolamentazione nazionali ed europee e gli investitori istituzionali. Di recente, le questioni ambientali, sociali e di governance, nonché i profili di “diversità” all'interno di società e governi, hanno ricevuto maggiore attenzione da parte dei partecipanti ai mercati finanziari. Questo ha fatto sì che molte aziende abbiano intrapreso iniziative con l'obiettivo di migliorare l'impatto delle loro azioni sul territorio circostante e su aspetti socio-ambientali, incorporando i temi ESG (environmental, social and governance) nelle loro strategie di business¹.

In questo scenario le imprese assolvono una funzione cruciale nella società che va al di là della semplice attività produttiva e della realizzazione economica, poiché i principi etici e sociali assumono ora un ruolo primario².

¹ Ciavarella A., Linciano N., Signoretti R., Consob, *Sostenibilità e diversità nelle società quotate italiane nel Rapporto Consob sulla corporate governance*, Rivista bancaria 9, 74/9, 2018, pp. 86-94

² Santovito L., *Le PMI e le sfide del cambiamento sociale e ambientale*, Quaderni di ricerca sull'artigianato 86, 2020, pp. 313-332

In un contesto interconnesso a livello globale come quello attuale, le aziende hanno dovuto rispondere a nuove e complesse sfide concentrandosi su tematiche come la difesa dei diritti umani, la lotta alla povertà e la protezione dell'ambiente naturale. Le imprese possono partecipare alla difesa e al conseguimento dello sviluppo sostenibile impegnandosi a non mettere a repentaglio i bisogni delle generazioni future pur adempiendo a quelli del presente³.

Di conseguenza, le organizzazioni sono motivate a modificare i loro obiettivi, strategie e metodi operativi al fine di conseguire nuovi traguardi, da ciò nasce l'esigenza di comunicare il loro operato verso l'esterno.

1.1.1. I limiti della reportistica tradizionale

Lo strumento di comunicazione economico-finanziaria primario e più utilizzato dalle imprese è il Bilancio di esercizio: un documento tecnico-contabile obbligatorio per legge che delinea la situazione patrimoniale, finanziaria e il risultato economico dell'impresa. Tuttavia, il bilancio tradizionale di tipo contabile risulta inadeguato a rappresentare la nuova tipologia di informazioni di cui il vasto pubblico di *stakeholders* necessita⁴.

³ Secondo la definizione suggerita nel 1987 nel rapporto "Our Common Future" pubblicato dalla Commissione mondiale per l'ambiente e lo sviluppo del Programma delle Nazioni Unite per l'ambiente, per sviluppo sostenibile si intende uno sviluppo in grado di assicurare «il soddisfacimento dei bisogni della generazione presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di realizzare i propri».

⁴ Pedrini M., *I bilanci di sostenibilità e delle risorse intangibili: il processo di integrazione nelle aziende italiane*, Economia Aziendale Online Review, Bergamo, 2006, p. 188

Sebbene il Bilancio di esercizio continui ad essere uno dei documenti più significativi per la comunicazione esterna, esso presenta molte limitazioni che hanno reso necessario lo sviluppo di nuovi metodi di reporting. Indubbiamente il generale processo di globalizzazione e l'apertura dei mercati che contraddistinguono il periodo storico odierno sono cause determinanti della "crisi" della contabilità tradizionale. L'interconnessione e la capillarizzazione dei rapporti economici tra Paesi hanno fatto sì che sorgessero nuovi scenari competitivi all'interno dei quali le aziende devono distinguersi ed emergere.

Una delle principali criticità da mettere in evidenza è legata al fatto che il reporting tradizionale è prevalentemente indirizzato ai portatori di capitale, ossia azionisti e creditori. Di conseguenza, la rendicontazione convenzionale mostra quasi esclusivamente indicatori monetari utili a fornire le informazioni di cui necessitano tali interlocutori. Tuttavia, il metro monetario che viene adottato nel report tradizionale e le informazioni strettamente quantitative che vengono riportate come voci di bilancio, solitamente non sono in grado di rappresentare adeguatamente i fenomeni aziendali di creazione di valore (es. il *business model*, il comportamento «sostenibile») fornendo così solo una rappresentazione parziale dei fenomeni.

I dati finanziari non sono in grado di esplicitare come viene gestito il rischio, non rivelano le strategie dell'azienda e non forniscono agli *stakeholders* le informazioni necessarie per valutare opportunamente le performance aziendali.

Ulteriori criticità da mettere in evidenza sono la staticità del report tradizionale e il *focus* sull'esercizio concluso. Le voci di bilancio sono statiche e legate al passato, di conseguenza non permettono al lettore di compiere analisi di tipo prospettico circa la creazione di valore futuro dell'azienda. Inoltre, il Bilancio di esercizio è un tipo di reportistica vincolata a rigide regole formali⁵ dettate dal Codice civile e a norme tecniche come i principi contabili. Per questo motivo la redazione della documentazione del Bilancio di esercizio è comunemente approcciata come un mero adempimento formale.

Alla luce delle criticità della rendicontazione tradizionale messe in evidenza si può affermare che, sebbene ad oggi il Bilancio di esercizio resti il principale strumento di comunicazione aziendale, tale documento non risulta più essere adeguato alle esigenze emergenti del mercato.

1.1.2. Verso un report non finanziario

Fino agli anni '90 la rendicontazione aziendale consisteva unicamente nella redazione del Bilancio di esercizio, ma negli anni a seguire sono stati sviluppati strumenti di tipo volontario rivolti a nuove categorie di *stakeholders* come i clienti, i dipendenti, i fornitori e la comunità locale. L'esigenza di considerare nuove forme di reporting scaturisce dalla difficoltà di includere in uno schema

⁵ In Italia il Codice civile del 1942 regola la reportistica tradizionale e l'art.2423 prevede l'obbligo per le società di redigere il Bilancio contabile di esercizio costituito dallo Stato patrimoniale, dal Conto economico e dalla Nota integrativa. A fianco del Bilancio di esercizio gli amministratori devono predisporre la Relazione sulla gestione.

rigoroso di voci e numeri, anche i valori etici e morali, la cultura aziendale, l'impatto dell'attività aziendale sul territorio e sull'ambiente circostante e gli elementi intangibili che pervadono la quotidianità di una società⁶.

L'*iter* che ha condotto le aziende alla redazione della Dichiarazione Non Finanziaria (DNF), è caratterizzato dal susseguirsi di una serie di documenti che sono stati predisposti al fine di includere nella comunicazione formale anche le informazioni di carattere non finanziario.

Il maggiore interesse del pubblico e dei governi per le questioni ambientali connesse all'attività industriale ha spinto le imprese a produrre strumenti di comunicazione formale prettamente ambientali. Il Bilancio Ambientale è *“un documento informativo nel quale sono descritte le principali relazioni tra l'impresa e l'ambiente, pubblicato volontariamente allo scopo di comunicare direttamente con il pubblico interessato”*⁷. Questo tipo di bilancio è uno strumento volontario utile per comunicare ed essere trasparenti con gli *stakeholder*; è redatto in conformità a specifiche linee guida e contiene informazioni sulle politiche aziendali e sulle tematiche ambientali (consumi energetici e idrici, emissioni, rifiuti, utilizzo risorse, etc.), nonché dettagli sulle attività svolte e sui risultati prodotti.

⁶ *Sostenibilità obiettivo prioritario delle aziende*, Largo consumo 42/1, 2020, p.115

⁷ <https://www.bilanciosociale.it/>

Oltre al Bilancio Ambientale, un altro strumento volontario che comincia a diffondersi a partire dagli anni '90 è il Bilancio Sociale. L'obiettivo di questo documento è quello di trasmettere i risultati e le prestazioni aziendali nel miglior modo possibile tenendo conto di tutti gli interessi dei soggetti che gravitano attorno all'azienda in un'ottica di trasparenza⁸. Non esiste una definizione univoca di Bilancio Sociale. Secondo quanto affermato dal Ministero dell'Interno nel 2007 *“Il bilancio sociale è l'esito di un processo con cui l'amministrazione rende conto delle scelte, delle attività, dei risultati e dell'impiego di risorse in un dato periodo, in modo da consentire ai cittadini e ai diversi interlocutori di conoscere e formulare un proprio giudizio su come l'amministrazione interpreta e realizza la sua missione istituzionale e il suo mandato”*. Inoltre, nel 2001 il Gruppo di studio per la statuizione dei principi di redazione del Bilancio Sociale (GBS) ha presentato lo standard generale per la redazione del Bilancio Sociale⁹.

Un ulteriore passo in avanti nell'ambito della reportistica non finanziaria è stato compiuto con la predisposizione del Bilancio di Sostenibilità, il quale rappresenta una sintesi delle questioni inerenti alle tematiche ESG. Il Bilancio di Sostenibilità è anch'esso uno strumento volontario di informazione e trasparenza che mette a disposizione informazioni circa il modello di business e i risultati economici,

⁸ Brogonzoli L., *La rendicontazione sociale*, Elemondo Scuola & Azienda, 2005, pp. 6-17

⁹ Badalotti C., Velo D., Badalotti G., *Il modello GBS 2013: lo standard italiano per la redazione del Bilancio Sociale*, Commissione di Bilancio Integrato n.50, 2013

sociali e ambientali conseguiti dall'azienda instaurando un effettivo dialogo con gli *stakeholders*.

In aggiunta, negli ultimi anni si è spostata l'attenzione sugli *assets* intangibili della società ovvero i cosiddetti *assets intangibles*¹⁰ (es. licenze d'uso, sistemi informativi per la gestione) e, di conseguenza, si sono diffusi i primi Bilanci del Capitale Intellettuale (o Bilancio degli Intangibili). Il Bilancio del Capitale Intellettuale è uno strumento volontario utilizzato per comunicare agli *stakeholders* lo *stock*, le *performance* e le attività di creazione e sviluppo delle risorse intangibili aziendali. L'approccio metodologico che viene adoperato per la redazione del documento consiste nel distinguere tre tipologie di capitale: il capitale umano, il capitale strutturale e il capitale relazionale. Per ciascuno di questi viene definito un *set* di indicatori da rilevare e monitorare in maniera continua nel tempo.

A seguire altri strumenti utilizzati dalle aziende per trasmettere al pubblico le *performance* economico-finanziarie, socio-ambientali e il valore generato sono il Bilancio Globale e il Bilancio Integrato. Essi rappresentano strumenti volontari impiegati per comunicare le prestazioni nonché il modello di business aziendale in modo sintetico e olistico unendo o collegando gli aspetti tipici del Bilancio d'esercizio con quelli del Bilancio di Sostenibilità.

¹⁰ Uddin M. R., Hasan M., Abadi N., *Do intangible assets provide corporate resilience? New evidence from infectious disease pandemics*, Economic Modelling 110, 2022, pp.1-14

1.1.3. Il reporting non finanziario e i suoi vantaggi

Ad oggi l'evoluzione della rendicontazione aziendale ha portato le imprese a realizzare reporting non finanziari. A causa del mutamento degli interessi informativi degli investitori, delle normative e della crescente attenzione degli *stakeholders* rispetto alle tematiche ESG è essenziale che le imprese dispongano di un processo di rendicontazione delle prestazioni di sostenibilità che sia efficace ed efficiente¹¹. Lo strumento di comunicazione chiave per rendicontare le prestazioni e gli impatti ambientali e sociali, oltre che economici, di un'azienda è il Report di Sostenibilità. Esso permette alle organizzazioni di valutare il loro "peso" su un'ampia gamma di aspetti relativi alla sostenibilità. Stando a quanto affermato nel 2001 dalla Commissione europea, il Bilancio di Sostenibilità è *"l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate"*¹².

Il Report di Sostenibilità è uno strumento volontario che consente alle organizzazioni, sia pubbliche che private, di essere più trasparenti sui rischi e sulle opportunità che incorrono nel corso delle loro attività. Tale strumento prevede la gestione, il monitoraggio, la comunicazione e l'assunzione di responsabilità

¹¹ *Cresce tra le imprese l'attenzione alla sostenibilità*, Largo consumo 42/1, 2020, p.114

¹² Unione europea nel Libro verde della Commissione, 2001
[https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_it.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_it.pdf)

(*accountability*) nei riguardi degli *stakeholders* interni ed esterni, rispetto alle attività dell'organizzazione che contribuiscono allo sviluppo sostenibile¹³.

Il Bilancio di Sostenibilità è uno strumento di reporting in termini di valori, principi, politiche e sistemi di gestione che offre agli *stakeholders* una visione prospettica sul *commitment* di un'organizzazione verso il tema della sostenibilità, precisando il più possibile impegni e obiettivi futuri in ambito ESG.

Il processo che consente di redigere questo documento consiste nella pianificazione e nel controllo delle attività e dei servizi svolti dall'azienda che vengono valutati secondo le logiche dell'efficienza economica, della tutela ambientale e sociale.

È essenziale che le informazioni riportate nel Report di Sostenibilità dalle aziende siano di qualità, quindi, tese a richiamare azioni e non solo obiettivi ed è imprescindibile che venga narrato un percorso reale e non di mera facciata, altrimenti sfocerebbe in una pratica di *greenwashing*¹⁴. Come affermato da F. Rossi, consulente aziendale nel campo della comunicazione, nel corso di un'intervista condotta dall'ARPAT¹⁵, per un'impresa essere sostenibili non rappresenta una dichiarazione di intenti da includere in un *company profile* ma è

¹³ AccountAbility, United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates, *Il Manuale dello Stakeholder Engagement* Volume 2, Bologna, 2005

¹⁴ *Greenwashing*: strategia di comunicazione volta a sostenere e valorizzare la reputazione ambientale dell'impresa mediante un uso disinvolto di richiami all'ambiente nella comunicazione istituzionale e di prodotto, non supportato da risultati reali e credibili sul fronte del miglioramento dei processi produttivi adottati o dei prodotti realizzati.

<https://www.glossariomarketing.it/significato/greenwashing/>

¹⁵ Agenzia regionale per la protezione ambientale della Toscana

una filosofia aziendale che pervade tutta la struttura e si avvia dall'analisi in chiave "green" dei processi e dei prodotti. Un reporting accurato, attendibile, corretto ed esaustivo dei dati aziendali è essenziale affinché consenta alle parti interessate di assumere decisioni consapevoli e di gestire di conseguenza i loro rapporti con l'azienda¹⁶.

Per un'organizzazione redigere un report non finanziario può essere determinante ai fini dell'acquisizione di una serie di vantaggi sia interni che esterni alla realtà aziendale. Con riguardo alla sfera "interna", il Bilancio di Sostenibilità è uno strumento che permette alla governance di conoscere e intervenire su questioni sociali e ambientali, promuovendo lo sviluppo e l'attuazione di modelli di gestione sostenibili. La valutazione delle performance generali da parte degli addetti ai lavori consente all'azienda di pianificare strategie in un'ottica di miglioramento continuo bilanciando gli aspetti positivi e negativi legati agli impatti provocati. In questo modo, attraverso attività sistematiche, può essere implementato un processo di *risk management*, ovvero una gestione completa e integrata dei rischi e delle opportunità aziendali. Altresì, possedere una visione completa della strategia aziendale e dei legami tra prestazioni finanziarie e non finanziarie consente ad un'organizzazione di ridurre i costi e di migliorare l'efficienza. In aggiunta, ulteriori vantaggi che si vanno ad innescare vertono sul

¹⁶ SAF Scuola di Alta Formazione, *Il bilancio integrato per le PMI*, Ordine dei dottori commercialisti e degli esperti contabili, Milano, 2016, p.5

personale e sui collaboratori aziendali, i quali sono più motivati e più propensi alla collaborazione.

Relativamente ai c.d. benefici “esterni”, tramite il Bilancio di Sostenibilità si può promuovere un’efficace comunicazione verso gli *stakeholders* che gravitano intorno all’azienda, in tal modo essi possono comprendere il vero valore dell’organizzazione e delle sue risorse tangibili e intangibili anche in una prospettiva di orientamento al futuro.

Il report di sostenibilità è intuitivo e permette di comprendere come l’azienda influenza ed è influenzata dalle aspettative sullo sviluppo sostenibile e ciò, a sua volta, garantisce all’impresa un miglioramento della reputazione e una maggiore fiducia da parte del portatore di interesse. La comunicazione in tema di sostenibilità adottata dalle imprese, inoltre, agevola le organizzazioni ad allinearsi alle normative, e quindi a evitare possibili sanzioni e a prevedere in modo proattivo e lungimirante potenziali problematiche future. Tuttavia, nonostante i vantaggi appena illustrati è necessario considerare anche l’altra faccia della medaglia: realizzare un report di sostenibilità talvolta può risultare complicato.

In primo luogo, avviare il processo di reporting richiede tempo e cambiamenti culturali che pervadono l’intero business, e per di più i costi di realizzazione possono risultare elevati e i processi burocratici lunghi¹⁷. Ciò nonostante, non è

¹⁷ D’Angerio V., *Esg, che succede alla sostenibilità in Europa. Lascia o raddoppia?*, Il Sole 24 Ore, 2022

detto che la sostenibilità richieda ingenti investimenti finanziari. Essere *green* presuppone, innanzitutto, la volontà dell'organizzazione di mettersi in gioco, di revisionare i propri prodotti e processi, e il proprio modo di fare business.

Solo questo tipo di atteggiamento consente effettivamente a un'azienda di soddisfare in modo opportuno e mirato un'evoluzione inevitabile del mercato.

1.2 QUADRO NORMATIVO

Da più di 20 anni la rendicontazione non finanziaria è fonte di innovazione ed è tuttora un settore da esplorare che sta rapidamente accelerando: promossa dalla richiesta di informazioni ESG da parte degli agenti del mercato e da normative puntuali¹⁸. In particolare, l'Unione europea ha stabilito una strategia ambiziosa per lanciare il “Green Deal dell'UE”¹⁹ e diventare la prima economia mondiale a realizzare la *carbon neutrality* entro il 2050. Il “Green Deal” definisce la tabella di marcia di politiche e misure necessarie da realizzare e, come definito dalla Commissione Europea, esso rappresenta una “*nuova strategia di crescita mirata a trasformare l'UE in una società prospera e giusta, dotata di un'economia moderna, efficiente sotto il profilo delle risorse e competitiva che nel 2050 non*

¹⁸ *Imprese, la sostenibilità entra nel core business*, Il Sole 24 Ore, 2022
<https://www.ilsole24ore.com/art/impres-sostenibilita-entra-core-business-AE5d0RpB>

genererà emissioni nette di gas a effetto serra e in cui la crescita economica sarà dissociata dall'uso delle risorse”²⁰.

Tutti i più recenti sviluppi normativi stanno supportando i cambiamenti verso questo specifico obiettivo. A cominciare da una Raccomandazione del 30 maggio 2001²¹, la Commissione ha manifestato la necessità di assicurare che gli utenti dei rendiconti finanziari delle imprese nell'Unione europea ricevano informazioni significative e comparabili per quanto attiene alle questioni ambientali.

A seguire, la Direttiva 2003/51/CE stabilisce l'obbligo di fornire informazioni non finanziarie. Si precisa che l'informativa descritta non dovrebbe limitarsi agli aspetti finanziari dell'attività della società ma si suppone un'analisi delle questioni socio-ambientali necessarie per capire l'andamento, le prestazioni o la situazione di un'organizzazione. Tale Direttiva è stata recepita nell'ordinamento italiano con il Decreto Lgs. 32/2007 che prevede l'inserimento di indicatori di risultato finanziari e non finanziari nella Relazione sulla gestione della società.

Successivamente, con la Direttiva 2013/34/UE, il Parlamento europeo ed il Consiglio hanno evidenziato la rilevanza degli aspetti non solo economici, ma

²⁰ Comunicazione della Commissione Europea, Bruxelles, 2019
https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:b828d165-1c22-11ea-8c1f-01aa75ed71a1.0006.02/DOC_1&format=PDF

²¹ Raccomandazione della Commissione Europea (2001/453/CE) relativa alla rilevazione, alla valutazione e alla divulgazione di informazioni ambientali nei conti annuali e nelle relazioni sulla gestione delle società
<https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2001:156:0033:0042:IT:PDF>

anche sociali ed ambientali, per comprendere l'impatto degli enti sulla società, per riconoscere i rischi e rafforzare la fiducia da parte degli *stakeholders*.

Infine, è stata emanata la Direttiva 2014/95/UE, anche conosciuta come Direttiva sul reporting non finanziario (NFRD), la quale dispone l'obbligo di fornire informazioni su ambiente, società, diritti umani e lotta alla corruzione attiva e passiva. La normativa incorpora queste posizioni a lungo maturate nel coordinamento nazionale. Nello specifico è previsto che le imprese di grandi dimensioni rispondenti a determinati requisiti siano tenute alla redazione della Dichiarazione di carattere Non Finanziario (DNF) al fine di migliorare l'uniformità e la comparabilità dell'informativa non finanziaria comunicata nell'Unione.

La Dichiarazione dovrebbe includere la descrizione delle politiche adottate, dei risultati raggiunti e dei rischi associati, dovrebbe altresì comprendere informazioni sulle procedure in materia di dovuta diligenza impiegate dall'impresa.

Nel 2016 con il D.Lgs. 254/2016 il legislatore italiano ha recepito la Direttiva 2014/95/UE introducendo così l'obbligo per le grandi imprese italiane di predisporre la Dichiarazione Non Finanziaria. Tuttavia, il recepimento della Direttiva tra gli Stati membri è stato fortemente eterogeneo a causa dei numerosi elementi opzionali (gli standard utilizzabili per il reporting, il documento in cui fornire le informazioni e i tipi di controllo esterni).

1.2.1. Decreto Legislativo 254/2016

Il Decreto Legislativo del 30 dicembre 2016 n.254 dispone che gli enti di interesse pubblico di grandi dimensioni rendicontino anche le informazioni di natura non finanziaria a cominciare dai bilanci del 2017.

In particolare, il Decreto specifica che i soggetti obbligati alla “non-financial disclosure” sono gli enti di interesse pubblico di “grandi dimensioni” cioè che soddisfano complessivamente almeno uno dei criteri:

- alla data di chiusura di bilancio, presentano un numero di personale occupato in media durante l’esercizio finanziario pari o superiore a 500;
- alla data di chiusura del bilancio, abbiano avuto uno stato patrimoniale superiore a €20 mln o ricavi netti delle vendite e delle prestazioni superiori a €40 mln²².

Rientrano nella categoria di enti di interesse pubblico le imprese di assicurazione e di riassicurazione, gli intermediari mobiliari, le società emittenti su mercati regolamentati, gli istituti di pagamento, le società emittenti strumenti diffusi in modo rilevante, gli intermediari finanziari, le società di gestione accentrata di strumenti finanziari, le società di investimento a capitale variabile, le banche, le società di gestione di sistemi di compensazione/garanzia, le società di gestione dei mercati e le società di gestione del risparmio.

²² <https://www.assolombarda.it/servizi/credito-finanza-e-incentivi/informazioni/comunicazione-sulla-sostenibilita-nuove-regole>

L'obiettivo del legislatore è quello di assicurare la comprensione dell'attività di impresa, dei risultati e degli impatti prodotti dalla stessa (a tal scopo viene svolta un'analisi di Materialità), in relazione ai seguenti ambiti: ambiente, aspetti sociali, diversità, attinenti al personale, la lotta alla corruzione, il rispetto dei diritti umani. Per ciascuno di questi temi l'organizzazione è chiamata a illustrare il modello aziendale di gestione ed organizzazione delle attività e le politiche attuate, comprese quelle di dovuta diligenza, i risultati conseguiti ed i relativi indicatori di prestazione di carattere non finanziario. Inoltre, nel Decreto è richiesto che si mettano in evidenza i principali rischi, generati o subiti, connessi a tali temi e che derivano dalle attività dell'impresa, dai suoi prodotti, servizi o rapporti commerciali, incluse le catene di fornitura e subappalto.

Secondo quanto previsto dal Decreto Legislativo 254/2016 il report deve contenere informazioni rispetto alle seguenti tematiche:

Tabella 1 – Informazioni previste dal Decreto Legislativo 254/2016

Informazioni ambientali	<ul style="list-style-type: none"> • Impiego di risorse energetiche generate da fonti rinnovabili e non rinnovabili e utilizzo di risorse idriche. • Emissioni di gas ad effetto serra ed emissioni inquinanti in atmosfera. • Ipotesi o scenari realistici sull'ambiente, sulla salute e la sicurezza, associati ai fattori di rischio ambientale e sanitario.
--------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Informazioni sociali	<ul style="list-style-type: none"> • Impatto, corrente e prevedibile sull'ambiente, sulla salute e sulla sicurezza. • Gestione dei rapporti con <i>stakeholders</i> come: le Comunità, i clienti e i fornitori.
Informazioni attinenti al personale	<ul style="list-style-type: none"> • Questioni sociali e relative alla gestione del personale, e le azioni compiute per assicurare la parità di genere. • Modalità con cui è gestito il dialogo con gli <i>stakeholders</i>.
Informazioni sul rispetto dei diritti umani	<ul style="list-style-type: none"> • Rispetto dei diritti umani. • Misure impiegate per impedire le violazioni. • Azioni conseguite per impedire atteggiamenti ed azioni discriminatorie.
Informazioni sulla lotta alla corruzione attiva e passiva	<ul style="list-style-type: none"> • Lotta alla corruzione attiva e passiva, segnalando gli strumenti adottati a tale scopo.
Informazioni sulla <i>Diversity</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Resoconto delle politiche in tema di <i>Diversity</i>, attuate in relazione alla composizione degli organi di amministrazione, gestione e controllo (età, composizione di genere, percorso formativo e professionale etc.).

Laddove l'azienda non dovesse attuare politiche circa le tematiche sopra indicate è tenuta a fornire al lettore le motivazioni di tale lacuna in modo preciso ed esaustivo.

Senza particolari difficoltà, le grandi società italiane si sono conformate a questi obblighi della rendicontazione non finanziaria poiché numerose organizzazioni

hanno un *focus* strategico sulla sostenibilità già radicato nel loro DNA e hanno avuto successo nell'implementarlo applicando i principi di *accountability* che alcuni professionisti italiani praticano e diffondono da tempo.

Per quanto attiene alla collocazione della DNF in bilancio l'articolo 5 del Decreto dispone la distinzione tra tre possibili alternative.

La Dichiarazione di carattere Non Finanziario può:

- essere contenuta nella Relazione sulla gestione, di cui in tal caso costituisce una specifica sezione come tale contrassegnata;
- costituire una specifica sezione della Relazione sulla gestione indicando le altre sezioni della Relazione dove reperire le informazioni richieste;
- costituire una relazione distinta.

La normativa dispone che la Dichiarazione di carattere Non Finanziario sia approvata dal Consiglio di amministrazione e presentata ai soci, pubblicata sul Registro delle Imprese congiuntamente alla Relazione sulla gestione ed infine sottoposta a giudizio di conformità da parte di un revisore.

Tuttavia, a prescindere dal collocamento in bilancio e dall'*iter* da percorrere, rendicontare le informazioni non finanziarie in modo più strutturato ha consentito al management di molte grandi aziende di comprendere la profonda correlazione e connessione tra performance finanziarie e non finanziarie, aumentando la

convinzione che una gestione integrata getta le basi per la creazione di valore sostenibile nel breve, medio e lungo termine²³.

1.2.2. La Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)

A seguito della Direttiva del 2014 ci sono stati una serie di orientamenti da parte della Commissione europea e, a cominciare dal 2018, sono stati diffusi i primi sentori sulla necessità di aggiornamenti e di revisione della NFRD.

Il 21 Aprile 2021 l'Unione europea si è mossa in questa direzione presentando una proposta di modifica della Direttiva 2014/95/UE attraverso la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). La CSRD agisce su quegli aspetti della Direttiva europea che sono risultati essere più deboli, a seguito di una pubblica consultazione del 2018 promossa dalla Commissione europea avente ad oggetto la NFRD. In particolare, è stato osservato che le pratiche di comunicazione in tema di sostenibilità non sono capaci di rispondere adeguatamente alla maggiore richiesta di dati e informazioni da parte degli investitori sia da un punto di vista qualitativo che quantitativo ed è emerso che le informazioni non risultano opportunamente comparabili e affidabili.

Alla luce di questi accertamenti, la Commissione ha proposto un cambio di denominazione, suggerendo il termine “reporting di sostenibilità”, piuttosto che

²³ Luison C., *Accelerano ancora gli standard di reporting sull'informativa non finanziaria e di sostenibilità*, Amministrazione & Finanza 36/8-9, 2021, pp.29-33

“non finanziario”, in modo da attribuire “dignità” finanziaria all’informazione sulla sostenibilità²⁴. La proposta CSRD, inoltre, predispone una modifica del perimetro di applicazione estendendo l’obbligo a tutte le società quotate sui mercati regolamentati, escludendo solo le microimprese.

L’informativa sarà quindi obbligatoria per le grandi imprese con più di 250 dipendenti oppure un attivo di stato patrimoniale maggiore di 20 milioni di €, o ricavi netti delle vendite e delle prestazioni superiore a 40 milioni di €²⁵. In questo modo la CSRD coinvolge più di 49.000 organizzazioni che trasmettono informazioni sulla sostenibilità espandendo l’impatto normativo rispetto alle attuali 11.600 realtà comprese dalla NFRD²⁶.

Tutte le organizzazioni che ricadono nel quadro della nuova Direttiva sono tenute a fornire le informazioni previste dagli standard europei di sostenibilità che saranno adottati dalla Commissione attraverso atti successivi. Di fatto, la NFRD non prevedeva l’obbligatorietà di conformarsi ad uno standard di rendicontazione: l’UE si era limitata a pubblicare orientamenti e linee guida non vincolanti generando difficoltà di comparazione tra i report. Per tale ragione la Commissione mira al superamento di tale problematica attraverso la definizione di standard obbligatori.

²⁴ Tami A., *Essere sostenibili e comunicarlo: la sfida per le PMI*, Amministrazione & Finanza n.10, 2021, p.4

²⁵ Zambon F., OIBR, *Breve sintesi delle innovazioni nella nuova direttiva europea sul reporting di sostenibilità*, 2022

²⁶ <https://www.borsaitaliana.it/finanza-sostenibile/news/notizie-dai-partner/corporate-sustainability-reporting-directive.htm>

Lo *European Reporting Advisory Group* (EFRAG)²⁷ ha il compito di definire i nuovi standard di reporting di sostenibilità obbligatori.

Questi ultimi saranno elaborati con il supporto del GRI secondo una prospettiva *multistakeholder*, e saranno sia di natura generica (“sector agnostic”) che settoriale (“sector specific”)²⁸. I nuovi standard proposti dall’EFRAG verranno ripartiti per ambiti ESG tenendo in considerazione gli attuali framework di rendicontazione internazionale (GRI Standards, SASB, CDP etc.).

Entro il 31 ottobre 2022 è previsto un primo set di standard, volto a coprire tutte le aree di reporting richieste dalla proposta CSRD, ed entro il 31 ottobre 2023 sarà adottato un secondo set di standard, il quale comprenderà le informazioni complementari che le società devono fornire²⁹. Entro quest’ultima data è previsto altresì che vengano formulati standard specifici per le PMI nell’ottica del principio di proporzionalità.

In aggiunta, la riforma CSRD prevede che le grandi società e, a cominciare dal 1° gennaio 2026, le piccole e medie imprese dovranno includere obbligatoriamente

²⁷ L'EFRAG è un'associazione privata costituita nel 2001 con l'incoraggiamento della Commissione Europea al servizio dell'interesse pubblico. L'EFRAG ha esteso la sua missione nel 2022 a seguito del nuovo ruolo assegnato all'EFRAG nel CSRD, fornendo consulenza tecnica alla Commissione europea sotto forma di bozza di norme di rendicontazione della sostenibilità dell'UE completamente preparate e/o bozze di modifiche a tali norme. <https://www.efrag.org/>

²⁸ Lehmann M., *Allineamento dei futuri standard europei ESRS: la dichiarazione della Global Reporting Initiative*, Il Sole 24 Ore, 2022

²⁹ D'Angerio V., *Standard contabili Esg, rivoluzione in arrivo ma in pochi se ne accorgono*, Il Sole 24 Ore, 2022 <https://www.ilsole24ore.com/art/standard-contabili-esg-rivoluzione-arrivo-ma-pochi-se-ne-accorgono-AEmewuWB>

nella Relazione sulla gestione tutte le informazioni sulla sostenibilità idonee a comunicare l'impatto dell'impresa.

In tal modo i due documenti, la Relazione sulla gestione e il Reporting di sostenibilità, vengono posti sullo stesso piano. L'informazione di sostenibilità avrà carattere quantitativo e qualitativo, e dovrà essere retrospettiva ma anche prospettica (*forward looking*).

Sotto il profilo del contenuto, tra le innovazioni emergono le informazioni da rendere sugli *intangibile*, anche in merito al capitale intellettuale, umano sociale e relazionale. Gli *assets* intangibili sono aspetti direttamente connessi alle strategie di sostenibilità che non appaiono nel Bilancio tradizionale sebbene consentano agli investitori di riconoscere la capacità dell'impresa di creare valore nel tempo.

Un'altra novità significativa della riforma CSRD interessa la modalità di selezione delle informazioni: si propone l'adozione del principio "di doppia materialità".

In virtù di tale principio le informazioni da trasmettere sono quelle idonee a far comprendere come i temi di sostenibilità influiscono sullo sviluppo, sulla performance e sulla posizione commerciale dell'impresa (prospettiva *Inside-out*).

Al contempo il principio di doppia materialità prevede che venga illustrato l'impatto delle attività svolte dell'impresa sulla società e sull'ambiente (prospettiva *outside-in*)³⁰.

³⁰ Di Sarli M., *Una proposta di direttiva della Commissione UE in materia di Corporate Sustainability Reporting*, Il nuovo diritto delle società n.9, Torino, 2021, p.1564

Con lo scopo di migliorare la comunicazione delle informazioni, la Direttiva fa esplicito riferimento alle tecnologie digitali in modo che l'informativa sulla sostenibilità sia *machine-readable* alimentando un punto di accesso unico europeo finalizzato alla costruzione di un database al livello comunitario.

Al fine di assicurare una maggiore attendibilità e accuratezza delle informazioni, la CSRD introduce la revisione obbligatoria del Report di sostenibilità sebbene nella forma della *limited assurance* e include l'opzione di passare alla *reasonable assurance* in un momento successivo³¹.

Quanto illustrato in tema di reportistica non finanziaria dimostra l'impegno delle autorità politiche nazionali e sovranazionali, al perseguimento degli obiettivi di sostenibilità nel lungo periodo fissati dall'ONU. Oltretutto è da sottolineare la funzione strategica ricoperta dalle imprese che hanno il dovere e l'occasione di valutare il loro impatto sulla base standard riconosciuti³². Tuttavia, va precisato che la sostenibilità non deve costituire esclusivamente un obbligo di legge ma deve essere materia di investimenti per le società che intendono dare prova del loro impegno ad un mercato maggiormente attento alle tematiche di sostenibilità.

³¹ Dallai S., Riva P. *L'assurance sulla DNF*, Novara, 2020, pp. 648-663

³² Cinquini L., De Luca F., *Non-financial Disclosure and Integrated Reporting: Theoretical Framework and Empirical Evidence*, Springer, 2021

1.3 GLI STANDARD DI REPORTING

Negli anni sono sorti alcuni enti con il compito di realizzare delle linee guida per la redazione dei Report di Sostenibilità al fine di armonizzare i bilanci a livello internazionale e renderli accessibili e decifrabili da chiunque. Nascono così i primi standard per il reporting di sostenibilità.

Mentre i framework sono linee guida generali, proto-postulati, principi di alto livello a cui tendere che indicano “come” strutturare un report, gli standard sono principi operativi che stabiliscono requisiti specifici, puntuali e riproducibili su “cosa” dovrebbe essere descritto per ciascun tema del report.

Di seguito verranno presentati i più diffusi tra cui gli standard GRI.

1.3.1. Il framework della Global Reporting Initiative (GRI)

Come constatato dall'Osservatorio DNF, attualmente lo standard maggiormente in uso in Italia è il GRI³³. Il *Global Reporting Initiative* (GRI) è un istituto internazionale senza scopo di lucro nato a Boston nel 1997 con l'intento di elaborare standard di reporting di sostenibilità per organizzazioni di qualsiasi dimensione, settore di attività o Paese di appartenenza. La mission dell'ente è

³³ L'Osservatorio DNF è un'iniziativa avviata dall'Università di Siena e da CSR Manager Network per analizzare le pratiche di redazione delle DNF in Italia. Stando al Report 2019 che considera 200 aziende italiane, tutte le aziende analizzate adottano standard/linee guide GRI.

*“aiutare aziende, e organizzazioni in generale, ad assumersi la responsabilità del proprio impatto, fornendo il linguaggio comune globale per comunicarlo”*³⁴.

Il *GRI Reporting Framework* vuole essere un modello universalmente accettato per il reporting delle performance di sostenibilità. Il primo framework globale per il reporting di sostenibilità è stato introdotto nel 2000 con la prima versione delle *GRI Guidelines* (G1) e nel 2002 è stato fornito il primo aggiornamento delle linee guida (G2). A seguire, al fine di adeguarsi alle crescenti necessità del mercato, sono state redatte le versioni G3 (2006) e G4 (2013)³⁵. Nel 2016 GRI ha lanciato ufficialmente le linee guida per il reporting di sostenibilità: i *GRI Sustainability Reporting Standards*. Secondo il GRI, i suoi standard *“sono concepiti per migliorare la comparabilità e la qualità globale delle informazioni su questi impatti, consentendo così una maggiore trasparenza e responsabilità delle organizzazioni”*. La funzione dei GRI standard è definire un linguaggio universale per armonizzare le informazioni contenute nei vari report e aumentare il livello di trasparenza nonché il grado di *accountability* delle organizzazioni verso l’obiettivo dello sviluppo sostenibile³⁶. Ciascuno standard comprende:

- 1) Requisiti: informazioni da inserire obbligatoriamente nel report;
- 2) Raccomandazioni: azioni consigliate ma non vincolanti;

³⁴ GRI standard

³⁵ De Villiers C., La Torre M., Molinari M., *The Global Reporting Initiative’s (GRI) past, present and future: critical reflections and a research agenda on sustainability reporting (standard-setting)*, Pacific Accounting Review, 2022

³⁶ Manetti G., *Le nuove linee guida GRI 2006. Opportunità e limiti per la standardizzazione del bilancio di sostenibilità*, Revisione contabile 68, 2006, p 32-45

3) Linee guida: informazioni di *background* ed esempi pratici.

Il framework è costituito rispettivamente da Standard universali e da Standard specifici sui temi Economico (GRI 200), Ambientali (GRI 300) e Sociali (GRI 400). Gli standard Universali si suddividono in tre sezioni:

- Principi di rendicontazione (GRI 101): delinea i principi di rendicontazione per la definizione dei contenuti e della qualità del report;
- Informativa generale (GRI 102): indicano informazioni di contesto su un'organizzazione e sulle pratiche di reporting;
- Modalità di gestione (GRI 103): forniscono informazioni su come un'organizzazione gestisce un tema materiale.

Altresì, GRI partecipa ad iniziative unitamente ad altri standard setter per promuovere l'allineamento dei report di sostenibilità, ad esempio ha redatto, assieme al *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB), una guida per ricorrere congiuntamente agli standard GRI e SASB e ha aderito al *Corporate Reporting Dialogue* (CRD)³⁷. Inoltre, nel 2021 GRI ed EFRAG hanno dichiarato una cooperazione quindi l'ente prenderà parte alla co-costruzione degli standard europei per il reporting di sostenibilità assieme ad EFRAG³⁸.

³⁷ Il *Corporate Reporting Dialogue* (CRD)³⁷ è un'iniziativa organizzata nel 2018 dai principali standard setter internazionali concepita per rispondere alle richieste del mercato di maggiore coerenza, omogeneità e comparabilità tra framework, standard e relativi requisiti di rendicontazione aziendale. A partecipare ci sono diverse organizzazioni, tra cui il CDP, CDSB, GRI, ISO e IFRS.

³⁸ De Mauro A., *Verso degli standard globali per la rendicontazione della sostenibilità*, Il Sole 24 Ore, 2020

La Commissione europea ha affermato che questi standard UE dovranno tener conto degli standard e dei framework attuali per il reporting di sostenibilità e dovranno agevolare il processo di convergenza degli standard di reporting di sostenibilità a livello globale.

Il 30 Aprile 2022 è uscita la prima bozza di Standard EFRAG per il reporting di sostenibilità: si tratta di 13 standard, di cui 2 di carattere generale, 5 su clima e ambiente, 4 sugli aspetti sociali e 2 sulla governance.

1.3.2. Il Framework ISSB/IFRS

La Fondazione IFRS è un ente senza scopo di lucro di interesse pubblico che nasce con l'obiettivo di elaborare standard contabili e di divulgazione di sostenibilità di alta qualità, comprensibili, applicabili e accettati a livello globale e, al contempo, di favorire e agevolare l'adozione dei principi³⁹. Nel 2020 la Fondazione ha avviato una consultazione da cui è emerso l'urgente bisogno di un quadro globale unico per il Non-Financial Reporting. Precisamente, gli standard IFRS vengono definiti da due comitati di normazione: *l'International Accounting Standards Board (IASB)* e il nuovo *International Sustainability Standards Board (ISSB)*. Lo IASB elabora i Principi Contabili IFRS e l'ISSB sta sviluppando i Principi di Informativa sulla Sostenibilità IFRS che illustrano come un'azienda deve divulgare le informazioni sui fattori relativi alla sostenibilità che

³⁹ <https://www.ifrs.org/>

contribuiscono alla creazione di valore. Questi principi ISSB sono attualmente in corso di definizione e saranno noti come IFRS-S (“S” per la sostenibilità).

La nascita dell’ISSB è stata proclamata il 3 novembre 2021 a seguito della conferenza sul clima COP26 quando la Fondazione IFRS ha annunciato il consolidamento della Fondazione IFRS, del *Climate Disclosure Standards Board* (CDSB) e della *Value Reporting Foundation* (VRF). Il *Climate Disclosure Standards Board* era un gruppo internazionale di organizzazioni non governative aziendali e ambientali impegnate a dare alle informazioni relative al clima la medesima importanza delle informazioni finanziarie. La *Value Reporting Foundation*, invece, era un’organizzazione globale senza scopo di lucro nata nel 2021 dalla fusione di due istituti leader nella pubblicazione di standard per il reporting di sostenibilità: il *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB)⁴⁰ e l’*International Integrated Reporting Council* (IIRC)⁴¹.

Il framework della VRF si compone di tre elementi: *l’Integrated Reporting Framework*, *l’Integrated Thinking Principles* e gli *Standard SASB*⁴².

⁴⁰ Il *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB) è un istituto no-profit fondato nel 2011 con lo scopo di sviluppare standard per il reporting di sostenibilità. L’ente ha sede a San Francisco e ha come obiettivo primario la creazione di standard per le aziende americane quotate che devono rendicontare periodicamente alla Securities and Exchange Commission.

⁴¹ L’*International Reporting Council* (IIRC) è un’organizzazione no-profit che ha sede a Londra e nasce nel 2010 con lo scopo di creare e sviluppare un framework per il reporting integrato. Il report integrato nasce per far superare l’orientamento delle aziende sul breve termine e sulla dimensione finanziaria.

⁴² Rob J., *Simons Levers of Control model supporting Integrated Thinking and Reporting*, Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale 119, 2019, pp.50-67

Questi elementi sono stati ideati per supportare le aziende nel rendere trasparenti e coerenti le informazioni sulla sostenibilità, consentendo agli *stakeholders* di valutare e confrontare il valore aziendale delle società⁴³. La stessa Fondazione IFRS si baserà sui tre elementi introdotti dalla VRF.

L'*Integrated Reporting Framework* agevola le aziende a descrivere come viene creato valore per gli *stakeholder*, mentre *l'Integrated Thinking Principles* è uno strumento di pianificazione strategica che aiuta a incorporare pratiche commerciali sostenibili in un'organizzazione e a fornire una base per la creazione di valore a lungo termine⁴⁴. Infine, gli standard SASB rappresentano il sottoinsieme di questioni ambientali, sociali e di governance più significative per le performance finanziarie di 77 settori. Essi sono incentrati sul *sustainability accounting*, il quale illustra la gestione degli impatti ambientali e sociali di un'organizzazione nella produzione di beni e servizi. L'ISSB incoraggia le aziende a continuare a utilizzare gli standard SASB fino a quando non saranno sostituiti dagli standard di divulgazione della sostenibilità IFRS⁴⁵.

⁴³ Gasperini A., *Integrated thinking e bilancio integrato*, Amministrazione 30/9, 2015, pp.25-35

⁴⁴ Gasperini A., Doni F., *Integrated thinking e bilancio integrato*, Amministrazione & Finanza n.9, 2015, pp.25-35

⁴⁵ D'Angerio V., «I goal dell'Onu sovrapponibili al 70% con gli standard Sasb»: scoperta BlackRock, Il Sole 24 Ore, 2021

1.3.3. Altri standard e iniziative di reporting di sostenibilità

Ad oggi le organizzazioni che decidono di intraprendere un percorso verso il reporting non finanziario possono scegliere tra una vasta gamma di standard diffusi al livello globale a cui fare riferimento. Oltre alle linee guida e agli standard proposti dagli organismi illustrati nei paragrafi precedenti, le imprese possono ricorrere ai suggerimenti di altri organismi internazionali. Uno tra questi è il CDP (*ex Carbon Disclosure Project*)⁴⁶, un'organizzazione no-profit nata nel 2002 che si occupa del sistema mondiale di divulgazione ambientale di aziende, città e governi per valutarne l'impatto ambientale e intraprendere azioni per costruire un'economia realmente sostenibile. Il CDP non ha definito un framework o standard di reporting ma un questionario con un sistema di scoring utilizzabile da organizzazioni che vogliono individuare le aree critiche di intervento per contenere il loro impatto ambientale e comunicare informazioni ai propri *stakeholder*. Nel 2021 il CDP ha lanciato una nuova strategia quinquennale per accelerare il cambiamento.

Un'altra nota iniziativa intrapresa nell'ambito della sostenibilità ambientale è stata quella proposta dal *Climate Disclosure Standards Board (CDSB)*⁴⁷. Il CDSB era un consorzio internazionale di aziende e organizzazioni non governative, fondato

⁴⁶ <https://www.cdp.net/en>

⁴⁷ <https://www.cdsb.net/>

nel 2007 su iniziativa di CDP, con lo scopo di allineare e promuovere i modelli internazionali di rendicontazione sui temi della sostenibilità ambientale.

Nel gennaio 2022, il *Climate Disclosure Standards Board* (CDSB) è stato consolidato nella Fondazione IFRS per supportare il lavoro del ISSB; tuttavia, il framework sviluppato dal CDSB per la *disclosures* di informazioni ambientali e legate al cambiamento climatico farà parte della base di riferimento dell'ISSB per sviluppare i IFRS Sustainability Disclosure Standards.

Altre norme a supporto della rendicontazione delle imprese in ambito ESG sono quelle dell'*International Organization for Standardization* (ISO), l'organizzazione internazionale indipendente e non governativa che si occupa della definizione di norme tecniche. Sebbene la stessa non abbia redatto dei veri e propri standard di reporting, le norme ISO 26000: 2010 e ISO 14001: 2015 vengono utilizzate di frequente nei Bilanci di Sostenibilità per certificare la performance ESG.

La norma ISO 26000 è uno standard internazionale che fornisce una guida universalmente applicabile alle pratiche di responsabilità sociale. La *ratio* della norma è *“aiutare le organizzazioni a contribuire allo sviluppo sostenibile, ad incoraggiarle e a promuovere una comprensione comune nel campo della responsabilità sociale integrare altri strumenti e iniziative per la RS”*⁴⁸.

⁴⁸ ISO, *Practical overview of the linkages between ISO 26000:2010, Guidance on social responsibility, and OECD Guidelines for Multinational Enterprises*, Genova, 2019

La norma ISO 14000, invece, precisa i requisiti di un sistema di gestione ambientale (SGA) che possono essere utilizzati da un'organizzazione per migliorare le proprie prestazioni ambientali. Rispetto alla reportistica di informazioni circa la misurazione delle proprie emissioni, le imprese possono far riferimento a quanto disposto dal *Greenhouse Gas Protocol* (GHGP)⁴⁹.

Il GHGP fornisce gli standard di reporting di informazioni sui gas serra più utilizzati al mondo dalle aziende. Gli standard e le linee guida del protocollo GHG permettono alle aziende di misurare, gestire e segnalare le emissioni di gas serra delle loro operazioni e catene del valore. Questi standard fanno riferimento a specifiche tecniche di identificazione e calcolo dei sei gas serra menzionati dal Protocollo di Kyoto (CO₂, CH₄, N₂O, HFC, PFC, SF₆ e NF₃).

In aggiunta, nel 2015, sono state pubblicate due integrazioni allo standard principale incentrate prevalentemente sulle emissioni indirette di Scope 2 (standardizza il modo in cui le aziende misurano le emissioni di elettricità, raffreddamento vapore e calore acquistati o acquisiti) e Scope 3 (consente alle aziende di valutare l'impatto delle emissioni dell'intera catena del valore).

Nell'ambito degli sprechi alimentari, invece, il protocollo *Food Loss & Waste*⁵⁰ è una partnership *multi-stakeholder*, che nel 2013 ha sviluppato il *Food Loss and Waste Standard* ovvero lo standard di contabilità e rendicontazione delle perdite e

⁴⁹ <https://ghgprotocol.org/>

⁵⁰ <https://flwprotocol.org/>

dei rifiuti alimentari che consente alle aziende, ai paesi e alle città di quantificare e segnalare le perdite e gli sprechi alimentari in modo che possano sviluppare strategie di riduzione mirate a fronteggiare questa inefficienza.

Tra gli attori influenti nell'ambito della sostenibilità che non si occupano strettamente dell'emanazione di standard di reporting ma ne influenzano il processo di sviluppo, c'è la *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD)⁵¹.

L'organismo è stato istituito nel 2015 dal *Financial Stability Board* (FSB), che si occupa di garantire la stabilità del sistema finanziario mondiale, con il compito di elaborare una serie di raccomandazioni sulla rendicontazione dei rischi associati al cambiamento climatico. Il TCFD, ad oggi, rappresenta il punto di riferimento internazionale per la *disclosures* del rischio climatico. Nel 2017 l'organizzazione ha pubblicato un *Final report* contenente 11 raccomandazioni articolate a loro volta in quattro aree tematiche: governance, strategia, rischi del management, metriche e target. Tuttavia queste raccomandazioni si focalizzano prevalentemente sugli impatti finanziari provocati dalle questioni legate a rischio climatico.

Infine, *last but not least*, l'Agenda 2030⁵², pietra miliare per lo sviluppo sostenibile, costituisce il nuovo quadro di riferimento globale per l'impegno nazionale e internazionale volto a individuare soluzioni comuni alle grandi sfide

⁵¹ <https://www.fsb-tcf.org/>

⁵² <https://www.sdg.un.org/goals>

del pianeta, come la povertà estrema, il degrado dell'ambiente, i cambiamenti climatici e le crisi sanitarie. L'Agenda fissa una serie di priorità per lo sviluppo sostenibile da conseguire entro il 2030 attuando i 17 *Sustainable Development Goal* (SDGs).

Gli obiettivi di sviluppo sostenibile sono obiettivi tra loro connessi, stabiliti dall'ONU come strategia per raggiungere un futuro migliore e più sostenibile⁵³.

I principali standard setter internazionali, tra cui il GRI, hanno cominciato ad inserire nei loro framework delle linee guida e metriche tese a monitorare l'avanzamento verso il conseguimento degli SDGs⁵⁴.

Alla luce di quanto esposto fino ad ora, tra le imprese si osserva sempre più un impiego combinato di framework di reporting differenti, ciò a riprova di una convergenza dei diversi standard ma anche una parziale sovrapposibilità degli stessi. Difatti, come precedentemente descritto, l'EFRAG e l'IFRS hanno intrapreso due processi indipendenti di unificazione degli standard di reporting di sostenibilità che tuttavia potrebbero confluire verso un unico framework globale⁵⁵.

⁵³ Busco C., *Integrating sustainable development goals within companies decision-making process. The role of integrated thinking and reporting*, Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale 119, 2019, pp. 4-20

⁵⁴ Erin O.A., Bamigboye, O.A., Oyewo, B., *Sustainable development goals (SDG) reporting: an analysis of disclosure*, Journal of Accounting in Emerging Economies, 2022

⁵⁵ D'Angerio V., *Sostenibilità, in arrivo la doppia svolta su standard contabili e investimenti*, Il Sole 24 Ore, 2022 <https://www.ilsole24ore.com/art/sostenibilita-arrivo-doppia-svolta-AEgHjFWB>

CAPITOLO II

LE PICCOLE E MEDIE IMPRESE ITALIANE

2.1 UN QUADRO EUROPEO SULLE PMI

Le piccole, medie e microimprese (PMI) rappresentano il 99% delle imprese dell'Unione Europea⁵⁶, sono fattori di più della metà del valore aggiunto totale generato dalle imprese dell'Unione e offrono due terzi dei posti di lavoro nel settore privato. Le piccole e medie imprese rappresentano un volano per la generazione di valore economico e sociale e la loro centralità richiede una specifica attenzione da parte delle istituzioni nazionali e sovranazionali al fine di rendere la legislazione chiara, efficace e idonea a promuovere reti di sostegno alle iniziative imprenditoriali⁵⁷. La Commissione Europea con la Raccomandazione 361 dell'8 maggio 2003 definisce le PMI come realtà aziendali costituite da imprese che occupano meno di 250 addetti, il cui fatturato annuo non supera i 50 milioni di euro o il cui totale di bilancio annuo non supera i 43 milioni di euro.

Più nel dettaglio, si distingue tra micro, piccole e medie imprese secondo i seguenti requisiti:

⁵⁶Parlamento europeo: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/it/sheet/63/piccole-e-medie-imprese>

⁵⁷ Pace R., *Vincoli e sostenibilità finanziaria delle PMI e nuovi strumenti di sostegno dell'Unione europea*, Rivista di studi sulla sostenibilità Online n.1, 2012, pp.39-57

1. Si definisce microimpresa quella con meno di 10 persone e un fatturato annuo o totale di bilancio annuo non superiori a 2 milioni di euro;
2. Si definisce piccola impresa quella che occupa un numero di persone compreso tra i 10 ed i 49 addetti e con un fatturato annuo o totale di bilancio annuo inferiori a 10 milioni di euro;
3. Si definisce media impresa, quella che occupa un numero di persone compreso tra i 50 ed i 249 addetti e fatturato annuo inferiore a 50 milioni di euro oppure un totale di bilancio non superiore a 43 milioni di euro⁵⁸.

Figura 1- Il sistema delle PMI

Categoria	Dipendenti		Fatturato		Attivo di bilancio
Microimpresa	< 10	e	≤ € 2 mln	oppure	≤ € 2 mln
Piccola impresa	< 50	e	≤ € 10 mln	oppure	≤ € 10 mln
Media impresa	< 250	e	≤ € 50 mln	oppure	≤ € 43 mln
Grande impresa	≥ 250	oppure	> € 50 mln	e	> € 43 mln

Fonte: Rapporto regionale PMI 2022

In un mercato unico contraddistinto dall'assenza di frontiere interne e da un tessuto imprenditoriale globalizzato, è indispensabile che le politiche rivolte alle piccole e medie imprese siano fondate su una definizione comune e condivisa di "PMI".

⁵⁸ RACCOMANDAZIONE DELLA COMMISSIONE del 06/05/2003 relativa alla definizione delle microimprese, piccole e medie imprese
https://www.lu.camcom.it/sites/default/files/sito/files/finanziamenti/RACCOMAND_definizPMI.pdf

L'eventuale assenza di una definizione comune di PMI potrebbe comportare un'attuazione disomogenea delle politiche tra gli Stati membri e conseguentemente una distorsione della concorrenza⁵⁹.

Al contempo, l'esistenza di una definizione comune in tutta l'Unione Europea favorisce l'efficacia e la coerenza delle misure adottate in materia di PMI, soprattutto se si considera l'interazione tra le politiche nazionali e quelle dell'UE.

Al livello europeo sono state realizzate politiche e programmi di azione con l'intento di accrescere la competitività delle piccole e medie imprese favorendo la ricerca, l'innovazione e l'accesso ai finanziamenti. Inoltre, tra le strategie promosse dall'UE per garantire migliori condizioni generali alle PMI, pervengono la transizione digitale e il conseguimento della neutralità in termini di emissioni di carbonio⁶⁰. Nel 2020, la Commissione europea ha elaborato una strategia per un'Europa sostenibile e digitale, con l'obiettivo di rendere l'Europa il luogo ideale per avviare una PMI e assicurarne lo sviluppo e la diffusione.

La strategia si fonda su tre finalità: rafforzare le capacità e favorire la transizione verso la sostenibilità e la digitalizzazione, limitare l'onere normativo e promuovere l'accessibilità al mercato e ai finanziamenti.

⁵⁹ Commissione Europea, *Guida dell'utente alla definizione di PMI*, Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione Europea, 2020, p.5

⁶⁰ Commissione Europea, *Comunicazione della Commissione europea (Com (2020) 103 del 10 marzo 2020), Una strategia per le Pmi per un'Europa sostenibile e digitale*, Rivista giuridica del Mezzogiorno, 2020, pp. 676-678

2.1.1 Un quadro italiano sulle PMI

Per numero, impiego di forza lavoro e fatturato, le piccole e medie imprese sono il fulcro produttivo italiano, costituiscono la colonna vertebrale dell'intero sistema imprenditoriale nazionale. Pertanto, comprendere le peculiarità e le opportunità di questa categoria di imprese può essere opportuno ai fini dell'interpretazione della realtà economica italiana, specie in riferimento alle pratiche di sostenibilità messe in atto o potenziali. Per cogliere la rilevanza delle PMI all'interno del contesto economico e produttivo nazionale, è necessario considerare alcuni dati.

Stando ai dati raccolti dall'Osservatorio *Digital Innovation* di Milano, in Italia operano più di 4,4 milioni di imprese, tra queste quelle numericamente più consistenti sono le microimprese con meno di 10 addetti, le quali rappresentano il 95,05% del totale, contro un 0,09% di grandi imprese⁶¹. Seguono le PMI con un totale di circa 206mila imprese, ovvero il residuo 4,86% del sistema imprenditoriale nazionale. Queste ultime sono responsabili del 41% dell'intero fatturato generato nel Paese, del 33% degli occupati nel settore privato e del 38% del valore aggiunto realizzato in Italia.

Confrontando i dati con quanto accade in altri Stati membri UE, il segmento PMI italiano è allineato a quello europeo, riportando una percentuale simile ai Paesi

⁶¹ Sali G., *Le PMI nell'ecosistema imprenditoriale italiano: un confronto con l'UE*, Osservatori.net digital innovation, 2020

come la Francia e la Spagna, tuttavia, si riscontra una differenziazione circa la numerosità delle microimprese e ancor più sulle grandi⁶². Di fatto la percentuale di microimprese in Italia (95% sul totale) è maggiore rispetto alla media europea (93%) e ad altri Paesi come la Germania (82%). Viceversa, la percentuale di grandi imprese italiane (0,09%) è inferiore rispetto alla media europea (0,19%) e ad altri Paesi come la Francia (0,14%) e la Germania (0,48%).

Guardando poi alla produttività, si osserva che le PMI italiane stanno realizzando un valore aggiunto complessivo pari a 204 miliardi di euro: la quota maggiore è prodotta dalle PMI del Nord-Ovest (40%), seguono il Nord-Est (28%), il Centro (17%) e il Mezzogiorno (14%)⁶³.

Alla luce di queste osservazioni si può affermare che le PMI italiane possiedono la capacità di dare un impulso capillare ed effettivo allo sviluppo economico e territoriale del Paese.

2.1.2. Il nuovo scenario geopolitico sulle PMI

In un primo momento l'interdipendenza a livello mondiale dei mercati reali e finanziari, il completamento del mercato unico europeo, l'adozione dell'euro e la ristrutturazione globale delle filiere, hanno messo in risalto le fragilità del sistema

⁶² Di Giorgio G., *Le PMI italiane e la sfida della crescita*, Analisi giuridica dell'economia n.38, 2021, pp.3-29

⁶³ Bollino G., Mele G., Ungaro F., Angelino A., Emiliani D., Oliverio F., *Rapporto regionale PMI 2022*, Confindustria & Cerved, 2022

produttivo italiano associate alla capacità delle singole imprese di adeguare la propria offerta e le proprie attività produttive alla concorrenza internazionale⁶⁴.

La globalizzazione, espressione di un'economia in rapida trasformazione, ha fatto cedere le barriere che distinguevano drasticamente l'arena competitiva delle grandi imprese, da quella delle imprese di piccole e medie dimensioni.

All'interno di questo scenario le PMI sono costrette a concorrere o a cooperare con imprese di maggiori dimensioni. L'internazionalizzazione è divenuta un fenomeno di massa che coinvolge tutte le tipologie di imprese⁶⁵.

Tuttavia, è indispensabile tutelare la sopravvivenza delle PMI, in particolare considerando che i fattori competitivi di primaria importanza come le economie di scala, la ricerca tecnologica e l'innovazione sono generalmente poco sviluppati nelle piccole e medie imprese italiane. In aggiunta, le PMI hanno risentito notevolmente della crisi dovuta al COVID-19 ma hanno anche saputo contrastare i tragici effetti della pandemia sul tessuto economico nazionale, usufruendo dei sostegni e dei sussidi economici forniti dallo Stato.

A dimostrazione di ciò il tasso di mortalità delle PMI nel corso del 2020 è stato contenuto al 3,9%, al di sotto delle gravi previsioni che preannunciavano una

⁶⁴ Cassetta E., Marina S., *La performance delle piccole e medie imprese italiane: un'analisi empirica*, Rivista di statistica ufficiale n.3, 2014, p.22

⁶⁵ Cedrola E., Battaglia L., Tzannius A., *Piccole e medie imprese italiane oltre confine: un'indagine empirica*, 7° International Congress Marketing Trends Venice, 2008, pp. 3-20

mortalità dell'8% circa⁶⁶. Si desume che le PMI, malgrado le difficoltà derivanti dalle recenti fasi di recessione e stagnazione economica, rappresentino un segmento robusto e resiliente. Ad oggi, l'instabilità dello scenario internazionale seguita al conflitto russo-ucraino, unitamente ai considerevoli rialzi dei prezzi delle materie prime, potrebbero compromettere le prospettive di ripresa delle PMI italiane a seguito della crisi causata dalla pandemia⁶⁷.

Le pressioni geopolitiche, commerciali ed economiche generate dal conflitto (es. sanzioni, incertezza, restrizioni) si stanno riversando nel sistema produttivo nazionale. Le difficoltà di approvvigionamento di alcuni input produttivi (accentuati dallo shock sui mercati dei combustibili fossili e del gas) sono affiancate dagli effetti delle restrizioni sull'import e sull'export dei settori più esposti alle aree in guerra. Molti settori altamente colpiti dalla pandemia come il turismo, la ristorazione e la moda, saranno ulteriormente messi a dura prova a causa delle aspettative incerte e della notevole volatilità dei mercati.

Il processo di ripresa delle PMI italiane quindi potrebbe subire un rallentamento. Nell'ipotesi peggiore del "Rapporto Regionale Pmi 2022" realizzato da Confindustria e Cerved, nel 2023 si avrà una diminuzione dei ricavi dello 0,5% e 16mila PMI (il 10,6% del totale) saranno esposte ai rischi ambientali, climatici e

⁶⁶ Bollino G., Mele G., Ungaro F., Angelino A., Emiliani D., Oliverio F., *Rapporto regionale PMI 2022*, Confindustria & Cerved, 2022

⁶⁷ Serafini L., *Covid, una Pmi su tre in vita grazie all'ossigeno dei prestiti*, *IlSole24Ore*, 2021, p.2

di transizione, mettendo in pericolo la tenuta dell'intero apparato imprenditoriale⁶⁸.

Il Rapporto Regionale PMI 2022 ipotizza due futuri scenari, uno “base” e uno “worst”, distinguendoli sulla base di alcuni aspetti: la durata del conflitto tra Russia e Ucraina, il Covid, le tensioni su materie prime e inflazione, la politica economica e monetaria e gli effetti di stimolo derivanti dalle risorse previste dal PNRR. Nello scenario “base” si presume una crescita dei ricavi delle PMI del +2,4% nel 2022 e del +2,0% nel 2023. Nello scenario “worst” la crescita dei ricavi potrebbe subire un netto arresto, con una lieve crescita del +0,6% nel 2022 e una contrazione, -0,5% nel 2023. Secondo questa previsione il Centro sarebbe il più colpito del paese, -1,9% mentre nel Nord Est e nel Mezzogiorno gli impatti sarebbero più contenuti. Peraltro, il Rapporto evidenzia che quasi i due terzi delle 16mila PMI a rischio transizione non posseggono una struttura finanziaria adeguata, emerge quindi la necessità di maggiori investimenti.

Lo scenario attuale induce le aziende a rivedere le proprie strategie, a modificare le proprie politiche di diversificazione nel mercato, a snellire le catene del valore e a incrementare l'uso di energie alternative⁶⁹.

Al contempo la crescente complessità delle sfide globali induce gli investitori a modificare i tradizionali approcci di investimento e considerare sempre più i

⁶⁸ Bollino G., Mele G., Ungaro F., Angelino A., Emiliani D., Oliverio F., *Rapporto regionale PMI 2022*, Confindustria & Cerved, 2022

⁶⁹ Bonati M., *Pmi e internazionalizzazione: ecco come fare fronte a inflazione e costi*, *IlSole24Ore*, 2022

fattori ambientali, sociali e di governance. A tal proposito le imprese più lungimiranti possono rispondere a queste esigenze impiantando la sostenibilità nel proprio *core business* aziendale.

2.2. I CARATTERI DELLA PICCOLA E MEDIA IMPRESA

Il preponderante ruolo economico e sociale svolto dalle PMI in Italia e in Europa pone al centro della discussione accademica l'analisi dei caratteri strutturali di tali imprese. Secondo alcuni studiosi l'archetipo della media dimensione è la soluzione migliore per il successo imprenditoriale per due motivi: il dinamismo e il contenuto tecnologico, tipici di queste imprese⁷⁰. Ciò nonostante, sin dalla crisi dei primi anni '90 e l'apertura dei mercati nazionali sono state messe in evidenza le fragilità delle imprese italiane di piccole dimensioni. Il potere del soggetto economico⁷¹ che detiene il controllo si palesa in forma più pervasiva nella piccola impresa piuttosto che nella grande o nella media.

Nella piccola impresa l'organizzazione tende a identificarsi col suo soggetto economico, inoltre il ruolo del proprietario (che spesso coincide con il soggetto economico) e le minori dimensioni, permettono al soggetto economico di allineare la gestione aziendale alle proprie volontà, riducendo fortemente l'indipendenza

⁷⁰ Sassatelli M., Bianchi P., *Caratteri e prospettive della media impresa in Italia*, Impresa & Stato Rivista della Camera di Commercio di Milano n.41, 2011

⁷¹ Il soggetto economico è costituito dalla persona o dal gruppo di persone che esercitano il supremo controllo dell'impresa e la indirizzano verso dati fini e obiettivi.

dell'attività di impresa⁷². La dominanza del soggetto economico fa sì che i valori, i condizionamenti e le aspirazioni personali del soggetto economico si riversino profondamente nell'impresa. In tal caso la consapevolezza strategica del piccolo imprenditore è fondamentale: da essa derivano molti aspetti rilevanti su cui i sistemi aziendali di controllo pongono attenzione. Questa consapevolezza riguarda le implicazioni delle scelte attuate, i punti di forza e di debolezza, i fattori critici di successo e il ruolo che l'impresa assolve nel contesto ambientale e competitivo in cui opera.

Le PMI hanno manifestato delle problematiche significative circa le loro capacità di sviluppo riconducibili principalmente a due ragioni: da un lato la gestione delle risorse manageriali e organizzative e dall'altro la mobilitazione di risorse finanziarie da reperire sul mercato. Le piccole imprese e microimprese si contraddistinguono, infatti, per lo scarso uso dei sistemi manageriali.

Questi ultimi assolvono la funzione di indirizzo e controllo dell'attività delle organizzazioni. Essi, inoltre, rappresentano un insieme di strumenti direzionali che sono evoluti nel tempo⁷³. Il ridotto utilizzo di questi sistemi manageriali nelle imprese di piccole dimensioni può essere imputato a diverse ragioni tra le quali: il limitato sviluppo del sistema informativo, l'orizzonte temporale ristretto, la struttura organizzativa e le funzioni aziendali sono scarsamente formalizzate.

⁷² Branciarì S., *I sistemi di controllo nella piccola impresa*, Giapichelli Editore, Torino, 1996, pp. 31-33

⁷³ Branciarì S., *I sistemi di controllo nella piccola impresa*, Giapichelli Editore, Torino, 1996, p. 35

Solitamente nelle piccole imprese il sistema informativo è debole, in quanto forniscono le informazioni obbligatorie verso l'esterno, mentre sono carenti nell'elaborazione di dati utili ai fini direzionali. Tale struttura organizzativa poco formalizzata, fa sì che i compiti vengano ripartiti in maniera informale.

Il piccolo imprenditore tendenzialmente cura la gestione corrente dell'attività di impresa trascurando le prospettive di medio e lungo termine.

Dunque, il problema manageriale è un fattore insito nelle piccole imprese⁷⁴, tuttavia, è bene considerare che la coincidenza fra proprietario e soggetto economico e l'utilizzo di sistemi manageriali poco sviluppati ha come conseguenza positiva la rapidità nell'assunzione di decisioni e quindi una maggior flessibilità dell'azienda. Ad ogni modo, un'azienda che dispone di un sistema informativo e informatico destrutturato, manca di una visione e comunicazione chiara e formale degli obiettivi aziendali e delle motivazioni che determinano la direzione da seguire. Di conseguenza, una scarsa formalizzazione comporta una mancata visione d'insieme con una dispersione di energie e una gestione inefficiente dell'azienda⁷⁵. Il potenziamento del sistema informativo, quindi, costituisce uno strumento essenziale per un efficace controllo dell'andamento economico-finanziario ma anche delle variabili non finanziarie della gestione.

⁷⁴ Nicoletti P., *Policy e pratiche di sostenibilità nelle grandi imprese e nelle PMI*, ISFOL, Roma, 2014, pp. 2-4

⁷⁵ Imran M., Salisu I., Danial Aslam H., Iqbal J., Hameed I., *Resource and Information Access for SME Sustainability in the Era of IR 4.0: The Mediating and Moderating Roles of Innovation Capability and Management Commitment*, Processes, 2019, p.5

In secondo luogo, va sottolineato che per anni il mercato italiano ha messo a dura prova le piccole imprese anche in virtù di una eccessiva diffidenza del sistema finanziario a supportare i progetti di crescita e investimento delle suddette⁷⁶.

Tuttavia, negli ultimi anni si sono affermate nuove tendenze. Tra queste, emergono forme di finanziamento alternative al debito bancario, il quale per molti anni è stato la principale fonte di approvvigionamento di capitali da parte delle PMI italiane. Oggi più che mai il modello “banca-centrico” viene messo in discussione dalle piattaforme di *lending crowdfunding*⁷⁷, la cui diffusione ha rilanciato gli investimenti a favore delle aziende di piccola e media dimensione⁷⁸. Parallelamente la pandemia ha promosso l’adesione delle banche al mercato dei finanziamenti alternativi. In precedenza, infatti, il comparto delle PMI risultava troppo marginale ed eccessivamente rischioso per questi istituti, ma grazie ad alcuni interventi, come il Decreto Liquidità⁷⁹ e alle garanzie SACE, le banche hanno cominciato ad erogare finanziamenti anche alle PMI in crescita⁸⁰.

⁷⁶ Sassatelli M., Bianchi P., *Caratteri e prospettive della media impresa in Italia*, Impresa & Stato Rivista della Camera di Commercio di Milano n.41, 2011

⁷⁷ Le piattaforme di *lending crowdfunding* sono dei canali di comunicazione online degli intermediari finanziari che consentono di far incontrare prestatori e soggetti richiedenti e generare opportunità di guadagno da entrambe le parti. Il *lending crowdfunding* nasce per supportare aziende, professionisti e soggetti privati che non riescono ad ottenere finanziamenti dagli istituti di credito tradizionali poiché non possiedono i requisiti richiesti per la concessione del prestito bancario.

⁷⁸ Lombardi A., *Regolamento Europeo in materia di Crowdfunding: finanza alternativa per le PMI e Start-up in ottica transfrontaliera*, IlSole24Ore, 2020

⁷⁹ Decreto-legge 8 aprile 2020, n. 23

⁸⁰ Gigli G., *Non solo banca. Perché le Pmi cercano nuovi strumenti di finanziamento*, IlSole24Ore, 2022 - <https://www.ilsole24ore.com/art/non-solo-banca-perche-pmi-cercano-nuovi-strumenti-finanziamento-AEEYNOYB>

Un'altra caratteristica tipica delle PMI da mettere in luce è la capacità di “fare rete” facendo leva sui fattori *soft* dell'organizzazione aziendale: il valore reale dell'impresa è spesso centrato sulle attività intangibili (capitale relazionale, *know-how*, brevetti, marchi, conoscenza codificata, certificazioni, licenze etc.) piuttosto che sugli asset fisici (macchinari, immobili).

Un'ultima connotazione che caratterizza le imprese di piccole dimensioni attiene alla dimensione dei sistemi di controllo. Solitamente i sistemi impiegati per attuare il controllo sono principalmente di tipo euristico-informale poiché grazie al diretto contatto con gli aspetti dell'attività condotta si può effettuare una verifica attiva e immediata su svariati elementi (dall'andamento della produzione agli ordini, dalle *stock* di magazzino ai rapporti con gli istituti di credito, etc.).

Più nello specifico Sergio Branciarì, docente presso l'Università Politecnica delle Marche, ha condotto degli studi di classificazione delle PMI e ha proposto la seguente differenziazione:

- Nelle piccole *imprese intermedie con articolazioni più sviluppate dei sistemi manageriali* vi sono soggetti a cui vengono delegate alcune responsabilità e il sistema informativo formale è maggiormente sviluppato, anche se orientato principalmente a rispondere a esigenze esterne.
- Nelle piccole *imprese estese con bassa diffusione dei sistemi manageriali*, la struttura organizzativa possiede una formalizzazione limitata e il

sistema informativo formale è in parte articolato, ma è diretto soprattutto a rispondere a necessità esterne.

- Nelle piccole imprese estese con un'articolazione di base dei sistemi manageriali, la struttura organizzativa è opportunamente formalizzata e il sistema informativo formale viene sviluppato non solo per ottemperare esigenze esterne ma anche per fini interni⁸¹.

2.3 L'INTEGRAZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ NEL BUSINESS DI UNA PMI

Le piccole e medie imprese sono il pilastro dell'economia europea e ricoprono un ruolo chiave nella trasformazione ecologica dei sistemi di *business*. Attualmente è in corso una rivoluzione culturale attraverso la quale le imprese possono ottenere o rafforzare il vantaggio competitivo generando valore nel rispetto dell'ambiente, dei lavoratori, della comunità e, in generale, di tutti gli *stakeholder* coinvolti.

Con la crescente emergenza climatica, è ancor più chiaro che le PMI assumono un ruolo decisivo nella transizione ecologica, vista la loro impronta aggregata e il potenziale impatto sulla mitigazione. Negli ultimi anni il contributo nelle dinamiche socio-ambientali è ritenuto sempre più un dovere etico, più che un gesto derivante da decisioni volontarie e strategiche di posizionamento

⁸¹ Branciani S., *I sistemi di controllo nella piccola impresa*, Giappichelli Editore, Torino, 1996, p. 211

competitivo e reputazionale. La responsabilità sociale di impresa (CSR)⁸² è un modello di *business* che permette alle aziende non solo di generare benefici ambientali e sociali, ma può produrre anche dei ritorni di tipo economico.

Per questa ragione una strategia aziendale orientata alla sostenibilità non è soltanto una prerogativa delle imprese di maggiori dimensioni, ma è anche un'occasione per le PMI che possono trarre vantaggio da alcune delle proprie peculiarità⁸³. Le piccole e medie imprese, infatti, sono profondamente inserite nel contesto territoriale di riferimento ed hanno un rapporto più autentico con la comunità locale. La creazione di valore per il territorio e per il benessere degli individui che vi risiedono, è un aspetto cruciale che viene definito dalle PMI sin dalla loro istituzione.

L'azienda interessata a conseguire i propri obiettivi e la propria *mission* non può trascurare il contesto nel quale opera, in quanto l'attività svolta è spesso indirizzata al sistema di attori locali e, al contempo, dipende da essi.

Le *policy* aziendali rivolte alla massimizzazione dei risultati reddituali non devono essere subordinate alle politiche di CSR, piuttosto devono coniugare gli obiettivi economici con quelli sociali e ambientali del contesto specifico.

⁸² La responsabilità sociale d'impresa (Corporate Social Responsibility) è un modello di business mediante il quale le aziende compiono uno sforzo concertato per operare in modi che migliorino anziché degradare la società e l'ambiente.

⁸³ Santovito L., *Le PMI e le sfide del cambiamento sociale e ambientale*, Quaderni di ricerca sull'artigianato n.86, 2020

A tal proposito le aziende possono attuare diverse tipologie di azioni tese a rispondere alle esigenze degli *stakeholder* come: il lancio di prodotti con valenza socio-ambientale, il coinvolgimento e la formazione del personale, la tutela delle pari opportunità, iniziative per la comunità (donazioni, sponsorizzazioni, pubblicità con messaggi di tipo sociale, campagne di *cause-related marketing*), iniziative a beneficio del commercio equo-solidale, il controllo della *supply chain* sul rispetto di criteri di sostenibilità, l'elaborazione di documenti come il Bilancio di sostenibilità, la DNF e il codice etico⁸⁴ che consentono di descrivere in maniera sistematica tutte le azioni realizzate. Questi interventi possono essere attuati dalle aziende attraverso investimenti in sostenibilità che a loro volta devono essere adeguatamente valorizzati dal mercato.

In aggiunta, le piccole e medie imprese hanno un ruolo fondamentale nel raggiungimento del *net-zero*⁸⁵. Come riportato dal report “*SMEs: Key Drivers of Green and Inclusive Growth*”, pubblicato dall'OCSE nel 2018, le PMI hanno contribuito a una quota compresa tra il 60% -70% delle emissioni climalteranti di

⁸⁴ Codice etico: documento aziendale che rappresenta la Carta dei diritti e dei doveri morali che in un'organizzazione imprenditoriale definisce le responsabilità etico-sociali e i principi cui devono attenersi tutti i partecipanti all'attività lavorativa. Il codice etico evidenzia le responsabilità cui devono attenersi i comportamenti individuali di coloro che operano nell'ambito dell'organizzazione dell'impresa, quindi non soltanto dirigenti, quadri e dipendenti ma anche stakeholders - Treccani https://www.treccani.it/enciclopedia/codice-etico_%28Lessico-del-XXI-Secolo%29/

⁸⁵ Il *net-zero* si riferisce all'equilibrio tra la quantità di gas serra prodotti dalle attività umane e la quantità rimossa dall'atmosfera. Il che significa bilanciare le emissioni residue e considerate inevitabili con un assorbimento equivalente. Il Net-zero implica una riduzione delle emissioni nette riducendo la domanda di energia, decarbonizzando il sistema energetico e rimuovendo l'anidride carbonica dall'atmosfera.

fonte industriale in Europa⁸⁶. Eppure, in Europa solo i grandi emettitori sono obbligati a quantificare e limitare le proprie emissioni per rientrare nelle soglie definite dal sistema di scambio di crediti di carbonio ETS. Per tutte le altre aziende contenere le proprie emissioni è una scelta volontaria che dipende anzitutto dalla sensibilità dell'imprenditore. Le PMI non quotate non sono soggette a quest'obbligo di trasparenza, tuttavia spesso accade che, spinte dalla logica della *supply chain*, anche esse predispongano in maniera volontaria la *Disclosure* in materia di sostenibilità⁸⁷. Quando una piccola o media impresa non quotata si rapporta con cliente B2B obbligato al rispetto delle normative in ambito di reportistica non finanziaria, è a sua volta tenuta a fornire informazioni specifiche su alcuni temi come le *policy* di economia circolare, il risparmio energetico, il riciclo dei rifiuti e le politiche di anticorruzione.

Inevitabilmente la sostenibilità sarà un valore cruciale per le PMI.

2.3.1. I vantaggi di una PMI sostenibile

Per le piccole e medie imprese italiane la sostenibilità rappresenta un obiettivo e un valore prioritario da supportare tramite azioni concrete. Per le PMI la gestione dei temi ESG è un fattore rilevante utile a manifestare l'attenzione nei confronti

⁸⁶ *Mood green: Oltre la metà delle piccole medie imprese italiane punta ad essere sostenibile*, Linkiesta, 2021 <https://www.linkiesta.it/2021/07/imprese-green-pmi-covid-sostenibilita/>

⁸⁷ Tami A., *Essere sostenibili e comunicarlo: la sfida per le PMI*, Amministrazione & Finanza n.10, 2021

della comunità e del territorio e, allo stesso tempo, un elemento di grande vantaggio competitivo⁸⁸.

Dagli studi effettuati da Banca Ifis e Format *Research* nel 2021⁸⁹, emerge che il 38% delle PMI intervistate ha realizzato iniziative in ottica ESG, nello specifico tra queste il 33% in ambito ambientale, il 25% in ambito sociale e il 42% in entrambe le direzioni. Stando ai risultati raccolti dalla medesima indagine, i principali *driver* che spingono le aziende a compiere investimenti sostenibili sono: la responsabilità verso la comunità e il territorio (74%) e la maggiore competitività sul mercato (16%). A tal proposito, Giulia Mariani HR Manager di Coronet, azienda lombarda coinvolta nella produzione di tessuti tecnici *animal free*, nel corso di un'intervista del Sole24Ore ha affermato che *“Seguire il trend di minor impatto ambientale comporta un reale vantaggio competitivo, è la maggior sensibilità del consumatore che ormai spinge la produzione verso soluzioni sostenibili”*⁹⁰. Spesso le aziende attuano simultaneamente più iniziative per rendere la propria attività sostenibile sotto il profilo ambientale.

⁸⁸ Primopiano, *PMI e sostenibilità: Sostenibilità, un impegno concreto per 4 Pmi su 10*, IlSole24Ore per Banca Ifis, 2021

file:///C:/Users/Sara/Downloads/https___st.ilsole24ore.com_bc_marketwatchpmi_wp-content_uploads_2021_07_WP_Bancalifis_07-Luglio2021.pdf

⁸⁹ Market Watch PMI è uno studio realizzato dall'Ufficio Studi di Banca Ifis in collaborazione con Format Research. È stata realizzata una *survey* che ha coinvolto 502 piccole e medi e imprese italiane nel periodo compreso tra maggio e giugno 2021.

⁹⁰ [file:///C:/Users/Sara/Downloads/https___st.ilsole24ore.com_bc_marketwatchpmi_wp-content_uploads_2021_07_WP_Bancalifis_07-Luglio2021%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Sara/Downloads/https___st.ilsole24ore.com_bc_marketwatchpmi_wp-content_uploads_2021_07_WP_Bancalifis_07-Luglio2021%20(1).pdf)

Tra queste emergono il risparmio energetico (82%), la gestione dei rifiuti (78%), la riduzione dell'uso di agenti chimici inquinanti (68%), l'impiego di materiali innovativi a basso impatto ambientale (24%), l'uso di risorse rinnovabili (20%) e la riduzione degli imballaggi (18%)⁹¹. Se una PMI integra la sostenibilità nel suo modello di *business*, essa può ottenere svariati benefici e vantaggi specialmente nel lungo periodo. In primo luogo, se un'azienda viene riconosciuta come sostenibile, questo le permette di espandere la gamma di clienti che vengono raggiunti e coinvolti. I consumatori, e in particolare le nuove generazioni, considerano sempre più il comportamento ESG delle imprese nelle scelte di acquisto ed esprimono la loro preferenza a favore delle aziende più virtuose.

Per questa ragione, migliorare il marchio aziendale associandolo ad una sostenibilità di impresa è estremamente importante per le imprese *B2C*, rivolte al consumatore. Il medesimo effetto positivo si verifica nei riguardi dei fornitori, innescando un efficace effetto a catena che incentiva lo sviluppo di filiere sostenibili.

Un altro aspetto di cui le imprese devono inevitabilmente tener conto è legato al fatto che essere *green* consente di attrarre maggiori capitali e di assicurarsi un miglior accesso al mercato del credito e ai finanziamenti⁹².

⁹¹ Primopiano, *PMI e sostenibilità: Sostenibilità, un impegno concreto per 4 Pmi su 10*, IlSole24Ore per Banca Ifis, 2021

⁹² Tami A., *Essere sostenibili e comunicarlo: la sfida per le PMI*, Amministrazione & Finanza n.10, 2021

Gli investitori sono sempre più propensi a investire in portafogli di aziende *green* e attente ai temi di *Corporate Social Responsibility* (CSR).

Un altro vantaggio significativo che esorta le PMI ad essere sostenibili è la diminuzione dei costi aziendali, infatti, secondo il rapporto “*No Net Zero without SME*”⁹³ pubblicato nel novembre 2021 dall’*Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD) la riduzione dei costi è la prima motivazione che incoraggia le imprese a tagliare le proprie emissioni.

Queste riduzioni dei costi possono essere conseguite in vari modi⁹⁴:

- Efficienza dei processi: si minimizzano gli *input* e gli scarti di produzione ottimizzando i processi attuali o introducendone nuovi più efficienti;
- Progettazione dei prodotti: si riprogettano i prodotti per limitare i fattori produttivi richiesti, pur conservando la funzionalità del prodotto;
- Smaltimento dei rifiuti: si riducono i rifiuti incrementando l’efficienza dei processi di smaltimento. Inoltre, le PMI possono riutilizzare i rifiuti prodotti o individuare altre imprese che possono utilizzarli a loro volta;
- Materie prime: si possono utilizzare materiali riciclati;
- Efficienza delle infrastrutture: si generano risparmi utilizzando tecnologie più efficienti dal punto di vista energetico;

⁹³<https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/bab63915en.pdf?expires=1664554472&id=id&accname=guest&checksum=B93CC19B9E826D7075E74BEE809CA1AE>

⁹⁴ OECD, *No net zero without PMI: Exploring the key issues for greening PMI and green entrepreneurship*, OECD SME and Entrepreneurship Papers N.30, OECD Publishing, 2021, Paris - <https://doi.org/10.1787/bab63915-it>

- Imballaggio e trasporto: si riduce il volume degli imballaggi e si ricorre a fornitori locali per diminuire i costi di spedizione e consegna.

Ad oggi, i prezzi sempre più elevati dell'energia sono un forte stimolo all'eco-innovazione, pertanto vi è un maggior incentivo per le PMI a adottare pratiche *green* specialmente nei settori ad alta intensità energetica (es. aziende chimiche).

Oltre a ciò, essere proattivi rispetto a questioni ESG attenua il rischio e la volatilità dell'attività aziendale accrescendo la redditività a lungo termine, rendendola adeguata ad aumentare il volume di vendite dell'impresa⁹⁵.

Il *management* della sostenibilità consente di gestire in modo proattivo gli impatti sociali e ambientali positivi e negativi generati dall'attività innescando un processo di *risk assessment* e mitigazione dei rischi. Non solo, un'impresa sostenibile è un'impresa in grado di attrarre e fidelizzare il personale e, più in generale, è capace di ottenere un supporto significativo dai propri portatori d'interesse chiave.

Questo aspetto è molto importante poiché gli *stakeholder* rappresentano uno dei maggiori potenziali rischi per l'impresa, in quanto possono ostacolare l'organizzazione. D'altra parte, effettuando l'attività imprenditoriale in linea con gli interessi dei vari *stakeholder*, è possibile mitigare i rischi e ridurre i costi di esercizio, soprattutto quelli assicurativi e legali.

⁹⁵ Risi P., *Cresce il valore della sostenibilità*, Largo Consumo n.5, 2021 p. 114

L'allineamento degli interessi aziendali con quelli dei vari soggetti che ruotano attorno all'organizzazione fa sì che l'azienda acquisisca una piena legittimazione sociale e un notevole miglioramento dell'immagine e della *brand reputation*⁹⁶.

Per dimostrare reputazione e legittimità dell'azienda è essenziale la divulgazione delle informazioni riguardanti le performance ambientali e sociali e, di conseguenza, è necessario misurare tali performance mediante appositi indici ESG (es. FTSE4Good Index Series)⁹⁷. Per una PMI costruire un profilo di sostenibilità è utile internamente poiché consente di reperire informazioni *material* ecocompatibili per orientare le scelte dell'imprenditore o del *management* ed eventualmente segnalarlo anche agli *stakeholder* esterni. Altresì, la gestione dei temi ESG permette ai consulenti di suggerire e coadiuvare le PMI nell'introdurre nuovi controlli e cambiamenti organizzativi per agevolare il monitoraggio dei fattori di sostenibilità del *business* specifico.

2.3.2. Le leve di sostenibilità di una PMI

La sostenibilità è un elemento essenziale per la creazione del valore aziendale, pertanto, l'impresa è tenuta a compiere un processo di cambiamento e trasformazione ai fini dell'integrazione degli aspetti ESG nelle strategie di

⁹⁶ Crossley R., Elmaghrhi M., Ntim C., *Sustainability and legitimacy theory: The case of sustainable social and environmental practices of small and medium-sized enterprises*, Business Strategy and the Environment n.30, 2021

⁹⁷ Santovito L., *Le PMI e le sfide del cambiamento sociale e ambientale*, Quaderni di ricerca sull'artigianato n.86, 2020, p.323

business, nei sistemi organizzativi e gestionali, nella cultura aziendale e nella misurazione delle *performance*. Questo processo per funzionare deve anzitutto ottenere un forte supporto da parte del *Top Management* aziendale ma anche coinvolgere tutta l'organizzazione⁹⁸. Un elemento che può fungere da leva e motore al cambiamento in una PMI è indubbiamente la *leadership*.

La *leadership* esprime la capacità di costruire una visione comune condivisa dai soggetti coinvolti nell'organizzazione ed intenti nella sua realizzazione⁹⁹.

Definire la direzione comporta l'elaborazione di una visione del futuro, un'istantanea del risultato finale da raggiungere. La visione comune deve comprendere i bisogni e le esigenze di tutti i soggetti che gravitano attorno all'organizzazione e deve allinearli nella stessa direzione. Le PMI che possiedono una *leadership* efficace tendono ad instaurare un clima di lavoro migliore e più produttivo. Una buona *leadership* è infatti tra le competenze più strategiche di un *business* sostenibile poiché consente all'azienda di rispondere al meglio ai cambiamenti del mercato e di generare un impatto che va oltre gli interessi aziendali. Se l'impresa possiede una visione ed una cultura chiara sarà in grado di compiere una comunicazione con l'esterno più autentica, cogliendo maggiormente i segnali del mercato. Una buona *leadership* è infine in grado di mettere in

⁹⁸ Fantini P., Pinzone M., *Manufacturing in prospettiva: cultura, strumenti e pratiche della sostenibilità sociale come leve per il vantaggio competitivo*, Sistemi&Impresa, 2015, p.25

⁹⁹ Bennis W.G., Burt Nanus B., *The Strategies for Taking Charge*, Harper Collins, New York, 2012

discussione lo *status-quo* e il pensiero comune stimolando creatività, innovazione e dialogo con tutti gli *stakeholder*¹⁰⁰.

Un altro tema centrale che può costituire una leva per la sostenibilità delle piccole e medie imprese italiane è quello della *supply chain* e della catena del valore¹⁰¹. Come afferma Pasquale Lampugnale, presidente di Piccola Industria Confindustria Campania, per favorire la crescita e la competitività delle aziende occorre “*aggregarsi in una logica di sistema filiera per innovare, accrescere la qualità dei prodotti e farlo in modo sostenibile*”. Molte PMI italiane hanno superato l’ottica di singola impresa assumendo bensì una logica di filiera in grado di assicurare maggiore solidità, continuità e sviluppo del sistema produttivo.

A tal proposito, il segretario generale di Unioncamere, Giuseppe Tripoli, afferma: “*Più di 3 imprese su 4 del nostro paese operano all’interno di filiere, alcune più corte, di territorio, altre più internazionali*”.

In questa prospettiva la filiera funge da efficace strumento di trasmissione di conoscenze, condivisione e innovazione. Le relazioni che si intessono all’interno della *supply chain* sono fondamentali per sviluppare interconnessioni virtuose capaci di generare opportunità reciproche e benefici che si riversano su tutto il

¹⁰⁰ Foss N. J., Schmidt J., Teece D. J., *Ecosystem leadership as a dynamic capability*, Isevier Ltd., Long Range Planning, 2022 - <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2022.102270>

¹⁰¹ Birkel H., Müller M., *Potentials of industry 4.0 for supply chain management within the triple bottom line of sustainability e A systematic literature review*, Journal of Cleaner Production V. 289, 2021

contesto territoriale coinvolto¹⁰². Le imprese che operano in un sistema filiera sono fortemente orientate all'innovazione e alla digitalizzazione, sono più aperte ai mercati internazionali¹⁰³. Come indicato in un articolo della “Redazione Imprese del Sud” nel settembre 2021 le aziende inserite nelle filiere possedevano una più accentuata propensione a innovare (il 62%) rispetto a quelle non operanti in filiera (il 38%)¹⁰⁴. In effetti, un'altra importante leva di sostenibilità è proprio l'innovazione. La sostenibilità, l'innovazione tecnologica, i Big Data e la transizione ecologica e digitale sono strumenti in forte sinergia strategica che stanno sempre più emergendo sul mercato. La transizione ecologica e la transizione digitale sono due forme di riconversione radicali e irreversibili diffuse su scala globale che consentono alle imprese più innovative di crescere, essere competitive e sostenibili grazie all'adozione di nuove tecnologie.

Le tecnologie rappresentano quindi uno strumento essenziale per la transizione digitale. Quest'ultima permette di creare vere e proprie economie sostenibili e nuovi modelli lavorativi, consumistici e di produzione. La sostenibilità non può realizzarsi senza la transizione digitale e la tecnologia, fattori cruciali per

¹⁰² Negri M., Cagno E., Colicchia C., Sarkis J., *Integrating sustainability and resilience in the supply chain: A systematic literature review and a research agenda*, Business Strategy and the Environment, 2021 - <https://doi.org/10.1002/bse.2776>

¹⁰³ Regione innovazione, *Filiere, bando da 4 milioni per lo sviluppo*, IlSole24Ore, 2022 - https://www.ilsole24ore.com/art/filiere-bando-4-milioni-lo-sviluppo-AE37m2wB?refresh_ce

¹⁰⁴ <https://www.impresedelsud.it/le-filiere-fanno-bene-alle-pmi-il-41-e-in-ripresa/>

l'innovazione¹⁰⁵. Le nuove tecnologie contribuiscono alla diffusione dell'economia circolare e rendono i processi produttivi automatizzati e intelligenti migliorando l'efficienza energetica. I dispositivi informatici, inoltre, consentono di ottimizzare l'allocazione delle risorse e facilitano i processi di decarbonizzazione riducendo le emissioni e l'inquinamento (es. SAP, Airtable). Lo sviluppo tecnologico in campo economico, ambientale e sociale, deve essere attuato in maniera responsabile e resiliente per far fronte alle sfide globali. Per farlo, sarà indispensabile comprendere la rotta del cambiamento, accoglierlo e coglierne i benefici e le opportunità.

2.3.3. Le barriere alla sostenibilità di una PMI

Partendo dagli studi effettuati da Banca Ifis e *Format Research* nel 2021, si può affermare che lo slancio verso la sostenibilità non è esente da difficoltà poiché il 66% delle PMI ha dovuto affrontare degli ostacoli di diversa natura.

Tra questi buona parte delle aziende ha manifestato problematiche connesse all'aumento dei costi. Secondo le valutazioni del *Network Italiano Business Reporting* (NIBR) nel 2016 i costi legati alla rendicontazione non finanziaria di sostenibilità socio-ambientale oscillavano tra i 150.000 e 600.000 euro per le imprese di grandi dimensioni e da 8.000 a 25.000 euro per le aziende di piccole e

¹⁰⁵<https://www.altalex.com/documents/news/2022/05/02/digitalizzazione-sostenibilita-viaggio-stessa-rotta>

medie dimensioni. Tuttavia, Marco Massenzi, il Ceo di Teleconsys, azienda innovativa che realizza soluzioni tecnologiche d'avanguardia, sostiene che l'impatto negativo sull'Ebitda nel breve termine può essere superato internamente: *“Questo ostacolo è stato superato facendo sì che gli interventi in ottica ESG fossero gradualmente, creando consapevolezza rispetto alla loro importanza e sviluppando un'organizzazione aziendale dedicata”*¹⁰⁶.

Altri limiti al reporting di sostenibilità da parte delle PMI talvolta sono ascrivibili a caratteristiche intrinseche delle stesse: la proprietà e la conduzione di tali aziende è spesso familiare e frequentemente l'organo di *governance* coincide con la proprietà. Comunemente queste tipologie di imprese non assumono un ruolo dominante all'interno della filiera produttiva.

Al contempo, un'altra problematica riscontrata da molte aziende di piccole dimensioni è la mancanza di competenze specifiche del personale. Spesso le PMI non possiedono figure direttamente preposte alla gestione delle questioni di sostenibilità ambientale e sociale o personale competente sul tema. Tale situazione può creare difficoltà che si riversano negativamente sui risultati ottenuti¹⁰⁷.

¹⁰⁶ Primopiano, *PMI e sostenibilità: Sostenibilità, un impegno concreto per 4 Pmi su 10*, IlSole24Ore per Banca Ifis, 2021

file:///C:/Users/Sara/Downloads/https___st.ilssole24ore.com_bc_marketwatchpmi_wp-content_uploads_2021_07_WP_BancaIfis_07-Luglio2021.pdf

¹⁰⁷ Schröder S., Wiek A., Farny S., Philip L., *Toward holistic corporate sustainability—Developing employees' action competence for sustainability in small and medium-sized enterprises through training*, Business Strategy and the Environment, 2022

Tuttavia, secondo l'indagine di Banca Ifrs le piccole e medie imprese sono spinte a risolvere queste difficoltà: il 66% delle aziende intende investire in futuro su questi aspetti “certamente” (7%) o “probabilmente” (59%).

In aggiunta alle problematiche sopra evidenziate, una delle principali barriere che le PMI “sostenibili” devono fronteggiare è l'incertezza. L'incertezza può essere associata alla tecnologia, ai mercati, alle politiche e alle normative, nonché all'impatto climatico. L'incertezza tecnologica discende dalla fattibilità tecnica di nuove soluzioni e innovazioni e dalle loro potenziali implicazioni.

Solitamente le PMI non possiedono competenze tecniche adeguate e si interrogano sulla funzionalità, l'utilità o la qualità delle innovazioni. Questa incertezza conduce a un sotto investimento da parte delle PMI.

L'incertezza del mercato, invece, è uno dei maggiori ostacoli all'ecologizzazione delle PMI secondo cui le misure ambientali comportano una riduzione dei profitti. Infine, l'incertezza politica e normativa possono contribuire all'instabilità del mercato. Nonostante la regolamentazione ambientale sia ritenuta un efficace motore di innovazione, essa è spesso più complessa per le PMI che possiedono meno risorse da dedicare all'osservanza del sistema normativo che richiede certificazioni e ispezioni di conformità¹⁰⁸.

¹⁰⁸ OECD, *No net zero without PMI: Exploring the key issues for greening PMI and green entrepreneurship*, OECD SME and Entrepreneurship Papers N.30, OECD Publishing, 2021, Paris <https://doi.org/10.1787/bab63915-it>

Secondo gli studi condotti dall'OECD nel 2021, in futuro saranno essenziali i seguenti aspetti:

- Maggiore consapevolezza delle opportunità di *business* e della potenziale esigenza di sostegno pubblico per i diversi tipi di attività sostenibili.
- Accertare le necessità di finanziamento delle PMI e degli imprenditori per investire nella sostenibilità, e determinare le politiche e i prodotti finanziari pertinenti.
- Favorire la fruizione di informazioni sull'ecologizzazione delle PMI mediante un miglioramento dell'accessibilità ai dati.
- Identificazione dei tipi di politiche più appropriate a sostenere l'imprenditoria verde rintracciando dei casi esemplari.
- Definire al meglio i quadri normativi al fine di fornire i giusti incentivi alle PMI per una transizione verde.
- Coinvolgimento delle PMI nell'elaborazione delle *policy* sul clima e sull'ambiente, anche mediante test sulle imprese nelle valutazioni d'impatto delle normative¹⁰⁹.

¹⁰⁹ OECD, *No net zero without PMI: Exploring the key issues for greening PMI and green entrepreneurship*, OECD SME and Entrepreneurship Papers N.30, OECD Publishing, 2021, Paris, p.57

2.3.4. *La transizione di una PMI rispetto ad una grande impresa*

La modalità con cui viene integrata la sostenibilità al *core business* aziendale si differenzia tra la grande e la piccola impresa. La dimensione di un'organizzazione è un fattore discriminante. Le grandi imprese/multinazionali, diversamente dalle PMI, dispongono di maggiori risorse, posseggono un numero più elevato di strumenti, hanno più facilità ad accedere al credito bancario e a diversificare il rischio, inoltre, sono in grado di sostenere con meno sforzi i costi derivanti dalla variazione dei processi produttivi e organizzativi.

Un altro aspetto differente è la componente motivazionale che induce un'impresa a rendicontare i fattori ESG e a redigere il bilancio di sostenibilità o integrato.

Da un lato la grande impresa è guidata da un interesse di tipo economico strettamente connesso a una questione reputazionale. In questo senso un'impresa di grandi dimensioni, per rispondere alle nuove esigenze del mercato, è tenuta a ridurre il proprio contributo al cambiamento climatico, a contenere l'inquinamento, a promuovere la lotta alla povertà e così via. Pertanto, diviene essenziale utilizzare il bilancio di sostenibilità o il report integrato per comunicare il proprio impegno ambientale e sociale agli investitori, alle agenzie di rating e a tutti gli *stakeholder*.

Dall'altro lato, invece, le PMI sono mosse più che da ragioni economiche da motivi etici. Le aziende di piccole dimensioni sono fortemente connesse al contesto territoriale locale e di conseguenza ne conoscono le principali esigenze e

priorità. Le ragioni etiche che spingono le PMI sono principalmente ascrivibili all'assetto aziendale di tipo familiare: è lo stesso imprenditore a tenere alla salvaguardia dell'ambiente, dei diritti umani, alla salute e alla soddisfazione dei dipendenti, all'innovazione e alla collaborazione.

Un altro aspetto a vantaggio della piccola impresa è riconducibile alla sua struttura aziendale¹¹⁰. Un'organizzazione ripartita in pochi processi produttivi potrà realizzare una totale riconversione industriale con più facilità rispetto ad una grande multinazionale caratterizzata da una struttura complessa e articolata. Tuttavia, questo elemento a favore delle PMI può essere ostacolato dalla maggiore difficoltà nel reperire finanziamenti per la conversione.

Oggi più che mai è essenziale che le imprese di piccole e medie dimensioni vengano supportate finanziariamente in modo da intraprendere misure strutturali e progetti di doppia transizione (digitale ed ecologica) nel lungo termine¹¹¹.

Un'ulteriore problematica a discapito della piccola o media impresa che la differenzia dall'azienda di grandi dimensioni è ascrivibile alla mancanza o scarsità di competenze interne verticali sul tema della sostenibilità.

Come evidenziato in precedenza, spesso il personale aziendale non possiede competenze specifiche ESG e, talvolta, l'impresa non dispone delle risorse necessarie per avviare la formazione dei dipendenti sul tema.

¹¹⁰ Fazio A., *Sviluppo della media e piccola impresa e occupazione*, Banca d'Italia Intervento del Governatore, Loreto, 1999, pp.13-14

¹¹¹ Bartoloni M., *Tempesta perfetta sulle Pmi, misure a sostegno delle filiere*, IlSole24Ore, 2022, p. 15

Ciò invece, tende a non essere riscontrato nelle grandi imprese, nelle quali frequentemente vengono istituiti organi specifici competenti come i “Comitati di Sostenibilità” e le “Task Force Manageriali” con deleghe su tematiche di sostenibilità.

Un'altra questione che contraddistingue le imprese di piccole dimensioni è la difficoltà nella comunicazione formale e istituzionale delle informazioni di sostenibilità¹¹². Spesso redigere documenti come il bilancio di sostenibilità o il bilancio integrato può risultare oneroso in termini sia di tempo che di risorse umane ed economiche. Ciò nonostante, la mancanza di competenze specifiche che caratterizza le PMI e la difficoltà nella comunicazione formale possono essere colmate dalla presenza di una forte *leadership* che consente all'impresa di conoscere le necessità dei dipendenti e della comunità in modo più rapido, diretto ed efficace rispetto ad una multinazionale. Malgrado le differenti ragioni che distinguono la grande impresa dalla PMI, è evidente che la sensibilità aziendale rispetto alla sostenibilità e alla responsabilità sociale di impresa non è distinta dal *core business* dell'organizzazione, ma incide fortemente sul modo di fare impresa. Il processo di integrazione della sostenibilità nella strategia di impresa deve coinvolgere tutte le categorie di *stakeholder*, instaurando una fitta rete di relazioni

¹¹² Pencarelli T., Cioppi M., *La comunicazione di marketing nelle piccole imprese: alcune evidenze empiriche*, Piccola Impresa / Small Business, 2009

e di fiducia che porti alla redazione di un rendiconto veritiero ed esaustivo su ciò che l'organizzazione compie.

2.3.5. I finanziamenti e le agevolazioni fiscali per le aziende sostenibili

Attualmente in Italia le aziende *green* possono accedere a diverse forme di agevolazione fiscale. Per conseguire la *net-zero*, e quindi promuovere la riduzione delle emissioni climalteranti, sono state previste delle agevolazioni per il risparmio energetico aziendale e sono stati erogati dei finanziamenti pubblici alle aziende per incoraggiarle alla sostenibilità. Ciascuna iniziativa proposta dal Ministero dell'Economia e delle Finanze è volta a premiare le aziende più virtuose in ottica ESG e a spingere nuove imprese a intraprendere il cammino verso la sostenibilità. Ad oggi i principali finanziamenti e agevolazioni fiscali previste in Italia sono quelli suggeriti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

Il PNRR è il documento strategico che il Governo italiano ha redatto in modo da poter usufruire dei fondi del programma *Next generation EU* meglio noto come *Recovery Fund*. Il *Recovery Fund* predispone dei fondi europei per rilanciare l'economia degli Stati membri UE a seguito della crisi scatenata dalla pandemia. Il *Recovery Fund* persegue l'obiettivo del *Green deal* di rendere l'Europa il primo continente a raggiungere la neutralità climatica entro il 2030.

La Commissione europea ha formulato questo piano di investimenti per agevolare la transizione verso un'economia *green*, più competitiva e inclusiva tramutando

così i problemi ambientali e la lotta ai cambiamenti climatici in opportunità in tutti i settori, combinando la crescita della produttività con la sostenibilità.

Il *Recovery Fund* è il più significativo pacchetto di misure finanziato in Europa pari a 2.018 miliardi di euro¹¹³. Esso offre l'occasione decisiva di indirizzare capitali pubblici verso PMI sempre più performanti e compatibili con la dimensione sociale e ambientale. Per poter disporre di suddetti fondi e favorire la transizione *green* il Governo Draghi ha realizzato un pacchetto di investimenti e riforme, ovvero il PNRR, definitivamente approvato dalla Commissione Europea il 13 luglio 2021. Attraverso questo piano si intende affrontare e risolvere i nodi strutturali che hanno frenato lo sviluppo economico e sociale nazionale degli ultimi decenni (la scarsa dinamica degli investimenti, la disparità di reddito, di genere, generazionali e territoriali, la debole capacità amministrativa del settore pubblico). Il PNRR punta a rilanciare l'economia dopo la crisi pandemica incentivando la transizione ecologica e promuovere un mutamento strutturale economico combattendo le diseguaglianze di genere, territoriali e generazionali¹¹⁴. In particolare, il piano è ripartito in sei missioni (Digitalizzazione, Transizione ecologica, Infrastrutture per la mobilità green, Istruzione e ricerca, Inclusione e coesione e Salute) e si focalizza su tre aree di intervento: digitalizzazione e

¹¹³ Napolitano L., *Il Piao quale strumento di finanza sostenibile applicativo e funzionale del Piano nazionale di ripresa e resilienza, Norme&Tributi Plus Enti Locali & Edilizia, IlSole24Ore, 2022*

¹¹⁴ Osservatori.net digital innovation, Guida al PNRR, https://blog.osservatori.net/it_it/pnrr-sintesi-piano-nazionale-ripresa-resilienza

innovazione, transizione ecologica e inclusione sociale. Il PNRR descrive le priorità di investimento per un arco temporale di 5 anni (dal 2021 al 2026).

Tra le missioni del piano per la sostenibilità aziendale sono previste agevolazioni fiscali volte a favorire il risparmio energetico nelle aziende come indicato nella figura 2.

Figura 2 - Missione 2: Rivoluzione verde e transizione ecologica



Fonte: Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza

Il programma punta a fornire investimenti finanziari a imprese di qualsiasi dimensione che effettuano scelte aziendali sostenibili, in linea con i principi del *Global compact* delle Nazioni Unite, relativi ai diritti umani, agli standard lavorativi, alla tutela dell'ambiente e alla lotta alla corruzione.

In questo scenario, il governo societario della singola impresa ricopre un ruolo decisivo nel garantire che le considerazioni di tipo sociale e ambientale siano integrate nei processi decisionali.

Ad esempio, il governo societario può inserire *policy* di diversità nella composizione degli organi di amministrazione o rivedendo le modalità di remunerazione dei dirigenti.

Tra le misure previste dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza si inserisce il “Piano Transizione 4.0”. Il piano è volto a incoraggiare e assistere le aziende nel percorso di transizione tecnologica e di sostenibilità ambientale, incentivando il ciclo degli investimenti e promuovendo il *Made in Italy*¹¹⁵.

Per le PMI, infatti, la digitalizzazione può rappresentare un fondamentale veicolo di sostenibilità sia nei sistemi informativi che nelle procedure di gestione.

Il piano Transizione 4.0, in particolare, introduce delle forme di agevolazione fiscale per le aziende *green* in modo da stimolare l’adozione di innovazioni che rendano la produzione più sostenibile e la riduzione delle emissioni di CO₂¹¹⁶.

I fondi stanziati per questo specifico progetto, pari a 24 miliardi di euro, dovrebbero promuovere due obiettivi: sopperire l’incertezza economica provocata dall’emergenza Covid-19 e accrescere gli investimenti privati.

Più una piccola o media impresa diventa sostenibile, maggiori saranno le agevolazioni fiscali che potrà richiedere poiché le aziende più virtuose in tema di sostenibilità conseguono un miglior rating nel ranking del PNRR. In questo modo prende vita un circolo virtuoso nel quale le agevolazioni per il risparmio

¹¹⁵ Fotina C., *Pnrr e venture capital per finanziare le Pmi*, IlSole24Ore, 2022, p.24

¹¹⁶ Fotina C., *Transizione 4.0, il riassetto parte dalla formazione*, IlSole24Ore, 2022, p.8

energetico permettono alle imprese di ridurre i consumi e, a sua volta, ciò consente di ricevere ulteriori sgravi fiscali. Per una PMI essere una *smart factory* significa non solo ottenere maggiori sgravi fiscali, ma anche beneficiare di una serie di vantaggi: innanzitutto la produzione più automatizzata consente di semplificare la gestione e di garantire maggiore trasparenza e affidabilità¹¹⁷.

La digitalizzazione delle procedure assicura un monitoraggio continuativo dello stato di avanzamento dei singoli processi e del consumo effettivo degli impianti di produzione. In aggiunta, possedere informazioni e dati precisi sui processi permette di intervenire tempestivamente qualora si identificassero anomalie e, al contempo, consente di effettuare un calcolo accurato e dettagliato degli indici di performance. Stando ai dati dell'Eurostat del 2021, il 32% delle imprese italiane utilizza dispositivi IoT per gestire i propri processi produttivi e organizzativi, superando di tre punti percentuali la media europea¹¹⁸.

Ad oggi le piccole e medie imprese italiane necessitano di un quadro normativo chiaro per impedire un aggravamento finanziario dei bilanci e per cogliere i benefici concessi dal PNRR, specialmente a seguito delle gravi difficoltà aziendali provocate dal conflitto russo-ucraino e dall'elevato livello inflattivo¹¹⁹.

¹¹⁷ Büchi G., Cugno M., Castagnoli R., *Smart factory performance and Industry 4.*, Technological Forecasting and Social Change, 2020

¹¹⁸ <https://lab24.ilsole24ore.com/imprese-digitali/>

¹¹⁹ Orlando L., *Inflazione, ordinativi e tassi: tutti gli indici di un paese in frenata*, IlSole24Ore, 2022, p.12

Un supporto alla struttura finanziaria delle PMI può essere fornito non solo mediante l'accesso al credito e alla liquidità, ma anche attraverso la finanza alternativa connessa alla transizione.

Le imprese di medie e piccole dimensioni necessitano di strumenti in grado di semplificare l'emissione di obbligazioni come, ad esempio, i *Basket Bond*¹²⁰.

I *Basket Bond* rappresentano una cartolarizzazione di *minibond*¹²¹ che permette alle PMI di accedere a risorse finanziarie a medio-lungo termine per realizzare i piani di sviluppo. Questi strumenti di finanziamento sono emessi da società diverse che possiedono requisiti simili e i portafogli vengono costruiti seguendo uno specifico criterio, per esempio, i *green basket bond* sono creati per finanziare una realtà imprenditoriale che compie un investimento di tipo ambientale. Nell'ambito del *Green Deal UE*, l'Unione Europea ha stabilito la direzione di intervento degli investimenti sostenibili e ha elaborato una normativa europea dedicata ai *green bond*.

Nel 2018 la Commissione europea ha definito lo *European Green Bond Standard* (EUGBS): uno standard volto ad assicurare che le imprese europee possano usufruire di finanziamenti *green* e che gli investitori possano investire in progetti

¹²⁰ Meneghello M., *Servono strumenti innovativi per agganciare Pnrr e crescita*, IlSole24Ore, 2022

¹²¹ I *minibond* sono titoli di debito a medio-lungo termine emessi da società italiane non quotate, tipicamente PMI, destinate a piani di sviluppo, operazioni di investimento straordinarie o di refinancing.

*green*¹²². Tra gli obiettivi fissati dalla strategia europea è previsto il rafforzamento degli strumenti legislativi sulla finanza sostenibile e la promozione di una finanza più inclusiva nei confronti delle PMI.

Inoltre, sono state stabilite delle linee di intervento tese a monitorarne la transizione verso la sostenibilità e a rafforzare la resilienza del sistema economico e finanziario rispetto ai rischi che incidono sulla sostenibilità.

Le PMI sono attrici protagoniste di questa strategia UE in ambito ESG che incentiva gli investimenti in progetti di finanza sostenibile¹²³ indirizzati al conseguimento di obiettivi climatici e a fronteggiare le sfide ambientali.

Al contempo, i *green bond*, ovvero titoli di stato *green*, rappresentano uno strumento finanziario essenziale per rendere l'economia italiana un'economia a basse emissioni di carbonio. I proventi delle obbligazioni *green* sono obbligatoriamente destinati a progetti che generano impatti ambientali positivi.

I principali ambiti di applicazione dei proventi sono: energie rinnovabili, efficientamento energetico, edilizia verde, adattamento al cambiamento climatico, gestione sostenibile delle risorse naturali e dell'acqua, trasporti puliti¹²⁴.

¹²² *Green Bond: finanziamenti per investimenti sostenibili di imprese e PMI*, Redazione PMI.It, 2022 - <https://www.pmi.it/finanza/investimenti-pmi/363276/finanziamenti-pmi-nuove-regole-ue-per-i-green-bond.html>

¹²³ Per finanza sostenibile si intende la finanza che nel processo decisionale di investimento tiene in considerazione fattori di tipo ambientale (Environmental), sociale (Social) e di governo societario (Governance), i cosiddetti fattori Esg.

¹²⁴ Assolombarda, *Finanza sostenibile: priorità e prospettive per la crescita e lo sviluppo delle imprese*, Redazione PMI.It, 2022, p.33

Attraverso l'emissione di *green bond* il governo può finanziare una buona percentuale di spesa pubblica dedicata a obiettivi ambientali.

In Italia i primi BTP green sono stati emessi nel marzo 2021 con l'intento di finanziare la sostenibilità industriale e di investire nella transizione ecologica delle infrastrutture. Ad ottobre 2021, invece, è stato rilasciato il primo *green bond* europeo per finanziare il *Recovery Fund*.

Questo titolo ha una durata di 15 anni e un rendimento annuo del 0,45%, inoltre, nel primo semestre del 2022 è stato registrato che il 60% delle emissioni europee ha riguardato obbligazioni *green*¹²⁵.

¹²⁵ Cellino M., *L'Europa debutta sui green bond - Super domanda da 135 miliardi*, IlSole24Ore, 2021, p.5

CAPITOLO III
PMI: UN APPROCCIO PRATICO ALLA REPORTISTICA NON
FINANZIARIA

3.1. LA DOTTRINA IN MATERIA DI REPORTISTICA NON
FINANZIARIA NELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE

La sostenibilità è ormai parte integrante del modello di *business* di molte PMI.

Per comunicare questo impegno agli *stakeholder* è necessario predisporre strumenti per favorire uno *storytelling* che agevoli la comprensione degli obiettivi e dei risultati raggiunti. In questa ottica, la comunicazione non è soltanto una mera rappresentazione dei fatti aziendali, ma è caratterizzata da un “componente fattivo”, ossia conduce allo svolgimento di determinate azioni¹²⁶.

La comunicazione ha quindi una capacità performativa: “*La performatività non è solo una questione di uso delle parole. È anche un processo di performance e i discorsi devono essere resi performativi perché, essendo tali, creano spazi in cui siamo in grado di rielaborarli*”¹²⁷.

¹²⁶ Cabantous L., Harding N., Learmonth M., *Reconsidering critical performativity*, Human Relations, 2016, pp. 197-213

¹²⁷ Spicer A., Alvesson M., Kärreman D., *Critical performativity: The unfinished business of critical management studies*, Human Relations, 2009, pp. 537-560

3.1.1. *La comunicazione di sostenibilità di una PMI e il brownwashing*

Quando un'azienda effettua una dichiarazione pubblica essa trasmette il proprio impegno sociale e quindi la sua stessa comunicazione la guida verso risultati sempre più ambiziosi. Il reporting è uno strumento utile per comunicare il proprio comportamento, tuttavia, in passato alcuni autori hanno affermato che nelle piccole e medie imprese la natura della responsabilità sociale e ambientale attuata è per lo più tacita¹²⁸. Effettivamente, mentre per le PMI quotate (ai sensi della Corporate Sustainability Reporting Directive) sarà previsto l'obbligo in materia di rendicontazione di sostenibilità, per le altre PMI tale attività rimarrà del tutto volontaria. Gli studi effettuati da Matten e Moon hanno evidenziato che la responsabilità sociale e ambientale delle imprese può essere di due tipologie: "esplicita" o "implicita"¹²⁹.

In genere la responsabilità "esplicita" viene trasmessa mediante forme palesi di comunicazione (ad esempio campagne strategiche, codici di condotta e rendicontazione di sostenibilità) di programmi e strategie che coniugano valori sociali e aziendali. Questa dimensione esplicita è ritenuta una decisione proattiva dell'azienda.

¹²⁸ Jenkins H., *Small Business Champions for Corporate Social Responsibility*, Journal of Business Ethics, 2006, pp.241-256

¹²⁹ Matten D., Moon J., *"Implicit" and "explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility*, Academy of Management Review, 2008, pp. 404-424

Al contrario, la responsabilità “implicita” richiama forme indirette di comunicazione come i valori culturali, le pratiche organizzative, il passaparola e il dialogo informale con gli *stakeholder*. Entrambe le modalità sorgono sulla base delle pressioni istituzionali a cui le organizzazioni sono soggette.

Studi successivi condotti da Tantalo e Caroli hanno mostrato una forte preferenza per la comunicazione di sostenibilità implicita tra le piccole e medie imprese che operano in stretta relazione con i propri fornitori, consumatori e comunità locale¹³⁰. Essi ritengono, inoltre, che sebbene talvolta possa verificarsi una divulgazione di sostenibilità esplicita (newsletter, tweet), in genere la comunicazione delle PMI è più diretta a pubblicizzare un’attività piuttosto che a effettuare una rendicontazione formale *ex post*.

Ulteriori indagini sono state realizzate da O’Connor e Parcha nel 2017.

I due studiosi affermano che negli ultimi anni la rendicontazione delle PMI si è incentrata sulle questioni della comunità locale e sui giovani in qualità di beneficiari, piuttosto che sugli interessi economici e finanziari degli *stakeholder* e degli azionisti¹³¹. In aggiunta anch’essi sostengono che in una PMI la comunicazione della CSR e delle questioni ambientali è caratterizzata più da una divulgazione informale e poco articolata piuttosto che da una comunicazione

¹³⁰ Tantalo C., Caroli M.G., Vanevenhoven J., *Corporate social responsibility and SMEs competitiveness*, International Journal of Technology management, 2012

¹³¹ O’Connor A., Parcha J.M., Tulibaski K.L., *The istituzionalizzazione of corporate social responsibility communication: an intra-industry comparison of MNCs and SMEs CSR reports*, Management Communication quarterly, 2017, pp. 503-532

esplicita e formalizzata. Molte piccole imprese si impegnano nella sostenibilità aziendale implementando “silenziosamente” un’ampia gamma di pratiche e procedure per sostenere la responsabilità sociale e ambientale nelle loro operazioni commerciali¹³².

Questo fenomeno di “disaccoppiamento”¹³³ che non è stato studiato tanto quanto il *greenwashing*, è il cosiddetto *brownwashing*. Le aziende che conseguono buoni risultati ambientali potrebbero effettuare *brownwashing* celando i risultati e le informazioni ambientali rilevanti a causa di preoccupazioni strategiche.

Ullmann Arie, professore associato emerito presso la Binghamton University, afferma che questa strategia può essere attuata per impedire il disaccordo degli *shareholders* rispetto a importanti investimenti sociali e ambientali che non contribuiscono direttamente alla massimizzazione del valore per gli azionisti¹³⁴.

Altri autori, come Kim e Lyon, sostengono che una bassa redditività può spingere le aziende verso il fenomeno del *brownwashing* al fine di oscurare le spese ambientali ed evitare il dissenso degli investitori¹³⁵.

¹³² Wickert C., Scherer A., Spence L.J., *Walking and talking corporate social responsibility: implications of firm size and organizational costs*, Journal of management studies, 2016, pp. 1169-1196

¹³³ Il decoupling fa riferimento a un divario tra le azioni interne e quelle esterne dell’impresa, e quindi tra le prestazioni in materia di sostenibilità e la divulgazione di sostenibilità.

¹³⁴ Ullmann A., *Data in Search of a Theory: A Critical Examination of the Relationships Among Social Performance, Social Disclosure, and Economic Performance of U.S. Firms*, Academy of management Review, 1985, Binghamton, pp. 540-557

¹³⁵ Kim E. H., Lyon, T. P., *Strategic environmental disclosure: Evidence from the DOE’s voluntary greenhouse gas registry*, Journal of Environmental Economics and Management, 2011

Lyon, nello specifico, ha indagato sulle utility energetiche statunitensi e ha comparato le loro effettive emissioni di CO2 nel tempo con i valori riportati nel programma di segnalazione volontaria dei gas serra del Dipartimento dell'Energia degli Stati Uniti¹³⁶. Dagli studi è emerso che mentre alcune aziende hanno sopravvalutato la riduzione delle emissioni, molte altre l'hanno sottovalutata.

Le aziende localizzate negli stati deregolamentati, e quindi maggiormente competitivi, avevano più probabilità di sottovalutare le loro *performance* ambientali perché gli azionisti osservavano la società con maggiore attenzione.

“*Quello che stiamo vedendo è che le aziende comunicano in base a chi le sta osservando più da vicino*”, sostiene Lyon.

Negli anni a seguire infatti, Pope e Wæraas, notano che le aziende che assolvono i propri doveri sociali e ambientali potrebbero non comunicarlo a meno che non subiscano una sollecitazione da parte degli *stakeholder*¹³⁷. Il *brownwashing* è una pratica che può condurre l'azienda a perdere la legittimità e la reputazione ottenuta e, al contempo, può rendere difficile per gli stakeholder reperire informazioni rilevanti sui target, i programmi e le attività ambientali delle aziende.

¹³⁶ Kim E. H., Lyon, T. P., *Greenwash vs. Brownwash: Exaggeration and Undue Modesty in Corporate Sustainability Disclosure*, Ross School of Business Working Paper, 2014

¹³⁷ Pope S., Wæraas A., *CSR-Washing is Rare: A Conceptual Framework, Literature Review, and Critique*, Journal of Business Ethics, 2015

In tal modo le parti interessate non dispongono di informazioni adeguate a distinguere imprese più o meno sostenibili¹³⁸. Inoltre, il *brownwashing* ostacola il miglioramento e l'innovazione ambientale e sociale dal momento che la “coscienza sostenibile” non è pienamente condivisa.

Tuttavia, la *disclosure* di una PMI può diventare esplicita per diverse ragioni.

Una di queste è il caso in cui si verifichino delle pressioni a conformarsi alla rendicontazione effettuata da tutta la filiera a scopo di mantenere il rapporto con clienti rilevanti. Altri studiosi, invece, hanno osservato che le piccole e medie imprese eseguono una comunicazione più esplicita quando sono fornitori di grandi aziende obbligate alla rendicontazione di sostenibilità¹³⁹.

In tal caso la grande azienda deve assicurarsi che in tutta la catena di approvvigionamento siano rispettati alcuni standard e vi siano comportamenti responsabili a livello sociale e ambientale. Di conseguenza le PMI sono tenute a una rendicontazione formalizzata al fine di mantenere la commessa.

Un'altra ragione che spinge le piccole imprese a realizzare e divulgare documenti formali su questioni ESG è la forte pressione da parte della comunità locale verso tematiche come il benessere sociale e la gestione responsabile delle risorse naturali.

¹³⁸ Berrone P., Fosfuri A. Gelabert L. *Does Greenwashing Pay Off? Understanding the Relationship Between Environmental Actions and Environmental Legitimacy*, Journal of Business Ethics n.144, 2017, pp. 363-379 - <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2816-9>

¹³⁹ Baden B., Harwood I., Woodward D., *The effect of buyer pressure on suppliers in SMEs to demonstrate CSR practices: added incentive or counterproductive?*, European management Journal, 2009, pp. 429-441

Le motivazioni pocanzi descritte possono rappresentare un primo motore alla redazione del Bilancio di Sostenibilità secondo la cosiddetta ottica “*Pull*”, ossia l’organizzazione predispone il report poiché richiesto dall’esterno. Il mercato si fa promotore delle esigenze che spingono l’azienda alla realizzazione di una determinata offerta¹⁴⁰. In tal caso il rischio è che la reportistica sia intesa come un mero adempimento burocratico e non sottenda un reale impegno da parte dell’azienda.

Il caso opposto è quello dell’ottica “*Push*”, ovvero l’impresa sceglie di redigere il Report di Sostenibilità mossa da motivazioni strettamente personali.

Tra queste, ad esempio, si annovera la volontà di mitigare i rischi ambientali o l’intenzione di ottenere un vantaggio competitivo nel settore di riferimento migliorando *l’immagine reputation*. In questi casi il Bilancio viene predisposto in maniera estremamente accurata in modo da fornire tutte le informazioni idonee a rappresentare l’impegno ambientale e sociale dell’organizzazione.

3.1.2. *Approccio “From Talk to Walk” e “From Walk to Talk”*

La letteratura in materia di sostenibilità distingue due strategie di rendicontazione non finanziaria: l’approccio “*From Talk to Walk*” e l’approccio “*From Walk to Talk*”.

¹⁴⁰ Corniani M., *Market-Driven Management e politiche di impresa push-pull*, Symphonya, 2008, P.51

Il primo metodo “*From Talk to Walk*”, anche conosciuto come metodo “*Outside-in*”, consiste nell’ eseguire anzitutto la comunicazione esterna di sostenibilità (Report di sostenibilità) e solo in un secondo momento si definisce il modello di gestione (la governance, il sistema di controllo, l’analisi degli investimenti in ottica di sostenibilità, i rischi di sostenibilità). In questo caso l’obiettivo è consentire agli *stakeholder* di valutare le performance e le pratiche aziendali in merito ai temi ESG. L’esigenza di questa valutazione esterna scaturisce dalla necessità di creare trasparenza e comparabilità in merito agli impatti aziendali. Questo tipo di approccio è fortemente orientato al mercato e garantisce un rapporto immediato con lo *stakeholder* in quanto si ottengono tempestivamente i loro riscontri. Il legame tra le performance e il reporting è quindi profondamente influenzato dalle aspettative della società.

Tuttavia, l’approccio “*From Talk to Walk*” rischia di creare un *dismatch* tra le strategie che vengono dichiarate attraverso il Report di Sostenibilità e la capacità effettiva di realizzarle nei modi e tempi previsti. Ciò può accadere quando la rendicontazione dei temi ESG è intesa come un mero strumento di marketing, e quindi viene a mancare una consapevolezza strategica. Questo problema, a sua volta, può favorire pratiche di *greenwashing* qualora le aziende integrino i dati sulla performance di sostenibilità nel loro bilancio ma non nelle loro decisioni di gestione.

Come già affermato nel 2006 da Herzig e Schaltegger, la rendicontazione e la comunicazione esterna svolgono un ruolo importante nella sostenibilità aziendale; tuttavia, per essere efficaci dovrebbero essere integrate alla gestione delle prestazioni mediante un approccio strutturato¹⁴¹. Solo in questo modo la rendicontazione di sostenibilità può costituire un fattore chiave per stimolare un miglioramento effettivo delle performance ambientali e sociali.

Un altro aspetto critico di questo approccio è la mancata prevedibilità degli indicatori inseriti nel report poiché nel corso dell'anno essi rischiano di peggiorare, in tal caso la rendicontazione di sostenibilità andrebbe a discapito della reputazione e della credibilità aziendale.

Il secondo metodo “*From Walk to Talk*”, anche conosciuto come metodo “*Inside-out*”, consiste nel definire un modello di gestione degli aspetti ESG e, solo una volta effettuata la misurazione delle performance, si provvede alla comunicazione formale dei risultati ottenuti e degli obiettivi strategici perseguiti.

Il Bilancio di Sostenibilità è l'ultimo atto di questo processo di conversione. In questo caso la misurazione che viene effettuata nasce dall'esigenza interna di supportare i manager nelle decisioni al fine di migliorare le performance aziendali e la scelta degli indicatori e dei metodi di misurazione.

¹⁴¹ Montecchia A., Giordano F., Grieco C., *Communicating CSR: integrated approach or Selfie? Evidence from the Milan Stock Exchange*, Journal of Cleaner Production, 2016, pp.42-52

Un'azienda che adotta l'approccio "*From Walk to Talk*" trasmette esternamente una maggiore solidità dei processi e un'elevata affidabilità dei dati, tuttavia, si rischia di creare un'eccessiva autoreferenzialità: qualora l'azienda non interpelli lo *stakeholder* esterno, talune pratiche adottate potrebbero risultare superflue sul mercato.

In conclusione è bene sottolineare che entrambi gli approcci devono condurre al medesimo risultato: l'integrazione della misurazione delle performance e del reporting interno con il reporting esterno di sostenibilità. Buone pratiche di governance ambientale e sociale possono contribuire a instaurare un sano equilibrio tra una divulgazione piuttosto cauta che non consente agli *stakeholder* di prendere le decisioni migliori e una divulgazione eccessiva che rischia di provocare una crisi di legittimità.

3.1.3. *Le tendenze in tema di reportistica non finanziaria nelle PMI*

In primo luogo, è bene comprendere chi sono i soggetti che solitamente si occupano della predisposizione del Bilancio di Sostenibilità.

Quando vennero pubblicati i primi Report di Sostenibilità, solitamente chi si occupava della redazione del documento era l'ufficio delle relazioni pubbliche e dall'area marketing. Questo fece sì che la reportistica non finanziaria fosse intesa come un mero esercizio promozionale e non di tipo tecnico e funzionale.

Negli anni a seguire, generalmente, i report sono stati affidati alle risorse umane, pochissimi erano nel novero del CFO¹⁴².

Ad oggi, invece, grazie all'evoluzione della reportistica e la diffusione dell'interesse sulle tematiche ESG, la funzione di predisposizione del bilancio tendenzialmente viene affidata a veri e propri comitati di *sustainability management* (ad esempio ENI s.p.a., Pirelli, Moncler).

Un'analisi condotta dall'*European Association of Sustainability Professionals* (EASP) nel 2019 ha rilevato che le attività compiute dal manager della sostenibilità riguardano per un 53% il reporting e per il 54% la pianificazione di strategie socio-ambientali. Il professionista che si occupa del Report di Sostenibilità è quindi un esperto qualificato alla redazione del bilancio che dispone di tutte le competenze tecniche necessarie e le opportune capacità interpretative. La figura professionale che redige il Bilancio di Sostenibilità dell'impresa può far parte dell'organizzazione stessa o può collaborare con essa in qualità di consulente esterno. Oggi, accade spesso che una grande impresa includa nella propria struttura un *sustainability manager* e altresì un team dedicato che svolge funzioni di coordinamento tra le diverse aree aziendali.

¹⁴² Adams C., Frost G., *Integrating sustainability reporting into management practices*, Accounting Forum, 2008, pp. 288-302

Per converso, le imprese di piccole dimensioni che intendono approcciare al reporting non finanziario solitamente si affidano a figure professionali esterne che collaborano alla pianificazione di medio-lungo termine.

Un ruolo altrettanto rilevante per la redazione del Bilancio di sostenibilità è quello ricoperto dal management dell'organizzazione¹⁴³.

Per essere considerato utile, un report deve essere percepito come credibile, difatti, gli *stakeholder* esterni non apprezzano la credibilità del messaggio se lo percepiscono come manipolativo o poco affidabile¹⁴⁴. A questo proposito lo studio condotto da Xiao e Shailer ha rilevato che l'affidabilità, la competenza e l'esperienza del management sono le variabili principali a cui gli *stakeholder* fanno maggiormente riferimento per valutare la credibilità della *Disclosure*.

In aggiunta, alcune specifiche caratteristiche del consiglio di amministrazione possono influire fortemente sul livello e sulla qualità della divulgazione della sostenibilità di un'organizzazione. Lo studio effettuato da Janggu et al. mostra che le dimensioni, la professionalità e la designazione del consiglio di amministrazione sono caratteristiche cruciali ai fini della reportistica¹⁴⁵.

¹⁴³ Vallone C., *La Corporate Social Responsibility alle PMI familiari*, G. Giapichelli Editore, Torino, 2021, p.111

¹⁴⁴ Xiao X., Shailer G., *Stakeholders' perceptions of factors affecting the credibility of sustainability reports*, *The British Accounting Review*, 2022

¹⁴⁵ Janggu T., Darus F., Zain M., Sawani Y., *Does good corporate governance lead to better sustainability reporting? an analysis using structural equation modeling*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2014

3.1.4. *La proposta delle associazioni contabili europee per le PMI*

Alcune associazioni contabili, tra le quali l'associazione Europea delle Banche Cooperative (EACB), si sono mosse al fine di favorire l'implementazione della rendicontazione di sostenibilità nelle piccole e medie imprese¹⁴⁶.

L'EACB ha elaborato un modello per supportare i professionisti e i consulenti delle PMI nella costruzione del profilo di sostenibilità aziendale¹⁴⁷. La proposta dell'associazione contabile raccomanda un percorso verso la sostenibilità ripartito in tre fasi. La prima fase consiste nella costruzione del profilo aziendale.

Il consulente e la PMI dovrebbero raccogliere e documentare le informazioni chiave come: la dimensione aziendale, il settore e il modello di *business* (es. fonti di reddito, base di clienti, dettagli sui finanziamenti), il grado di dipendenza dalle banche, i dati già disponibili sulla sostenibilità, la partecipazione della PMI alle iniziative nazionali e di volontariato, il grado di allineamento delle attività con la tassonomia europea e la posizione dell'impresa all'interno della sua catena di fornitura¹⁴⁸.

¹⁴⁶ L'EACB è l'associazione Europea delle Banche Cooperative (EACB) che rappresenta, promuove e difende gli interessi comuni delle sue 28 istituzioni nazionali associate e delle banche cooperative che queste rappresentano con riferimento a tutto ciò che concerne la legislazione sull'attività bancaria e sull'impresa cooperativa. Fondata nel 1970, oggi l'EACB è tra le principali associazioni dell'industria bancaria europea che opera in stretto contatto con le istituzioni dell'Unione. https://www.agi.it/economia/eacb_tutela_e_promuove_interessi_banche_cooperative-56141/news/2014-06-09/

¹⁴⁷ <https://www.eacb.coop/en/position-papers/sustainable-finance-reporting-amp-audit.html>

¹⁴⁸ Tami A., *Essere sostenibili e comunicarlo: la sfida per le PMI*, Amministrazione & Finanza n.10, 2021, p.10

La seconda fase consiste nel compiere una mappatura della sostenibilità aziendale.

La mappatura comincia con l'individuazione dei possibili rischi e delle aree di vulnerabilità in termini ESG.

L'EACB offre una griglia di valutazione del rischio sulla base di tre elementi:

1. il rischio intrinseco del modello di *business* che può essere interno, provenire dalla catena di approvvigionamento o essere esterno all'attività;
2. il rischio finanziario per misurare l'impatto finanziario derivante dal rischio;
3. il controllo del rischio per valutare le procedure in atto per affrontare il rischio.

Infine, la terza fase consiste nel monitoraggio dei processi e nel muovere i primi passi verso il reporting di sostenibilità. Innanzitutto, il consulente dovrebbe proporre all'impresa di eseguire un'analisi SWOT (punti di forza, debolezza, opportunità e minacce), per poi definire gli obiettivi di miglioramento e le metriche chiave delle prestazioni. In questo modo l'azienda sarà in grado di avviare un sistema di monitoraggio dei processi aziendali in tema di sostenibilità. Successivamente il consulente dovrebbe coadiuvare la PMI nella definizione di un percorso verso la redazione del Bilancio di Sostenibilità, esaminando cosa sia rilevante segnalare, il perché, il come e a chi indirizzare la comunicazione.

3.2. LINEE GUIDA PER LA REPORTISTICA NON FINANZIARIA DELLE PMI

Negli ultimi due decenni il reporting di sostenibilità si è sviluppato notevolmente. Gli *stakeholder* dell'impresa, inclusi clienti, dipendenti, investitori e media, si aspettano sempre più che le aziende riferiscano l'impatto sociale e ambientale delle loro attività¹⁴⁹. Un'ampia varietà di normative e linee guida esprime l'esigenza di trasparenza aziendale, non solo in materia finanziaria, ma anche sugli aspetti sociali e ambientali. Ci si aspetta che le piccole e medie imprese sviluppino sempre più strategie per soddisfare i requisiti di rendicontazione globale sulla sostenibilità e affrontare in modo proattivo le considerazioni sulla sostenibilità¹⁵⁰. Tuttavia, gli standard di reporting principali, come i GRI Standards, possono essere applicati anche dalle medie o piccole imprese, ma possono risultare eccessivamente complessi e onerosi da attuare.

Per il momento non esistono standard di reporting largamente riconosciuti sviluppati specificatamente per le PMI, ciò nonostante, negli ultimi anni sono stati proposti contributi e linee guida per il reporting di sostenibilità delle imprese di piccole e medie dimensioni.

¹⁴⁹ Maas K., Schaltegger S., Crutzen N., *Integrating corporate sustainability assessment, management accounting, control, and reporting*, Journal of Cleaner Production, 2016

¹⁵⁰ Jeff Shields, M. Shelleman, *Integrating sustainability into SME strategy*, Small Business Institute, 2015

Nei prossimi paragrafi saranno presentate le linee guida proposte dall’Organismo Italiano Business Reporting (OIBR), basate sul Reporting Integrato, e quelle di Confindustria, con riferimenti a SDGs e GRI Standards.

3.2.1. Le linee guida OIBR per la redazione del Report integrato

L’Organismo Italiano di Business Reporting-Sustainability, Non-Financial e Integrated Reporting (OIBR) è l’organizzazione italiana che si dedica a tematiche legate alla rendicontazione delle informazioni e delle misure (KPIs) in materia di sostenibilità. L’organismo è stato istituito l’11 giugno 2019 in qualità di ente non-profit, senza implicazioni commerciali, e che agisce nella sfera dell’interesse pubblico. Si tratta di un’istituzione “market-led” aperta a tutti gli *stakeholder*, guidata da uno spirito inclusivo, e con una governance articolata a garanzia di tutte le istanze in gioco¹⁵¹. Questo ente non-profit gestisce l’elaborazione, l’emanazione e la divulgazione di “*studi, ricerche, principi, standard e linee-guida di carattere tecnico-pratico nel campo del business reporting, della dichiarazione non-finanziaria (DNF), del report di sostenibilità e integrato, delle indicazioni del TCFD, rivolti al contesto italiano, organizzando gruppi di lavoro dedicati ai temi identificati come di interesse dagli stakeholders*”¹⁵².

¹⁵¹<https://www.fondazioneoibr.it/#:~:text=%C3%88%20una%20Fondazione%20di%20partecipazi one,riferimento%20alle%20tematiche%20sopra%20ricordate>.

¹⁵² Organismo Italiano Business Reporting, *Il Reporting Integrato delle PMI: Linee guida operative e casi di studio*, 2019, p.6

L'organizzazione, inoltre, possiede un appoggio internazionale da parte di una varietà di istituzioni come l'International Integrated Reporting Council (IIRC), il Global Reporting Initiative (GRI), il Sustainability Accounting Standards Board (SASB) e il World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).

L'Organismo Italiano di Business Reporting, nell'ottobre 2019, ha predisposto "Linee guida operative" per offrire un supporto valido alle PMI nella redazione del reporting integrato. L'Integrated Reporting è uno strumento avanzato di *accountability* e di trasparenza che connette la gestione delle risorse alla strategia aziendale. Il reporting integrato fornisce a imprenditori e manager una visione completa dell'attività aziendale, ed è utile per le imprese di ogni dimensione a illustrare la creazione del valore¹⁵³.

Il documento che scaturisce da questo processo a sua volta promuove il dialogo con gli *stakeholder* che si muovono attorno all'azienda. Come afferma Jonathan Labrey, Direttore strategico del Consiglio internazionale per la rendicontazione integrata (IIRC), le aziende che infondono una cultura del pensiero integrato, costruiscono interconnessioni tra i diversi fattori di creazione del valore.

Queste aziende sono meglio orientate al futuro, sono più resilienti e più flessibili perché gestiscono i rischi in tempo reale.

¹⁵³ Vallone C., *La Corporate Social Responsibility alle PMI familiari*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2021, p.81

L'International Framework, emesso dall'IIRC nel dicembre 2013, inizialmente è stato adottato dalle grandi aziende quotate ma con il passare del tempo l'interesse verso questa forma di reporting è cresciuto anche tra le imprese non quotate.

L'IIRC Framework è un documento “principles-based” la cui metodologie e i concetti di base sono universali. Le PMI possono applicarlo adottando il reporting e il pensiero integrato, al pari delle imprese di grandi dimensioni, tuttavia, alcuni principi potrebbero essere impiegati solo parzialmente. Pertanto, le Linee guida OIBR sono state tracciate al fine di dare al Framework Internazionale una specifica connotazione rivolta a realtà di piccole dimensioni.

Le Linee guida, quindi, non definiscono un benchmark qualitativo, ma sono uno strumento di orientamento metodologico a supporto delle piccole e medie imprese¹⁵⁴. La realizzazione di questa guida è fondamentale poiché le PMI possiedono caratteri tali da favorire una rapida elaborazione del Report.

Tra questi spiccano il radicamento territoriale, la prospettiva unitaria dell'imprenditore, i valori condivisi da parte dei membri dell'organizzazione e la compatibilità culturale con il sistema di *stakeholder*. Per tali ragioni le piccole e medie imprese costituiscono un comparto ideale affinché il reporting integrato possa maggiormente diffondersi ed ottenere rilevanza sistemica.

¹⁵⁴ Panizza A., Del Baldo M., Santacroce V., *Il Reporting Integrato delle PMI: Linee guida operative e casi di studio*, Iris, 2019, pp.1-68

In aggiunta, l'Integrated Reporting risponde pienamente alle attese informative delle istituzioni finanziarie e, in particolar modo, delle banche, che costituiscono gli interlocutori tradizionali delle PMI, interessati specialmente alle informazioni prospettiche e strategiche¹⁵⁵. La predisposizione del Report Integrato non dovrebbe costituire un problema per una piccola impresa in quanto è sufficiente costituire un piccolo gruppo di lavoro, anche impiegato a tempo parziale.

Le Linee guida sono strutturate in tre capitoli dedicati al tema del Reporting Integrato nelle PMI e due appendici, nello specifico:

- Introduzione: specifica le differenze concettuali tra il Business Reporting, l'Integrated Reporting e il Financial Reporting.
- Prima sezione: effettua un focus sul Reporting Integrato e il pensiero integrato (*integrated thinking*).
- Seconda sezione: descrive come le PMI possono implementare la rendicontazione attraverso l'applicazione dei Principi Guida e degli Elementi di Contenuto.
- Terza sezione: illustra quattro esempi pratici poiché viene descritto il “viaggio verso la rendicontazione integrata” di quattro PMI italiane, al fine di agevolare l'applicazione di quanto trattato nelle sezioni precedenti.

¹⁵⁵ Riva P., Comoli M., Garelli A., *ESG for SMEs: Can the Proposal 2021/0104 for a European Directive Help in the Early Detection of a Crisis*, Corporate Governance, Londra, 2021

- Appendice 1: contiene una lista di indicatori Key Performance Indicators (KPIs) e Key Risk Indicators (KRIs) che possono adottare le PMI.
- Appendice 2: fornisce un possibile approccio al Reporting Integrato da parte delle PMI attraverso due diagrammi proposti dal Governo giapponese.

Nella sezione introduttiva il Report integrato viene definito come *“una comunicazione sintetica che ha lo scopo di illustrare e dimostrare agli stakeholder come la strategia, la governance, le performance e le prospettive di un’organizzazione consentono di creare valore nel breve, medio e lungo periodo nel contesto in cui essa opera”*.

Per quanto riguarda la collocazione del documento, il Report Integrato può essere incluso nel Bilancio di Esercizio, oppure essere proposto come un documento a sé stante¹⁵⁶. Nella prima sezione, invece, si chiarisce che il processo di reporting Integrato è basato sul principio del “Pensiero integrato”.

L’*integrated thinking* implica che il manager analizzi, per ciascuna decisione intrapresa, gli impatti delle risorse e dei capitali che intende impiegare.

Questo principio conduce ad un metodo olistico di gestione che può costituire sia il punto di inizio che il risultato della preparazione del Report Integrato.

¹⁵⁶ Quagli A., Corsi K., Trucco S., *Bilancio ed informativa economico-sociale*, Giappichelli Editore, 2021, p.82

Solitamente, in una PMI, chi sceglie di intraprendere un percorso di Integrated Reporting è l'imprenditore stesso o il Consiglio di Amministrazione, che a sua volta crea un gruppo di lavoro dedicato per trasmettere la cultura del reporting integrato all'intera organizzazione¹⁵⁷. A seguire viene scelto un leader a cui delegare la guida del processo. Una volta individuato, il gruppo di lavoro potrebbe coinvolgere anche un consulente esterno.

L'IR Framework è caratterizzato da un approccio "multi-capitali", ovvero il valore aziendale viene creato mediante sei forme di capitale: finanziario (es. debiti, prestiti), materiale/tangibile (es. edifici, impianti, macchinari), intellettuale (es. brevetti, software, licenze), umano (es. capacità strategiche, lealtà), sociale e relazionale (es. norme condivise, valori, relazioni con *stakeholder*) e naturale (es. aria, acqua, biodiversità). Le Linee guida OIBR sottolineano che in un Report Integrato di una PMI non è necessario documentare tutte le categorie dei capitali sopra descritte, poiché la scelta dipende dall'attività svolta e dal modello di business specifico¹⁵⁸.

Per esempio, nel caso di impresa produttiva gli elementi del capitale naturale potrebbero essere usati marginalmente, oppure il capitale materiale potrebbe essere in parte di terzi.

¹⁵⁷ Organismo Italiano Business Reporting, *Il Reporting Integrato delle PMI: Linee guida operative e casi di studio*, 2019, p.20

¹⁵⁸ Cinquegrana A., *Bilancio Integrato, le basi per il futuro del reporting aziendale*, IlSole24Ore Edicola Fisco, 2021, p. 27-33

A seguire vengono illustrati i “Principi guida” per la redazione del report, ovvero:

- 1) *Focus strategico e orientamento al futuro*: l’azienda è chiamata a inserire nel Report Integrato tutte le informazioni relative alla strategia aziendale e alle modalità in cui essa influisce sulla creazione di valore nel breve, medio e lungo termine, sull’uso dei capitali e sugli effetti prodotti sugli stessi. Le PMI non dovrebbero avere difficoltà nel fornire questo tipo di informazioni poiché tendenzialmente hanno una strategia chiara rispetto a come intendono muoversi nel futuro.
- 2) *Connettività delle informazioni*: l’impresa deve offrire un quadro olistico contenente tutte le correlazioni e le interdipendenze tra i fattori che incidono sull’abilità dell’organizzazione di creare valore. Tuttavia, le piccole imprese che non hanno ancora acquisito il principio di *integrated thinking* possono avere difficoltà a cogliere la connettività delle informazioni. Solitamente però, all’interno di queste realtà l’imprenditore possiede una visione olistica, inoltre, la modesta dimensione aziendale può agevolare lo scambio di informazioni mediante relazioni dirette e personali.
- 3) *Relazioni con gli stakeholder*: l’organizzazione deve riportare nel report informazioni precise sulla natura e sulla qualità delle relazioni intrattenute con gli *stakeholder* chiave. Nello specifico, va descritto in che modo l’impresa comprende e risponde alle loro esigenze e interessi legittimi.

Nonostante le PMI non siano in relazione con una vasta gamma di *stakeholder*, esse sono comunque tenute a rendicontare la gestione delle risorse.

- 4) *Materialità*: è necessario selezionare e riportare le informazioni sugli aspetti che influiscono in modo significativo sulla capacità dell'organizzazione di creare valore nel breve, medio e lungo termine.

Gli aspetti più significativi possono essere rappresentati da una PMI attraverso una “matrice di materialità”.

- 5) *Sinteticità*: il Report Integrato deve essere sintetico e conciso.

- 6) *Attendibilità e completezza*: il Report deve contenere tutte le informazioni rilevanti positive e negative, in modo equilibrato e senza errori materiali.

Si ritiene però, che talvolta nelle PMI l'attuazione di questo principio può essere impedita dalla presenza di un sistema informativo interno inadeguato a trasmettere i dati necessari per una comunicazione completa.

- 7) *Coerenza e comparabilità*: le informazioni devono essere presentate su una base temporale coerente e in modo da consentire il confronto con altre organizzazioni. Le Linee guida, al fine di favorire la comparabilità, suggeriscono alle PMI di avvalersi di *benchmark* settoriali o regionali, o indici e indicatori quantitativi adottati da altre organizzazioni con attività simili.

Successivamente le Linee guida illustrano gli “Elementi di contenuto” per la redazione del report, ovvero:

- a) *Panoramica dell’organizzazione*: “Cosa fa l’organizzazione e quali sono le condizioni in cui opera?” la sezione contiene una panoramica generale dell’organizzazione specificando informazioni come: la storia, la mission, i valori, la struttura operativa, i prodotti e servizi principali, le informazioni quantitative di base e gli interessi degli *stakeholder*.

Nella prassi, le PMI sono contraddistinte da una matrice familiare, che ne influenza la storia e l’assetto proprietario, perciò, tali caratteristiche dovranno essere ben presentate all’interno della sezione.

- b) *Governance*: “Come la governance supporta la capacità dell’organizzazione di creare valore nel breve, medio e lungo termine?”

Le informazioni sulla governance devono riguardare una serie di aspetti come: il modello di *leadership*, l’organigramma, la cultura organizzativa, la propensione al rischio, l’implementazione di buone pratiche manageriali che vanno oltre i requisiti legali e le iniziative intraprese dagli organi di governo per promuovere l’innovazione.

- c) *Modello di business*: “Qual è il modello di business dell’organizzazione?”

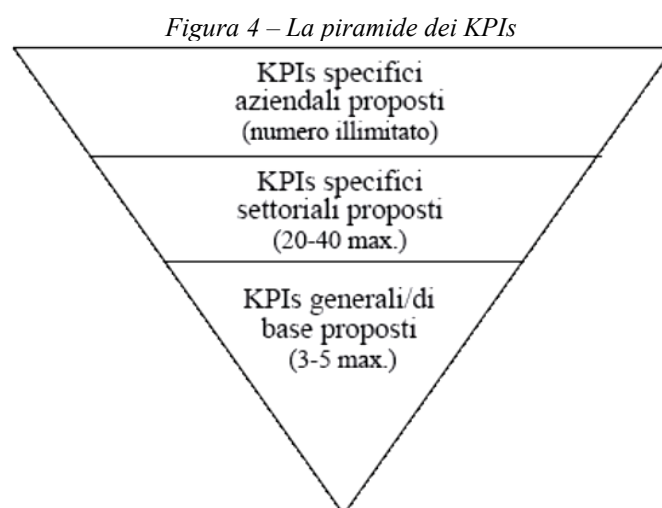
Consiste nell’illustrare il modello di business e in particolare: gli Input da cui l’organizzazione dipende, le attività aziendali, gli output che l’organizzazione immette sul mercato, gli outcomes, ovvero i risultati

chiave in termini di capitali e, infine, le caratteristiche che possono accrescere la leggibilità e l'efficacia della descrizione del modello di business.

- d) *Rischi e Opportunità*: “Quali sono i rischi specifici e le opportunità che influenzano la capacità dell'organizzazione di creare valore nel tempo e in che modo sono gestiti?” Nella sezione vengono riportati opportunità e rischi rispetto a: disponibilità continua di risorse, finanziarie e non, qualità dei prodotti e dei servizi, sostenibilità del modello di business, immagine e reputazione, accesso ai capitali e impatti dell'organizzazione sui capitali.
- e) *Strategia e allocazione delle risorse*: “Dove vuole andare l'organizzazione e come intende arrivarci?” l'impresa è chiamata a individuare gli obiettivi strategici dell'organizzazione e le rispettive strategie, i piani per l'allocazione delle risorse, i sistemi di misurazione e i fattori che conferiscono all'organizzazione un vantaggio competitivo.
- f) *Performance*: “In che misura l'organizzazione ha raggiunto i suoi obiettivi strategici nel periodo e quali sono i risultati in termini di effetti sui capitali?” La sezione contiene informazioni qualitative e quantitative di natura finanziaria e non-finanziaria che caratterizzano l'attività dell'azienda nel complesso e la sua capacità di creare valore nel tempo.
- g) *Prospettive future*: “Quali sono le sfide e le incertezze che l'organizzazione potrebbe incontrare nel perseguire la sua strategia e quali

le potenziali implicazioni per il modello di business e le performance future?” Questa sezione permette ai destinatari di comprendere le prospettive di sviluppo, i potenziali rischi per l’azienda e i presupposti su cui si basano le previsioni.

A seguire l’OIBR propone una serie di *Key Performance Indicators* (KPIs) dedicati alle PMI distinguendone tre tipologie ovvero i KPIs generali/di base, KPIs specifici settoriali e i KPIs specifici aziendali.



Fonte: Gruppo di Lavoro NIBR su elaborazione delle PMI

Le Linee guida prevedono che ciascuna azienda possa adottare un numero indefinito di KPIs, non sono previsti dei limiti quantitativi, tuttavia, è bene scegliere quelli più idonei alla rappresentazione del valore creato dall’impresa.

Questi indicatori selezionati devono essere in grado di riassumere in modo efficace il contesto aziendale e le prospettive future. L'OIBR propone 26 KPIs Generali/di base che si riferiscono principalmente alla dimensione economico-finanziaria e a quella del personale¹⁵⁹.

Viene suggerito il loro inserimento nella prima parte del report, nella sezione dedicata alla panoramica dell'impresa. A seguire, i KPIs specifici settoriali vengono proposti in base ai 6 capitali: 40 indicatori per il Capitale Relazionale, 45 per il Capitale Umano e 36 per il Capitale Intellettuale e Strutturale. Essi possono essere inseriti all'interno della sezione dedicata alla performance eseguendo anche un confronto con il valore degli indicatori degli anni precedenti.

I KPI specifici, invece, riguardano i processi, le attività di ricerca, le vendite o altri aspetti distintivi e, per tale motivo, possono essere inclusi tra le categorie di indicatori generali o settoriali sulla base della specificità aziendale.

Nella tabella sono riportati alcuni degli indicatori proposti dall'OIBR alle piccole e medie imprese:

Tabella 2 – Indicatori dell'OIBR

Highlights	Fatturato complessivo Margine Operativo Lordo (EBITDA) Numero totale dipendenti Numero di sedi Numero di clienti Indice di Customer Satisfaction
-------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

¹⁵⁹ Organismo Italiano Business Reporting, *Il Reporting Integrato delle PMI: Linee guida operative e casi di studio*, 2019, pp. 57-58

	Quota di mercato o posizione sul mercato % di fatturato investita in R&D
KPIs Generali/di base	Fatturato da prodotti/servizi Utile dell'esercizio Cash flow generato % del fatturato investito in R&D % del fatturato investito in formazione
KPIs specifici settoriali: Capitale Relazionale	Numero di clienti Indice di soddisfazione della clientela Canali di comunicazione con gli stakeholder
KPIs specifici settoriali: Capitale Umano	Numero totale dipendenti Età media del personale Tasso di assenteismo Totale ore di formazione
KPIs specifici aziendali: Capitale Intellettuale e Strutturale	% dei progetti innovativi % di prodotti scartati sul Consumo diretto di energia Totale emissioni di CO2 equivalente

3.2.2. Linee guida di Confindustria

Confindustria ha pubblicato nel 2020 le “Linee guida per la rendicontazione di sostenibilità per le PMI”, un contributo tangibile per coadiuvare le piccole e medie imprese che intendono avviare volontariamente un processo di autoanalisi del proprio livello di sostenibilità e predisporre una rendicontazione non finanziaria. La redazione del Bilancio di Sostenibilità, infatti, sta diventando una pratica *mainstream* utile a rendere l'impresa più trasparente e a consentire una migliore valutazione delle sue potenzialità.

Per tali ragioni, Confindustria ha provveduto alla redazione delle linee guida tenendo conto degli standard internazionali e dei Sustainable Development Goals (SDGs) secondo una logica semplificata e flessibile in base alle dimensioni d'impresa.

Le linee guida rappresentano uno strumento accessibile e valido per le PMI, capace di valorizzare ciò che di sostenibile le stesse già fanno, ma che non sanno di fare o non comunicano¹⁶⁰. In aggiunta, Confindustria offre alle imprese un set di riferimenti normativi, di documenti e di standard di rendicontazione specifici in tema di sostenibilità e di sviluppo sostenibile (Direttiva 2014/95/UE, 17 SDGs, GRI Standard)¹⁶¹. I destinatari del documento sono gli imprenditori (portatori di una visione strategica improntata sulla sostenibilità), gli amministratori (redattori del bilancio), i manager (protagonisti di un processo di raccordo tra informazioni specifiche provenienti da diverse funzioni e aree di business) e i consulenti (ospiti che favoriscono l'innovazione nella gestione aziendale).

Sulla base delle indicazioni fornite da Confindustria le imprese possono intraprendere un percorso di mappatura delle proprie esigenze ed opportunità.

Carlo Robiglio, Presidente Piccola Industria Confindustria, ritiene che sia essenziale supportare le imprese nell'intraprendere un cammino improntato sulla

¹⁶⁰ Gasperini A., *La comunicazione in ambito ESG tra novità e opportunità: proposta di Direttiva Europea per la comunicazione sulla sostenibilità delle PMI*, Corporate Sustainability Reporting Directive per le PMI, 2021

¹⁶¹ Istituto per lo Sviluppo della Formazione Professionale dei Lavoratori, *I libri del fondo sociale europeo: Responsabilità Sociale di Impresa Policy e pratiche*, 2014

filosofia di Adriano Olivetti: *“un percorso verso la modernità di un Paese più responsabile e sostenibile che deve necessariamente passare attraverso la condivisione degli obiettivi e il coinvolgimento delle PMI”*¹⁶².

Questo percorso può essere affrontato mediante un approccio graduale “per step”, in grado di condurre l’impresa a ripensare al proprio business, illustrando i benefici che possono scaturire da tale scelta.

Nello specifico, le linee guida propongono tre step operativi.

La prima fase è finalizzata a rilevare il livello di interesse e consapevolezza della PMI sui temi sociali e ambientali che impattano sul business. Questo processo di *self-assessment* consente all’imprenditore e al top management di condurre un’analisi interna diretta a comprendere il grado di apertura verso la sostenibilità e le possibili modalità per attuare un piano strategico a cominciare dal processo di reporting di tipo non finanziario o che conduca ad esso.

Per coadiuvare questa fase, nell’“Allegato 1” del documento, viene proposta una tabella contenente un set di domande di auto-valutazione distinte per otto ambiti di rendicontazione (governance e compliance, responsabilità economica, responsabilità ambientale, responsabilità verso i dipendenti, responsabilità verso i clienti, responsabilità verso i fornitori, responsabilità verso la comunità locale ed economia circolare).

¹⁶² Gruppo Tecnico RSI Confindustria, GBS, Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale, Piccola Industria, *Linee guida per “la rendicontazione di sostenibilità per le PMI”*, 2020, p.4













Queste permettono all'impresa di selezionare i principali *Key Performance Indicator* e di mappare le azioni e politiche chiave praticate dall'azienda in ambito di sostenibilità.

La seconda fase è volta a definire le informazioni da rendicontare a seguito della compilazione di specifiche schede informative diversificate in base alla dimensione aziendale. Innanzitutto, Confindustria ha delineato 8 aree tematiche di rendicontazione e per ogni area sono state elaborate 8 schede informative ripartite in 35 ambiti ai quali sono state abbinare 51 tipologie di *disclosure* con esempi di indicatori.

Le informazioni indicate nelle schede informative, spesso, sono una semplificazione dei GRI Standard, inoltre, per ogni ambito informativo è stato segnalato l'allineamento con i relativi SDGs¹⁶³. Per ciascuna area di rendicontazione le linee guida richiedono di descrivere l'importanza del tema per il proprio modello di business, gli impatti economici, sociali ed ambientali generati e le relative modalità di gestione aziendali.

¹⁶³ Corti M, *Corporate Sustainability Reporting Directive e standard di rendicontazione*, *IlSole24Ore Edicola Fisco*, 2022, p. 3-4

Figura 5 – Estratto della tabella Allegato 2 con riferimenti a GRI e SDG

Area	Ambito	Disclosure	Indicatori	Applicazione			SDGs
				Micro	Piccola	Media	
Governance e compliance	Sistema di amministrazione e controllo	GC1	Indicare il sistema di amministrazione e controllo adottato (sistema tradizionale, monistico, dualistico), specificando le funzioni attribuite ai diversi organi con particolare riguardo alle tematiche e ai processi inerenti alla CSR.	Si	Si	Si	
	Organo di gestione	GC2	Indicare la composizione e le attribuzioni dell'organo di gestione, fornendo specifiche informazioni sui seguenti aspetti: amministratori indipendenti; soci di minoranza nel Cda; componenti con deleghe operative, se il presidente del Cda ha deleghe operative.	NO	NO	Si	
	Strategia e governance della sostenibilità	GC3	Indicare se nella governance è presente un organo di governo e controllo della CSR	NO	NO	Si	
		GC4	Indicare se nella struttura organizzativa è presente una funzione CSR	Si	Si	Si	
		GC5	Descrivere gli elementi di CSR e le relative competenze dell'ufficio preposto alla CSR ed indicare, ove presente, eventuali politiche di economia circolare del modello di business Rif: GRI 102-14	NO	Si	Si	
		GC6	Fornire informazioni sul modello organizzativo dell'azienda ex d.lgs. 231/2001 (indicando eventualmente ove reperire il codice etico, il modello organizzativo e l'Organismo di vigilanza (OdV)	NO	Si	Si	
	GC7	Indicare se il proprio modello di business è stato rivisto prevedendo elementi di CSR e di economia circolare	Si	Si	Si		
Legalità e anticorruzione	GC8	Indicare se l'azienda è in possesso dei requisiti del "Rating di legalità" dell'AGCM (livello avanzato anche senza limiti di fatturato minimo) specificando i requisiti di CSR eventualmente soddisfatti.	NO	NO	Si		
	GC9	Indicare la presenza di procedure anticorruzione o del "Protocollo di legalità" Prefettura/Confindustria o di accordi con organizzazioni del "Terzo settore". Rif. GRI 205.1; GRI 205.2; Rif. 205.3	Si	Si	Si		
Approccio ai rischi	GC10	Descrivere se l'azienda gestisce i propri rischi, così come previsto dal "principio di precauzione". Rif. 102.11 Descrivere, eventualmente, i rischi finanziari e non finanziari gestiti dall'azienda	Si	Si	Si	 	
Associazioni di categoria	GC11	Indicare le associazioni alle quali l'azienda aderisce. Rif. GRI 102.13	Si	Si	Si		

Fonte: Linee guida per "la rendicontazione di sostenibilità per le PMF"

La terza fase, invece, coinvolge solo le medie imprese che già pubblicano un bilancio di Sostenibilità. L'ultimo step consiste, quindi, nell'affiancamento alle aziende più mature sul tema della rendicontazione e dotate di un rilevante *commitment* sia in termini di tempo che di risorse.

Si richiede a queste ultime uno sforzo ulteriore, ovvero di rielaborare volontariamente il proprio bilancio di Sostenibilità in base al contenuto dell'informativa prevista dal D.Lgs. 254/16 sulla Non Financial Disclosure.

A tal proposito Confindustria suggerisce alle imprese una guida operativa mediante una tabella sinottica di raccordo per allineare gli 8 ambiti informativi e le informazioni previste dal decreto¹⁶⁴.

3.3. LO STATO DELL'ARTE DEGLI STUDI SUL SUSTAINABILITY REPORTING E PMI

Lo sviluppo e il focus degli studi sulla rendicontazione relativa alla sostenibilità ha subito un'evoluzione nel corso del tempo. Negli anni '70 la tradizionale rendicontazione finanziaria nei paesi occidentali era spesso accompagnata da Bilanci Sociali. Negli anni '80, invece, l'attenzione delle aziende si è spostata su questioni ambientali come le emissioni climalteranti e la gestione dei rifiuti.

A seguire, alla fine degli anni '90, si sono diffusi i primi studi sul tema del *sustainability reporting*.

Negli ultimi anni, Hahn e Kühnen hanno notato una forte crescita nella ricerca empirica che coincide con l'aumento della pubblicazione dei Bilanci di Sostenibilità¹⁶⁵, tuttavia, la letteratura attuale sembra ancora distante dal considerare una rendicontazione di sostenibilità veramente completa su tutte e tre le dimensioni della sostenibilità (economica, sociale e ambientale).

¹⁶⁴ Gruppo Tecnico RSI Confindustria, GBS, Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale, Piccola Industria, *Linee guida per "la rendicontazione di sostenibilità per le PMI"*, 2020, pp.37-41

¹⁶⁵ Hahn R., Kühnen M., *Determinants of sustainability reporting: a review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research*, Journal of Cleaner Production, 2012

La rendicontazione non finanziaria a livello nazionale è oggetto di indagine da parte di molti ricercatori. Caesaria e Basuki, ad esempio, hanno dedotto che gli aspetti ambientali, economici e sociali hanno un'influenza significativa positiva sulla *performance* di mercato delle aziende¹⁶⁶.

Truant, Corazza e Scagnelli hanno esaminato il legame tra il livello di informativa sui rischi di una grande organizzazione italiana e altre variabili rilevanti¹⁶⁷. L'attenzione è stata per lo più rivolta alle grandi aziende, mentre le piccole e medie imprese non hanno ricevuto il medesimo interesse.

Gran parte della letteratura suggerisce che la sostenibilità sia orientata verso le grandi aziende perché da un lato rappresentano la maggiore causa di alcuni problemi e dall'altra esse possiedono le risorse per risolvere alcune considerevoli criticità sociali e ambientali.

Tuttavia, se ci si aspetta un coinvolgimento esclusivamente delle multinazionali si trascura un ruolo importante che può essere svolto dalle piccole e medie imprese italiane. Sebbene attualmente vi sia un'ampia conoscenza dei sistemi di reporting di sostenibilità e una vasta letteratura incentrata sulla rendicontazione dei temi ESG, gli studi che indagano le pratiche di *sustainability reporting* delle PMI italiane sono ancora in una fase iniziale.

¹⁶⁶ Caesaria A., Basuki B., *The Study of Sustainability Report Disclosure Aspects and Their Impact on the Companies' Performance*, Web of Conferences, 2017

¹⁶⁷ Truant E., Corazza L., Scagnelli S., *Sustainability and Risk Disclosure: An Exploratory Study on Sustainability Reports*, Sustainability, 2017

In Italia la rendicontazione sulla sostenibilità è ampiamente considerata come un modo per le aziende di identificare i problemi relativi a tematiche ESG e di guidare i cambiamenti verso una transizione *green*. La sua efficacia si basa sulla comunicazione agli *stakeholder*, alla comunità e agli stessi manager e team di *leadership*¹⁶⁸.

Da una recente indagine condotta da Tiscini et al. su un campione di ventisei Bilanci di Sostenibilità, emerge un' enfasi sulla comunicazione delle informazioni di carattere ambientale. I temi più segnalati nel 2019 dalle aziende includono: packaging, riciclo, emissioni di GHG climalteranti e, più nello specifico emissioni di CO₂.¹⁶⁹ Inoltre, l'analisi della qualità della divulgazione di carattere ambientale, indica che le informazioni sono espresse principalmente in termini non finanziari, quantitativi e non temporali, mentre le informazioni previsionali sono ancora poco divulgate.

Da questo studio emerge un'ulteriore problematica: i sustainability report sono spesso troppo lunghi e presentano una sezione narrativa che può risultare difficile da comprendere e non conforme alle aspettative degli *stakeholder* che desiderano un documento chiaro e comprensibile.

¹⁶⁸ Higgins C., Coffey B., *Improving how sustainability reports drive change: a critical discourse analysis*, Journal of Cleaner Production, 2016, pp. 18-29

¹⁶⁹ L'indagine analizza diversi termini e argomenti nell'arco di due anni (2014 e 2019) in un campione di 26 bilanci di sostenibilità pubblicati da 13 aziende cosmetiche italiane.

In secondo luogo, i Bilanci di Sostenibilità sono comunemente percepiti dagli investitori come poco affidabili, cioè percepiscono un loro sbilanciamento verso la rendicontazione di performance di sostenibilità positive¹⁷⁰.

Secondo Tiscini et al. le istituzioni e gli organismi nazionali dovrebbero richiedere alle imprese poche informazioni ambientali, ma più quantitative e comparabili¹⁷¹. Un'altra interessante ricerca pubblicata nel giugno 2022 è stata condotta da Carmo e Miguéis, i quali hanno realizzato uno studio esplorativo sulle pratiche che contraddistinguono le imprese non quotate che redigono il Bilancio di Sostenibilità¹⁷². Nel corso della loro indagine le imprese intervistate sono state unanimi nell'affermare che le informazioni inserite nei report erano già prodotte internamente e quindi era solo necessario sistematizzarle e presentarle in modo più appropriato. Per questo motivo le aziende non ritengono che la preparazione del Bilancio di Sostenibilità abbia comportato notevoli costi aggiuntivi.

Questa evidenza empirica conferma ancora una volta la tendenza quasi “spontanea” delle piccole imprese a integrare la sostenibilità nel proprio *business*.

¹⁷⁰ Fasan M., Bianchi S., *Lo stato dell'arte del corporate reporting: Integrated Reporting*, Università Ca' Foscari Venezia, Italia, 2017

¹⁷¹ Tiscini R., Martiniello L., Lombardi R., *Circular economy and environmental disclosure in sustainability reports: Empirical evidence in cosmetic companies*, Business Strategy and Environment, 2021

¹⁷² Carmo C., Miguéis M., *Voluntary Sustainability Disclosures in Non-Listed Companies: An Exploratory Study on Motives and Practices*, MDPI, 2022

Un ulteriore aspetto che viene messo in evidenza da molteplici studi è che le aziende trattano separatamente il reporting finanziario tradizionale e il reporting di sostenibilità. Innanzitutto, nelle pagine web, i Bilanci di Sostenibilità e i Bilanci annuali tendono ad essere presentati in sezioni distinte.

I risultati della ricerca di Carmo e Miguéis, inoltre, hanno mostrato che la preparazione dei due documenti coinvolge reparti diversi. Mentre il Bilancio tradizionale viene predisposto dal dipartimento finanziario ed è diretto principalmente ai fornitori di capitale (*shareholders*), il Report di Sostenibilità coinvolge diversi dipartimenti: solitamente è assegnato al dipartimento di sostenibilità o, in sua assenza, ad altre aree come la qualità & ambiente, le risorse umane o il marketing.

CAPITOLO IV
UN'ANALISI EMPIRICA SULLA SOSTENIBILITÀ
DELLE PMI MARCHIGIANE

4.1. PREMESSA METODOLOGICA

Negli ultimi anni la sostenibilità è divenuta di crescente interesse per le piccole e medie imprese (PMI), colonne portanti della salute economica dell'intero Paese. L'ampio dibattito che si è sviluppato sulla responsabilità sociale e ambientale delle imprese ha rimarcato il ruolo decisivo che le PMI ricoprono all'interno della società. Come già evidenziato, le aziende con più di cinquecento dipendenti sono tenute al rispetto della normativa in materia di sostenibilità e all'adozione di un sistema di reporting non finanziario che tenga conto, non solo delle questioni ESG, ma anche del rispetto delle misure anticorruzione.

Tuttavia, si è rilevato che le piccole e medie imprese sono fortemente legate al territorio e sensibili a queste tematiche. Seppur senza vincoli, le PMI possono rendicontare la loro gestione etica e sostenibile anche mediante strumenti

alternativi rispetto al Report di Sostenibilità (ad esempio certificazioni qualitative, sociali e ambientali come SA8000, ISO 14001, ISO 9001 o EMAS)¹⁷³.

Buona parte delle ricerche presentate nel capitolo precedente dimostrano che tendenzialmente le PMI possiedono una maggiore propensione a includere spontaneamente le tematiche ESG nel proprio *core business* aziendale rispetto alle grandi imprese; tuttavia, solo in pochi casi questa inclinazione viene comunicata attraverso un Bilancio di Sostenibilità o altro documento formale¹⁷⁴.

Per quanto attiene alla struttura del capitolo, saranno discussi nel seguente ordine:

- la descrizione dell'obiettivo di ricerca e del metodo di indagine;
- la presentazione e l'analisi dei quattro casi aziendali;
- le considerazioni finali, limiti e prospettive di ricerca future.

4.1.1. Quadro di riferimento e obiettivi della ricerca

Questo studio si pone l'obiettivo di mettere a confronto le prassi e gli strumenti di comunicazione della sostenibilità utilizzati da aziende di piccole e medie dimensioni localizzate nel territorio marchigiano al fine di comprendere le motivazioni per le quali esse non predispongono un Bilancio di Sostenibilità.

I motivi di questa indagine esplorativa nascono dalla considerazione che, seppur di dimensioni ridotte, le PMI rappresentano una grossa percentuale della

¹⁷³ Chiarini A., *ISO 9001, ISO 14001, and New Management Standards*, Iñaki Heras-Saizarbitoria Editor, Springer, Ferrara, 2018

¹⁷⁴ Jenkins H., *Small Business Champions for Corporate Social Responsibility*, Journal of Business Ethics, 2006, pp.241-256

produzione nazionale (PIL) e costituiscono una leva di sostenibilità essenziale per il Paese.

Inoltre, il solido legame delle PMI con il territorio in cui esse operano e il contatto diretto con i propri *stakeholder* le differenziano fortemente dalle realtà delle grandi imprese.

L'intento del presente studio è cogliere le pratiche aziendali sommerse di queste realtà rispetto ai temi della sostenibilità. Per arricchire il dibattito attorno alla sostenibilità delle PMI si ritiene necessario indagare sul loro comportamento, considerando le loro difficoltà nell'attuare azioni di sostenibilità, a causa di scarse risorse umane e finanziarie oppure un loro modo strategico di operare.

Per affrontare l'obiettivo di questo studio si è posta la seguente domanda di ricerca: *“Per quale motivo aziende di piccole o medie dimensioni, virtuose dal punto di vista della sostenibilità, hanno scelto di non redigere il Bilancio di Sostenibilità?”*

4.1.2. Metodologia d'indagine

L'indagine empirica è stata compiuta con l'intento di inquadrare e delineare una rappresentazione generale del fenomeno oggetto di studio. Si tratta di uno studio di tipo esplorativo, diretto a osservare, interpretare ed elaborare ipotesi.

La ricerca è stata eseguita attraverso un metodo qualitativo, in particolare mediante l'intervista. L'intervista è un mezzo per raccogliere attivamente

informazioni, si tratta di un metodo non strutturato che studia fenomeni complessi. Nello specifico, la presente indagine è caratterizzata da interviste semi-strutturate effettuate a ciascun referente delle aziende campionate tra i mesi di novembre e dicembre 2022. L'intervista semi-strutturata è preordinata solo in parte ed è composta da un numero variabile di domande. La sequenza delle domande non è rigida e l'intervistatore ha la facoltà di riformularle per renderle più comprensibili al soggetto o di introdurre altre formulate sul momento¹⁷⁵.

La metodologia, perciò, si è basata su colloqui effettuati in videoconferenza di durata variabile tra i 30 e 60 minuti con ognuno dei partecipanti. Le informazioni raccolte sono state poi trascritte, strutturate, interpretate e sintetizzate.

La prima sezione dell'intervista ha lo scopo di reperire informazioni di carattere generale per inquadrare al meglio l'impresa, a seguire sono state formulate le seguenti domande in merito alla sostenibilità aziendale:

1. L'azienda possiede una mission e una strategia di sostenibilità di breve, medio e lungo periodo per gestire gli impatti economici, sociali ed ambientali derivanti dalle proprie attività?
2. Vengono attuate delle politiche in tema di sostenibilità ambientale/sociale?
3. È presente all'interno dell'azienda una figura che si occupa delle tematiche legate alla sostenibilità?

¹⁷⁵ Bianchi A., Di Giovanni P., *Metodologia oggi: metodi, strumenti, problemi della ricerca*, Pearson Milano, Torino 2011

4. Quali sono le motivazioni che hanno spinto ad intraprendere iniziative per migliorare il vostro impatto ambientale/sociale?
5. La scelta di attenzionare i temi di sostenibilità nasce da un'esigenza interna o da una spinta da parte di *stakeholder* esterni (es. clienti, istituzioni)?
6. Attraverso quali canali l'azienda comunica la sostenibilità aziendale?
7. Sono stati introdotti internamente dei sistemi di misurazione per la gestione dei temi ESG (es. rifiuti, turnover, CO₂, consumo energetico)?
8. Per quale motivo l'azienda ha scelto di non redigere il Report di Sostenibilità?
9. In futuro, come pensa che evolverà la comunicazione dell'azienda in ambito ESG/di sostenibilità? Sarà promossa la stesura del bilancio di sostenibilità?
10. Ritiene che la strategia e le iniziative aziendali siano sufficienti per realizzare un Bilancio di Sostenibilità, o prima di predisporlo dovranno essere compiuti ulteriori passi in avanti in ambito ESG?

4.1.3. Individuazione e caratteristiche del campione

A seguito di una selezione su base dimensionale, nello specifico a partire dal fatturato (< 50 milioni), sono stati esaminati i siti web delle imprese collocate nel territorio marchigiano al fine di individuare le aziende attente ai temi della sostenibilità che ad oggi non pubblicano il Bilancio di Sostenibilità.

Per semplificare lo studio si è scelto di delimitare il raggio geografico di analisi, pertanto, è stata scelta la regione Marche, un territorio fragile, colpito da un decennio di crisi: dal fallimento del sistema bancario territoriale nel 2015, al terremoto del 2016, la pandemia e la recente alluvione del 2022 che ha coinvolto in particolar modo le province di Ancona e Pesaro Urbino. Eppure, sono molte le PMI che hanno saputo creare valore per sé e per il territorio¹⁷⁶.

In una prima fase dello studio, le società sono state contattate tramite e-mail, poi anche telefonicamente, per riscontrare l'eventuale disponibilità di ciascuna di esse a partecipare all'intervista, per poi definire la personalità dell'organizzazione più idonea a rappresentare la *vision* di sostenibilità dell'impresa. Rispetto al totale delle 35 aziende contattate, 4 si sono rese disponibili a partecipare attivamente alla ricerca, registrando così un tasso di risposta dell'11,4%.

La presente indagine coinvolge quattro PMI marchigiane che operano in settori tra loro eterogenei. Dal momento che la finalità di questo studio è quello di esplorare, più sono diversificati i casi analizzati, maggiori sono i benefici forniti dalla ricerca¹⁷⁷. Perciò, questa ricerca non si è focalizzata su un settore industriale specifico.

¹⁷⁶ Beghelli C., *Lusso, sostenibilità e reti d'impresa: così la Jeans valley batte la crisi Product*, IlSole24Ore, 2021, p. 11

¹⁷⁷ Crivelli L., Bracci A., Avilés G., *Il modello d'impresa sociale "made in switzerland". Risultati di un'indagine esplorativa condotta su piano nazionale*, Euricse Working Paper n. 038, 2012, pp. 1-28

4.2. AZIENDE INTERVISTATE E RISULTATI DELL'ANALISI

Nella tabella 3 sottostante sono state inserite le principali caratteristiche descrittive delle quattro aziende intervistate in ordine cronologico: Sab s.p.a., Baldi s.r.l., Valpaint s.p.a. e Union Cosmetics s.r.l.

Tabella 3 – Informazioni generali relative alle quattro aziende

	SAB	BALDI	VALPAINT	UNION COSMETICS
Anno di costituzione	2003	1965	1988	2006
Sede	Sant'Angelo in Vado (PU)	Jesi (AN)	Polverigi (AN)	Cesano di Senigallia (AN)
Settore	Fabbricazione di materie plastiche	Alimentare	Produzione di pitture decorative	Produzione di cosmetici e di presidi medico chirurgici
Appartenenza ad un gruppo	Si (controllata)	No	No	Si (controllata)
Proprietà familiare	Si	Si	Si	Si
Numero di dipendenti	74	50	46	≈ 90
Fatturato	€ 40.400.000	€ 30.000.000	€ 15.752.000	€ 21.950.000
Attivo di bilancio	€ 32.557.000	-	€ 14.713.000	-
Dimensione	Media	Media	Media	Media

I dati inseriti in tabella sono aggiornati al 31/12/2021.

Tutte le aziende del campione sono aziende familiari classificate come medie imprese, ma soltanto due di esse appartengono ad un gruppo in qualità di controllate. A seguire le singole organizzazioni verranno presentate più nel dettaglio, mettendo in luce i risultati delle indagini condotte e le informazioni più rilevanti ottenute mediante le interviste.

4.2.1. Sab s.p.a.

Sab s.p.a. è un'azienda di tipo familiare, controllata del Gruppo System, specializzata nella produzione di raccordi e tubi in plastica destinati alla conduzione dei fluidi¹⁷⁸. L'azienda nasce nel 2003 a Sirolo (AN) e ha sede legale a Sant'Angelo In Vado (PU), nell'entroterra pesarese. Sab possiede una rete commerciale capillare in Italia e nel mondo, che rifornisce oltre 95 Paesi in 5 continenti. Impiega 74 dipendenti per un fatturato di € 40.400.000.

Le informazioni relative alla sostenibilità di suddetta azienda sono state reperite tramite un colloquio realizzato con il dottor Gabriele D'Amore, membro del Team Sostenibilità e co-responsabile di Progetto per il Bilancio di Sostenibilità System Group¹⁷⁹.

¹⁷⁸ <https://www.sabspa.com/>

¹⁷⁹ <https://tubi.net/bilancio-di-sostenibilita/>

La mission di Sab s.p.a. è “valorizzare l’acqua” e semplificare il lavoro dei professionisti dell’irrigazione di precisione e del drenaggio delle acque piovane. L’azienda si impegna a promuovere un’etica aziendale sostenibile ed equa.

Come afferma l’intervistato: *“Promuoviamo l’uso consapevole dell’acqua, attraverso prodotti e soluzioni che mirano a migliorare l’utilizzo in campo. Risparmio idrico ed efficienza degli impianti, sono due concetti che guidano le nostre scelte aziendali”*.

Per quanto riguarda le politiche attuate in tema di sostenibilità l’azienda segue le linee guida definite a livello di Gruppo. Gli investimenti in tecnologia vengono vagliati da risorse specializzate al fine di introdurre contestualmente innovazione, contenimento dei consumi energetici e riduzione degli scarti di produzione.

Presso l’azienda, infatti, dal 2013 è attivo un impianto fotovoltaico che produce mediamente 100.000 kWh all’anno dei quali ne vengono utilizzati circa il 95% per autoconsumo, il rimanente 5% viene venduto al Gestore dei Servizi Energetici. In aggiunta è stata installata una colonnina per ricaricare contemporaneamente due auto elettriche.

Inoltre, Sab si impegna a garantire la massima efficienza dei propri prodotti, riducendo gli sprechi e offrendo soluzioni sostenibili e riciclabili. L’azienda adotta un approccio di economia circolare, infatti, il Gruppo a cui essa appartiene si occupa del riciclo del materiale rigenerato a seguito dell’utilizzo.

Sab pone ulteriore attenzione ai temi della salute e sicurezza sul lavoro, con l'adeguamento delle linee di produzione e dei processi produttivi alle misure previste dalla normativa e con la formazione continua degli operatori.

Si stanno valutando anche specifici corsi di formazione per i membri del Team che si occuperanno di sostenibilità.

A livello del Gruppo aziendale sono attive collaborazioni con enti ed istituti di ricerca universitari, per identificare nuove soluzioni per contenere i consumi energetici ed ottimizzare le risorse produttive nel rispetto della sostenibilità ambientale e sociale.

La strategia di sostenibilità dell'impresa ha fatto sì che, nel 2018, Sab s.p.a. fosse premiata ad EIMA (l'Esposizione Internazionale di Macchine per l'Agricoltura e il Giardinaggio)¹⁸⁰ per l'innovazione e la sostenibilità dei suoi prodotti.

Altresì, l'azienda possiede certificazioni di Qualità e Prodotto, aderenti a standard nazionali ed internazionali (tra queste ISO 14001 e ISO 45001).

Tuttavia, nell'azienda Sab non è ancora presente una figura specializzata che si occupa delle tematiche legate alla sostenibilità. In ogni caso l'impresa fa affidamento sul Team di Sostenibilità del Gruppo System che sta progettando nuove strategie di sostenibilità.

¹⁸⁰ EIMA International è l'Esposizione Internazionale di Macchine per l'Agricoltura e il Giardinaggio, rassegna a cadenza biennale promossa dal 1969 da FederUnacoma (Federazione Nazionale Costruttori Macchine per l'Agricoltura) ed organizzata dalla sua società di servizi FederUnacoma surl, in collaborazione con BolognaFiere.

Per quanto attiene alla comunicazione delle iniziative intraprese da Sab s.p.a., è coinvolto l'ufficio marketing. Nello specifico, l'azienda comunica mediante una strategia omnicanale¹⁸¹, utilizzando cioè diversi canali ad esempio web, stampa, social media, conferenze e radio.

Le principali motivazioni che hanno spinto l'azienda a intraprendere iniziative per migliorare l'impatto ambientale e sociale sono di carattere etico e di business.

Come afferma l'intervistato: *“Crediamo che solo quando l'etica e il business vanno di pari passo si possano produrre innovazioni destinate a durare e a cambiare davvero il mondo in meglio. L'irrigazione a goccia, ad esempio, consente un risparmio di oltre il 40% dell'acqua impiegata, a fronte di un incremento medio di resa delle colture del 30%, quindi è un investimento che si ripaga ampiamente, oltre ad essere una innovazione etica”*.

In sostanza, le politiche attuate in chiave di sostenibilità dall'azienda sono state intraprese in quanto sposano sia esigenze di economicità (ad esempio la riduzione dei consumi energetici), sia motivi etici legati alla volontà di apportare un impatto positivo più in generale sull'ambiente e la società (ad esempio il risparmio idrico).

Nel caso della Sab s.p.a., la scelta di privilegiare i temi di sostenibilità nasce principalmente da un'esigenza indotta dal mercato.

¹⁸¹ Il marketing omnicanale integra i diversi canali di comunicazione che le aziende utilizzano per comunicare con i propri stakeholder. Questo approccio analizza le prospettive e gli interessi degli stakeholder principali per ottimizzare la coerenza dei messaggi di marketing dell'azienda. Unendo i punti di forza di ciascun canale di comunicazione, i team di marketing possono utilizzare l'omnichannel per trasmettere un messaggio più coerente ed efficace.

Sab s.p.a., raccogliendo le sollecitazioni e gli stimoli che provengono dal mercato, cerca di tradurre in azioni e comportamenti, tutte queste aspettative.

L'intervistato, Dr. Gabriele D'Amore, dichiara: *“Un forte impulso al cambiamento e all'adozione di comportamenti virtuosi in linea con le politiche ESG, deriva dai nostri clienti, sempre attenti alla sensibilità del consumatore finale, ma anche dai nostri fornitori, che specularmente sono interessati a creare e mantenere una filiera coerente con tali principi. Attualmente i maggiori input ci giungono da nostri Fornitori del Nord Europa, dove questi temi sono molto radicati e rappresentano un fattore differenziale nella scelta dei partner [...] L'azienda si confronta con player internazionali che hanno nel DNA questi temi molto più vivi che da noi. Per lavorare con queste aziende bisogna sposare e comprendere le logiche della sostenibilità. È importante il discorso della filiera certificata”*.

Relazionandosi con paesi esteri, soprattutto del Nord Europa, è emersa la necessità di adeguarsi a *standard* richiesti. A riprova di ciò, Sab s.p.a. ha compilato il questionario *EcoVadis*¹⁸² cogliendo l'invito di un cliente del Nord

¹⁸² Ecovadis, agenzia riconosciuta a livello internazionale in tema di valutazioni di sostenibilità, ha premiato l'impegno dell'azienda in merito alle tematiche di responsabilità sociale d'impresa. Le classificazioni effettuate da EcoVadis si basano su standard RSI come i Global Compact Principles dell'ONU, le convenzioni dell'Organizzazione internazionale del Lavoro (ILO), i Global Reporting Initiative Standards e la norma ISO 26000 sulla responsabilità sociale d'impresa. Il rating copre un'ampia gamma di sistemi di gestione non finanziari, inclusi gli impatti sull'ambiente, sul lavoro e sui diritti umani, sull'etica e sugli appalti sostenibili. Ogni Azienda viene valutata in base a temi materiali in considerazione delle loro dimensioni, dell'ubicazione e del settore in cui opera l'Azienda.

Europa che, a sua volta, sta coinvolgendo l'intera filiera per far sì che ci sia una *compliance* tra chi rifornisce, chi produce e chi vende i prodotti sul mercato. L'azienda ha raggiunto un tale livello di sostenibilità che le ha consentito di ottenere nel 2021 la medaglia d'argento da parte di *EcoVadis*. I principali *stakeholder* considerati dall'azienda per improntare le proprie strategie di sostenibilità sono i fornitori e i clienti, pertanto, è essenziale avere una convergenza di interessi.

Questo permette di riuscire a creare un prodotto che a sua volta i clienti possono qualificare come sostenibile, valorizzando tutta la catena del valore e quindi aumentando l'importanza di queste iniziative in ambito ESG.

Per quanto attiene alla gestione dei temi ESG, Sab s.p.a., ha introdotto gradualmente numerosi KPI aziendali, ad esempio il “Totale dei rifiuti generati, kpi in kg, annuale” o il “Consumo energetico, kpi in kwh, mensile”, per valutare le proprie performance. Nella prassi aziendali, si ricorda che per introdurre un KPI in maniera efficace è necessario però automatizzare la raccolta del dato e rendere agevole l'analisi e la fruizione dello stesso, altrimenti non si ottiene l'informazione necessaria per condurre il business nella giusta direzione¹⁸³.

“L'appartenenza al Gruppo genera l'indubbio vantaggio della condivisione delle esperienze e delle soluzioni migliori. Quindi, seppur non sia presente una

¹⁸³ Maffei M., Mele M., Christoyannis C., *Sistemi contabili per la rendicontazione non finanziaria*, Product Edicola Fisco, *IlSole24Ore*, 2022, pp. 119-122

rendicontazione secondo standard ufficiali, Sab s.p.a. raccoglie ed elabora costantemente una notevole quantità di dati, classificandoli ed analizzandoli per identificare le aree di miglioramento ed efficientamento”, afferma l’intervistato. Ad oggi, infatti, l’azienda non ha ancora provveduto alla redazione del Bilancio di Sostenibilità ma è un percorso al quale l’organizzazione si sta avvicinando gradualmente. Nel corso degli ultimi anni Sab s.p.a. ha intrapreso diverse iniziative in ambito ESG, seppur non rendicontate secondo i vigenti *standard*. Sembrerebbe quindi, che il principale motivo per cui l’azienda non ha ancora realizzato il Report di Sostenibilità sia riconducibile a ragioni logistiche e amministrative. Alcune aziende del Gruppo System sono già giunte alla redazione del loro primo Bilancio di Sostenibilità, e in questa fase il gruppo sta pianificando l’estensione del perimetro delle aziende coinvolte, inclusa Sab s.p.a..

Il dottor D’Amore afferma inoltre: *“Riteniamo che l’attuazione delle migliori pratiche sia foriera di indubbi vantaggi per tutta la catena del valore aziendale e per il contesto che la circonda [...] Nei prossimi anni si arriverà a predisporre il Bilancio di Sostenibilità della Sab s.p.a. in una logica di coerenza con il bilancio consolidato del gruppo”*. L’obiettivo del Gruppo, infatti, è quello di arrivare entro il 2026 a realizzare un Bilancio di Sostenibilità del System Group che contenga tutte le realtà aziendali del gruppo.

Attualmente il Gruppo si avvale di uno studio di consulenza per la redazione del Bilancio di Sostenibilità, in quanto il livello delle competenze tecniche richieste in

tema di rendicontazione e aderenza agli *standard* internazionali (GRI) è elevato e il Team di progetto interno è ancora in fase di crescita. Ragionevolmente, ancora per il 2022 e 2023, il Gruppo ricorrerà ad un supporto qualificato esterno, per poi rendersi progressivamente autonomo nella redazione del documento.

Concludendo, si può affermare che Sab già da anni realizza attività e iniziative *compliance* con le tematiche riconducibili ad una visione virtuosa della sostenibilità. L'intervistato, infine, dichiara: *“Vengono perseguite costantemente delle politiche in questi ambiti, in modo quasi inconsapevole, motivate da strategie perseguite normalmente per ridurre gli sprechi, contenere i consumi energetici, riutilizzare gli scarti di lavorazione, migliorare le condizioni lavorative del personale e convivere in armonia con il territorio che ci circonda”*.

4.2.2. Baldi s.r.l.

Baldi s.r.l. è un'impresa di tipo familiare specializzata nella selezione, lavorazione e confezionamento delle carni e nella commercializzazione di prodotti alimentari rivolti alla ristorazione¹⁸⁴. L'azienda nasce nel 1965 e ha sede a Jesi in provincia di Ancona. Baldi s.r.l. oggi è un'azienda multi-canale che opera nel settore alimentare nazionale, impiega 50 dipendenti per un fatturato di € 30.400.000, ed è quindi classificabile come media impresa.

¹⁸⁴ <https://www.baldifood.it/>

In questo caso, l'intervista è stata sottoposta al Responsabile della Comunicazione aziendale dell'impresa, dottoressa Marta Falcioni.

Baldi s.r.l. adotta una strategia di sostenibilità di breve, medio e lungo periodo per gestire gli impatti economici, sociali e ambientali derivanti dalle proprie attività.

Come afferma la dottoressa Marta Falcioni: *“L'impegno strutturale dell'azienda è diventare sempre più sostenibili, sia partendo da scelte quotidiane, sia perfezionando le scelte e investimenti fatti finora. Investimenti, scelte strategiche e tecnologie evolvono ogni anno secondo una rotta di responsabilità sociale che valorizza la qualità della vita e dei luoghi in cui opera la nostra industria”*.

L'azienda attua diverse politiche di sostenibilità. Le scelte *green* di Baldi interessano i processi produttivi e di approvvigionamento energetico.

Uno degli investimenti realizzati da Baldi s.r.l. è il fotovoltaico, soluzione ideale per produrre energia per il fabbisogno quotidiano, riducendo l'impatto dei costi.

Emiliano Baldi, l'amministratore delegato dell'impresa, afferma: *“Siamo passati da 119mila euro di bolletta dell'energia nei primi sette mesi del 2019, prima della pandemia ai 230mila di quest'anno ma con un progressivo aumento nell'ultimo periodo. Fortunatamente ho ricoperto di pannelli fotovoltaici il tetto dello stabilimento anche se non ho ottenuto gli incentivi. Questo ci consente di abbassare un po' il conto dell'energia e coprire circa un terzo della*

produzione.”¹⁸⁵ L’energia verde autoprodotta dall’impianto fotovoltaico corrisponde al 30% del consumo complessivo. Altro investimento compiuto dall’azienda è l’illuminazione led che ha prodotto vantaggi su più fronti. Innanzitutto, essa ha consentito un risparmio energetico del 65%, ha migliorato la sicurezza sul posto di lavoro e il comfort visivo grazie alla luce antiabbagliamento e ha permesso un azzeramento quasi totale della manutenzione. Inoltre, l’azienda ha installato un nuovo compressore con tecnologia ad *inverter* e recupero termico ottenendo un risparmio energetico equivalente a 10.830 kg di CO₂.

In aggiunta, Baldi s.r.l. ha partecipato ad un bando europeo cofinanziato dal Fondo europeo per lo sviluppo regionale dedicato all’automazione e all’efficientamento produttivo che ha avuto come obiettivo quello di introdurre una soluzione capace di aumentare il grado di informatizzazione delle tradizionali linee produttive. Grazie a questo progetto, l’azienda ha installato *software* che hanno permesso di creare KPI aziendali e di settore per ottimizzare la gestione delle risorse, migliorare il calcolo della resa e dello scarto, garantendo una maggiore consapevolezza del dipendente all’interno del sistema produttivo. Inoltre, lo strumento permette di effettuare delle previsioni di vendita e di assumere decisioni strategiche anche in tema di sostenibilità.

¹⁸⁵ https://www.ilrestodelcarlino.it/ancona/cronaca/i-pannelli-fotovoltaici-sul-tetto-ci-hanno-evitato-guai-peggiori-1.8023595?utm_source=facebook&utm_medium=rss-feed&utm_campaign=facebook-account&fbclid=IwAR2CQeOwXUlbfoikZkedizpGeLek4IaAXhxGrTqt50VBhwaIgJSmHQGn_Fs

Baldi s.r.l. intrattiene diverse collaborazioni consolidate, ad esempio con “Suino della Marca”¹⁸⁶, per garantire il benessere animale sostenibile anche territorialmente grazie al Km0, con “Andra”¹⁸⁷ mediante la partecipazione al progetto per la solidarietà alimentare e con “Il Sorriso negli Occhi”¹⁸⁸, un’associazione Onlus che persegue esclusivamente finalità di utilità e solidarietà sociale. Inoltre, l’azienda possiede certificazioni di Qualità e Prodotto come la ISO 9001 e la IFS food.

Nonostante ciò, non è presente una figura specializzata che si occupa esclusivamente delle tematiche legate alla sostenibilità, ma tali tematiche toccano in maniera trasversale più figure di reparti diversi come il direttore di stabilimento, l’ufficio qualità e l’ufficio comunicazione.

Secondo quanto affermato dall’intervistata, le principali motivazioni che hanno spinto Baldi s.r.l. ad intraprendere iniziative per migliorare l’impatto ambientale e sociale sono di carattere etico e di business. L’impresa è fortemente radicata al territorio e considera una propria responsabilità dover rispondere alle esigenze della comunità del luogo.

La spinta a privilegiare i temi di sostenibilità deriva quindi da una forte esigenza interna della direzione di voler creare benefici per il territorio e di trasmettere valori di sostenibilità insiti nell’azienda.

¹⁸⁶ <https://www.suinodellamarca.it/>

¹⁸⁷ <https://adraitalia.org/regioni/marche/>

¹⁸⁸ <https://www.ilsorrisonegliocchi.org/>

Gli stessi proprietari hanno a cuore la salvaguardia dell'ambiente, dei diritti umani, la salute e la soddisfazione dei dipendenti e l'innovazione.

Attualmente l'azienda comunica le proprie performance e iniziative di sostenibilità mediante il sito web contenente una pagina dedicata alla sostenibilità¹⁸⁹, tuttavia, ad oggi l'azienda Baldi s.r.l. non ha provveduto alla comunicazione delle proprie performance tramite il Bilancio di Sostenibilità.

Tale scelta, secondo la dottoressa Marta Falcioni, è ascrivibile alla mancanza di competenze specifiche del personale: *“Non abbiamo ancora redatto il Report di Sostenibilità poiché in azienda non c'è una figura specifica che si occupa esclusivamente di queste attività”*.

Tale situazione può creare difficoltà nella gestione delle questioni ESG e nel monitoraggio degli obiettivi prefissati, aspetti essenziali per la predisposizione di un Report di Sostenibilità. D'altro canto, uno degli obiettivi futuri dell'azienda è quello di redigere il report, a cominciare dalla valutazione di nuove iniziative fino alla stesura del bilancio, passando quindi da investimenti sostenibili (come il fotovoltaico) a vere e proprie attività quotidiane sostenibili.

L'azienda riconosce la necessità di compiere ulteriori passi in avanti prima di effettuare la reportistica verso l'esterno, ottimizzando i sistemi di valutazione e ponendo obiettivi misurabili e di miglioramento continuo in ottica ESG.

¹⁸⁹ <https://www.baldifood.it/sostenibilita/>

Per farlo, Baldi s.r.l. si affiderà ad un consulente esterno che guiderà l'azienda lungo l'intero percorso di reporting. *“Inizialmente ci affideremo a consulenti esterni che ci aiuteranno in questo nuovo percorso. È necessaria una persona specializzata che vada a raccogliere le informazioni di area in area, a rielaborarle. A seguire, in comune accordo con l'area amministrativa si inizierà a redigere un Bilancio di Sostenibilità”*, afferma l'intervistata.

4.2.3. Valpaint s.p.a.

Valpaint s.p.a. è un'azienda familiare, leader nella produzione di pitture e rivestimenti per la decorazione di interni ed esterni¹⁹⁰. L'azienda è stata fondata nel 1988 da Ferdinando Sarti e ha sede legale a Polverigi, in provincia di Ancona.

La Valpaint è presente sul mercato italiano attraverso una capillare rete di vendita e sui mercati internazionali, impiega 46 dipendenti, detiene un fatturato di € 15.752.000 e un attivo di bilancio di € 14.713.000. Pertanto, l'azienda è classificabile come media impresa marchigiana. Le informazioni sulla sostenibilità dell'azienda sono state raccolte a seguito dell'intervista al Responsabile del Controllo di Gestione delle società estere, dottor Gianluca Santoni.

L'azienda possiede una strategia di sostenibilità per gestire gli impatti ambientali derivanti dalle proprie attività. *“Lo sviluppo sostenuto dall'economia mondiale*

¹⁹⁰ <https://www.valpaint.it/it/>

caratterizzato da una forte industrializzazione ha portato ad un notevole inquinamento, ma le risorse che il nostro pianeta ci mette a disposizione non sono infinite. Fortunatamente la tutela dell'ambiente e della qualità della vita dell'uomo oggi si pongono al vertice delle priorità", commenta l'intervistato.

Valpaint è allineata da diversi anni ad una filosofia *green* e nello specifico, l'azienda è attenta all'impatto ambientale che hanno i suoi prodotti a base di soluzione acquosa. I prodotti, inoltre, sono VOC LOW cioè a basso contenuto di composti volatili. La ricerca di soluzioni eco-sostenibili ha permesso all'azienda di escludere l'utilizzo delle sostanze dannose per la salute e l'ambiente, facendo spazio ad alternative *green* che consistono nell'utilizzo di materie prime naturali e rinnovabili. Nel 2006 l'azienda ha ottenuto la Certificazione di Qualità ISO 9001 e nel 2009 la Certificazione Ambientale ISO 14001 per il rispetto dell'Ambiente nell'ambito dei processi produttivi. In aggiunta, l'azienda ha ottenuto la certificazione giapponese F-FOUR STARS relativa alla formaldeide e la Classe A+ secondo ISO 16000, che indica il più basso livello di emissioni *indoor*¹⁹¹.

A seguire sono stati attivati progetti per produzioni eco-sostenibili in collaborazione con diverse Università italiane (Università degli Studi di Urbino e Università Politecnica delle Marche).

¹⁹¹ L'inquinamento indoor può essere causato non solo dalle emissioni dei materiali ma anche da azioni quotidiane: la respirazione degli occupanti di un ambiente chiuso, il fumo, la cottura di cibi ma anche mobili, fotocopiatrici, colle, vernici, solventi, detersivi, deodoranti, refrigeranti, materiali da costruzione e rivestimenti sono tutti possibili produttori di sostanze inquinanti.

Per quanto riguarda gli imballaggi, i barattoli in plastica sono in polipropilene (PP), contengono il 30% di plastica riciclata e sono riciclabili al 100%. Per la colorazione della plastica vengono utilizzati master non tossici, senza piombo o altri materiali pericolosi.

Pur manifestando un particolare interesse verso il tema della sostenibilità ambientale, all'interno dell'organizzazione non è presente un responsabile che si occupa specificatamente di tale tematica. Stando a quanto affermato dal soggetto intervistato, Valpaint ha scelto di intraprendere iniziative per migliorare il proprio impatto ambientale per adeguarsi alle esigenze del mercato e, al contempo, distinguersi dalla concorrenza facendo leva su caratteristiche distintive e di valore etico-ecologico. *“Essendo un'azienda che esporta all'80%, ci sono molti mercati esteri di sbocco. Questi mercati da un punto di vista ambientale, la sensibilità l'hanno acquisita prima del mercato domestico italiano. Di conseguenza per soddisfare questa esigenza, ma anche per un fatto di competizione, è stato necessario intraprendere iniziative sui temi sensibili. Principalmente per questa ragione l'azienda negli ultimi 20 anni si è focalizzata sugli aspetti ambientali”*, afferma il dottor Gianluca Santoni. Come già evidenziato, nel continente europeo, c'è una forte attenzione da parte delle aziende nei confronti della sostenibilità.

Questo caso studio è un ottimo esempio di come le esigenze ESG di un cliente possano a loro volta attivare un circuito virtuoso che coinvolge un'intera filiera. Valpaint, infatti, per soddisfare le esigenze dei propri clienti, si rivolge a fornitori

che rispettano determinati requisiti ambientali in termini di riciclabilità delle confezioni. L'azienda comunica la propria sostenibilità attraverso diversi canali, tra cui i social media come Instagram, Facebook e LinkedIn, anche newsletter e riviste di settore, ma principalmente mediante il proprio Sito web.

Tuttavia, l'azienda non possiede specifici strumenti di misurazioni dei KPI per la gestione dei temi ESG; pertanto, non ha ancora redatto un Bilancio di Sostenibilità. L'organizzazione non possiede le informazioni adeguate per redigere la reportistica di sostenibilità in quanto non realizza misurazioni di sostenibilità al livello formale.

L'intervistato afferma: *“Valpaint non è un'azienda che formalmente fa sostenibilità, ma nella pratica sì. La sostenibilità si può fare per gradi, si può fare un piano di sostenibilità arrivando poi a fare un bilancio in una seconda fase”*.

Lo stesso intervistato riconosce che per l'azienda uno dei primi passi da compiere è il coinvolgimento di tutte le risorse all'interno dell'organizzazione sui temi della sostenibilità. A seguire sarà necessario fare sostenibilità formale ovvero cominciare a calcolare, reperire informazioni utili e lavorare per migliorare dal punto di vista della sostenibilità. Solo a quel punto si potrà decidere se realizzare un Bilancio di Sostenibilità.

Al momento in azienda è in atto un percorso pilota e test sulla sostenibilità.

Nel 2023 l'azienda inizierà un *coaching* fatto tramite un esperto esterno sui temi della sostenibilità e a seguire i vertici aziendali decideranno se rendere ufficiale

questo percorso mediante un Bilancio. Conclude il dottor Gianluca Santoni: “*Ad oggi la sostenibilità è ancora un argomento tiepido in azienda, tuttavia, credo che nell’arco di circa 15 anni, se un’azienda vorrà rimanere sul mercato europeo, diventerà più un obbligo che una scelta*”.

4.2.4. Union Cosmetics s.r.l.

Union Cosmetics s.r.l. è un’azienda chimica di tipo familiare, controllata del Gruppo So.di.co., specializzata nella produzione di cosmetici e di PMC (Presidi Medico-Chirurgici)¹⁹². L’azienda nasce nel 2006 a Cesano di Senigallia (AN) diventando un punto di riferimento in Italia per ricerca, sviluppo e produzione in ambito cosmetico. Union Cosmetics impiega circa 90 dipendenti per un fatturato di € 21.950.000, classificandosi come media impresa marchigiana.

L’intervista è stata realizzata in collaborazione con la Responsabile dell’assicurazione qualità e sicurezza, dottoressa Francesca Rossi.

Union Cosmetics sostiene che l’innovazione che si sviluppa di pari passo con politiche di sostenibilità e responsabilità sociale permette di conciliare al meglio qualità, etica e rispetto dell’ambiente. I valori aziendali sono basati sulla trasparenza, l’attenzione al cliente, la qualità ed il rispetto per le persone e per l’ambiente. Le strategie aziendali di politica integrata adottate da Union Cosmetics sono rivolte a garantire la protezione dell’ambiente, minimizzando

¹⁹² <https://unioncosmetics.it/chi-siamo/>

l'impatto ambientale, monitorando i consumi energetici, la produzione dei rifiuti, le immissioni di rumore e le emissioni inquinanti. *“Al livello ambientale abbiamo implementato una serie di attività grazie ai progetti di Industria 4.0. Nel 2019 è stata inaugurata una nuova struttura produttiva, costruita guardando già alle esigenze di sostenibilità seguendo i canoni della qualità e delle certificazioni ambientali. La struttura possiede l'illuminazione led, sono state realizzate analisi esterne per la rilevazione del rumore ambientale, dell'inquinamento luminoso esterno, del clima ambientale interno allo stabilimento”*, commenta la dottoressa Francesca Rossi. Materie prime e materiali sono selezionati per essere ecosostenibili e a basso impatto ambientale, ove possibile, vengono impiegati materiali con contenuto riciclato.

Le collaborazioni con istituti terzi per test e verifiche di stabilità, garantiscono la totale osservanza delle normative europee sul tema dell'impatto ambientale e della sostenibilità. L'azienda, inoltre, monitora costantemente il consumo di acqua perché essendo uno stabilimento che produce formulazioni a base acqua, l'acqua è sia materia prima di produzione che elemento di processo.

In particolare, per quanto riguarda i sistemi di misurazione per la gestione dei temi ESG, le analisi ambientali aziendali sono state effettuate da uno studio esterno. Per quanto riguarda i monitoraggi interni, invece, hanno adottato dei sistemi di

misurazione tramite il *software* SCADA (per misurare la produttività delle macchine, la temperatura, i giri motore e gli scarti)¹⁹³.

In termini di strategie di lungo termine, l'obiettivo dell'azienda è ottimizzare il monitoraggio dei consumi energetici del nuovo impianto produttivo. Al momento, infatti, Union Cosmetics s.r.l. sta efficientando l'acquisizione dei dati per gestire al meglio l'intero processo produttivo.

Altresì, l'azienda si impegna al miglioramento continuo dell'efficacia del proprio Sistema di Gestione Integrato e a sviluppare rapporti di collaborazione con i principali *stakeholders* e con il contesto sociale di riferimento.

Da segnalare, inoltre, che l'azienda possiede certificazioni di Qualità e Prodotto, ovvero la ISO 9001:2015 e ISO 22716 (Good Manufacturing Practice)¹⁹⁴, dal 2020 anche la IFS. L'azienda ha anche intrapreso un percorso per ottenere la ISO 14001, per ora hanno realizzato il primo step di conformità legislativa.

Al contempo, al livello sociale l'azienda realizza collaborazioni consolidate a cui si aggiungono iniziative spot di solidarietà per sostenere progetti sociali.

¹⁹³ SCADA è l'acronimo di *supervisory control and data acquisition*. Lo SCADA è un tipo di applicazione che riceve i dati derivanti dal funzionamento di un sistema per poterlo controllare e ottimizzare. L'applicazione può essere relativa a un processo di distillazione petrolchimica, a un sistema di filtraggio dell'acqua, al compressore di un condotto o a qualsiasi altro elemento.

¹⁹⁴ Le Buone Pratiche di Fabbricazione (Good Manufacturing Practice – GMP) rappresentano un insieme di concetti che individuano aspetti importanti nella produzione di un farmaco. L'applicazione delle Linee Guida GMP non è su base volontaria ma è obbligatoria per legge. Una officina farmaceutica deve essere conforme alle prescrizioni delle GMP, conformità che deve essere confermata attraverso le visite ispettive dell'Autorità Competente, che per l'Italia è l'Agenzia Italiana del Farmaco (AIFA).

Union Cosmetics s.r.l. collabora con la Lega del Filo d'Oro, finanziando una parte dei loro progetti tramite la vendita dei prodotti al dettaglio, devolvendo una parte del ricavato per le loro iniziative. Un'altra associazione con cui collaborano è l'Associazione Onlus Loto, per finanziare programmi di ricerca per i carcinomi femminili e l'acquisto di strumentazioni ospedaliere. Inoltre, hanno associato alla vendita di alcuni prodotti per bambini una raccolta fondi per il progetto "Dottor sorriso" per finanziare le attività dei clown in corsia.

Infine, hanno aderito alla campagna #ridiamodignità della Caritas locale per dare risposte concrete alle sempre più frequenti richieste di possibilità di lavoro e non più solo di assistenza economica.

Per di più, Union Cosmetics primeggia tra le imprese analizzate sul territorio marchigiano al Best Value Award 2021¹⁹⁵, classificandosi quarta nella sua categoria. La ricerca ha permesso di individuare le imprese che guardano oltre i risultati di breve termine, che lavorano strategicamente sulla lunga distanza e che sono capaci di ottenere annualmente performance significative, puntando sulla tecnologia, sulla digitalizzazione, sulla sostenibilità e sui giovani.

¹⁹⁵ Best Value Award® nasce dalla ricerca annuale svolta dal Team di Imprenditore Smart®, in collaborazione con Banca Mediolanum, per individuare e premiare le aziende virtuose sul territorio. Si tratta di un premio unico ed innovativo perché utilizza come unità di misura il valore, la sintesi perfetta delle due componenti fondamentali della gestione di un'impresa virtuosa: la redditività e la stabilità finanziaria.

Nonostante ciò, anche in questo caso in azienda non è presente una figura o un ufficio preposto che si dedica alle tematiche di sostenibilità, al momento se ne occupa l'ufficio di qualità e sicurezza.

Sulla base di quanto espresso dal soggetto intervistato, le principali motivazioni che hanno incoraggiato l'organizzazione a intraprendere iniziative per migliorare l'impatto ambientale e sociale sono di tipo economico e competitivo.

La dottoressa Francesca Rossi precisa: *“Indubbiamente le questioni legate agli impatti ambientali spesso hanno un'incidenza sull'azienda anche di tipo economico, basti pensare al consumo energetico. La sostenibilità è un vantaggio in termini di marketing, di competitività, di visibilità sul mercato e di vendibilità del prodotto dal momento che il consumatore è sempre più attento alle tematiche di sostenibilità. Di conseguenza, una volta che sei nel loop e cominci a monitorare tutti questi aspetti ne viene anche la motivazione interna ed etica ambientale”*. Dietro la strategia di marketing, dunque, c'è anche la volontà di migliorare e di ridurre gli impatti dell'organizzazione per rispondere alle esigenze interne. In questo caso, la scelta di porre attenzione sui temi di sostenibilità deriva da un forte slancio mosso dal mercato. Il cliente in particolare ne è il primo promotore. Testimonianza di ciò il fatto che l'azienda ha scelto di prendere certificazioni come la GMP e la IFS perché lo hanno richiesto i loro clienti, sempre più attenti alla filiera.

Ad oggi l'azienda Union Cosmetics non ha provveduto alla stesura del Bilancio di Sostenibilità. Tale scelta, secondo la dottoressa Rossi è attribuibile a ragioni di carattere economico e alla mancanza di competenze specifiche nel settore. Redigere un bilancio comporta costi elevati, costituisce un investimento i cui risultati si vedono principalmente nel lungo termine. *“Fare il Bilancio di sostenibilità è uno sforzo economico non indifferente. Intraprendere questi percorsi non è semplice, bisogna essere molto lungimiranti ed è necessario implementare questi sistemi sin dalle fasi iniziali perché agire su strutture già definite e organizzate risulta essere più complicato”*.

Al contempo, per poterlo implementare è necessario possedere competenze adeguate utili non solo a effettuare la reportistica ma anche a gestire e monitorare le informazioni ESG. Secondo quanto affermato dall'intervistata, sicuramente in futuro l'azienda provvederà alla predisposizione del Bilancio di Sostenibilità.

Al momento l'azienda è ancora in una fase “embrionale” di sostenibilità, ci sono ulteriori passi da compiere prima di pensare alla predisposizione dello stesso. *“Quella del bilancio è una strada che intraprenderemo. Al momento è stata improntata la parte cogente, obbligatoria. Ora l'obiettivo è renderla funzionale ai nostri processi. Di conseguenza il bilancio verrà da sé”*, conclude la dottoressa Rossi.

4.3. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

L'indagine condotta tramite intervista, su un campione di quattro medie imprese della provincia di Ancona e Pesaro Urbino, ha permesso di approfondire l'esame delle scelte di comunicazione di sostenibilità delle PMI marchigiane, già iniziato con l'analisi dei siti web aziendali. Come emerge dalla ricerca effettuata, nelle piccole e medie imprese la sostenibilità deriva da una forte assunzione di responsabilità verso il territorio, dalla reputazione e dai loro principi¹⁹⁶. Testimonianza esplicita di questa riflessione è sicuramente l'azienda Baldi, i cui proprietari si sono mossi in prima persona per diffondere una cultura improntata sulla salvaguardia dell'ambiente, dei diritti umani e sull'innovazione.

Dunque, la sensibilità del *board* e del management verso i temi ESG è una leva della governance aziendale molto utile per diffondere la cultura di sostenibilità in azienda¹⁹⁷. In questi termini, il *top management* rappresenta un'ottima risorsa e opportunità poiché un comportamento propenso a tali tematiche incide positivamente su tutto l'organigramma aziendale¹⁹⁸.

¹⁹⁶ Vallone C., *La Corporate Social Responsibility delle PMI familiari*, Giappichelli Editore, Torino, 2021

¹⁹⁷ Fondazione Sodalitas, *ESG LAB: grandi imprese e PMI insieme per un modello di crescita sostenibile*, SDA Bocconi School of Management, 2021

¹⁹⁸ Fantini P., Pinzone M., *Manufacturing in prospettiva: cultura, strumenti e pratiche della sostenibilità sociale come leve per il vantaggio competitivo*, Sistemi&Impresa, 2015, p.25

Per quanto attiene alla domanda di ricerca¹⁹⁹, ovvero sulla scelta di non redigere il Bilancio di Sostenibilità, questo studio conferma che non esiste un'unica teoria o motivazione che spieghi completamente il fenomeno della rendicontazione volontaria di sostenibilità²⁰⁰. Ciò nonostante, tre delle aziende selezionate fanno ricadere tale giustificazione in capo alla mancanza di conoscenze e competenze specifiche per avviare e guidare l'intero processo di rendicontazione e l'insufficienza del sistema informativo²⁰¹. Infatti, in nessuno dei casi analizzati, è presente direttamente all'interno dell'organizzazione un responsabile specializzato in sostenibilità. L'unico caso che si discosta dagli altri è quello di Sab s.p.a., azienda facente parte di un gruppo che ha già redatto il suo primo Bilancio di Sostenibilità e che già possiede figure preposte alla gestione dei temi ESG come, ad esempio, lo stesso soggetto intervistato, Dr Gabriele D'Amore, membro del Team Sostenibilità.

Tuttavia, tre delle organizzazioni coinvolte, Sab, Baldi e Union Cosmetics, hanno manifestato un interesse effettivo nel predisporre negli anni a venire il loro primo Report di Sostenibilità. Tale scelta è motivata principalmente da un'assunzione di responsabilità nei confronti della comunità e del territorio e dall'acquisizione di

¹⁹⁹ “Per quale motivo aziende di piccole o medie dimensioni, virtuose dal punto di vista della sostenibilità, hanno scelto di non redigere il Report di Sostenibilità?”

²⁰⁰ Hahn R., Kühnen M., *Determinants of sustainability reporting: a review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research*, Journal of Cleaner Production, 2013, p.17

²⁰¹ Guthrie J., Dumay J., Ricceri F., Nielsen C., *The routledge companion to intellectual capital*, Routledge, 2018, p.340

una maggiore competitività sul mercato. Come ha affermato il Dr. Santoni nel corso dell'intervista, se in futuro un'azienda vorrà rimanere sul mercato europeo, la rendicontazione di sostenibilità diventerà più un obbligo "spontaneo" piuttosto che una scelta volontaria. In tal senso il Bilancio di Sostenibilità è inteso come un'importante leva di competitività aziendale con cui le aziende si dovranno misurare. Le imprese, inoltre, hanno specificato di voler redigere in futuro il Bilancio di Sostenibilità per rispondere alle esigenze dei propri *stakeholder* primari, in particolare dei clienti/consumatori, garantendo un maggior livello di trasparenza e affidabilità. I consumatori, infatti, come già sottolineato, considerano il comportamento ESG delle imprese nelle loro scelte di acquisto. Stando alla ricerca condotta dalla *Ernst & Young* nel 2021 gran parte dei consumatori italiani afferma di prestare sempre più attenzione all'impatto ambientale (74%) e sociale (66%) di ciò che acquista²⁰². Tutto ciò farà sì che una volta predisposto il loro report, le PMI possano attendersi non solo un miglioramento in termini di immagine e reputazione, ma anche maggior controllo e consapevolezza dei propri processi e delle proprie attività in ambito ESG.

In tal caso, le linee guida di Confindustria per la rendicontazione di sostenibilità delle PMI presentate nel terzo capitolo possono fungere da orientamento valido per comprendere i punti di forza e le possibili migliorie che le aziende possono apportare nella loro organizzazione per avvicinarsi sempre più ad un percorso di

²⁰² https://www.ey.com/it_it/news/2021-press-releases/08/ey-future-consumer-index

rendicontazione formale²⁰³. Questo risultato si aggiunge all'evidenza su come le pressioni istituzionali e il mercato incidano fortemente sulla rendicontazione volontaria di sostenibilità. Si ricorda infatti che ben due delle aziende selezionate, Sab e Valpant, dichiarano espressamente che la loro attenzione nei confronti della sostenibilità sia stata principalmente stimolata dall'interesse indotto dai mercati di sbocco. In entrambi i casi le aziende esportano i loro prodotti nel Nord Europa, paesi particolarmente rigorosi sul rispetto dei criteri ESG, e in particolare sulle questioni ambientali²⁰⁴.

Un profilo sostenibile sta diventando sempre più un requisito necessario per competere sui mercati. La competizione è globale, pertanto far leva sugli aspetti di sostenibilità è un presupposto decisivo, di conseguenza la rendicontazione di sostenibilità diventa uno degli strumenti essenziali a tale scopo. Il reporting di sostenibilità è un importante strumento divulgativo che permette all'azienda di farsi conoscere sul mercato, di raccontare la propria storia, i propri valori, la *mission* aziendale, le attività, le iniziative promosse in ambito ESG e le prospettive future. In più, grazie alla divulgazione formale di sostenibilità si instaura un effettivo dialogo con gli *stakeholders*, presupposto fondamentale affinché l'azienda risponda tempestivamente alle diverse necessità emergenti.

²⁰³ Gruppo Tecnico RSI Confindustria, GBS, Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale, Piccola Industria, *Linee guida per "la rendicontazione di sostenibilità per le PMI"*, 2020

²⁰⁴ *La sostenibilità è vincente all'estero*, intervista tratta da *IlSole24Ore*, 2017, p.10

Rispetto ai *framework* teorici presentati²⁰⁵, con questo studio si confermano le teorie secondo cui il tema della “filiera responsabile” diventa sempre più centrale quando si parla di buone pratiche ESG. In questa prospettiva la filiera è un efficace strumento di trasmissione di conoscenze, condivisione e innovazione.

Il tema della catena di fornitura emerge come fattore chiave per agevolare la conversione sostenibile delle PMI, soprattutto in presenza di un elevato potere negoziale da parte delle imprese di maggiori dimensioni. Le relazioni che si instaurano all’interno della *supply chain* sono essenziali per la costruzione di interconnessioni virtuose che si riversano su tutto il contesto territoriale associato.

Di conseguenza, un’impresa che si posiziona all’interno di una filiera sostenibile, dovendo rispettare degli standard formali, potrà facilmente ottenere anche un ritorno in termini di immagine e reputazione aziendale²⁰⁶. Un ulteriore aspetto da sottolineare è la dichiarazione condivisa dalla maggior parte degli intervistati secondo cui, prima di procedere alla redazione del primo Bilancio di Sostenibilità, sarà sicuramente necessario realizzare maggiori attività e iniziative in ambito ESG.

²⁰⁵ Tantalò C., Caroli M.G., Vanevenhoven J., *Corporate social responsibility and SMEs competitiveness*, International Journal of Technology management, 2012

²⁰⁶ Marcone M.R., *Le strategie delle imprese italiane di media dimensione*, Giappichelli Editore, 2017, P.32

Come previsto dall'approccio "From Walk to Talk"²⁰⁷, prima verrà definito un buon modello di gestione degli aspetti ESG e, solo una volta effettuata la misurazione delle performance, si provvederà alla comunicazione formale dei risultati ottenuti e degli obiettivi strategici perseguiti²⁰⁸.

È bene però sottolineare che il processo di ricerca e la relativa metodologia di indagine non sono privi di limitazioni. Lo studio potrebbe presentare una serie di potenziali limiti che ne restringono la validità. Una di queste è la scelta del campione. Per selezionare le aziende da coinvolgere nella ricerca è stato fatto uso del database della Fondazione Merloni, per individuare le PMI marchigiane sulla base del fatturato (< € 50.000.000), e successivamente dei siti web di ciascuna azienda per scegliere solo quelle che comunicano un'attenzione verso i temi ESG senza però pubblicare il Bilancio di Sostenibilità. Questa metodologia potrebbe aver automaticamente escluso le imprese che comunicano la sostenibilità solo internamente.

La seconda limitazione è causata dalla scelta di considerare esclusivamente le imprese aventi sede legale nel territorio marchigiano in quanto i risultati ottenuti potrebbero non essere validi anche in altre regioni del centro, sud o nord Italia.

I risultati non possono quindi essere generalizzati su tutto il territorio nazionale, un paese particolarmente variegato e ricco di peculiarità regionali.

²⁰⁷ Corninani M., *Market-Driven Management e politiche d'impresa push-pull*, Symphonya, 2008, pp. 51-71

²⁰⁸ Ponzio A., Zaniboni G., *Sostenibilità aziendale - Strategie ESG e reporting di sostenibilità: gli strumenti per misurare il valore dell'impresa del futuro*, IlSole24Ore, 2022

La sfida per le ricerche future consiste nell'esaminare empiricamente come le aziende raccolgono, analizzano e comunicano internamente le informazioni sulla sostenibilità, a quali strumenti ricorrono per farlo, e come eseguono contestualmente una comunicazione verso l'esterno, sia essa formale o non ufficiale, indagando a fondo sulle motivazioni di tale scelta.

Ulteriori ricerche, potrebbero includere un campione più ampio e estendere lo studio realizzando dei questionari *ad hoc* per poi svolgere interviste più mirate. Sarebbe altresì pertinente condurre uno studio per comprendere i motivi per cui alcune piccole e medie imprese italiane hanno invece avviato un processo di redazione volontario del Report di Sostenibilità.

CONCLUSIONI

Le PMI compongono un universo variegato nel quale molteplici aspetti influenzano l'approccio alla sostenibilità. Come dimostrato dalla letteratura, e confermato dal presente studio, solitamente le PMI operano con un orientamento alla sostenibilità genuino ma non ancora strutturato.

Talvolta la sostenibilità corrisponde alla *vision* aziendale ed è parte del DNA dell'impresa, altre volte invece tende ad essere più frammentata e viene manifestata attraverso singoli progetti a breve termine. Le piccole o medie imprese che sono ancora in una fase embrionale del percorso verso la sostenibilità non sempre abbracciano tutti gli ambiti ESG, tipicamente esse sono più concentrate sulle questioni ambientali. Tuttavia, dagli ultimi anni si riscontra una maggiore propensione delle PMI a valorizzare le azioni sostenibili verso l'esterno, per generare valore anche sul piano economico e reputazionale²⁰⁹.

In tal senso, la rendicontazione di sostenibilità diventa lo strumento ideale per un'azienda che intende rendere conto ai propri *stakeholder* delle proprie azioni, obiettivi e investimenti in ottica ESG.

²⁰⁹ Iccrea Banca, IntesaSanPaolo, *PMI italiane e sostenibilità*, Forum per la finanza sostenibile, 2020, pp. 11-12

Per indagare il fenomeno più da vicino, il presente studio ha provato a rispondere alla seguente domanda di ricerca: *“Per quale motivo aziende di piccole o medie dimensioni, virtuose dal punto di vista della sostenibilità, hanno scelto di non redigere il Bilancio di Sostenibilità?”*.

A tal proposito è stata esaminata l’attività di comunicazione attuata da quattro aziende familiari marchigiane di medie dimensioni differenti per settore e prodotto-servizio offerto. La ricerca ha posto in evidenza le principali criticità che ostacolano la predisposizione del bilancio in una PMI, ma al contempo ha messo in luce le dinamiche reali che inducono le piccole e medie imprese a comunicare e divulgare le informazioni sulla sostenibilità aziendale.

Gli studi effettuati hanno evidenziato che per le aziende oggetto di studio, seppur orientate verso i temi della sostenibilità, la rendicontazione non finanziaria ad oggi non costituisce una loro priorità. Sono aziende che stanno compiendo i primi passi di un lungo percorso di transizione ecologica.

Dunque, le loro prime iniziative sono tese a ottimizzare i processi aziendali anche per ragioni di economicità, attestando questo progresso mediante certificazioni di tipo ambientale o sociale.

Ciò non vuol dire che esse non siano interessate a realizzare un Report di Sostenibilità, ma piuttosto non possiedono ancora le caratteristiche idonee per farlo. Nel caso di Baldi s.p.a., ad esempio, l’intervistata afferma che sarà prima necessario compiere ulteriori investimenti e ottimizzare il sistema di raccolta e

gestione delle informazioni. Un'altra carenza che accomuna tutti i casi intervistati riguarda la mancanza di specifiche competenze nell'ambito della sostenibilità.

Ciò influisce fortemente sulla mancanza di consapevolezza delle potenzialità apportate dalla rendicontazione di sostenibilità.

Tuttavia, è stato osservato che la maggior parte delle aziende ha in programma, negli anni a venire, di realizzare volontariamente il Report di Sostenibilità.

Tale intenzione è ascrivibile alla volontà di ottenere una maggior visibilità sul mercato e alla necessità di rispondere ai propri clienti e consumatori sempre più severi sulle richieste in ambito ESG.

In quest'ottica il Bilancio di Sostenibilità non può essere inteso solo come un'azione volontaria. Tale Report per le PMI deve rappresentare una pratica manageriale indispensabile per creare una base informativa utile ad allineare le performance di sostenibilità e i sistemi manageriali al contesto in cui l'azienda opera. Alla luce di quanto esposto, può essere considerato che le PMI dispongono di risorse limitate, ma manifestano la volontà di dare un contributo concreto alla società e di essere sostenibili.

Per farlo, sono necessarie misure *ad hoc*, che possano supportarle nell'intraprendere questo percorso tenendo conto delle loro dinamiche e peculiarità, spingendole a effettuare una rendicontazione più sintetica ma esaustiva.

Le piccole e medie imprese italiane non devono essere il fanalino di coda del percorso verso una rendicontazione di sostenibilità, anche perché rappresentano l'ossatura dell'economia italiana. Il coinvolgimento delle PMI è indispensabile per un'effettiva transizione verso economie più sostenibili.

BIBLIOGRAFIA

- AccountAbility, *United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates*, Il Manuale dello Stakeholder Engagement Volume 2, Bologna, 2005
- Adams C., Frost G., *Integrating sustainability reporting into management practices*, Accounting Forum, 2008, pp. 288-302
- Assolombarda, *Finanza sostenibile: priorità e prospettive per la crescita e lo sviluppo delle imprese*, Redazione PMI.It, 2022, p.33
- Badalotti C., Velo D., Badalotti G., *Il modello GBS 2013: lo standard italiano per la redazione del Bilancio Sociale*, Commissione di Bilancio Integrato n.50, 2013
- Baden B., Harwood I., Woodward D., *The effect of buyer pressure on suppliers in SMEs to demonstrate CSR practices: added incentive or counterproductive?*, European management Journal, 2009, pp. 429-441
- Bartoloni M., *Tempesta perfetta sulle Pmi, misure a sostegno delle filiere*, IlSole24Ore, 2022, p. 15
- Beghelli C., *Lusso, sostenibilità e reti d'impresa: così la Jeans valley batte la crisi Product*, IlSole24Ore, 2021, p. 11
- Bennis W.G., Burt Nanus B., *The Strategies for Taking Charge*, Harper Collins, New York, 2012
- Berrone P., Fosfuri A. Gelabert L. *Does Greenwashing Pay Off? Understanding the Relationship Between Environmental Actions and Environmental Legitimacy*, Journal of Business Ethics n.144, 2017, pp. 363-379
- Bianchi A., Di Giovanni P., *Metodologia oggi: metodi, strumenti, problemi della ricerca*, Pearson Milano, Torino 2011
- Birkel H., Müller M., *Potentials of industry 4.0 for supply chain management within the triple bottom line of sustainability e A systematic literature review*, Journal of Cleaner Production V. 289, 2021
- Bollino G., Mele G., Ungaro F., Angelino A., Emiliani D., Oliverio F., *Rapporto regionale PMI 2022*, Confindustria & Cerved, 2022

- Bonati M., *Pmi e internazionalizzazione: ecco come fare fronte a inflazione e costi*, IlSole24Ore, 2022
- Branciarì S., *I sistemi di controllo nella piccola impresa*, Giapichelli Editore, Torino, 1996
- Brogonzoli L., *La rendicontazione sociale*, Elemondo Scuola & Azienda, 2005, pp. 6-17
- Büchi G., Cugno M., Castagnoli R., *Smart factory performance and Industry 4.*, Technological Forecasting and Social Change, 2020
- Busco C., *Integrating sustainable development goals within companies decision-making process. The role of integrated thinking and reporting*, Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale 119, 2019, pp. 4-20
- Cabantous L., Harding N., Learmonth M., *Reconsidering critical performativity*, Human Relations, 2016, pp. 197-213
- Caesaria A., Basuki B., *The Study of Sustainability Report Disclosure Aspects and Their Impact on the Companies' Performance*, Web of Conferences, 2017
- Carmo C., Miguéis M., *Voluntary Sustainability Disclosures in Non-Listed Companies: An Exploratory Study on Motives and Practices*, MDPI, 2022
- Cassetta E., Marina S., *La performance delle piccole e medie imprese italiane: un'analisi empirica*, Rivista di statistica ufficiale n.3, 2014, p.22
- Cedrola E., Battaglia L., Tzannius A., *Piccole e medie imprese italiane oltre confine: un'indagine empirica*, 7° International Congress Marketing Trends Venice, 2008, pp. 3-20
- Cellino M., *L'Europa debutta sui green bond - Super domanda da 135 miliardi*, IlSole24Ore, 2021, p.5
- Chiarini A., *ISO 9001, ISO 14001, and New Management Standards*, Iñaki Heras-Saizarbitoria Editor, Springer, Ferrara, 2018
- Ciavarella A., Linciano N., Signoretti R., Consob, *Sostenibilità e diversità nelle società quotate italiane nel Rapporto Consob sulla corporate governance*, Rivista bancaria 9, 74/9, 2018, pp. 86-94

- Cinquegrana A., *Bilancio Integrato, le basi per il futuro del reporting aziendale*, IlSole24Ore Edicola Fisco, 2021, p. 27-33
- Cinquini L., De Luca F., *Non-financial Disclosure and Integrated Reporting: Theoretical Framework and Empirical Evidence*, Springer, 2021
- Commissione Europea, *Comunicazione della Commissione europea (Com (2020) 103 del 10 marzo 2020), Una strategia per le Pmi per un'Europa sostenibile e digitale*, Rivista giuridica del Mezzogiorno, 2020, pp. 676-678
- Commissione Europea, *Guida dell'utente alla definizione di PMI*, Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione Europea, 2020, p.5
- Corniani M., *Market-Driven Management e politiche di impresa push-pull*, Symphonya, 2008, P.51
- Corti M., *Corporate Sustainability Reporting Directive e standard di rendicontazione*, IlSole24Ore Edicola Fisco, 2022, p. 3-4
- *Cresce tra le imprese l'attenzione alla sostenibilità*, Largo consumo 42/1, 2020, p.114
- Crivelli L., Bracci A., Avilés G., *Il modello d'impresa sociale "made in switzerland". Risultati di un'indagine esplorativa condotta su piano nazionale*, Euricse Working Paper n. 038, 2012, pp. 1-28
- Dallai S., Riva P. *L'assurance sulla DNF*, Novara, 2020, pp. 648-663
- D'Angerio V., *«I goal dell'Onu sovrapponibili al 70% con gli standard Sasb»: scoperta BlackRock*, IlSole24Ore, 2021
- D'Angerio V., *Standard contabili Esg, rivoluzione in arrivo ma in pochi se ne accorgono*, IlSole24Ore, 2022
- D'Angerio V., *Esg, che succede alla sostenibilità in Europa. Lascia o raddoppia?* IlSole24Ore, 2022
- D'Angerio V., *Sostenibilità, in arrivo la doppia svolta su standard contabili e investimenti*, Il Sole 24 Ore, 2022
- De Mauro A., *Verso degli standard globali per la rendicontazione della sostenibilità*, Il Sole 24 Ore, 2020

- De Villiers C., La Torre M., Molinari M., *The Global Reporting Initiative's (GRI) past, present and future: critical reflections and a research agenda on sustainability reporting (standard-setting)*, Pacific Accounting Review, 2022
- Di Giorgio G., *Le PMI italiane e la sfida della crescita*, Analisi giuridica dell'economia n.38, 2021, pp.3-29
- Di Sarli M., *Una proposta di direttiva della Commissione UE in materia di Corporate Sustainability Reporting*, Il nuovo diritto delle società n.9, Torino, 2021, p.1564
- Erin O.A., Bamigboye, O.A., Oyewo, B., *Sustainable development goals (SDG) reporting: an analysis of disclosure*, Journal of Accounting in Emerging Economies, 2022
- Fantini P., Pinzone M., *Manufacturing in prospettiva: cultura, strumenti e pratiche della sostenibilità sociale come leve per il vantaggio competitivo*, Sistemi&Impresa, 2015, p.25
- Fasan M., Bianchi S., *Lo stato dell'arte del corporate reporting: Integrated Reporting*, Università Ca' Foscari Venezia, Italia, 2017
- Fazio A., *Sviluppo della media e piccola impresa e occupazione*, Banca d'Italia Intervento del Governatore, Loreto, 1999, pp.13-14
- Fondazione Sodalitas, *ESG LAB: grandi imprese e PMI insieme per un modello di crescita sostenibile*, SDA Bocconi School of Management, 2021
- Foss N. J., Schmidt J., Teece D. J., *Ecosystem leadership as a dynamic capability*, Isevier Ltd., Long Range Planning, 2022
- Fotina C., *Pnrr e venture capital per finanziare le Pmi*, IlSole24Ore, 2022, p.24
- Fotina C., *Transizione 4.0, il riassetto parte dalla formazione*, IlSole24Ore, 2022
- Gasperini A., Doni F., *Integrated thinking e bilancio integrato*, Amministrazione & Finanza n.9, 2015
- Gasperini A., *La comunicazione in ambito ESG tra novità e opportunità: proposta di Direttiva Europea per la comunicazione sulla sostenibilità delle PMI*, Corporate Sustainability Reporting Directive per le PMI, 2021

- Gigli G., *Non solo banca. Perché le Pmi cercano nuovi strumenti di finanziamento*, IlSole24Ore, 2022
- Gruppo Tecnico RSI Confindustria, GBS, Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale, Piccola Industria, *Linee guida per “la rendicontazione di sostenibilità per le PMI”*, 2020
- Guthrie J., Dumay J., Ricceri F., Nielsen C., *The routledge companion to intellectual capital*, Routledge, 2018, p.340
- Hahn R., Kühnen M., *Determinants of sustainability reporting: a review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research*, Journal of Cleaner Production, 2012
- Higgins C., Coffey B., *Improving how sustainability reports drive change: a critical discourse analysis*, Journal of Cleaner Production, 2016, pp. 18-29
- Iccrea Banca, IntesaSanPaolo, *PMI italiane e sostenibilità*, Forum per la finanza sostenibile, 2020, pp. 11-12
- *Imprese, la sostenibilità entra nel core business*, Il Sole 24 Ore, 2022
- Imran M., Salisu I., Danial Aslam H., Iqbal J., Hameed I., *Resource and Information Access for SME Sustainability in the Era of IR 4.0: The Mediating and Moderating Roles of Innovation Capability and Management Commitment*, Processes, 2019, p.5
- ISO, *Practical overview of the linkages between ISO 26000:2010, Guidance on social responsibility, and OECD Guidelines for Multinational Enterprises*, Genova, 2019
- Istituto per lo Sviluppo della Formazione Professionale dei Lavoratori, *I libri del fondo sociale europeo: Responsabilità Sociale di Impresa Policy e pratiche*, 2014
- Janggu T., Darus F., Zain M., Sawani Y., *Does good corporate governance lead to better sustainability reporting? an analysis using structural equation modeling*, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 2014
- Jeff Shields, M. Shelleman, *Integrating sustainability into SME strategy*, Small Business Institute, 2015
- Jekins H., *Small Business Champions for Corporate Social Responsibility*, Journal of Business Ethics, 2006, pp.241-256

- Kim E. H., Lyon, T. P., *Greenwash vs. Brownwash: Exaggeration and Undue Modesty in Corporate Sustainability Disclosure*, Ross School of Business Working Paper, 2014
- Kim E. H., Lyon, T. P., *Strategic environmental disclosure: Evidence from the DOE's voluntary greenhouse gas registry*, Journal of Environmental Economics and Management, 2011
- *La sostenibilità è vincente all'estero*, intervista tratta da *IlSole24Ore*, 2017, p.10
- Lehmann M., *Allineamento dei futuri standard europei ESRS: la dichiarazione della Global Reporting Initiative*, *Il Sole 24 Ore*, 2022
- Lombardi A., *Regolamento Europeo in materia di Crowdfunding: finanza alternativa per le PMI e Start-up in ottica transfrontaliera*, *IlSole24Ore*, 2020
- Luison C., *Accelerano ancora gli standard di reporting sull'informativa non finanziaria e di sostenibilità*, *Amministrazione & Finanza* 36/8-9, 2021, pp.29-33
- Maas K., Schaltegger S., Crutzen N., *Integrating corporate sustainability assessment, management accounting, control, and reporting*, Journal of Cleaner Production, 2016
- Maffei M., Mele M., Christoyannis C., *Sistemi contabili per la rendicontazione non finanziaria*, *Product Edicola Fisco*, *IlSole24Ore*, 2022, pp. 119-122
- Manetti G., *Le nuove linee guida GRI 2006. Opportunità e limiti per la standardizzazione del bilancio di sostenibilità*, *Revisione contabile* 68, 2006, p 32-45
- Marcone M.R., *Le strategie delle imprese italiane di media dimensione*, Giappichelli Editore, 2017, P.32
- Matten D., Moon J., *"Implicit" and "explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility*, *Academy of Management Review*, 2008, pp. 404-424
- Meneghello M., *Servono strumenti innovativi per agganciare Pnrr e crescita*, *IlSole24Ore*, 2022
- Montecchia A., Giordano F., Grieco C., *Communicating CSR: integrated approach or Selfie? Evidence from the Milan Stock Exchange*, Journal of Cleaner Production, 2016, pp.42-52

- Napolitano L., *Il Piao quale strumento di finanza sostenibile applicativo e funzionale del Piano nazionale di ripresa e resilienza, Norme&Tributi Plus Enti Locali & Edilizia, IlSole24Ore, 2022*
- Negri M., Cagno E., Colicchia C., Sarkis J., *Integrating sustainability and resilience in the supply chain: A systematic literature review and a research agenda, Business Strategy and the Environment, 2021*
- Nicoletti P., *Policy e pratiche di sostenibilità nelle grandi imprese e nelle PMI, ISFOL, Roma, 2014, pp. 2-4*
- O'Connor A., Parcha J.M., Tulibaski K.L., *The istituzionalizzazione of corporate social responsibility communication: an intra-industry comparison of MNCs and SMEs CSR reports, Management Communication quarterly, 2017, pp. 503-532*
- OECD, *No net zero without PMI: Exploring the key issues for greening PMI and green entrepreneurship, OECD SME and Entrepreneurship Papers N.30, OECD Publishing, 2021, Paris*
- Organismo Italiano Business Reporting, *Il Reporting Integrato delle PMI: Linee guida operative e casi di studio, 2019*
- Orlando L., *Inflazione, ordinativi e tassi: tutti gli indici di un paese in frenata, IlSole24Ore, 2022, p.12*
- Pace R., *Vincoli e sostenibilità finanziaria delle PMI e nuovi strumenti di sostegno dell'Unione europea, Rivista di studi sulla sostenibilità Online n.1, 2012, pp.39-57*
- Panizza A., Del Baldo M., Santacroce V., *Il Reporting Integrato delle PMI: Linee guida operative e casi di studio, Iris, 2019, pp.1-68*
- Pedrini M., *I bilanci di sostenibilità e delle risorse intangibili: il processo di integrazione nelle aziende italiane, Economia Aziendale Online Review, Bergamo, 2006, p. 188*
- Pencarelli T., Cioppi M., *La comunicazione di marketing nelle piccole imprese: alcune evidenze empiriche, Piccola Impresa / Small Business, 2009*
- Ponzio A., Zaniboni G., *Sostenibilità aziendale - Strategie ESG e reporting di sostenibilità: gli strumenti per misurare il valore dell'impresa del futuro, IlSole24Ore, 2022*

- Pope S., Wæraas A., *CSR-Washing is Rare: A Conceptual Framework, Literature Review, and Critique*, Journal of Business Ethics, 2015
- Primopiano, *PMI e sostenibilità: Sostenibilità, un impegno concreto per 4 Pmi su 10*, IlSole24Ore per Banca Ifis, 2021
- Quagli A., Corsi K., Trucco S., *Bilancio ed informativa economico-sociale*, Giappichelli Editore, 2021, p.82
- Risi P., *Cresce il valore della sostenibilità*, Largo Consumo n.5, 2021 p. 114
- Riva P., Comoli M., Garelli A., *ESG for SMEs: Can the Proposal 2021/0104 for a European Directive Help in the Early Detection of a Crisis*, Corporate Governance, Londra, 2021
- Rob J., *Simons Levers of Control model supporting Integrated Thinking and Reporting*, Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale 119, 2019, pp.50-67
- SAF Scuola di Alta Formazione, *Il bilancio integrato per le PMI*, Ordine dei dottori commercialisti e degli esperti contabili, Milano, 2016, p.5
- Sali G., *Le PMI nell'ecosistema imprenditoriale italiano: un confronto con l'UE*, Osservatori.net digital innovation, 2020
- Santovito L., *Le PMI e le sfide del cambiamento sociale e ambientale*, Quaderni di ricerca sull'artigianato 86, 2020
- Sassatelli M., Bianchi P., *Caratteri e prospettive della media impresa in Italia*, Impresa & Stato Rivista della Camera di Commercio di Milano n.41, 2011
- Schröder S., Wiek A., Farny S., Philip L., *Toward holistic corporate sustainability-Developing employees' action competence for sustainability in small and medium-sized enterprises through training*, Business Strategy and the Environment, 2022
- Serafini L., *Covid, una Pmi su tre in vita grazie all'ossigeno dei prestiti*, IlSole24Ore, 2021, p.2
- *Sostenibilità obiettivo prioritario delle aziende*, Largo consumo 42/1, 2020, p.115
- Spicer A., Alvesson M., Kärreman D., *Critical performativity: The unfinished business of critical management studies*, Human Relations, 2009, pp. 537-560

- Tami A., *Essere sostenibili e comunicarlo: la sfida per le PMI*, Amministrazione & Finanza n.10, 2021
- Tantalo C., Caroli M.G., Vanevenhoven J., *Corporate social responsibility and SMEs competitiveness*, International Journal of Technology management, 2012
- Tiscini R., Martiniello L., Lombardi R., *Circular economy and environmental disclosure in sustainability reports: Empirical evidence in cosmetic companies*, Business Strategy and Environment, 2021
- Truant E., Corazza L., Scagnelli S., *Sustainability and Risk Disclosure: An Exploratory Study on Sustainability Reports*, Sustainability, 2017
- Uddin M. R., Hasan M., Abadi N., *Do intangible assets provide corporate resilience? New evidence from infectious disease pandemics*, Economic Modelling 110, 2022, pp.1-14
- Ullmann A., *Data in Search of a Theory: A Critical Examination of the Relationships Among Social Performance, Social Disclosure, and Economic Performance of U.S. Firms*, Academy of management Review, 1985, Binghamton, pp. 540-557
- Vallone C., *La Corporate Social Responsibility delle PMI familiari*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2021
- Wickert C., Scherer A., Spence L.J., *Walking and talking corporate social responsibility: implications of firm size and organizational costs*, Journal of management studies, 2016, pp. 1169-1196
- Xiao X., Shailer G., *Stakeholders' perceptions of factors affecting the credibility of sustainability reports*, The British Accounting Review, 2022
- Zambon F., OIBR, *Breve sintesi delle innovazioni nella nuova direttiva europea sul reporting di sostenibilità*, 2022

SITOGRAFIA

- Comunicazione della Commissione Europea, Bruxelles, 2019: https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:b828d165-1c22-11ea-8c1f-01aa75ed71a1.0006.02/DOC_1&format=PDF
- Osservatori.net digital innovation: https://blog.osservatori.net/it_it/pnrr-sintesi-piano-nazionale-ripresa-resilienza
- Parlamento europeo, 2021: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/it/sheet/63/piccole-e-medie-imprese>
- Raccomandazione della Commissione Europea (2001/453/CE): <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2001:156:0033:0042:IT:PDF>
- Unione europea nel Libro verde della Commissione, 2001: [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_it.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_it.pdf)
- <https://flwprotocol.org/>
- <https://ghgprotocol.org/>
- <https://tubi.net/bilancio-di-sostenibilita/>
- <https://unioncosmetics.it/>
- <https://www.assolombarda.it/servizi/credito-finanza-e-incentivi/informazioni/comunicazione-sulla-sostenibilita-nuove-regole>
- <https://www.baldifood.it/>
- <https://www.bilanciosociale.it/>
- <https://www.borsaitaliana.it/finanza-sostenibile/news/notizie-dai-partner/corporate-sustainability-reporting-directive.htm>
- <https://www.cdp.net/en>
- <https://www.cdsb.net/>
- <https://www.fsb-tcf.org/>
- <https://www.ifrs.org/>
- <https://www.sabspa.com/>
- <https://www.sdgs.un.org/goals>
- <https://www.valpaint.it/it/>