



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA "GIORGIO FUÀ"

---

Corso di Laurea triennale in Economia Aziendale

**LA SOSTENIBILITÀ DELLE IMPRESE  
MARCHIGIANE**

---

**THE SUSTAINABILITY OF THE MARCHE  
BASED ENTERPRISES**

Relatore:

Prof.  MARIANO CESARI

Rapporto Finale di:

  
DALILA MARCHEI

Anno Accademico 2021/2022

# INDICE

INTRODUZIONE .....	2
CAPITOLO 1 .....	3
CONCETTO DI SOSTENIBILITÀ .....	3
1.1 CENNI STORICI DI SOSTENIBILITÀ .....	4
1.2 L'ULTIMA SFIDA: L' AGENDA 2030 .....	7
1.3 ECONOMIA CIRCOLARE E SOSTENIBILITÀ .....	9
1.4 I PORTATORI DI INTERESSE: GLI STAKEHOLDERS .....	12
CAPITOLO 2 .....	15
LA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA .....	15
2.1 IL REPORT DI SOSTENIBILITÀ .....	16
2.2 IL BILANCIO SOCIALE .....	18
CAPITOLO 3 .....	23
LA REGIONE MARCHE E LA SOSTENIBILITÀ .....	23
3.1 STRATEGIA REGIONALE DI SVILUPPO SOSTENIBILE (SRSvS) .....	23
3.2 IL PROGETTO I.SO.L.A. ....	27
CAPITOLO 4 .....	27
LE AZIENDE SOSTENIBILI DELLA REGIONE MARCHE .....	27
4.1 Loccioni .....	28
4.2 Marche Multiservizi (MMS) .....	30
4.3 Scavolini .....	35
4.4 Tod's .....	37
CONCLUSIONI .....	42

## INTRODUZIONE

Il tema principale della mia tesi è quello della sostenibilità. In particolare, tratterò dell'importanza di tale concetto all'interno del sistema aziendale.

Quando parliamo di sostenibilità intendiamo un modo nuovo di concepire un'azienda, poiché non è più solo riferita all'ambiente, ma anche ad un benessere economico e sociale che non riguarda unicamente il contesto lavorativo, bensì tutto il corollario della realtà aziendale.

È ormai impensabile operare nel mondo contemporaneo senza pensare di poter rispettare e salvaguardare l'ambiente, in quanto ciò è divenuto, anche giuridicamente, un principio fondamentale.

Nello specifico, nel primo capitolo, presenterò la definizione di sostenibilità ed esporrò i vari trattati stipulati tra i Paesi, a livello internazionale, che hanno permesso di giungere, nel corso degli anni, a puntare lo sguardo sulla tutela dell'ambiente, fino a soffermarmi sull'Agenda 2030. Questo piano strategico dell'ONU, sottoscritto a New York da tutti i Paesi che aderiscono alle Nazioni Unite, alla presenza del Papa, si prefigge di mettere in campo tutte quelle politiche atte non solo a salvaguardare l'ambiente, ma anche a sviluppare strategie che permettano l'accrescimento di strutture sociali che porteranno all'eliminazione di disuguaglianze e discriminazioni. Come vedremo successivamente, non solo le Nazioni ma anche gli enti interni ad essi, quali le Regioni, ad esempio, sono chiamate ad adeguarsi a quanto stabilito dall'Agenda 2030.

Inoltre, esaminerò l'importanza dell'economia circolare per la sostenibilità e la presenza degli stakeholder, ovvero tutti quei soggetti che, di fatto, influenzano o vengono influenzati dall'attività di una data impresa.

Nel secondo capitolo, parlerò, poi, della Responsabilità Sociale d'Impresa, del report di sostenibilità e del bilancio sociale.

Nel terzo capitolo, tratterò il concetto di sostenibilità relativamente alla Regione Marche, menzionando anche il relativo progetto I.S.O.L.A. La Regione si sta, infatti, muovendo, attraverso la propria legislazione, al fine di raggiungere quelli che sono definiti i livelli minimi per il raggiungimento dei diciassette goals dell'Agenda 2030.

Infine, nel quarto capitolo, ho approfondito in maniera puntuale, alcune tra le maggiori aziende sostenibili del territorio marchigiano, nello specifico: Loccioni; Marche Multiservizi (MMS); Scavolini e Tod's S.P.A.

# CAPITOLO 1

## CONCETTO DI SOSTENIBILITÀ

Il concetto di sostenibilità è ormai al centro di tutti i contesti aziendali.

Un tempo, il termine sostenibilità era strettamente e prevalentemente legato a quello di ambiente, mentre oggi si traduce anche in altro, ovvero mira a garantire benessere economico e sociale alla popolazione sia in contesti lavorativi che al di fuori della realtà aziendale.

Un'azienda può essere definita sostenibile se, oltre all'ambiente, si interessa ed è orientata verso una sostenibilità sociale ed economica, allo scopo di generare valore e condurre il proprio business in maniera sostenibile. Per fare ciò è necessario gestire con efficacia e in modo strategico le risorse disponibili, partendo da quelle naturali, passando per quelle finanziarie, fino ad arrivare a quelle umane e relazionali, sempre in una prospettiva di lungo periodo.

I vantaggi di un'azienda che opera in modo sostenibile sono diversi: aumentano e migliorano i processi aziendali; le risorse vengono investite in maniera più razionale; gli sprechi e, di conseguenza, i costi si riducono, mentre aumenta la brand reputation aziendale agli occhi degli stakeholders. Pertanto, le aziende del futuro dovranno essere sostenibili, altrimenti non avranno modo di esistere.

Ma cosa sono realmente la *sostenibilità ambientale, economica e sociale* all'interno di un'azienda?

Se si parla di sostenibilità ambientale, si parla semplicemente di *riduzione della nostra impronta tossica nel Pianeta*, realizzabile con il calo dei consumi e l'ottimizzazione della produzione in un'ottica green. Una svolta storica in merito è stata data dalle rettifiche agli articoli 9 e 41 della Costituzione.

L'art.9 dichiara che:

«La Repubblica promuove lo sviluppo della cultura e la ricerca scientifica e tecnica. Tutela il paesaggio e il patrimonio storico e artistico della Nazione. *Tutela l'ambiente, la biodiversità, gli animali e gli ecosistemi, anche nell'interesse delle future generazioni. La legge dello Stato disciplina i modi e le forme di tutela degli animali.*»

L' art. 41 invece dichiara che:

«L'iniziativa economica privata è libera. Non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana, *alla salute,*

*all'ambiente.* La legge determina i programmi e i controlli opportuni perché l'attività economica pubblica e privata possa essere indirizzata e coordinata a fini sociali e *ambientali.*»

Relativamente alla sostenibilità economica, invece, possiamo affermare che essa evidenzia la capacità dell'azienda di generare valore attraverso beni e servizi che migliorano la vita delle persone, assicurando, contestualmente, maggior efficienza economica e reddito per l'impresa.

La sostenibilità sociale si occupa invece di assicurare una distribuzione equa di benessere, uguaglianza rispetto dei dipendenti nell'accesso alle risorse e nelle opportunità del singolo.

## ***1.1 CENNI STORICI DI SOSTENIBILITÀ***

Il tema della sostenibilità è fondamentale all'interno delle dinamiche sociali, comunicative e politiche dei Paesi Europei, perché coinvolge ogni aspetto della vita quotidiana nel rispetto dell'ambiente. Con quest'ultimo termine si intende, infatti, l'insieme delle caratteristiche naturali del luogo dove vive l'essere umano.

L'interesse verso l'ambiente è iniziato negli anni '70, a causa degli effetti negativi su di esso provocati dallo stile di vita dei Paesi industrializzati.

Infatti, negli ultimi decenni, i processi di produzione e consumo (urbanizzazione selvaggia, uso di macchinari sempre più sofisticati, utilizzo di trattamenti e fertilizzanti chimici) hanno portato al disboscamento di varie aree del pianeta, all'estinzione di specie animali e vegetali, all'inquinamento dell'aria e dell'acqua e comportato una sempre più grande preoccupazione per il "problema ambiente".

A subire maggior degrado ambientale sono i Paesi sottosviluppati, dove l'industrializzazione ha aumentato il benessere economico, ma ha provocato gravi danni ambientali: questa situazione ha spinto l'uomo a parlare di sviluppo sostenibile, inteso come l'esigenza di una crescita economica che però non comprometta l'ambiente.

Nel 1983 l'ONU ha fondato un'apposita Commissione mondiale per l'ambiente e lo sviluppo, presieduta dalla norvegese Brundtland, la quale scrisse il famoso Rapporto Brundtland basato sulla teoria secondo cui lo sviluppo è sostenibile quando soddisfa i bisogni delle generazioni presenti senza compromettere la possibilità di soddisfare quelli delle generazioni future. La crescita economica, quindi, deve essere in armonia con il funzionamento

dei processi ecologici. In particolare, il Rapporto Brundtland si basa su tre principi fondamentali:

1. equità tra le generazioni presenti, cioè il superamento dell'arretratezza di alcuni Paesi come il terzo mondo e l'aumento delle risorse naturali esistenti attraverso efficaci politiche di sviluppo;
2. conservazione delle risorse naturali, attraverso la riduzione dell'inquinamento e un ricorso a risorse naturali non rinnovabili come l'energia solare in campo energetico;
3. rapporto biunivoco tra economia e ambiente, cioè evitare che una carenza di materie prime blocchi il processo produttivo- economico, perché lo sviluppo non è possibile se le risorse ambientali si deteriorano o si esauriscono.

Lo sviluppo sostenibile richiede che venga ridimensionato anche il consumo: occorrono scelte consapevoli ed etiche, stili di vita corretti, un ragionamento basato sul risparmio energetico, la riduzione e la differenziazione dei rifiuti e il rispetto dell'ambiente.

Nel 1972, durante la Conferenza delle Nazioni Unite, iniziò a crescere la consapevolezza relativa all'impatto delle azioni dell'uomo sull'ambiente, ma soltanto in quella successiva, del 1992 a Rio de Janeiro, vennero sottoscritti tre accordi e due Convenzioni giuridicamente vincolanti. Essi erano: l'Agenda 21; la Dichiarazione di Rio e la Dichiarazione per la gestione sostenibile delle foreste.

L'Agenda 21 è un documento formato da 41 capitoli, ognuno suddiviso in 4 sezioni: dimensioni sociali ed economiche; conservazione e gestione delle risorse per lo sviluppo; rafforzamento del ruolo dei gruppi più significativi (donne, giovani...) e strumenti di attuazione.

In particolare, nel capitolo 28 si consigliava di adottare un'Agenda 21 Locale, per consentire un dialogo tra autorità locali, cittadini, associazioni e imprese private.

L'Italia rispose positivamente nel 1994, aderendo alla "Campagna europea città sostenibili".

In base all'articolo 38 dell'Agenda 21, inoltre, fu istituita la Commissione ONU sullo Sviluppo Sostenibile, composta dai delegati di 53 Governi eletti dagli Stati Membri dell'ONU, che aveva lo scopo di seguire e monitorare le iniziative promosse durante il Summit. Successivamente, essa ha iniziato a collaborare con enti attivi nel campo del commercio per creare un dialogo tra ambiente, sviluppo sostenibile e commercio.

Nel 1993 venne approvato il Quinto Piano d'Azione Comunitario; un programma che rendeva vincolanti per i Paesi dell'UE, i principi dell'Agenda 21.

Tra le novità che portò tale programma, ricordiamo la tematica del Life Cycle Analysis (LCA), ossia l'analisi del ciclo di vita dei prodotti, oltre che l'estensione delle politiche "eco-

friendly” a moltissimi settori che causano forti pressioni sull’ambiente, come le industrie, i trasporti, l’energia, l’agricoltura e il turismo.

Durante l’Assemblea delle Nazioni Unite del 1997, si rilevarono forti ritardi nell’attuazione dell’Agenda 21 e nello stesso anno firmarono il trattato di Amsterdam che inseriva la tutela ambientale tra i principi costituzionali dell’UE.

Sempre nel 1997 venne siglato il Protocollo di Kyoto, a cui l’UE aderirà il 31 maggio 2002, con l’entrata in vigore il 16 febbraio 2005, dopo la ratifica da parte della Russia.

Gli obiettivi prevedevano una riduzione quantitativa delle emissioni di gas ad effetto serra di ogni Paese, rispetto ai propri livelli di emissione del 1990, in percentuale diversa da Stato a Stato, da conseguire entro il 2012.

Tuttavia, il Protocollo è risultato insufficiente per contrastare l’inquinamento, ma almeno ha rappresentato il primo passo per contenere i cambiamenti climatici in atto.

Nel 2000 fu sottoscritta da 189 Capi di Stato e di Governo, la Dichiarazione “United Nations Millennium Declaration”, che conteneva una serie di obiettivi da raggiungere entro il 2015.

Essi prevedevano: eliminare la povertà estrema; assicurare l’istruzione primaria universale; promuovere la parità di genere; ridurre la mortalità infantile e promuovere la salute materna; combattere le malattie (HIV/AIDS, malaria...); assicurare la sostenibilità ambientale e sviluppare una partnership globale per lo sviluppo. Molti di questi erano stati raggiunti alla scadenza.

Nel 2001 si creò il Sesto Piano d’Azione per l’Ambiente; “Ambiente 2010” per stabilire le linee da seguire nel periodo 2002-2010.

Nello specifico, vennero indicati 5 assi di azione strategica: migliorare l’applicazione della legislazione vigente; integrare le tematiche ambientali nelle altre politiche; collaborare con il mercato; coinvolgere i cittadini modificandone il comportamento; considerare l’ambiente nelle decisioni in ambito di assetto e la gestione territoriale.

Nel 2002 si svolse il World Summit on Sustainable Development, ossia il Vertice Mondiale sullo Sviluppo Sostenibile di Johannesburg, in cui si confermò il mancato raggiungimento degli obiettivi fissati nel 1992. Al contrario, le emissioni di gas avevano raggiunto valori mai registrati. Si decise, dunque, di passare ai fatti con azioni mirate, dirette a salvaguardare il rischio di perdita della biodiversità. Ciò fu possibile grazie alla differenziazione tra gli obblighi internazionali stabiliti per i paesi sviluppati, sottoposti a dei limiti quantitativi di riduzione delle emissioni di gas serra, e quelli più generici degli altri paesi.

Nel 2012 ci fu la Conferenza di RIO+20 in cui verificarono l'avanzamento dei lavori riguardanti gli accordi stipulati nei venti anni precedenti. Al termine del Summit venne sottoscritto un nuovo documento; "The Future We Want" che prevedeva una serie di propositi per il futuro, come lo stabilire dei nuovi obiettivi.

Nel 2013 si tenne il Settimo Programma d'Azione Ambientale per pianificare le strategie da adottare fino al 2020.

I nuovi *Sustainable Development Goals* definitivi vennero resi noti nel 2015 e si basavano sui **tre pilastri dello sviluppo sostenibile**:

1. Lo sviluppo sostenibile deve essere considerato una **crescita sociale** perché sottintende scambi più equi, con lo scopo di garantire una qualità elevata della vita ai cittadini. A livello pratico, ogni paese dovrebbe privilegiare le materie prime locali e i propri settori, così da creare scambi più efficienti tra i popoli e un mondo più vivibile.
  2. Lo sviluppo sostenibile implica l'**aspetto economico** perché deve offrire un modello di sviluppo bilanciato, in cui la ricchezza viene distribuita equamente.
  3. Lo sviluppo sostenibile comprende il **rispetto dell'ambiente**, attraverso il riciclo e riuso di beni e materie prime, per un'ottimizzazione produttiva.
- Inoltre, le opportunità di profitto potrebbero moltiplicarsi se venissero valorizzati il territorio naturale e il patrimonio culturale.
- Tale concetto si lega a quello di turismo naturalistico o ecoturismo.

## **1.2 L'ULTIMA SFIDA: L' AGENDA 2030**

*"Noi, Capi dello Stato e del Governo e Alti rappresentanti, riuniti al Quartier Generale delle Nazioni Unite di New York dal 25 al 27 settembre 2015 per la celebrazione del settantesimo anniversario dell'Onu, oggi abbiamo stabilito i nuovi Obiettivi globali per lo Sviluppo Sostenibile."*

L'ultima sfida globale è stata lanciata dall'ONU che, nel 2015, ha adottato l'**"Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile"**; un piano d'azione sottoscritto dai Governi di 193 Paesi membri dell'Organizzazione delle Nazioni Unite, che ha come termine ultimo per la sua realizzazione l'anno 2030. Essa mira al miglioramento della vita, liberando la razza umana dalla tirannia della povertà e alla salvaguardia del nostro pianeta.



Questo piano deve essere attuato da tutti gli Stati, poiché il problema ambientale è sovranazionale, riguarda tutti e non è sufficiente cercare di risolverlo a livello locale- nazionale (si pensi a Cernobyl nel 1986, Fukushima nel 2011). Infatti, uno degli slogan utilizzati per la promozione dell'Agenda 2030 è “NESSUNO ESCLUSO!” in quanto nessuno deve essere lasciato indietro, nessuno deve sentirsi, appunto, escluso, perché i progressi devono essere portati avanti non a beneficio del singolo, ma dell'intera umanità.

L'Agenda 2030 prevede 17 obiettivi, chiamati “goals”, che sono: porre fine ad ogni forma di povertà nel mondo; porre fine alla fame; raggiungere la sicurezza alimentare; migliorare la nutrizione e promuovere un'agricoltura sostenibile volta a proteggere gli ecosistemi; assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età; fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva; raggiungere l'uguaglianza di genere; garantire a tutti la disponibilità e la gestione sostenibile dell'acqua e delle strutture igienico-sanitarie; assicurare a tutti l'accesso a sistemi di energia economici, affidabili, sostenibili e moderni; incentivare una crescita economica duratura inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva e un lavoro dignitoso per tutti; promuovere un'industrializzazione equa responsabile e sostenibile; ridurre le ineguaglianze tra le Nazioni; promuovere azioni volte a combattere il cambiamento climatico; proteggere l'ecosistema contrastando la deforestazione, il degrado del terreno e la perdita di diversità biologica; promuovere lo sviluppo sostenibile.

Le sfide che si prefissa l'Agenda 2030, dunque, sono assai ambiziose, perché mirano a ridurre il sostanziale gap tra Paesi ricchi e Paesi poveri, ma anche quello all'interno della stessa nazione, così da portare allo stesso livello regioni più industrializzate ed economicamente più avanzate rispetto alle altre.

Il piano, inoltre, ha stabilito gli step attraverso i quali i suddetti ambiziosi obiettivi possono essere raggiunti. Infatti, i programmi sono differenziati a seconda dei Paesi che devono attuarli anche se coordinati da un'unica regia, poiché il singolo Stato è chiamato a sviluppare una strategia nazionale che spetta, però, poi all'ONU valutare annualmente e della quale, sempre l'ONU ne registrerà lo stato di avanzamento. Inoltre, ogni quattro anni si riunirà, presso le Nazioni Unite, un tavolo di confronto alla presenza di Capi di Stato e di Governo.

Nello specifico, sono previsti 169 traguardi collegati ed indivisibili. L'interconnessione è dovuta al fatto che molte questioni sono collegate tra di loro e solo la soluzione dell'una può portare alla soluzione dell'altra. Ciò che è certo, è che tutte queste situazioni devono essere affrontate e risolte nel minor tempo possibile per non raggiungere un punto di non ritorno.

Ovviamente, per portare a termine i 17 goals, è indispensabile un'ampia base finanziaria, che supera l'entità dei fondi messi a disposizione dall'aiuto pubblico allo sviluppo.

È quindi evidente che oltre a mezzi pubblici e privati, anche l'azione politica risulta fondamentale se si vogliono ottenere risultati in questo ambito.

In tal senso i Paesi più sviluppati ribadiscono l'assenso a destinare lo 0,7% del loro prodotto interno lordo all'aiuto pubblico allo sviluppo; per ridurre poi la dipendenza dal sostegno estero dovrà essere rafforzata la mobilitazione di risorse locali. La collaborazione internazionale nei settori della scienza, della tecnologia e dell'innovazione dovrà essere potenziata e dovrà essere incentivato un sistema multilaterale di scambi commerciali improntato all'equità.

Questi sono certamente i grandi progetti dei potenti del mondo, ma quello che forse dovremmo realmente realizzare è che anche noi tutti siamo in grado, nel nostro piccolo, di poter portare avanti politiche sociali e di sostenibilità che ci permettano di aiutare il pianeta ad essere un posto migliore. Per tutti.

Secondo alcuni studi il Fondo per gli investimenti del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) avrà un risvolto positivo sull'attuazione di alcuni specifici goal dell'Agenda 2030. Infatti, il Semestre Europeo si concluderà, come sempre, con le Raccomandazioni specifiche per Paese, ma questa volta verterà su quanto stabilito nel PNRR e su quanto i singoli Stati siano in linea con quanto stabilito a livello europeo.

La commissione che si occupa del Green Deal<sup>1</sup> ha reso nota l'intenzione di dare nuovo orientamento al processo di coordinamento macroeconomico del Semestre europeo in modo da poter integrare gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite presenti nell'Agenda, affinché la sostenibilità e il benessere dei cittadini venga posto al centro della politica economica, così da rendere gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile il fulcro della definizione delle politiche e degli interventi dell'UE.

### ***1.3 ECONOMIA CIRCOLARE E SOSTENIBILITÀ***

Dalla metà del XIX secolo sino ai tempi d'oggi il concetto d'azienda si è evoluto e le funzioni attribuite alla medesima si sono ampliate: da realtà esclusivamente economica, oggi è

---

<sup>1</sup> Il Green Deal europeo è un pacchetto di iniziative strategiche che mira ad avviare l'UE sulla strada di una transizione verde, con l'obiettivo ultimo di raggiungere la neutralità climatica entro il 2050. E' stato avviato dalla Commissione nel dicembre 2019 e il Consiglio europeo ne ha preso atto nella riunione di dicembre dello stesso anno.

diventato un sistema economico-sociale aperto che intrattiene relazioni continue con l'ambiente, ovvero con "il contesto di condizioni e circostanze in cui si vive"<sup>2</sup>.

Lo stesso rapporto tra azienda e ambiente è cambiato nel tempo, soprattutto a partire dalla fine del XX sec., ciò è dovuto a diversi fattori come, ad esempio, l'aumento del prezzo del petrolio, il progresso informatico e la nascita del bisogno della tutela ambientale.

Per cui è diventato fondamentale procedere con un'analisi dell'ambiente, che deve tendere ad individuare le caratteristiche dell'ambiente generale, (che si compone della parte fisico-naturale; tecnologica; sociale; economica e politico-legislativa).

Un'analisi dell'ambiente socio-economico esterno e della sua possibile evoluzione, unita ad una valutazione chiara ed obiettiva della situazione interna, risulta essere l'elemento su cui si basa un'efficiente pianificazione strategica, poiché le aziende operano in un ambiente eterogeneo, tanto che più grande è il grado di diversità dell'ambiente, tanto maggiore è il grado di incertezza, di instabilità e di imprevedibilità che ciascuna azienda deve affrontare.

L'analisi sull'azienda deve determinare anche se l'ambiente in cui questa opera è un ambiente stazionario o a ciclo ripetitivo o dinamico, e deve individuare le interrelazioni che si instaurano tra l'ambiente e l'azienda.



L'**economia circolare** è un modello di produzione e consumo che prevede la condivisione, il noleggio, il riutilizzo, la riparazione, il rinnovo e il riciclo di materiali e prodotti esistenti il più volte possibile; aspetti direttamente collegati agli obiettivi dell'Agenda 2030.

Tale strategia prende come riferimento il modello ciclico della natura, per cui sostiene l'uso intensivo di materiali biodegradabili nella produzione di beni di consumo, in modo tale che essi possano tornare alla natura senza causare danni all'ambiente.

L'idea di tale economia ha inizio intorno alla fine degli anni '70 grazie a diverse teorie. Ad esempio, il chimico tedesco Michael Braungart, insieme all'architetto americano Bill McDonough, ha creato il concetto e la certificazione *Cradle to Cradle*, una filosofia in cui i rifiuti sono equivalenti ai nutrienti che possono essere recuperati e riutilizzati.

<sup>2</sup> U. BERTINI, *Il sistema azienda*, cit.

Altre filosofie legate all'economia circolare erano: l'economia delle prestazioni; l'ecologia industriale; il capitalismo naturale; l'economia blu e il design rigenerativo.

Un ulteriore contributo venne dato da Janine Benyus che creò la disciplina *Biomimicry: Innovation Inspired by Nature*, che studia i fenomeni naturali per trovare una soluzione ai problemi dell'uomo.

Le aziende che l'hanno adottata, oltre a dimostrare una presa di coscienza per la salvaguardia del nostro pianeta, si sono resi conto che è una strategia molto più redditizia rispetto all'economia lineare. Infatti, il riutilizzo delle risorse riduce i prezzi di produzione e, di conseguenza, anche il prezzo di vendita sarà inferiore e ciò rappresenta un vantaggio anche per il consumatore.

Dunque, in questa ottica, le imprese convertono il concetto di spreco in valore, riducendoli al minimo.

Gli sprechi possono essere di diverso tipo: le risorse sprecate, ossia quelle che non possono essere rigenerate; i prodotti con cicli vitali sprecati, cioè quelli scartati nonostante siano richiesti da altri utenti, quindi aventi vita breve; i prodotti con capacità sprecata, cioè quelli inutilizzati e il valore intrinseco sprecato che riguarda i componenti materiali e l'energia che non vengono recuperati dai prodotti eliminati e riutilizzati.

Esistono, inoltre, dieci principi di base che spiegano il funzionamento ideale dell'economia circolare:

- Il rifiuto è una risorsa: il materiale biodegradabile ritorna alla natura e quello non biodegradabile viene riutilizzato;
- Secondo riuso: reintrodurre nel circuito economico quei prodotti che non corrispondono più alle esigenze iniziali dei consumatori;
- Riutilizzo: di alcuni rifiuti o di alcune loro parti, che possono ancora servire allo sviluppo di nuovi prodotti;
- Riparazione: dare una seconda vita ai prodotti danneggiati;
- Riciclaggio: utilizzare i materiali presenti nei rifiuti;
- Recupero: utilizzare energeticamente quei rifiuti che non possono essere riciclati;
- Economia della funzionalità: eliminare la vendita di determinati prodotti, a favore di un sistema di noleggio di merci;
- Energia da fonti rinnovabili: eliminare i combustibili fossili per produrre, riutilizzare e riciclare il prodotto;

- Ecologia industriale e territoriale: istituzione di una modalità di organizzazione industriale nello stesso territorio caratterizzata da una gestione ottimizzata delle scorte e dei flussi materiali, energia e servizi.

Di fondamentale importanza nel sistema dell'economia circolare è l'analisi del ciclo di vita (LCA) che prevede 4 fasi:

- nella prima si definiscono gli obiettivi e il campo di applicazione dell'analisi che si andrà a condurre;
- nella seconda fase si quantificano gli input e le emissioni ad essi associati durante ogni fase del ciclo vitale;
- nella terza si interpretano le informazioni raccolte e vengono classificate in categorie di impatto;
- nell'ultima fase si interpretano i risultati per fornire raccomandazioni e pareri.

In base all'obiettivo che consegue si distinguono tre tipi di LCA, in ordine di complessità: concettuale; semplificata e completa.

Infine, in base alle diverse fasi che vengono prese in considerazione, un LCA può essere:

- da porta a porta (*gate to gate*), ossia considera solo il processo produttivo dell'azienda;
- dalla culla alla porta (*cradle to gate*), cioè tiene conto anche dell'estrazione e condizionamento delle materie prime, oltre che del processo produttivo dell'azienda;
- dalla porta alla tomba (*gate to grave*), cioè considera il processo produttivo e la fase di gestione dei rifiuti a cui dà origine il prodotto;
- dalla culla alla tomba (*cradle to grave*), cioè lo studio parte dal condizionamento dei materiali fino all'ultima fase di gestione dei rifiuti;
- dalla culla alla culla (*cradle to cradle*), ossia considera l'intero ciclo di vita del prodotto.

#### **1.4 I PORTATORI DI INTERESSE: GLI STAKEHOLDERS**

Il termine Stakeholder è entrato a far parte del linguaggio economico negli ultimi vent'anni. Significa letteralmente "portatore d'interesse" o "parte interessata" e può trarre origine da due diverse situazioni: la prima prevede l'impianto di un palo nel terreno da parte di due operatori, l'uno che mantiene diritto il palo e l'altro lo percuote in testa con la mazza e in questo caso lo stakeholder è colui che tiene (holds) il palo (stake) e che ha tutto l'interesse affinché colui che colpisca il palo non sbagli mira; la seconda si basa sul significato di stake,

che significa posta o scommessa e di holder, che invece indica un possessore, un portatore, un proprietario e si riferisce a tutti coloro che portano un interesse nei confronti dell'azienda.<sup>3</sup>

R.E. Freeman, nel 1984, propone una nuova teoria di management denominata "stakeholder model", dove lo stakeholder è colui che può influire o essere influenzato dal raggiungimento degli obiettivi di un'azienda.

Per Freeman dobbiamo però distinguere tra stakeholder in senso stretto; che indica tutti quei soggetti (singoli o gruppi) dai quali dipende la sopravvivenza stessa dell'azienda e stakeholder in senso ampio; che indica tutti quei soggetti che possono influenzare o essere influenzati dall'attività dell'azienda.

Freeman, inoltre, sostiene che le aziende dovrebbero gestire le relazioni con i portatori d'interesse come un unico processo suddiviso in tre livelli:

- ❖ rational level, in cui ci sono gli stakeholder in senso stretto;
- ❖ transactional level, dove si analizzano le relazioni tra aziende e portatori d'interesse;
- ❖ process level, dove si adottano delle procedure atte a garantire, in modo sistematico, che il management prenda in considerazione gli interessi dei vari stakeholder.

M.B.E. Clarkson, differentemente, conviene ad una ripartizione tra stakeholder primari e secondari. Tra i primi troviamo gli azionisti, i clienti, i dipendenti, i fornitori e tutti coloro la cui partecipazione alla vita aziendale è essenziale. Tra i secondi vengono ricompresi tutti coloro che pur non avendo nessun rapporto contrattuale influenzano o vengono influenzati dalle politiche aziendali.<sup>4</sup>

Clarkson ipotizza anche una distinzione tra stakeholder volontari, coloro che si assumono volontariamente il rischio di non ricevere un'adeguata ricompensa, e stakeholder involontari, coloro che, invece, rischiano di essere danneggiati o svantaggiati senza aver effettuato, però, una scelta autonoma in questo senso<sup>5</sup>.

R.K. Mitchell, B.R. Angel e D.J. Wood ritengono che si debba dare una maggiore contestualizzazione alla figura dello stakeholder e che debbano essere individuati secondo:

- ❖ il potere, cioè quello che esercitano sulle scelte aziendali. Esso può essere esercitato in modo coercitivo, utilitario, normativo o sociale;
- ❖ la legittimità, cioè devono essere considerati in conformità con il sistema sociale;

---

<sup>3</sup> P. DI TORO, *L'etica nella gestione dell'impresa*. Studi sulla dimensione culturale dell'azienda e sulle qualità del suo modo di essere, Cedam, Padova, 1993.

<sup>4</sup> M.B.E. CLARKSON, *Stakeholder Framework*

<sup>5</sup> M.B.E. CLARKSON, *The corporation and its stakeholder*. Classic and Contemporary Readings, University of Toronto Press, Toronto, 1998

❖ l'urgenza, ovvero l'idoneità dell'azienda a risolvere criticità in modo tempestivo<sup>6</sup>.

Dagli studi fatti sono emersi diversi tipi di relazioni che possono crearsi tra azienda e stakeholder e a seconda del tipo di relazione si hanno anche diversi tipi di portatori d'interesse, la quale rilevanza può essere determinata dall'avere uno o tutti e tre gli elementi sopracitati. In questo senso possiamo distinguere:

- stakeholder definitivo quando sono presenti potere, legittimità ed urgenza;
- stakeholder pericoloso quando sono presenti potere e urgenza;
- stakeholder dominante quando sono sono presenti potere e legittimità;
- stakeholder discrezionale quando è presente solo l'attributo della legittimità;
- stakeholder impegnativo quando è presente solo l'attributo di urgenza;
- stakeholder dormiente quando è presente solo l'attributo del potere.

Ovviamente, a seconda di quale stakeholder ci troviamo davanti il management dovrà essere in grado di mettere in campo atti e fatti tali da non creare relazioni conflittuali, anche se questa classificazione non tiene conto dei rapporti che possono venire a crearsi tra i vari gruppi di stakeholder non dando così una visione d'insieme.

Anche gli studi italiani hanno dimostrato che la durabilità di un'azienda dipende dai giusti rapporti e relazioni che questa riesce a crearsi. L'azienda ha sempre un ruolo centrale ogni qualvolta ha un'interazione con il sistema società.<sup>7</sup>

Quando si provano ad individuare le relazioni tra aziende e ambiente dobbiamo avere una visione dinamica della realtà, immaginando un sistema di rapporti caratterizzati da due flussi contrapposti di beni e di denaro.

Inoltre, bisogna sottolineare che l'interesse di un'azienda consiste nel creare relazioni non conflittuali con le categorie di stakeholder di riferimento, ma allo stesso tempo deve considerare i rapporti creati tra i diversi gruppi di portatori d'interesse, poiché soddisfare un gruppo di stakeholder a scapito di un altro può portare benefici per l'azienda solo nel breve periodo, ma mai nel lungo.

Infine, si può affermare che esiste un adattamento naturale fra responsabilità sociale d'impresa e gli stakeholders dell'organizzazione.

---

<sup>6</sup> R.K. MITCHELL, B.R. ANGEL, D.J. WOOD, *Verso una teoria dell'identificazione e della rilevanza degli stakeholder: definizione del principio di chi e cosa veramente conta*, in E. FREEMAN, G. RUSCONI, M. DORIGATTI (a cura di), *Teoria degli stakeholder*, Franco Angeli, Milano, 2007.

<sup>7</sup> U. BERTINI, *Il sistema d'azienda*.

## **CAPITOLO 2**

### **LA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA**

Per poter accrescere o creare un valore economico-sociale, un'azienda deve tenere conto dell'andamento economico del proprio Paese e dell'impatto che la sua attività potrebbe avere sull'ambiente, in modo da ricercare quei mezzi idonei a generare comportamenti socialmente responsabili; poiché il conseguimento di questi obiettivi può costituire un'occasione di crescita per l'economia di un'intera nazione o, addirittura, di un continente.

L'opzione posta alla base di questo disegno è costituita dall'adozione di modelli aziendali di governo conformi al concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa.

I legislatori, non solo europei ma anche americani, hanno emanato norme che indirizzano le aziende ad adottare comportamenti socialmente responsabili, regolamentando la loro attività, ed in particolare i sistemi di controllo relativi alla loro funzione di governo.

Le aziende sono chiamate a realizzare una vera propria riorganizzazione della struttura tecnico-produttiva e a produrre una cultura aziendale socialmente responsabile.

Il sistema azienda così riformato sarà in grado di inflettersi all'evoluzione dell'ambiente e, specificatamente, di adeguarsi al mercato globale e quindi essere legittimato e nel contempo creare o accrescere valore.

In generale, un'impresa socialmente responsabile è quella che adotta volontariamente un approccio strategico e di lungo periodo basato sulla gestione delle relazioni con tutti i portatori di interesse o stakeholders. Essa attua un modello di comportamento basato sull'integrazione volontaria delle problematiche sociali ed ecologiche nelle attività commerciali e nei rapporti con tutti i soggetti interessati all'operato delle imprese.

In quest'ottica l'impresa non si limita a soddisfare gli obblighi giuridici, ma investe di più nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate e al centro delle proprie scelte vengono posti valori di natura etica, sociale ed ambientale, mirando alla sostenibilità, all'innovazione e al miglioramento continuo.

La nuova imprenditorialità, quindi, deve essere in grado di condizionare l'ambiente esterno prevedendo con largo anticipo quelli che sono i suoi cambiamenti. Solo se si sarà stati capaci di favorire lo sviluppo di una cultura ispirata alla responsabilità sociale, sarà possibile individuare gli elementi di criticità insiti nelle proprie strutture, nei propri processi e nel proprio modo di "fare azienda", e quindi di ricercare e trovare i mezzi per superare le difficoltà.

In base alla piramide della responsabilità sociale d'impresa esistono:



- Responsabilità filantropiche: essendo un buon cittadino, fornire risorse alla comunità, migliorare la qualità della vita.
- Responsabilità etiche: essere etici, obbligo di fare ciò che è giusto corretto e equo, evitare di arrecare danni.
- Responsabilità legali: rispettare la legge.
- Responsabilità economiche: fare profitti, la base su cui tutto il resto si fonda.

L'adozione di "comportamenti socialmente responsabili" contribuisce alla creazione di valore e genera, nel medio-lungo periodo, un vantaggio competitivo per l'azienda, che investe in una politica di sviluppo della responsabilità sociale delle proprie attività di business.

## ***2.1 IL REPORT DI SOSTENIBILITÀ***

Il report di sostenibilità viene pubblicato ogni anno, proprio come il consueto bilancio di esercizio.

Lo standard di riferimento maggiormente utilizzato per redigere un report di sostenibilità sono le linee guida del GRI (Global Reporting Initiative). Tali linee guida forniscono un framework per la definizione dei contenuti di sostenibilità da inserire nel bilancio e definiscono un set di indicatori per descrivere la performance ambientale, sociale ed economica dell'azienda. Si tratta di linee guida condivise a livello internazionale.

La global reporting initiative (GRI) nasce proprio per aiutare il pubblico e il privato a comprendere, misurare e comunicare l'impatto che una qualsiasi attività può avere sulle tre dimensioni della sostenibilità: economica, ambientale e sociale.

A metà ottobre 2016 il Gri ha pubblicato i suoi nuovi standard, che sostituiranno del tutto i precedenti a partire dal 1° luglio 2018. Si tratta di 36 linee guida da seguire per fare relazioni trasparenti e corrette su una lunga serie di temi: le emissioni di gas serra, l'impronta idrica, il consumo di energia, le politiche adottate con i lavoratori. Le aziende potranno seguirle sia per pubblicare un bilancio di sostenibilità a 360 gradi, sia per stilare relazioni dettagliate su singoli argomenti.

In Europa le cose sono cambiate: lo stabilisce la direttiva 2014/95/UE, recepita formalmente alla fine del 2016. Il principio è quello del "comply or explain": le imprese dovranno rendere note le loro politiche in termini di sostenibilità, oppure dovranno spiegare il motivo per cui non se ne sono occupate. Questa norma non riguarda tutti, ma solo le aziende

europee di interesse pubblico o con più di cinquecento dipendenti, il cui bilancio consolidato soddisfi determinati criteri stabiliti dalla legge.

Il punto di partenza è il GRI 101 (foundation) che fornisce chiarimenti circa l'uso dei parametri, introduce i 10 principi fondamentali a cui rispondono e spiega come preparare un rapporto coerente. Ciò permette di identificare gli aspetti della propria attività che hanno un impatto rilevante, negativo o positivo, sugli stakeholders (comunità locali, dipendenti, ambiente, consumatori, ecc) e individuare e applicare gli standard ad hoc, scegliendoli fra quelli elencati nelle serie di standard specifici per settore.

Parallelamente, bisogna applicare anche gli altri due standard universali:

- GRI 102 (general disclosures) che serve a riportare info di contesto relative all'organizzazione e alle sue pratiche di rendicontazione;
- GRI 103 (management approach) che è invece utile per spiegare la gestione di quegli aspetti della propria attività che hanno un impatto più importante sugli stakeholders.

La serie 200 di GRI standards comprende standard specifici utilizzati per rendicontare i dati sull'impatto materiale di un'organizzazione rispetto ai temi economici quali performance economiche (economic performance), presenza sul mercato (market presence), impatti economici indiretti (indirect economic impacts), pratiche di approvvigionamento (procurement practices), anticorruzione (anti corruption) e il comportamento anticoncorrenziale (anti competitive behaviour).

La serie 300 di GRI standards comprende standard specifici utilizzati per rendicontare i dati sull'impatto materiale di un'organizzazione rispetto ai temi ambientali quali: materiali (materials), energia (energy), acqua e scarichi idrici (water and effluents), biodiversità (biodiversity), emissioni (emissions), scarichi idrici e rifiuti (effluents and waste), compliance ambientale (environmental compliance) e valutazione ambientale dei fornitori (supplier environmental assessment).

La serie 400 di GRI standards comprende standard specifici utilizzati per rendicontare i dati sull'impatto materiale di un'organizzazione rispetto ai temi sociali, quali: non discriminazione, libertà di associazione e contrattazione collettiva, lavoro minorile, lavoro forzato o obbligatorio, pratiche per la sicurezza, diritti dei popoli indigeni, valutazione del rispetto dei diritti umani, comunità locali, valutazione sociale dei fornitori, politica pubblica, salute e sicurezza dei clienti, marketing ed etichettatura, privacy dei clienti, compliance socioeconomica.

Nel bilancio di sostenibilità, inoltre, viene spesso realizzata la matrice di materialità, per mettere in evidenza i punti di intersezione tra gli interessi dell'impresa e gli interessi degli stakeholder, attraverso un processo di indagine ed elaborazione. Essa consente di individuare gli aspetti che possono generare significativi impatti economici, sociali e ambientali sulle attività dell'impresa e che, influenzando aspettative, decisioni e azioni degli stakeholder, sono da questi percepiti come rilevanti. Dall'analisi di materialità vengono create una lista, che consente una mappatura dei valori che caratterizzano l'etica e l'operato dell'impresa e la loro rappresentazione grafica in una matrice di materialità che mostra in modo più immediato l'analisi e il confronto tra l'azienda e i suoi stakeholder.

## ***2.2 IL BILANCIO SOCIALE***

Fino ad oggi, dal punto di vista economico, il bilancio considerato è stato sempre quello d'esercizio, attraverso il quale si informano i soggetti interessati, interni ed esterni, sul risultato della gestione. Esso deve rispondere ai principi contabili previsti dal Codice civile di attendibilità, veridicità, chiarezza e neutralità che permettono di valutare il risultato economico dell'azienda.

Tuttavia, oggi non bastano più le sole informazioni economico-finanziarie fornite dal bilancio di esercizio, ma si ha bisogno di un'informazione più ampia che permetta di definire l'impatto aziendale nell'ambiente generale. È per questo motivo che sono stati introdotti il bilancio sociale e successivamente il bilancio sostenibile.

Il bilancio sociale è un documento integrativo rispetto al bilancio d'esercizio e può essere definito come uno «strumento di rendicontazione delle responsabilità, dei comportamenti e dei risultati sociali, ambientali ed economici delle attività svolte da un'organizzazione. Ciò al fine di offrire un'informativa strutturata e puntuale a tutti i soggetti interessati non ottenibile a mezzo della sola informazione economica contenuta nel bilancio di esercizio».

Oltre alla responsabilità, esso prevede la «trasparenza», intesa come accesso alle informazioni relativa ad ogni aspetto dell'organizzazione fra cui gli indicatori gestionali e la «compliance», riferita al rispetto delle norme sia come garanzia della legittimità dell'azione sia come adeguamento dell'azione agli standard stabiliti da leggi, regolamenti, linee guida etiche o codici di condotta.

Il bilancio sociale non deve essere confuso con la relazione di missione (art. 13 del codice), che insieme allo stato patrimoniale e al rendiconto finanziario forma il bilancio di esercizio degli enti e «illustra le poste di bilancio, l'andamento economico e finanziario dell'ente e le modalità di perseguimento delle finalità statutarie».

Inoltre, il bilancio sociale deve essere visto non solo nella sua dimensione finale di atto, ma anche in una dimensione dinamica come processo di crescita della capacità dell'ente di rendicontare le proprie attività da un punto di vista sociale attraverso il coinvolgimento di diversi attori e interlocutori.

In questo modo il bilancio sociale si propone di:

- fornire a tutti gli stakeholders un quadro complessivo delle attività, della loro natura e dei risultati dell'ente;
- aprire un processo interattivo di comunicazione sociale;
- favorire processi partecipativi interni ed esterni all'organizzazione;
- fornire informazioni utili sulla qualità delle attività dell'ente per ampliare e migliorare le conoscenze e le possibilità di valutazione e di scelta degli stakeholders;
- dare conto dell'identità e del sistema di valori di riferimento assunti dall'ente e della loro declinazione nelle scelte strategiche, nei comportamenti gestionali, nei loro risultati ed effetti;
- fornire informazioni sul bilanciamento tra le aspettative degli stakeholders e indicare gli impegni assunti nei loro confronti;
- rendere conto del grado di adempimento degli impegni in questione;
- esporre gli obiettivi di miglioramento che l'ente si impegna a perseguire;
- fornire indicazioni sulle interazioni tra l'ente e l'ambiente nel quale esso opera;
- rappresentare il «valore aggiunto» creato nell'esercizio e la sua ripartizione.<sup>8</sup>

Per la redazione del bilancio sociale non esiste una dottrina univoca, come non esiste una visione univoca degli studiosi relativa al suo contenuto. Il contenuto deriva sicuramente dalle finalità del bilancio stesso. Le nozioni fondamentali che comunque vanno inserite sono:

- struttura proprietaria dell'azienda e governance
- mission aziendale e sistemi di valori di riferimento dell'azienda
- disegno strategico
- andamento economico finanziario
- modalità di redistribuzione del surplus di prodotto

---

<sup>8</sup> IL FISCO. *Terzo settore impresa sociale 2019*

- progetti sociali realizzati, con analisi costi/benefici e indicatori sociali standardizzati

Di fondamentale importanza per la redazione del bilancio sociale è l’inserimento dei “costi sociali” (spese antinquinamento, finanziamenti di fondazioni con scopi sociali, migliorie relative alle condizioni di lavoro, ecc.), considerati dei costi non economici per l’azienda, perché derivanti dalla rinuncia dell’azienda stessa alle alternative più convenienti da un punto di vista economico-aziendale per lasciare spazio ad altre più convenienti dal punto di vista economico-generale, sociale o politico, che rappresentano quindi delle “perdite sociali”.<sup>9</sup>

In capo al Bilancio Sociale c’è sempre un determinato indirizzo etico dell’azienda, che informa le sue scelte strategiche e le sue azioni quotidiane. La governance dell’azienda deve quindi rendere espliciti gli scopi che esso affida all’attività posta in essere e le norme che regolano i comportamenti di manager e dipendenti. I principi di redazione del Bilancio Sociale fanno quindi riferimento alla sfera dell’etica, alla dottrina giuridica e alla prassi della professione contabile, attengono quindi al diritto, alla Costituzione e alla legislazione vigente, nazionale e comunitaria, e ai principi fondamentali dei diritti dell’uomo (Carta dei Diritti dell’ONU).



I principi di redazione che solitamente vengono considerati per la redazione del bilancio sociale sono:

1. Responsabilità: è necessario identificare le categorie di stakeholder ai quali l’azienda deve rendere conto degli effetti della sua attività`;
2. Identificazione: è necessario fornire tutte le informazioni relativa alla proprietà e alla governance aziendale, nonché il paradigma etico di riferimento, in funzione dei valori, dei principi, delle regole e della mission aziendali;
3. Trasparenza: tutti i destinatari devono poter comprendere il procedimento di rilevazione, riclassificazione e formazione, nelle sue componenti procedurali e tecniche e riguardo agli elementi discrezionali adottati.
4. Inclusione: si farà in modo di dar voce a tutti gli stakeholder identificati, esplicitando la metodologia di indagine e di reporting adottata.
5. Coerenza: dovrà essere fornita una descrizione esplicita della conformità delle politiche e delle scelte del management relativamente ai valori dichiarati.

<sup>9</sup> A. MATAENA, *Impresa e ambiente*.

6. Neutralità: il Bilancio Sociale deve essere imparziale ed indipendente da interessi di parte o da particolari coalizioni.
7. Autonomia delle terze parti: autonomia e indipendenza di giudizio riconosciuta a eventuali terze parti incaricate di realizzare specifiche parti del Bilancio Sociale
8. Competenza di periodo: gli effetti sociali devono essere rilevati nel momento in cui si manifestano (maturazione e realizzazione dell'impatto sociale) e non in quello della manifestazione finanziaria delle operazioni da cui hanno origine.
9. Prudenza: gli effetti sociali positivi e negativi devono essere rappresentati in modo tale da non sopravvalutare il quadro della realtà aziendale e della sua rappresentazione.
10. Comparabilità: deve essere consentito il confronto fra bilanci differenziati nel tempo della stessa azienda o con bilanci di altre aziende operanti nel medesimo settore o contesto.
11. Comprensibilità, chiarezza ed intelligibilità: le informazioni contenute nel Bilancio Sociale devono essere chiare e comprensibili.
12. Periodicità e ricorrenza: il Bilancio Sociale, essendo complementare al bilancio di esercizio, deve corrispondere al periodo amministrativo di quest'ultimo.
13. Omogeneità: tutte le espressioni quantitative monetarie devono essere espresse nell'unica moneta di conto.
14. Utilità: il complesso di notizie che compongono il Bilancio Sociale deve contenere solo dati ed informazioni utili a soddisfare le aspettative del pubblico in termini di attendibilità e completezza.
15. Significatività e rilevanza: bisogna tenere conto dell'impatto effettivo che gli accadimenti, economici e non, hanno prodotto nella realtà circostante. Eventuali stime o valutazioni soggettive devono essere fondate su ipotesi esplicite e congruenti.
16. Verificabilità dell'informazione: deve essere verificabile anche l'informativa supplementare del Bilancio Sociale attraverso la ricostruzione del procedimento di raccolta e rendicontazione dei dati e delle informazioni.
17. Attendibilità e fedele rappresentazione: le informazioni desumibili dal Bilancio Sociale devono essere scevre da errori e pregiudizi, in modo da poter essere considerate dagli utilizzatori come fedele rappresentazione dell'oggetto cui si riferiscono.

La legge del 6 giugno 2016, n. 106, «Delega al Governo per la riforma del Terzo settore, dell'impresa sociale e per la disciplina del servizio civile universale» ha assoggettato gli enti del Terzo settore, «obblighi di trasparenza e di informazione, anche verso i terzi, attraverso forme di pubblicità dei bilanci e degli altri atti fondamentali dell'ente anche mediante la

pubblicazione nel suo sito internet istituzionale», imponendo che le forme e modalità di amministrazione e controllo degli enti siano ispirate tra gli altri al principio della trasparenza e, che gli «obblighi di controllo interno, di rendicontazione, di trasparenza e d'informazione nei confronti degli associati, dei lavoratori e dei terzi» siano «differenziati anche in ragione della dimensione economica dell'attività svolta e dell'impiego di risorse pubbliche». Tali obblighi di trasparenza a carico delle imprese sociali devono essere «specifici» come previsto dall'art.6. Ha, inoltre, previsto che «Il Ministero del lavoro e delle politiche sociali, predisponga delle linee guida in materia di bilancio sociale e di sistemi di valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte dagli enti del Terzo settore, anche per la valorizzazione del «ruolo degli enti nella fase di programmazione, a livello territoriale...» e l'individuazione di «criteri e modalità per l'affidamento agli enti dei servizi d'interesse generale, improntati al rispetto di standard di qualità e impatto sociale del servizio, obiettività, trasparenza e semplificazione... nonché criteri e modalità per la verifica dei risultati in termini di qualità e di efficacia delle prestazioni».

Le imprese tenute a redigere il bilancio sociale sono tutte le imprese sociali, tra cui le cooperative sociali e i loro consorzi, indipendente dalla dimensione economica; gli enti del Terzo Settore con ricavi superiori a € 1.000.000 annui; i Centri di servizio di volontariato indipendentemente dalla dimensione economica. I gruppi di imprese sociali sono invece tenuti a redigerlo in forma consolidata, evidenziando gli esiti sociali di ciascun singolo ente, oltre al gruppo nel suo complesso.

Altro elemento di estrema significatività è l'indicazione del monitoraggio dell'organo di controllo, che viene identificato nell'art. 10 del D. Lgs 112/2017 per quanto riguarda le imprese sociali e art. 30 del D. Lgs 117/2017 per quanto riguarda il Codice del Terzo Settore.

Inoltre, il bilancio sociale deve includere la relazione in cui viene riportato l'esito dei controlli svolti che riguarda:

- Attività di interesse generale prevalente svolta dall'ente;
- Correttezza e rispetto delle norme nella raccolta fondi;
- Assenza di scopo di lucro, rispettando le norme di destinazione degli utili;
- Per le imprese sociali, l'attestazione che l'ente non è controllato da imprese private o Pubbliche Amministrazioni;
- Per le imprese sociali, presenza di forme di coinvolgimento dei lavoratori e degli utenti;
- Per le imprese sociali, adeguatezza del trattamento economico e normativo dei lavoratori, tenuto conto dei CCNL e rispetto del parametro di differenza retributiva massima come identificato dal D. Lgs 112/2017, art. 13 comma 1.

- La precedente ambiguità che ha caratterizzato il bilancio sociale è stata superata da una chiarezza legislativa, che consente una maggiore trasparenza degli enti, in virtù dello scopo morale e solidaristico per il quale sono stati creati.

## **CAPITOLO 3**

### **LA REGIONE MARCHE E LA SOSTENIBILITÀ**

La Regione Marche ha approvato la propria Strategia Regionale di Sviluppo Sostenibile il 13 dicembre 2021, con la quale definisce il contributo alla realizzazione degli obiettivi della Strategia nazionale e dell'Agenda 2030.

È un piano triennale elaborato al fine di rispondere alla richiesta di innovazione che riguarda l'interconnessione tra quattro dei maggiori ambiti di azione: sociale, ambientale, economico ed istituzionale. Il piano strategico si concentra su cinque diverse scelte che vengono affiancate da vettori di sostenibilità, declinate in 19 obiettivi per i quali sono state individuate le azioni che concorrono alla loro realizzazione.

#### ***3.1 STRATEGIA REGIONALE DI SVILUPPO SOSTENIBILE (SRSvS)***

Le scelte strategiche regionali sono interconnesse tra loro e l'attuazione di ogni scelta riguarda diversi Servizi della Regione Marche: questo significa che tutte le strutture della nostra Regione concorrono al raggiungimento degli obiettivi attraverso l'attuazione di molteplici azioni, poiché la convergenza di azioni diverse verso un obiettivo regionale ne rafforza il raggiungimento. Affinché ciò si potesse realizzare è stato necessario individuare una governance multi-attore e multi-settore che fosse in grado di dare lettura completa in campo economico, sociale e ambientale e che riuscisse ad indirizzare tutte le parti interessate verso obiettivi comuni. La responsabilizzazione direzionale e operativa nell'attuazione degli obiettivi di sostenibilità avviene mediante la convergenza della SRSvS con il Piano della Performance. L'acronimo SRSvS indica il documento d'indirizzo che garantisce l'unitarietà dell'attività di pianificazione, si collega alla programmazione unitaria e alle politiche di coesione e garantisce la coerenza delle politiche regionali.



Identificare i membri della governance è stato il primo passo per la specificazione della Strategia. In questo senso, ne fanno parte i Dirigenti dei servizi, che afferiscono alle tematiche dello sviluppo sostenibile.

Il secondo passo è stato quello di stabilire un ambiente favorevole poiché vi è stato sia il coinvolgimento degli Enti locali sia di alcune Regioni limitrofe, che ha permesso di sviluppare un modello di “Governance multilivello” e di coinvolgere attivamente la società civile. Infatti, la partecipazione e l’inserimento di quest’ultima nella determinazione degli obiettivi regionali di sviluppo sostenibile sono espressione di un reale processo collettivo e determinano la possibilità che il percorso tracciato dalla SRSvS trovi piena attuazione nel territorio marchigiano.

Negli ultimi anni, la rete economica e sociale della Regione Marche è stata messa a dura prova dagli eventi sismici del 2016 e poi dalla diffusione della pandemia a causa del Covid\_19, passando così dal gruppo delle “Regioni più sviluppate” a “Regione in transizione” ai fini della ripartizione dei fondi strutturali 2021/2027.

L’ufficio statistico della Regione Marche ha compiuto una prima disamina riguardante l’evoluzione del contesto socio-economico regionale da cui risulta che la pandemia da coronavirus sta avendo e avrà sicuramente gravi ripercussioni sull’economia e sul mercato del lavoro che sta già affrontando una lunga fase di stagnazione, oltre che sulla tenuta sociale.

Le scelte strategiche messe in campo dalla Regione Marche per lo sviluppo sostenibile sono le seguenti:

- A. Prevenire e ridurre i rischi di catastrofi riducendo l’esposizione ai pericoli e la vulnerabilità, aumentando la capacità di risposta e di recupero, rafforzando così la resilienza;
- B. Affrontare i cambiamenti climatici e le dissimmetrie sociali ed economiche correlate;
- C. Riconoscere il valore dei servizi ecosistemici e quindi tutelare la biodiversità;
- D. Perseguire l’equità tendendo verso l’eliminazione della povertà, della sperequazione dei benefici dello sviluppo e la realizzazione di condizioni di dignità per la vita di ogni persona;
- E. Promuovere la ricerca industriale e l’innovazione tecnologica verso lo sviluppo di nuove soluzioni produttive sostenibili, in termini di innovazione ed efficienza energetica, riduzione delle emissioni nell’ambiente, recupero e riutilizzo di sottoprodotti e scarti, sviluppo di produzioni biocompatibili.

La Regione Marche, insieme con la Regione Umbria e la Regione Abruzzo, su consiglio del MATTM (Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare) ha aderito al sottogruppo tematico interregionale che sviluppa il tema della resilienza.

Il tema della resilienza territoriale riguarda sia la valorizzazione che il corretto sviluppo delle risorse identitarie dei territori delle tre regioni del raggruppamento. In particolare, si identificano tre direttrici di sviluppo:

- implementazione dell'infrastruttura verde regionale ed interregionale attraverso la realizzazione di una Rete ecologica interregionale;
- disamina del tema dell'adattamento ai cambiamenti climatici in modo sinergico inquadrandolo rispetto al bacino idrografico di riferimento dell'Appennino centrale;
- potenziamento dei criteri metodologici e delle linee guida per la pianificazione comunale in ottica di un'implementazione della resilienza territoriale e ricostruzione sostenibile.

Le varie scelte strategiche delle Regione vengono, poi, declinate in più obiettivi che permettono di realizzare l'obiettivo primario.

I vettori di sostenibilità, come già detto, permettono di attuare quanto stabilito nel Piano strategico, in linea con il processo trasformativo innescato a livello internazionale dall'Agenda 2030.

La Regione Marche ha identificato, grazie alle competenze di diverse strutture che già operano in modo trasversale con la logica dei vettori di sostenibilità, quali la Scuola Regionale di Formazione della Pubblica Amministrazione, l'Ufficio di Statistica Regionale e il Servizio Bilancio per la convergenza tra la SRSvS e il DEFR, quattro diversi vettori di sostenibilità, ritenuti utili a implementare la strategia regionale.

I vettori sono stati così declinati:

- a) Conoscenza comune: evidenzia la necessità di sviluppare un sistema delle conoscenze per tutte le dimensioni della sostenibilità, che garantisca disponibilità, accesso e messa in rete di dati e informazioni, anche funzionali alla formulazione e valutazione delle politiche di sviluppo;
- b) Capacity building: letteralmente «costruzione delle capacità», riguarda tutte le attività legate allo sviluppo delle risorse umane, al management ma anche alla creazione di un ambiente e di un contesto in grado di innescare percorsi virtuosi che favoriscono il raggiungimento dell'obiettivo perseguito;
- c) Educazione, informazione, comunicazione: rappresenta una delle dimensioni chiave per l'effettivo raggiungimento della "cultura della sostenibilità", da promuovere a tutti

i livelli (impresa, società civile, istituzioni, ricerca) e in tutte le sedi educative, formali e non formali, in un'ottica di life-long learning (apprendimento permanente che dura lungo l'intero arco della vita), al fine di innescare la trasformazione del modello di sviluppo attuale, nonché la diffusione di conoscenze, competenze, stili di vita e modelli virtuosi di produzione e consumo sostenibili;

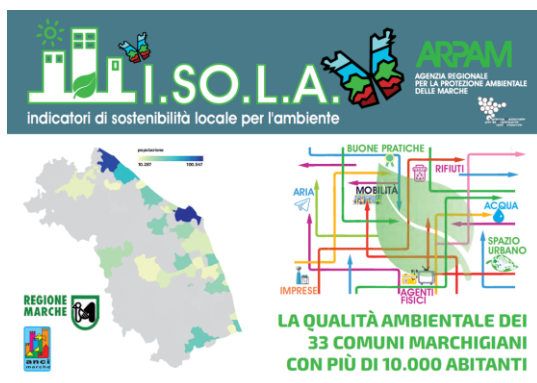
- d) Sussidiarietà, partecipazione e partenariati: diretto a favorire la creazione e diffusione di iniziative e percorsi efficaci e continui per il coinvolgimento di tutti i portatori di interesse nelle diverse fasi dei processi decisionali.

Gli strumenti regionali per attuare la Strategia, oltre ai già sopracitati vettori di sostenibilità, sono tutte le norme regionali, gli atti di programmazione generali e settoriali e quelli di pianificazione che possono contribuire alla realizzazione dei singoli obiettivi ed azioni di sostenibilità. A questi si affiancano strumenti che promuovono logiche partecipative come, ad esempio, gli accordi agroambientali o "Il Patto dei Sindaci". Da tenere da conto sono però anche strumenti quali il Piano delle Performance, creato in funzione degli obiettivi del programma di governo, la programmazione comunitaria e la pianificazione territoriale, in cui, però, la Regione Marche pecca. Altri ambiti di pianificazione che riguardano la sostenibilità sono: la pianificazione in materia di acque, la pianificazione in ambito costiero, la Rete Ecologica delle Marche e la Rete Natura 2000 Marche.

L'ONU ha, comunque, ritenuto necessario predisporre un sistema di monitoraggio in relazione alla realizzazione dei 17 Goals per lo Sviluppo Sostenibile e dei suoi 169 target, in grado di valutare l'andamento dei processi e di coordinare l'operato dei vari governi. Gli indicatori utilizzati rappresentano obiettivi concreti, che ogni Stato può utilizzare e gestire in base alle caratteristiche e al contesto del proprio territorio. La scelta degli indicatori deve garantire un livello di popolamento almeno regionale e deve essere coerente con gli indicatori selezionati dall'Inter Agency Expert Group on SDGs (IAEG-SDGs), costituito dalla Commissione Statistica delle Nazioni Unite, e con gli indicatori di Benessere Equo e Sostenibile (BES), entrambi aggiornati e commentati dall'Istat.

In definitiva, possiamo affermare che affinché anche un singolo obiettivo di sviluppo sostenibile possa essere raggiunto è necessaria l'integrazione e il coordinamento di quanti più strumenti possibili.

### 3.2 IL PROGETTO I.SO.L.A.



Il Progetto I.SO.L.A. (Indicatori di Sostenibilità Locale per l'Ambiente) è una iniziativa lanciata dall'Agenzia Regionale nel 2021 per la Protezione Ambientale delle Marche (ARPAM) in collaborazione con ANCI Marche e Regione Marche, a supporto della sostenibilità delle scelte e delle azioni per la qualità della vita delle

realità locali marchigiane e a sostegno della loro divulgazione.

Il progetto prevede 15 indicatori di sostenibilità relativi alla qualità dell'aria, al consumo di suolo, alla mobilità, al verde pubblico, al ciclo integrato dell'acqua e alle buone pratiche attuate nel territorio dei 33 comuni marchigiani con popolazione superiore ai 10.000 abitanti.

Il progetto, dunque, è uno strumento di informazione referenziato sul territorio per le amministrazioni comunali e i cittadini, che possono valutare la qualità urbana e ambientale, e valorizzare l'ambiente urbano e il territorio delle cittadine marchigiane, promuovendo anche il turismo.

Infatti, la qualità urbana è direttamente proporzionale all'attrattività di una città.

Inoltre, I.SO.L.A. è stato inserito tra i 10 finalisti nella sezione "Comunicare la sostenibilità" al Premio "PA Sostenibile e Resiliente" (edizione 2021) di FORUMPA, in quanto rispetta appieno gli scopi sostenuti dagli obiettivi declinati nel PNRR, nell'Agenda 2030 e nella conseguente Strategia Regionale per lo Sviluppo Sostenibile (SRsvS) della Regione Marche.

## CAPITOLO 4

### LE AZIENDE SOSTENIBILI DELLA REGIONE MARCHE

Le imprese marchigiane hanno avviato numerose azioni nel campo della sostenibilità ambientale, della responsabilità sociale e della sicurezza.

Nelle Marche, infatti, circa il 62,3% delle imprese con almeno 3 addetti svolge azioni per ridurre l'impatto ambientale, meno numerosa la quota di imprese che sostiene o realizza iniziative di interesse collettivo esterne all'impresa (27,9%) e a beneficio del tessuto produttivo

del territorio in cui opera (25,0%). La quota di imprese marchigiane che ha intrapreso azioni per ridurre l'impatto ambientale è un po' inferiore alla media nazionale.

Negli ultimi anni almeno il 30 % delle aziende del settore marchigiano della moda, ha investito in prodotti e tecnologie eco compatibili, focalizzando l'attenzione sulla sicurezza dei processi e dei prodotti, a garanzia della salute dei consumatori.

Nello specifico, gli investimenti sono rivolti all'introduzione in azienda di nuove figure professionali che si occupino dei prodotti tessili sostenibili, delle tinture, del rispetto della sicurezza chimica e al recupero e riutilizzo dei materiali da riciclo.

I vantaggi di questa scelta si evidenziano nell'aumento del fatturato. Infatti, la maggioranza delle imprese che hanno investito in green economy esportano i loro prodotti di calzature e abbigliamento sui mercati esteri.

#### **4.1 Loccioni**

Loccioni è una piccola-media impresa italiana, basata nelle Marche, che ha creato un approccio profondamente etico alla progettazione dei suoi prodotti e servizi, sviluppando, inoltre, sistemi di misurazione e controllo per aiutare i produttori a funzionare al meglio, risparmiando tempo e denaro nel rispetto della sicurezza umana e dell'ambiente naturale. Infatti, Loccioni è l'unica azienda italiana nei primi posti della classifica "Great Place to Work" degli ultimi anni.

Il suo ideatore è Enrico Loccioni, supportato dalla moglie Graziella, che all'età di 15 anni, dovendo spesso andare a prendere l'acqua dal pozzo per poi trasportarla a casa sua e alle mucche, iniziò ad elaborare delle idee per risparmiare tempo e fatica. Proprio nel suo fienile, infatti, realizzò il suo primo progetto di automazione, riuscendo, grazie a una pompa, tubi ed elettricità, a far arrivare l'acqua a casa da sola.

Successivamente cercò di migliorare la qualità del lavoro dei suoi vicini contadini e fu così che nacque Loccioni.

Oggi collabora con aziende di livello mondiale, per migliorare la qualità dei loro prodotti e processi.

Uno dei suoi prodotti, *APOTECA*, è una applicazione robotica per ospedali progettata nel 2010. Questo braccio robotico prepara dosaggi ad altissima precisione di medicinali usati nelle terapie dei tumori. La manipolazione di questi prodotti richiede una precisione ed una grande attenzione alla sicurezza dei pazienti e delle persone che lavorano nella farmacia

dell'ospedale: "... APOTECA è una piattaforma per la preparazione di terapie endovenose pericolose. Essa rende ogni passo del processo di preparazione programmabile, controllabile, tracciabile e analizzabile ... si integra con il sistema informativo ospedaliero, automatizza completamente i compiti critici e complessi relativi alla preparazione di additivi chemioterapici specifici del paziente, semplifica il flusso delle operazioni di farmacia e offre l'accesso a una serie completa di dati sulla produzione". Il sistema è stato sviluppato con un approccio "participatory design" coinvolgendo i principali stakeholders (personale della farmacia dell'ospedale, infermieri, medici, pazienti, familiari, etc.) ed è attualmente installato in molti ospedali in tutto il mondo.

In tempi recenti, Loccioni ha cercato di realizzare progetti sostenibili, come la *Leaf Community* o la riqualificazione del fiume Esino, che traducono in gesti concreti i valori della responsabilità sociale d'impresa, generando bellezza e prendendosi cura dell'ambiente.

La *Leaf Community* è un laboratorio aperto per l'innovazione nella sostenibilità, per istituzioni, aziende, centri di ricerca, scuole e Università, che produce energia e la utilizza quando serve, gestendo i flussi in modo intelligente.

Con Smart Leaf e Smart Carbon, Loccioni continua il suo impegno verso le migliori soluzioni possibili per la produzione, l'ottimizzazione e l'utilizzo delle fonti rinnovabili e accoglie la sfida di rigenerare i processi di produzione di energia non rinnovabile.

Nella prima comunità eco-friendly in Italia vivi in una casa carbon neutral, ti muovi con i veicoli elettrici, studi in una scuola a energia solare, arrivi in una stazione innovativa, lavori, ti prendi cura, fai ricerca in sicurezza e confortevoli edifici, alimentati da fonti rinnovabili, grazie alla prima microrete energetica intelligente, con un'autonomia del 60%.

*2 km di futuro*® è il progetto di adozione di un tratto del fiume Esino, confinante con il campus e parco energetico di Loccioni.

Un tempo minaccia di alluvione e catastrofe, il fiume si trasforma in risorsa, fornendo energia idroelettrica alla microrete di Loccioni, laboratorio per la sicurezza infrastrutturale e il monitoraggio delle piene, una nuova pista ciclabile e progettazione paesaggistica per l'intera comunità, che insieme all'accessibilità del fiume recupera anche il valore delle sue storie e tradizioni.





Un investimento interamente privato (della Loccioni), in un progetto pubblico-privato (poiché il fiume è un bene pubblico) che è diventato un laboratorio di innovazione sociale e di design, con il supporto di geologi, ingegneri ambientali e paesaggisti. *2 km di futuro*® è stato esposto a Palazzo Italia nel Potere dei limiti durante EXPO Milano 2015.

Il ponte pedonale 2068, progettato dall'architetto Thomas Herzog, è stato selezionato alla Biennale di Architettura di Venezia 2018.

Nell'azienda Loccioni ognuno è un imprenditore e usa il proprio talento per sviluppare il business dall'interno. L'organizzazione, infatti, è orizzontale e le relazioni sono basate sulla fiducia piuttosto che sulla gerarchia. I knowledge worker crescono sviluppando le proprie competenze, know-how, capacità di leadership e di comunicazione.

Potremmo definire l'azienda stessa come una scuola di competenze, in cui le persone vengono incoraggiate e stimolate a sviluppare nuove competenze e realizzare i loro sogni.

#### 4.2 Marche Multiservizi (MMS)

		COMUNI SERVITI
SERVIZIO IDRICO INTEGRATO		47
IGIENE AMBIENTALE		38
DISTRIBUZIONE GAS		35
ILLUMINAZIONE PUBBLICA		6*

\*di cui uno ATI

L'azienda Marche Multiservizi S.p.A. (MMS), (nel seguito anche "Marche Multiservizi", "MMS", il "Gruppo") gestisce servizi idrici, ambientali ed energetici per oltre 320.000 abitanti nella provincia di Pesaro e Urbino.

In particolare, fornisce acqua di qualità a oltre 270.000 abitanti e per 220.000 di questi raccoglie e smaltisce i rifiuti. Esso mette a disposizione dei propri clienti e stakeholder una rete di 18 sportelli distribuiti

nel territorio.

Inoltre, MMS è presente in provincia di Ancona attraverso la controllata Marche Multiservizi Falconara che opera nel servizio di Igiene ambientale a favore di 6 comuni.

La Governance di MMS è definita secondo il "sistema tradizionale", che prevede come organo amministrativo il Consiglio d'Amministrazione (CdA) e come organo di controllo il Collegio Sindacale, entrambi nominati dall'Assemblea dei Soci, composta dai detentori di azioni ordinarie, aventi diritto di voto.

I soci di maggioranza sono 49 comuni della provincia di Pesaro e Urbino, 1 comune della provincia di Ancona, 2 Unioni Montane e la Provincia di Pesaro e Urbino ed Hera S.p.A. detiene una quota del 46,7% del capitale sociale di MMS.

L'attuale compagine societaria è in continuità con quella del bilancio precedente, salvo la fusione dei comuni, di Auditore e Sassocorvaro, che ha determinato la creazione del nuovo comune Sassocorvaro Auditore e il comune di Monteciccardo dal 1° luglio 2020 è stato incorporato nel comune di Pesaro.

Al 31 dicembre 2021 MMS ha chiuso l'esercizio con ricavi di euro 124,1 milioni e il capitale sociale equivale a Euro 16,4 milioni.

Fin dalla sua nascita, ha perseguito l'obiettivo di garantire i servizi essenziali al territorio, concentrandosi sulla sostenibilità e sull'ambiente. Questa azienda ha dimostrato di anno in anno le caratteristiche di solidità e capacità di visione, ponendo alla base di tutti gli scenari di carattere gestionale, ambientale ed economico, la sostenibilità. Grazie a queste sue caratteristiche, negli anni 2020/2021, caratterizzati dalla pandemia, l'azienda è riuscita a restare solida, infatti, oltre ad assicurare un servizio capillare, dimostrando dedizione e attenzione alle esigenze dei cittadini, è rimasta sempre in prima linea, portando avanti in parallelo progetti strategici per la città di Pesaro e per l'intero territorio provinciale.

Nel Codice Etico vengono identificati i valori alla base delle attività di MMS. Esso è un documento pubblico dell'Azienda, in cui sono individuati i principi generali e le regole comportamentali cui viene riconosciuto un valore etico, con lo scopo di indirizzare la condotta dell'Azienda verso la collaborazione (partnership) e la fiducia degli stakeholder.

Nello specifico, i loro valori di riferimento sono:

- Integrità: legalità, correttezza, onestà, equità ed imparzialità dei comportamenti costituiscono un comune modo di sentire e agire. Nella condivisione di questi principi si instaurano rapporti duraturi con clienti e fornitori;
- Trasparenza: MMS si impegna a fornire a tutti i suoi interlocutori, in modo chiaro, completo e tempestivo, le informazioni relative alle azioni condotte a tutti i livelli d'impresa. Per MMS essere trasparenti significa adottare strumenti di gestione aperti al dialogo con i propri interlocutori con l'obiettivo di corrispondere alle attese di informazione e conoscenza degli impatti economici, sociali e ambientali delle attività aziendali;
- Responsabilità personale: lavorare in MMS comporta un impegno a instaurare un rapporto fiduciario con i propri colleghi e, più in generale, con tutti gli interlocutori. È ritenuto essenziale impegnarsi con lealtà ed efficacia per conseguire gli obiettivi aziendali con la consapevolezza dei propri compiti e delle proprie responsabilità;
- Coerenza: essere coerenti significa impegnarsi ad attuare quotidianamente la missione, i valori e i principi di funzionamento dell'azienda, base fondante della pianificazione strategica, degli obiettivi e della gestione operativa.

Per perseguire lo sviluppo sostenibile, ha seguito gli obiettivi dell'Agenda ONU 2030, partendo dall'efficienza energetica alla rigenerazione delle risorse, fino allo sviluppo dell'ecosistema in cui operano.



In particolare, la MMS si è focalizzata su due assi di sviluppo: la produzione di biometano e compost dalla frazione organica dei rifiuti urbani e dalle ramaglie e una gestione efficace del servizio idrico.

In primis è stata effettuata un'analisi diretta del territorio, attraverso un dialogo continuo con tutti i suoi componenti, per trovare le migliori soluzioni e offrire risposte innovative ai bisogni delle persone, per le quali è stato organizzato un programma di welfare con iniziative per aumentare il benessere, proprio e dei familiari.

Infatti, la MMS punta ad essere un motivo di orgoglio e di fiducia per i propri stakeholder, quali: i clienti, perché ricevano, attraverso un ascolto costante, servizi di qualità all'altezza delle loro attese; le donne e gli uomini che lavorano nell'impresa, perché siano protagonisti dei risultati con la loro competenza, il loro coinvolgimento e la loro passione; gli azionisti, perché siano certi che il valore economico dell'impresa continui a essere creato, nel rispetto dei principi di responsabilità sociale; il territorio di riferimento, perché sia la ricchezza economica, sociale e ambientale da promuovere per un futuro sostenibile; i fornitori, perché siano attori della filiera del valore e partner della crescita.

Il coinvolgimento ed il confronto con gli stakeholder (stakeholder engagement) è un'attività necessaria e continuativa, finalizzata a comprendere interessi, aspettative e bisogni degli stakeholder per favorire una presa di decisioni più efficace e consapevole rispetto agli obiettivi di business. Tenendo in considerazione la complessità del quadro, le principali attività di engagement degli stakeholder sono richiamate nella successiva tabella.

Strumenti di dialogo trasversali per tutti gli stakeholder sono quelli di rendicontazione e, in particolare, il Bilancio di sostenibilità.

Il Bilancio di Sostenibilità, redatto su base volontaria e a cadenza annuale, descrive la visione e l'approccio di MMS alla sostenibilità e contiene le informazioni relative ai temi ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani e alla lotta contro la corruzione, utili ad assicurare la comprensione delle attività svolte dall'azienda, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto prodotto dalle stesse.

I principi generali applicati per la redazione del Bilancio di sostenibilità sono quelli stabiliti dai GRI Standards: rilevanza, inclusività, contesto di sostenibilità, completezza, equilibrio tra aspetti positivi e negativi, comparabilità, accuratezza, tempestività, affidabilità, chiarezza.

Gli indicatori di performance selezionati sono quelli previsti dagli standard di rendicontazione adottati, rappresentativi degli specifici ambiti di sostenibilità analizzati e coerenti con l'attività svolta da MMS e gli impatti da essa prodotti.

L'efficienza energetica è una delle più grandi sfide globali che rientrano negli obiettivi di sostenibilità dell'Agenda ONU 2030.

MMS sottolinea l'importanza di tale tematica, attraverso azioni volte alla sostenibilità ambientale e all'efficienza energetica, al monitoraggio e alla riduzione dei consumi interni e dei comuni in cui gestisce l'Illuminazione Pubblica. Infatti, MMS utilizza energia 100% rinnovabile per lo svolgimento delle attività e attua progetti specifici che hanno lo scopo di educare e promuovere l'efficienza energetica.

Tra i progetti di intervento nel sociale, l'Azienda sostiene da anni "Ethiopia's Street Children - Villaggio dei Ragazzi Sorridenti - Onlus". Nello specifico, si è impegnata nella realizzazione di tre pozzi in Etiopia e, nel corso del 2021, ha finanziato il ripristino di una rete idrica per favorire l'accesso all'acqua in sette villaggi, (Ziga Borkoshe, Bughe Ghennet, Hobiccia Woyde, Hobiccia town, Hobiccia Dighiso e Hobiccia Bongotta). Questo progetto ha permesso di assicurare il diritto all'acqua a un'intera comunità, composta da circa 25.000 famiglie, migliorando le condizioni di salute della popolazione.

*L'Happennino* è un altro progetto della MMS, nato dall'idea di tre giovani che hanno deciso di puntare sul territorio.

Il termine Happennino è stato pensato dal verbo inglese "to happen", che significa realizzare, accadere, diventare, esserci. Tale progetto consiste in un Festival di tre giorni che si svolge principalmente in quattro piccolissimi borghi dell'entroterra: Sant'Angelo in Vado, Mercatello sul Metauro, Peglio, Borgo Pace.

Lo scopo è quello di riscoprire e valorizzare i luoghi di Appennino in una dimensione contemporanea, gioiosa e vitale. L'Appennino, infatti, rappresenta la dorsale dell'Italia, sia in senso geografico che metaforico: è la schiena che regge il Paese e che si trova ai margini del turismo di massa e dei centri industrializzati, oltre ad essere un territorio strutturalmente fragile, in quanto sismico. Tuttavia, le sue forti tradizioni gli hanno fornito la capacità di resistere ed ingegnarsi.

Il personale della MMS rappresenta una risorsa fondamentale per MMS perché il raggiungimento dei risultati è possibile grazie all'impegno e alla qualità del lavoro svolto dai suoi dipendenti. Grazie al completamento dei percorsi di consolidamento dei dipendenti precedentemente inseriti con contratto a tempo determinato, si registra una sostanziale stabilità dei lavoratori a tempo indeterminato; infatti, al 31/12/2021 il 100% dei lavoratori è inquadrato con contratto a tempo indeterminato.

Tra gli obiettivi (progetto) per il personale vi sono:

1. Diversity: promuove l'inserimento delle donne in azienda, per valorizzare le pari opportunità.

I dati statistici mostrano che il tasso di partecipazione delle donne al mondo del lavoro in Italia è di molto inferiore rispetto alla media europea. Lo scenario, aggravato durante la pandemia, ha comportato il rallentamento del processo di superamento del gender gap nel mercato del lavoro.

Marche Multiservizi incoraggia la crescita professionale delle donne in ruoli apicali, pari al 50% nel 2021. Ciò dimostra come MMS stia attivamente perseguendo, attraverso politiche aziendali e azioni concrete, il consolidamento di inclusione e diversità di genere nella cultura aziendale.

2. Attuazione del modello di *Role based access control* RBAC: è un concetto che migliora la politica di gestione degli accessi, nato all'interno del Gruppo Hera.

In pratica ad ogni dipendente viene affidata la maggioranza delle abilitazioni ai sistemi in modalità automatica, in base al proprio ruolo aziendale.

Nello specifico, è stato abilitato in maniera automatica sia l'accesso ai sistemi di Gruppo, in coerenza con il ruolo organizzativo agito, che le attività di onboarding/leaving e variazioni di ruolo.

In questo modo, si sono minimizzati i moduli di accesso ai sistemi, che prima dell'avvento di tale iniziativa dovevano essere compilati per fare richiesta di abilitazioni e sono state armonizzate le profilazioni di dipendenti che possiedono lo stesso ruolo aziendale.

3. Il piano di Change Management del Digital Workplace: consiste in workshop applicativi finalizzati alla digitalizzazione dei micro-processi operativi, nel mantenimento delle opportunità formative garantite dal portale di e-learning sugli strumenti digitali di Microsoft 365 e nella campagna di comunicazione massima a tutta la popolazione coinvolta.

Inoltre, esso prevede l'incremento di scala dei processi oggetto di digitalizzazione (ad esempio la chiusura del bilancio di esercizio), i focus progressivi su strumenti specifici, differenziati per target di popolazione aziendale e relative esigenze e peculiarità, e il perfezionamento della rete di supporto.

Il completamento di tale progetto ha consentito lo sviluppo di una rete di supporto capillare per la progressiva digitalizzazione dei processi, costituita, a livello di gruppo Hera, da 28 guide, oltre 1.000 tutor del Digital Workplace e una piattaforma di condivisione delle conoscenze ed esperienze maturate, denominata Knowledge

platform. Grazie a ciò, durante l'emergenza sanitaria, l'impatto sui processi e sui servizi erogati è stato limitato.

4. La diffusione della digitalizzazione e dell'utilizzo dei dati: a partire dal 2019, la MMS ha attivato un programma per la trasformazione digitale in coerenza con la propria strategia e la spinta innovativa verso una utility 4.0.

Il Digital Workplace è rappresentato dagli applicativi di Microsoft 365, che permettono di aumentare la sicurezza, la produttività e la collaborazione tra colleghi. Questi strumenti sono utili sia per la singola persona, sia per lavorare in team: gestire la posta, archiviare i file in sicurezza, collaborare in un team di progetto, condividere documenti e tenere traccia delle attività di gruppo sono solo alcune delle tante funzionalità a cui è possibile accedere.

Il personale è stato coinvolto in un percorso volto a sviluppare e rafforzare le proprie competenze digitali, utilizzando diversi contenuti: brevi corsi su temi digitali; tutorial; quiz; formazione sulla "Cyber security".

### **4.3 Scavolini**

Il Gruppo Scavolini è l'azienda marchigiana produttrice di mobili per l'arredo da oltre 60 anni ed è la prima in Italia nella produzione e nella vendita di cucine componibili.

Anche la loro filosofia pone l'attenzione sul rispetto ambientale e sulla salute, attraverso l'uso responsabile delle risorse, l'utilizzo di energie rinnovabili e il recupero dei materiali di scarto. Infatti, la Scavolini ha aderito a diversi progetti ecosostenibili.

Ad esempio, il progetto Scavolini Green Mind, che mira a migliorare costantemente tutto il ciclo di produzione in chiave eco-sostenibile, attraverso un uso responsabile delle risorse, l'utilizzo di energie rinnovabili e il recupero dei materiali di scarto.

L'Eco- design Scavolini è un tipo di arredamento sostenibile, basato sull'ottica dell'economia circolare, che fa bene al pianeta e che si autoalimenta per ridurre il suo impatto ambientale.

Per realizzarlo partono da una previsione dell'impatto ambientale del materiale finito, per poi calcolare come dovrà essere smaltito una volta terminata la sua primaria funzione, in modo da creare arredi *green* che siano davvero ecosostenibili. Dunque, tutte le fasi di vita del prodotto vengono valutate, comprese le fonti energetiche.

Il progetto Sunload prevede l'utilizzo esclusivo di energia proveniente da fonti rinnovabili nelle proprie attività, grazie all'installazione di un grande impianto fotovoltaico di ultima generazione, sopra la copertura dei propri stabilimenti, che garantisce l'80% del fabbisogno energetico.

Quando non è possibile utilizzare l'energia solare autoprodotta, Scavolini ha scelto di utilizzare per tutte le sue attività energia verde prodotta da fonti rinnovabili (certificata COFER). Inoltre, in rispondenza a quanto definito dal Dlgs 102/2014, periodicamente esegue e comunica ad Enea una Diagnosi Energetica, sulla base della quale definisce gli obiettivi di miglioramento in ambito energetico.

In aggiunta, Scavolini impiega, per le strutture delle proprie cucine, esclusivamente il Pannello Ecologico F\*\*\*\*, realizzato con materia prima post consumo e con le più basse emissioni di formaldeide certificate attraverso il Cosmob Qualitas Praemium: Indoor Hi-Quality, certificazione che attesta le basse emissioni di VOC (tra cui la formaldeide) attraverso controlli periodici e continuativi sia sul prodotto che sul processo produttivo, per evitare e ridurre progressivamente quelle inquinanti. A tal fine ha installato sistemi all'avanguardia di filtraggio e abbattimento delle sostanze inquinanti emesse in atmosfera, che consentono di ridurre costantemente l'inquinamento.

Per quanto riguarda il consumo delle risorse idriche, seppur limitato, è previsto un controllo costante per evitare gli sprechi e le riserve destinate alla prevenzione incendi sono integrate con bacini di acqua piovana. In questo modo, l'azienda attua un "riciclo naturale", evitando di gravare sulle risorse di acqua potabile dell'acquedotto.

In riferimento ai rifiuti, l'azienda effettua al proprio interno un'attenta raccolta differenziata, separando oltre 30 tipologie di rifiuti differenti e permettendo il recupero del 90% di essi. Ciò permette di valorizzare i materiali al fine di utilizzarli in nuovi processi produttivi oppure sfruttarli per ottenere energia.

Tra i rifiuti generati durante il processo produttivo, quelli recuperati in maggiori quantità sono: carta, cartone, legno, vetro, metalli e plastica.

Per quanto riguarda il consumo della carta, recentemente Scavolini ha messo in atto un importante "progetto di digitalizzazione" che garantisce un elevato risparmio di carta con lo scopo di ridurre l'uso nei processi interni. Esso consiste nel trasferire la maggior parte dei flussi di comunicazione, ad uso interno ed esterno, dal cartaceo ai sistemi informativi digitali nelle comunicazioni da/per la rete vendita e i fornitori.

Inoltre, attraverso la scelta di stampare internamente le Schede Prodotto, i Manuali d'uso e manutenzione, i Manuali di montaggio, l'azienda ha ridotto di circa il 50% il consumo

di carta. Questa procedura consente infatti di stampare tale documentazione esclusivamente nella lingua del paese destinatario del prodotto.

Per le stampe interne Scavolini utilizza solo carta riciclata o proveniente da foreste gestite in modo sostenibile, contribuendo in tal modo alla riduzione dell'impatto ambientale legato alla produzione di carta e al suo smaltimento a fine uso.

Scavolini è anche la prima Azienda in Italia ad aver aderito al progetto "Climate Neutral Printing" per il calcolo, la riduzione e la compensazione delle emissioni di CO2 generate dal centro di stampa aziendale. Attraverso uno strumento di "carbon balancing", (sviluppato da ClimatePartner e certificato da SGS), l'azienda ha potuto calcolare le emissioni di anidride carbonica generate, riducendole ottimizzando i dispositivi di stampa e compensare la CO2 attraverso il sostegno di un progetto ambientale.

Infine, nel 2021 ha ottenuto la Certificazione FSC® basata sul principio della "Catena di Custodia", dunque ha dimostrato di garantire un'accurata e sistematica valutazione dei fornitori delle materie prime di origine forestale con cui realizza i suoi prodotti, per contribuire in modo attivo e responsabile nei confronti della natura e delle sue risorse.

#### 4.4 Tod's

Tra i settori maggiormente sviluppati presenti nel territorio marchigiano, sicuramente quello calzaturiero è tra i più fiorenti e da sempre punta di diamante della regione.

Quando parliamo del settore calzaturiero, non possiamo non fare riferimento a chi nel corso degli anni ne ha fatto vanto e lustro per tutto il territorio, ovvero il Gruppo Tod's. Fondato agli inizi del Novecento da Filippo Della Valle, ha saputo creare propri codici di stile e qualità che lo hanno reso grande e riconoscibile in tutto il mondo, affermandosi come punto di riferimento internazionale del lusso. *Avendo saputo conciliare sapientemente tradizione artigianale e innovazione, il Gruppo TOD'S rappresenta oggi uno dei principali player nella produzione e distribuzione di calzature, pelletteria, abbigliamento e accessori di lusso, portabandiera nel mondo di un Made in Italy fortemente radicato, espressione di lifestyle italiano e di una qualità impareggiabile.*

L'unicità dei prodotti del Gruppo da sempre si fonda su valori quali l'artigianalità, il design, la creatività, la tradizione, l'innovazione, la qualità e la valorizzazione del Made in Italy. Esso garantisce il mantenimento degli elevati standard qualitativi attraverso la selezione



delle migliori materie prime e gli stringenti controlli sia sui processi di produzione che sui prodotti finiti. Oltre a ciò, il Gruppo TOD'S pone al centro dei suoi obiettivi la soddisfazione dei suoi clienti, riuscendo a costruire dei rapporti di fiducia e duraturi, riuscendo a comprendere le loro aspettative. Infatti, il Gruppo è fortemente impegnato in una progressiva fusione dei canali on line e off line, digital e retail, per offrire anche soluzioni e risposte efficienti e tempestive.

Dal punto di vista sociale e umanitario, il Gruppo sostiene delle iniziative tramite l'erogazione di contributi a favore di fondazioni, istituzioni, organizzazioni o enti dediti allo svolgimento di attività orientate al miglioramento delle condizioni di vita e alla diffusione di una cultura solidale.

Altre iniziative sono volte alla tutela e alla promozione del patrimonio storico e culturale dell'Italia, con l'intento di consolidare l'alta reputazione del Paese e di promuoverne l'immagine e garantire la diffusione dei valori. Ad esempio, ha contribuito al restauro di opere simbolo del territorio italiano.

Anche la TOD'S si è avvalsa di una politica di sostenibilità sviluppata con l'obiettivo di favorire la diffusione dei principi di sostenibilità sociale e ambientale che da sempre sono alla base delle attività del gruppo e della sua strategia di business.

I destinatari della presente Politica di Sostenibilità sono gli organi sociali, i dipendenti senza eccezione alcuna, i collaboratori e chiunque cooperi o collabori con le Società del Gruppo TOD'S a qualunque titolo.

Il gruppo, nel definire la propria strategia di sostenibilità si rifà a tre pilastri:

- Eticità, ossia il continuo perseguimento di onestà, correttezza, riservatezza, trasparenza e affidabilità nelle relazioni con tutti gli stakeholder, che sono i principi a cui TOD'S si ispira per il raggiungimento dei propri obiettivi.
- Tradizione e innovazione, quella che proviene da una storia di qualità ed eccellenza qualitativa dei prodotti dei marchi del Gruppo:
- Solidarietà e italianità, intesa come responsabilità verso la comunità (con un focus sulle fasce più deboli della popolazione) e verso il territorio in cui il gruppo è presente.

Il Gruppo ritiene di primaria importanza la tutela dell'ambiente e lo sviluppo sostenibile del territorio in cui opera, in considerazione dei diritti della comunità e delle generazioni future; infatti, intende la sostenibilità come uno sguardo sul futuro che orienta la propria strategia di business e che non fa altro che accrescere anche il proprio valore nei confronti degli stakeholder.

Per cui, loro attività produttive tendono a minimizzare e ottimizzare l'impatto che hanno sull'ambiente, sia nei siti produttivi che in quelli commerciali, invitando oltretutto i propri stakeholder a fare lo stesso.

In particolare, l'attenzione del Gruppo si rivolge alla riduzione e al perfezionamento dei consumi energetici, favorendo l'impiego delle energie derivanti da fonti rinnovabili. In egual stregua anche l'impiego delle risorse idriche è gestito e monitorato in un'ottica di continua ottimizzazione.

Il Gruppo si occupa della gestione responsabile dei rifiuti prodotti nei siti produttivi, uffici, negozi e logistica distributiva, favorendo il riciclo degli stessi e la diminuzione dei quantitativi da conferire in discarica; inoltre, promuove la riduzione dei consumi di materiali quali carta e plastica, favorendo l'utilizzo di alternative certificate e tracciabili.

Non sono da sottovalutare le emissioni dovute al trasporto e alla logistica, in tal senso la TOD'S mantiene il profilo dell'ottimizzazione e, quando possibile, ricorre a vettori logistici meno impattanti dal punto di vista ambientale ma che rispettino i livelli di qualità del servizio finalizzati alla soddisfazione del cliente.

Inoltre, si impegna nella riduzione ed ottimizzazione dell'impiego di materiali in carta e plastica, con particolare attenzione al packaging, promuovendo anche il ricorso a soluzioni alternative sostenibili e plastic free.

Infine, promuove la ricerca e lo sviluppo dei propri prodotti in ottica eco-compatibile, considerando l'intero ciclo di vita.

Di seguito illustrerò alcuni dei molteplici progetti di sostenibilità della TOD'S.

- Nel 2011 ha contribuito con un importante finanziamento al restauro del Colosseo di Roma.
- Dal 2011, è entrato a far parte della Fondazione Teatro alla Scala come Socio Fondatore. Un sostegno che il Gruppo dà con onore ad un'eccellenza italiana, ammirata in tutto il mondo.
- A favore del territorio regionale marchigiano, ha contribuito al restauro del Colle dell'Infinito per salvaguardare e promuovere a livello nazionale e internazionale il borgo di Recanati.
- Ha dato sostegno al PAC - Padiglione d'Arte Contemporanea Milano, in qualità di sponsor dell'attività annuale del prestigioso spazio, tra i principali poli culturali della città lombarda.



- Tramite il progetto anziani “Missione Benessere”, ha dato un contributo per gli interventi sanitari verso i soggetti fragili che hanno potuto usufruire gratuitamente di servizi assistenziali, informativi e ricreativi.
- A sostegno dei disabili è stato messo in atto “Il volo delle farfalle”, un’iniziativa finalizzata a incentivare integrazione sociale e abilità di 250 ragazzi con disabilità.
- Ha contribuito alla nascita del “Centro Giovanile Casette d’Ete”; uno spazio polifunzionale di aggregazione che pone l’attenzione ai giovani che, ad esempio, possono usufruire dell’alternanza scuola-lavoro con esperienze sia in Italia che all’estero.
- La costruzione, in meno di un anno, di una nuova fabbrica ad Arquata del Tronto, area fortemente colpita dal terremoto nel 2016, per dare lavoro, speranza e futuro a persone e famiglie vittime degli eventi sismici.
- La collaborazione con San Patrignano ha dato vita a due collezioni di pelletteria, realizzate dai membri della Comunità stessa. Un impegno concreto per rafforzare la formazione dei giovani, che hanno realizzato i prodotti utilizzando le pelli donate da TOD'S, mettendo in pratica il know-how trasferito dalle maestranze artigianali del Gruppo. La totalità dei ricavi è stata devoluta alla Comunità stessa.
- Si è impegnato con Save of the Children, dopo il terremoto e lo tsunami che hanno colpito Tokyo nel 2011, in un progetto a sostegno dei bambini, progettando e costruendo per loro una scuola d’infanzia e un parco giochi.
- Sempre tramite la collaborazione con Save the Children, nel 2015 è nato nel quartiere Barra di Napoli un nuovo Punto Luce. Uno spazio di 4.500 metri quadrati ad alta densità educativa realizzato in un quartiere svantaggiato con l'obiettivo di accogliere bambini e adolescenti per usufruire di contenuti educativi e ludici, dispositivi tecnologici e consulenze dedicate.

Con l’obiettivo di incentivare i giovani a sviluppare l’expertise artigianale e a mantenere vivo il savoir-faire tradizionale, il Gruppo TOD'S ha dato vita a "La Bottega dei Mestieri". Una Academy per la formazione nata nel 2012, con l’obiettivo di formare le nuove figure tecniche specializzate nella realizzazione dei prodotti dei brand del Gruppo stesso.

Inoltre, il Gruppo TOD'S si impegna nel promuovere il benessere dei propri dipendenti e delle loro famiglie, perseguendo l’eccellenza sul piano del Welfare aziendale e introducendo costantemente i servizi e i benefit a favore dei dipendenti, quali il bonus solidarietà; l’assistenza sanitaria; il sussidio allo studio per i figli dei dipendenti.

In questi ultimi anni colpiti dalla pandemia, il Gruppo TOD'S ha continuato a rispondere alle continue sfide poste dall'emergenza sanitaria, riservando particolare attenzione al rafforzamento della salute e sicurezza sui propri luoghi di lavoro, alla progressiva digitalizzazione dei canali di vendita e alla mitigazione del proprio impatto ambientale, oltre al continuo impegno per una sempre maggiore integrazione della sostenibilità in ogni aspetto del business, in linea con quanto previsto dal Piano di Sostenibilità 2021 - 2023 che la Società ha adottato.

La descrizione di tale impegno prospettico si accompagna alla rendicontazione dei risultati raggiunti durante l'anno nella Dichiarazione Non Finanziaria relativa all'esercizio 2021, in cui hanno aggiornato la matrice di materialità del Gruppo, rappresentativa dei principali trend internazionali di riferimento del settore e delle mutate priorità per l'azienda e per i suoi stakeholders.

Sempre nell'anno 2021 il "Complesso di Brancadoro" ha confermato la certificazione ISO 14001: 2015 in ambito di gestione degli aspetti ambientali.

## CONCLUSIONI

Le aziende sostenibili, dunque, risulterebbero migliori dal punto di vista ambientale, sociale ed economico.

Difatti, i vantaggi di un'azienda che opera in modo sostenibile sono molteplici:

- aumentano e migliorano i processi aziendali;
- le risorse vengono investite in maniera più razionale;
- gli sprechi e, di conseguenza, i costi si riducono;
- aumenta la brand reputation aziendale agli occhi degli stakeholders.

Ovviamente, le aziende non possono agire da sole, ma necessitano di mezzi finanziari e di legislazioni adeguate che permettano loro di convertire le proprie attività in funzione di strategie di sostenibilità.

La Regione Marche ha da poco approvato la propria Strategia Regionale di Sviluppo Sostenibile con la quale definisce il contributo alla realizzazione degli obiettivi della Strategia nazionale e dell'Agenda 2030.

In generale si evince che la Regione Marche mostra una performance positiva o in linea con le altre Regioni con riferimento ai Goals 1 (povertà), 2 (sistemi alimentari), 3 (salute e benessere dei cittadini), 4 (istruzione), 5 (parità di genere), 8 (condizione lavorativa), 15 (sistemi naturali) e 16 (giustizia e istituzioni).

Risulta leggermente inferiore la performance relativa ai Goals 6 (qualità delle acque), 7 (energia rinnovabile), 9 (industria e infrastrutture), 14 (protezione della fauna e della flora acquatica).

Non si hanno dati disponibili per i Goals 13 (azione contro il cambiamento climatico) e 17 (partnership per il raggiungimento degli obiettivi).

Pertanto, le aziende del futuro dovranno essere sostenibili, altrimenti non avranno modo di esistere.

## BIBLIOGRAFIA

- MATAACENA, *Impresa e ambiente*.
- U. BERTINI, *Il sistema azienda*
- IL FISCO. *Terzo settore impresa sociale 2019*
- P. DI TORO, *L'etica nella gestione dell'impresa*. Studi sulla dimensione culturale dell'azienda e sulle qualità del suo modo di essere, Cedam, Padova, 1993
- M.B.E. CLARKSON, *Stakeholder Framework*
- R.K. MITCHELL, B.R. ANGEL, D.J. WOOD, *Verso una teoria dell'identificazione e della rilevanza degli stakeholder: definizione del principio di chi e cosa veramente conta*, in E. FREEMAN, G. RUSCONI, M. DORIGATTI (a cura di), *Teoria degli stakeholder*, Franco Angeli, Milano, 2007
- TOD'S SPA *Relazione finanziaria al 31 Dicembre 2021*
- PAOLA ORALANDINI – STEFANO AMELIO, *Dalla responsabilità sociale al bilancio integrato*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2020

## SITOGRAFIA

- <https://www.istat.it/it/files/2020/06/Sostenibilit%C3%A0-nelle-imprese.pdf>
- [www.todsgroup.com](http://www.todsgroup.com)
- [https://www.todsgroup.com/sites/default/files/2020-03/Tod%27s\\_Politica%20di%20Sostenibilita%CC%80\\_Approvata%20dal%20CdA%202023%20-%20gennaio%202019%20ITA\\_0.pdf](https://www.todsgroup.com/sites/default/files/2020-03/Tod%27s_Politica%20di%20Sostenibilita%CC%80_Approvata%20dal%20CdA%202023%20-%20gennaio%202019%20ITA_0.pdf)
- [Tutela ambientale | Scavolini](#)
- [https://www.scavolini.com/it/?gclid=CjwKCAjwTlaVBhBkEiwAsr7-c9LOxtUkRiTevGE\\_eadkar7gJIXbeAhAXA\\_3R6ESYqnTVWTSstPANxoCfq4QAvD\\_BwE](https://www.scavolini.com/it/?gclid=CjwKCAjwTlaVBhBkEiwAsr7-c9LOxtUkRiTevGE_eadkar7gJIXbeAhAXA_3R6ESYqnTVWTSstPANxoCfq4QAvD_BwE)
- [http://www.gruppomarchemultiservizi.it/media/files/5506\\_BS%202020\\_DEF-WEB\\_pagine\\_singole.pdf](http://www.gruppomarchemultiservizi.it/media/files/5506_BS%202020_DEF-WEB_pagine_singole.pdf)
- <http://www.gruppobilanciosociale.org/wp-content/uploads/2014/02/Standard-GBS-2013-Principi-di-redazione-del-Bilancio-Sociale.pdf>
- <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2019/08/09/19A05100/sg>
- [www.regione.marche.it](http://www.regione.marche.it)
- <https://statistica.regione.marche.it/Portals/0/Pubblicazioni/Generale/Report%20completo%20Obiettivo%20PF.pdf>
- <https://sustainabledevelopment.un.org>
- [https://www.consiglio.marche.it/banche\\_dati\\_e\\_documentazione/iter\\_degli\\_atti/paa/pdf/d\\_am21\\_11.pdf](https://www.consiglio.marche.it/banche_dati_e_documentazione/iter_degli_atti/paa/pdf/d_am21_11.pdf)
- <https://www.snpambiente.it/2022/05/13/sostenibilita-ambientale-nelle-marche-presentati-i-dati-del-progetto-i-so-l-a/>
- [https://mondodigitale.aicanet.net/2015-4/relazioni/02\\_slow\\_tech.pdf](https://mondodigitale.aicanet.net/2015-4/relazioni/02_slow_tech.pdf)
- [LA MODA MARCHIGIANA E' SEMPRE PIU' VERDE - Cna Marche](#)
- [5506\\_BS 2020\\_DEF-WEB\\_pagine\\_singole.pdf \(gruppomarchemultiservizi.it\)](#)
- [https://www.regione.marche.it/portals/0/Sviluppo\\_Sostenibile/Documenti/DGR\\_250-8-3-2021\\_All\\_A.pdf](https://www.regione.marche.it/portals/0/Sviluppo_Sostenibile/Documenti/DGR_250-8-3-2021_All_A.pdf)

Allegato 1 – Driver del cambiamento di MMS

## I DRIVER DEL CAMBIAMENTO

### ENERGIA - PERSEGUIRE LA NEUTRALITÀ DI CARBONIO

- PROMOZIONE DELL'EFFICIENZA ENERGETICA**
- Riduzione dei consumi energetici.
  - Promozione soluzioni di efficienza energetica.
  - Interventi di efficienza energetica nell'illuminazione pubblica



**SDG 7** Assicurare a tutti l'accesso a sistemi di energia economici, affidabili, sostenibili e moderni

**SDG 13** Promuovere azioni, a tutti i livelli, per combattere il cambiamento climatico

### AMBIENTE - RIGENERARE LE RISORSE E CHIUDERE IL CERCHIO

- TRANSIZIONE VERSO UN'ECONOMIA CIRCOLARE**
- Aumento raccolta differenziata (investimento focalizzato sull'engagement di cittadini e imprese)
  - Aumento riciclo degli imballaggi



- Riduzione perdite idriche lineari rete idrica



- GESTIONE SOSTENIBILE DELLA RISORSA IDRICA**
- Piano di adeguamento del comparto fognario agglomerati urbani
  - Realizzazione dei Piani di gestione della sicurezza dell'acqua (Water Safety Plan)



**SDG 6** Garantire a tutti la disponibilità e la gestione sostenibile dell'acqua e delle strutture igienico-sanitarie

**SDG 8** Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti

**SDG 11** Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili

**SDG 12** Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo

**SDG 14** Conservare e utilizzare in modo sostenibile gli oceani, i mari e le risorse marine per uno sviluppo sostenibile

- INNOVAZIONE E DIGITALIZZAZIONE**
- [Interventi coordinati da Gruppo Hera] - Realizzazione di progetti di data analytics e intelligenza artificiale anche a supporto economia circolare e transizione energetica (depurazione acque reflue, manutenzione illuminazione pubblica, ricerca fughe gas, segnalazioni abbandono rifiuti).
  - [Interventi coordinati da Gruppo Hera] - Sicurezza informatica: interventi a rafforzamento cyber security (ampliamento a tutti i sistemi potenzialmente vulnerabili, introduzione di sonde di monitoraggio del traffico di rete negli ambiti gestionali e industriali) - Estensione al contesto industriale attività di Vulnerability assessment. Incrementata la cultura della cyber security.
  - Digitalizzazione bolletta (diffusione bolletta elettronica e iscrizione clienti a servizi on-line)



## Allegato 2 – MMS e l'ambiente

### TERRITORIO (E IMPRESA) - ABILITARE LA RESILIENZA E INNOVARE

#### SVILUPPO ECONOMICO E INCLUSIONE SOCIALE

- Selezione fornitori: promozione inserimento lavorativo di persone svantaggiate nei servizi ambientali.
- Garanzia della rateizzazione e altre agevolazioni volontarie per i clienti in difficoltà economica. Proposte per prevenire le sospensioni.



#### SVILUPPO DELL'OCCUPAZIONE E DELLE NUOVE COMPETENZE

- Piano di apprendimento e progetti ed interventi formativi per potenziare la cultura orientata alla condivisione e alla rigenerazione attiva della conoscenza.
- Sviluppo delle nuove competenze richieste nei tre assi di riferimento (tecnico-professionali, manageriali, tecnologiche).
- Raggiungimento della Digital proficiency (digital soft skills).
- Clausola sociale a garanzia dell'occupazione negli appalti di pronto intervento reti e di servizi correlati alla gestione cliente.
- Attività di sensibilizzazione sulla valorizzazione delle diversità e sull'inclusione.



- SDG 4 Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti*
- SDG 5 Raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze*
- SDG 8 Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti*
- SDG 9 Costruire infrastrutture resilienti e promuovere l'innovazione ed una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile*
- SDG 11 Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili*
- SDG 17 Rafforzare gli strumenti di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile*

## Allegato 3 – Gli stakeholders di MMS, la modalità e gli strumenti di coinvolgimento

STAKEHOLDER	MODALITÀ / STRUMENTI DI COINVOLGIMENTO
Lavoratori	Focus group – Incontri funzione Risorse umane e Direzione – Rete aziendale – Relazioni sindacali – Attività di formazione – Eventi aziendali.
Clienti	Indagine di Customer – Comunicazioni servizi erogati – Supporto / assistenza sportello fisico e digitale Newsletter MMS
Comunità locale	Comunicazioni servizi erogati – Eventi - Educazione ambientale
Fornitori	Incontri periodici – scambio di informazioni – Processo di qualifica / portale fornitori
Banche e finanziatori	Incontri periodici – scambio di informazioni
Pubblica amministrazione locale	Condivisione sui servizi – Comunicazioni servizi erogati – Incontri periodici
Pubblica Amministrazione (Authority nazionali e locali / altre)	Report periodici – Richieste ed invio informazioni

## Allegato 4 – Gli attori del cambiamento di MMS

### GLI ATTORI DEL CAMBIAMENTO

#### GOVERNANCE E CREAZIONE DI VALORE

VALORE ECONOMICO  
AGLI STAKEHOLDER

Distribuzione di valore economico agli stakeholder.



#### CLIENTI

QUALITÀ  
DEL SERVIZIO

Garantire il rispetto degli standard di qualità commerciale relativi ai servizi. Installazione contatori elettronici di nuova generazione.



SICUREZZA  
E CONTINUITÀ  
DEL SERVIZIO

Pronto intervento gas: mantenere a un livello significativamente superiore agli obblighi Arera la percentuale di chiamate con arrivo.

RELAZIONE  
CON I CLIENTI

Tempo medio di attesa agli sportelli / tempo medio di attesa al call center.

#### PERSONE

GESTIONE DELLE  
COMPETENZE  
E FORMAZIONE

MyAcademy, piattaforma di formazione on-line che consente di personalizzare la propria esperienza di apprendimento e di lavorare sull'aggiornamento continuo delle proprie competenze.



WELFARE

Sistema Hextra - Piattaforma tecnologica/app mobile.

SALUTE  
E SICUREZZA

Riduzione indice di frequenza degli infortuni e proseguimento con le iniziative formative e di sensibilizzazione sulla "Cultura della sicurezza".



#### FORNITORI

QUALIFICAZIONE,  
SELEZIONE  
E VALUTAZIONE  
DEI FORNITORI

Monitoraggio responsabilità sociale d'impresa fornitori nei confronti dei propri lavoratori (audit presso i fornitori / sedi e cantieri). Assegnazione punteggio rilevante agli aspetti di sostenibilità ambientale e sociale nelle gare effettuate con l'offerta economicamente più vantaggiosa. Valorizzazione dei sistemi di gestione qualità, sicurezza, ambiente e responsabilità sociale nella scelta dei fornitori. Linee Guida per gli acquisti circolari istruzioni operative.

GESTIONE  
DEI CONTRATTI

Forniture di servizi e lavori con monitoraggio infortuni sul lavoro.