Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea
Magistrale

in Economia e Gestione
delle Aziende

Tesi di Laurea

La sostenibilità nel Veneto e lo sviluppo del modello di valutazione della condotta sostenibile

Relatore
Ch. Prof. Stefano Campostrini

Laureando
Marco Pianon
Matricola 989768

Anno Accademico
2019/2020

INDICE

INTRODUZIONE 5

CAPITOLO I - INTRODUZIONE AL MONDO DELLA SOSTENIBILITÀ AZIENDALE 9

1.1 La sostenibilità, un concetto controverso 9
1.2 La Corporate Social Responsability 16
1.2.1 La Mappatura e il coinvolgimento degli stakeholder 18
1.2.2 Welfare aziendale 21
1.2.3 L'etica nella gestione d'impresa 22
1.2.4 La Corporate Charity 23
1.3 Corporate Shared Value (Porter & Kramer, 2011) 24
1.3.1 La differenza tra Corporate Shared Value e CSR 25
1.4 Gli SDGs: gli obiettivi di sviluppo sostenibile 26
1.4.1 Le opportunità economiche offerte dai Global Goals 27

CAPITOLO II - LA SOSTENIBILITÀ NELLA GESTIONE D'IMPRESA 30

2.1 La sostenibilità come leva competitiva 30
2.1.1 Costi ambientali e costi di gestione ambientale 32
2.1.2 L'impatto della sostenibilità sui consumatori 35
2.1.3 Life Cycle Thinking (LCT) 37
2.2 La rendicontazione della sostenibilità 39
2.2.1 L'analisi della materialità 41
2.2.2 La Global Report Initiative e i principi di rendicontazione GRI 44

CAPITOLO III - LA SOSTENIBILITÀ NEL VENETO E I RISULTATI DELLA RICERCA 48

3.1 Analisi generale sul campione 48
3.1.1 Informazioni sul campione analizzato 48
3.1.2 Divisione per macro-settori 52
3.1.3 Divisione per dimensione (in relazione ai ricavi di vendita) 54
3.1.4 Divisione per luogo geografico 56
3.2 Il Modello di Valutazione della Condotta Sostenibile 59
3.2.1 L'origine e la necessità di sviluppo del modello di valutazione della condotta sostenibile 60
3.2.2 Dati necessari al corretto funzionamento del modello 62
3.2.3 Modalità di assegnazione del punteggio: Tentativo di dare un punteggio 63
3.2.4 Vantaggi e svantaggi dell'utilizzo del Modello. 84
3.2.5 I risultati ottenuti attraverso l'applicazione del Modello 85
3.2.6 I risultati ottenuti dal calcolo dei Key Performance Indicators 86
3.2.7 Il modello di Dyllick & Muff applicato ai risultati dell'analisi 89

CONCLUSIONI 95

APPENDICE 100

FONTI 104

INTRODUZIONE

Il tema della sostenibilità è oggi più che mai, uno degli argomenti più importanti, che chi si occupa di economia aziendale si trova a dover conoscere ed affrontare, vista la sua attualità e il riconoscimento quasi universale della sua importanza.

La nascita di una consapevolezza comune relativa al fatto che il modello di sviluppo capitalista, che ben tutti conosciamo e viviamo, non sia più sostenibile nel – non più tanto – lungo termine, ha fatto emergere delle nuove sfide, in grado di generare nuove opportunità di business per le imprese e di progresso per l'umanità.

La volontà di un'azienda di essere sostenibile va interpretata come la necessità di ridurre gli impatti negativi (ambientali e sociali) senza compromettere la propria produttività e redditività, ma anzi cercando nuovi modi che incrementino il suo successo. Questa prospettiva, lontana anni luce, dal concetto di decrescita felice, di cui si sente spesso parlare, incarna semmai il concetto di crescita felice, ovvero uno sviluppo economico e sociale, che non solo permetta di far guadagnare le imprese, ma anche, di far guadagnare tutta la collettività, non solo da un punto di vista monetario, ma da una prospettiva più ampia, che può assumere le sembianze di un aumento della qualità della vita o di un aumento del progresso, fino a sconfiggere la povertà.

Questa visione della sostenibilità è il frutto di un lungo dibattito nato nella metà del '900, che aveva come obiettivo, quello di definire quale fosse il ruolo dell'impresa all'interno della società e quali fossero le sue responsabilità. Questo dibattito – ancora in corso - ha portato alla nascita del concetto di responsabilità sociale d'impresa e di sostenibilità aziendale, fino ad approdare alla più recente formulazione di corporate shared value. L'analisi di questo processo evolutivo è di fondamentale importanza perché ci permette di capire come in letteratura si è cercato di definire quali dovrebbero essere gli obiettivi da perseguire per le imprese, ma soprattutto quali siano le modalità tramite cui le imprese si approcciano – o dovrebbero approcciarsi - al tema della sostenibilità.

Vi è, di fatto, una forte correlazione tra lo sviluppo della sostenibilità all'interno delle aziende e lo sviluppo sostenibile dell'umanità e ogni considerazione inerente a questa tematica va considerata in un'ottica circolare di *causa-effetto.* Quello che si verifica all'interno della società avrà degli effetti sulle imprese che operano al suo interno e viceversa; la generazione di impatti ambientali avrà delle ripercussioni sulla società, che a loro volta genereranno degli effetti sulla redditività delle imprese.

Questo elaborato ha lo scopo di cercare di elencare in maniera sintetica i temi più importanti inerenti alla sostenibilità con un focus ben preciso sulla gestione di impresa, con il fine di rispondere alla seguente domanda:

La consapevolezza che la sostenibilità offra delle nuove opportunità di business, ma contribuisca anche al raggiungimento di obbiettivi globali come è stata recepita dalle aziende del Veneto?

Per cercare di offrire una risposta a questa domanda sono state opportunamente selezionate 80 aziende venete e si è cercato di capire come fossero posizionate in relazione ai temi di sostenibilità aziendale e responsabilità sociale d'impresa.
Il focus di questa analisi è stato certamente improntato sul principale strumento di rendicontazione e comunicazione della sostenibilità di cui dispongono le aziende, ovvero il bilancio di sostenibilità; un documento in cui sono descritte tutte le attività svolte dalle imprese e gli impatti generati dal loro svolgimento. Uno degli elementi più importanti per capire come un'azienda si posizioni in relazione ai temi di sostenibilità è il fatto che abbia, o meno, un report di sostenibilità. Una parte di questa analisi si è focalizzata sul cercare di rintracciare i report pubblicati sui siti web delle imprese e sull'elenco annuale pubblicato dalla CONSOB, in cui sono raccolte le aziende che hanno pubblicato in modo volontario e non, il report.

Lo sviluppo di questa tesi è stato fortemente influenzato dall'emergenza sanitaria sorta con la diffusione del Covid-19 e di conseguenza l'analisi si è potuta sviluppare solo in modo unidirezionale, senza avere un dialogo con le imprese, ma basandosi solo su fonti documentali. Si è reso necessario costruire un modello, tramite cui esprimere una valutazione sulla condotta della sostenibilità, che fosse in grado di dare dei risultati il più comparabili possibile, così da scattare una fotografia della situazione nel Veneto e rispondere alla domanda posta poc'anzi.
Questo elaborato è costituito da tre sezioni: la prima parte ha lo scopo di introdurre i principali concetti relativi alla sostenibilità, la seconda di descrivere le relazioni tra sostenibilità e gestione d'impresa e la terza, di presentare i risultati derivati da un'analisi compiuta sulle principali aziende del Veneto e la loro relazione con la sostenibilità

Il contenuto di questo elaborato può essere sintetizzato come segue:

CAPITOLO 1. Introduzione dei principali concetti relativi alla sostenibilità aziendale, alla responsabilità sociale d'impresa, allo Shared Value e alla Triple bottom line.

CAPITOLO 2. In questa sezione si analizza il tema della sostenibilità applicata alla gestione d'impresa. Si procede a descrivere i potenziali benefici competitivi derivanti dall'implementazione di politiche sostenibili e dalla riconsiderazione del modello di business. Nell'ultima parte del capitolo si procede a descrivere il report di sostenibilità come principale strumento di rendicontazione e comunicazione della stessa.

CAPITOLO 3. In questa sezione sono descritti il funzionamento del modello di valutazione della condotta sostenibile, le ragioni che hanno portato alla necessità del suo sviluppo e i risultati ottenuti dalla sua applicazione.

CAPITOLO I - INTRODUZIONE AL MONDO DELLA SOSTENIBILITÀ AZIENDALE

1.1 La sostenibilità, un concetto controverso

Se dovessimo trovare una definizione generica del concetto di sviluppo sostenibile probabilmente sarebbe quella offerta dal rapporto Brundtland, dove è definito come *uno sviluppo che soddisfi i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri* (Brundtland, 1983).

Ma se volessimo cercare di trovare una definizione generica del concetto di sostenibilità avremmo maggiori difficoltà, in quanto non esiste una definizione univoca di questo termine.

La parola sostenibilità deriva dal latino *sustinere,* che significa *sorreggere, tenere in piedi* ma anche *proteggere*. Da questa prima analisi etimologica può emergere una definizione di questa parola: la capacità di sapersi sorreggere e proteggere. Ovviamente ai fini di questa analisi, questa definizione non è sufficiente per la seguente ragione: il concetto stesso di sostenibilità è fortemente influenzato dal contesto nel quale è inserito e assume sfumature diverse proprio in relazione all'uso che se ne fa, ma possiamo definire la sostenibilità, come la capacità di un sistema di mantenere il proprio funzionamento nel tempo, senza che il funzionamento futuro venga compromesso da quello attuale.

Ne emerge che per riuscire a comprendere la complessità di questo tema, bisogna adottare un approccio multidisciplinare, che implica il ricorso forzato ad una contestualizzazione del concetto.

Una prima distinzione, che sorge spontanea, è quella tra:

1. Sostenibilità Globale (Sustainable Development): alla quale faceva esplicitamente riferimento la definizione del rapporto Brundtland.
2. Sostenibilità d'Azienda (Business Sustainability): che riguarda le modalità con le quali le aziende intendono posizionarsi rispetto alle tematiche di sostenibilità.

In entrambi i casi è di fondamentale importanza la prospettiva rivolta al futuro, ma le modalità di applicazione sono differenti, proprio in relazione alla natura stessa dei soggetti coinvolti: questi due usi differenti del concetto di sostenibilità si basano sulle

stesse premesse, ma si riferiscono ad ambiti differenti; tuttavia il coordinamento di questi due concetti è di fondamentale importanza per il raggiungimento degli obiettivi globali in materia di sostenibilità: non si può raggiungere una sostenibilità globale senza che le aziende facciano di tutto per essere sostenibili a loro volta. Possiamo rintracciare una sintesi efficace di questa relazione negli SDGs (Sustainable Development Goals) ai quali dedicheremo una parte di questo capitolo.

La sostenibilità aziendale – vero focus di questo elaborato - a sua volta può essere intesa e messa in relazione a diversi concetti tra cui:

- Sostenibilità e responsabilità sociale d'impresa[1] (Rsi): possiamo trovare numerosi esempi di come questi due termini vengano spesso utilizzati congiuntamente, ma, come vedremo, sono due concetti differenti, che devono essere integrati in modo reciproco.
- Sostenibilità e produzione di Shared Value: anche in questo caso, l'utilizzo di questi due concetti viene spesso sovrapposto. In questo caso, vi è un'ulteriore distinzione, in quanto il concetto di shared value, ha una prospettiva che parte dall'impresa e si estende verso l'esterno, senza che ci sia uno scambio continuo di informazioni, tra soggetto e ambiente (Porter, 2011)
- Sostenibilità debole e forte (Turner, Pearce, & Bateman, 2003): questa distinzione ci permette di determinare due comportamenti diametralmente opposti nella gestione degli effetti della attività d'impresa. L'approccio verso la sostenibilità debole consiste nell'attuazione di interventi che hanno il fine di mitigare gli effetti negativi delle attività operative; l'approccio verso la sostenibilità forte invece tende ad integrare a priori nella strategia azioni in grado di generare valore nel lungo termine.

Una sintesi del processo evolutivo del concetto di sostenibilità e responsabilità sociale d'impresa è riassunta nella Figura 1. Questa sintesi richiama le relazioni presenti tra la responsabilità sociale d'impresa, il management strategico e la sostenibilità aziendale. (Bansal & Song, 2017)

[1] La responsabilità sociale d'impresa si traduce in inglese con Corporate Social Responsibility (abbreviato CSR). In questo elaborato verranno usati indistintamente.

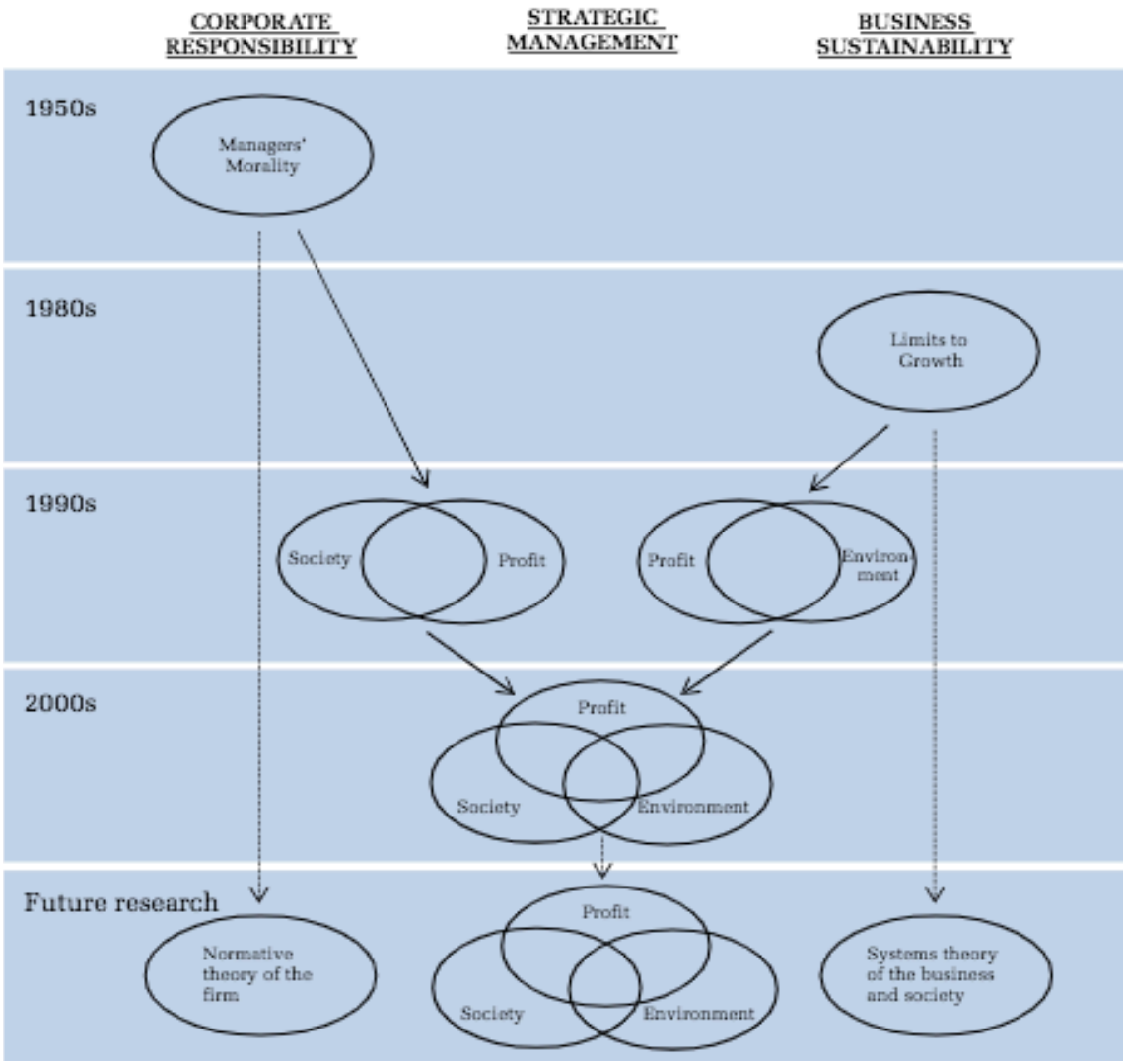


Figura 1. L'evoluzione dei concetti di responsabilità sociale d'impresa e di sostenibilità. (Bansal e Song 2017)

La sintesi di Bansal e Bong si focalizza sull'analizzare dalle varie prospettive appena citate i temi rilevanti in relazione ai periodi temporali nei quali sono emersi. Negli anni '50 il focus dei ricercatori era quello di definire quali fossero le responsabilità sociali delle organizzazioni e i loro confini, parallelamente si iniziava a discutere di scarsità delle risorse in relazione al progresso economico. L'intersezione tra le considerazioni di CSR e sostenibilità d'impresa, interpretato da una prospettiva di management strategico ha generato l'intersezione delle considerazioni sociali ed ambientali, in un'ottica di gestione d'impresa. Questa sintesi prende il nome di Triple Bottom Line (Figura 2) e consiste essenzialmente in un sistema di misurazione del livello di sostenibilità di un'organizzazione che integra non solo considerazione di carattere economico, ma anche

sociale ed ambientale. Questo modello prende anche il nome di “Modello delle Tre P” in quanto vengono conciliate le seguenti dimensioni:

1. Profit
2. Planet
3. People

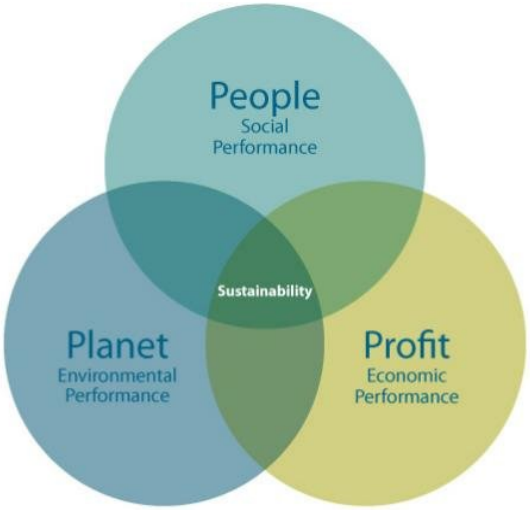


Figura 2. Triple Bottom Line

Come è illustrato nella Figura 2 la sostenibilità aziendale deriva dalla coesistenza delle dimensioni sociali ambientali ed economiche. Un’azienda che vuole essere sostenibile non può trascurare nessuna di queste dimensioni. L’origine della necessità di sviluppare questa coesistenza tra le dimensioni della Tripple Bottom Line deriva dalla volontà risolvere le tensioni in atto tra esse: il tema della sostenibilità implica quindi il riconoscimento e di queste tensioni e la volontà di risolverle in una logica di continuo aggiustamento.

Un’ulteriore difficoltà che emerge, quando si cerca di dare una definizione puntuale del concetto di sostenibilità d’azienda, consiste nella dinamicità con cui esso evolve all’interno delle organizzazioni. Thomas Dyllick e Katrin Muff hanno cercato di scomporre in un modello (Tabella 1.), l’evoluzione del concetto di sostenibilità all’interno della strategia aziendale, impostando il ragionamento proprio sulla relazione tra prospettiva strategica e implementazione della sostenibilità all’interno del modello di

business. Si parte da una prospettiva di *business-as-usal* (in cui l'azienda continua a comportarsi come ha sempre fatto), per arrivare ad una prospettiva in cui l'attività d'impresa vede la sua ragione di esistere allo scopo di superare le sfide in materia di sostenibilità (Dyllick & Muff, 2015).

Tabella 1. Il modello di Dyllick e Muff (2015)

BUSINESS SUSTAINABILITY TYPOLOGY (BST)	Concerns (What?)	Values created (What for?)	Organizational perspective (How?)
Business-as-usual	Economic concerns	Shareholder value	Inside-out
Business Sustainability 1.0	Three-dimensional concerns	Refined shareholder value	Inside-out
Business Sustainability 2.0	Three-dimensional concerns	Triple bottom line	Inside-out
Business Sustainability 3.0	Starting with sustainability challenges	Creating value for the common good	Outside-in
The key shifts involved:	1st shift: broadening the business concern	2nd shift: expanding the value created	3rd shift: changing the perspective

Questo modello cerca di descrivere il processo evolutivo che si verifica nel momento in cui si sviluppa all'interno dell'impresa la volontà di essere sostenibile.

In questo caso il concetto di business sustainability viene definito su quattro livelli:

1. *Business-as-usal: il paradigma economico corrente*. Questa tipologia si basa esclusivamente sulla prospettiva economica delle aziende rispetto ai processi di business e di produzione. Lo scopo principale dell'impresa è quello della massimizzazione del profitto. Le decisioni prese dal management, di fatto non tengono conto delle conseguenze sociali ed ambientali, ma sono guidate esclusivamente dalla volontà di generare valore per gli shareholder.

2. *Business Sustainability 1.0: si inizia a ridefinire lo Shareholder value management* L'inizio del percorso all'interno della sostenibilità aziendale emerge nel momento in cui l'impresa si accorge che esistono delle opportunità di business all'esterno del mercato in cui opera. Inizia ad affermarsi la concezione, che dedicare attenzione a obiettivi di natura sociale e ambientale, non solo aumenta la reputazione dell'azienda, ma genera nuove opportunità di business. L'azienda coglie in modo opportunistico, le sfide in materia di sostenibilità, che gli permettono di generare valore per i suoi shareholder.
3. *Business Sustainability 2.0: il focus della gestione diventa la triple bottom line* Si sviluppa, all'interno dell'azienda, la consapevolezza che la sostenibilità non è solo uno strumento che permette di incrementare i profitti e ridurre il rischio. L'attenzione nei confronti della dimensione sociale e di quella ambientale non viene più considerata come esclusivamente funzionale a quella economica. Queste tre dimensioni vengono poste sullo stesso piano. Questa prospettiva implica la volontà da parte dell'impresa di generare valore lungo tutte queste dimensioni. La sostenibilità inizia ad essere integrata all'interno del modello di business dell'azienda, che quindi implementa all'interno della strategia la volontà di mantenere un equilibrio tra le tre dimensioni.
4. *Business Sustainability 3.0: la vera Business Sustainability.* Secondo Dyllick e Muff, un'azienda può essere considerata veramente sostenibile nel momento in cui il business model offre la risposta a domande del tipo: "Come può un'impresa contribuire con i suoi prodotti e servizi a risolvere i problemi più urgenti in materia di sostenibilità all'interno della società?". Dillick e Muff sostengono che una BST 3.0, inizi il proprio processo di pianificazione strategica nel momento in cui osserva attentamente il contesto ambientale nel quale opera e successivamente si interroga su quali siano i modi per contribuire a superare le sfide critiche che richiedono le risorse e le competenze di cui dispone. La nuova prospettiva che emerge, nasce da un atteggiamento *outside-in*; l'osservazione non parte più internamente all'impresa, ma parte dall'ambiente: l'azienda traduce le sfide in materia di sostenibilità in opportunità di business. In questo caso lo stesso modello

di business viene fortemente influenzato da questa nuova prospettiva. L'azienda coglie nei problemi della società o dell'ambiente delle opportunità. L'impresa non cerca di minimizzare gli impatti negativi generati dalla propria attività, ma si pone l'obiettivo di capire come creare un impatto positivo nei confronti delle aree più rilevanti e critiche per la società e per l'ambiente. In questo nuovo paradigma, l'azienda sostenibile ha il compito di *cambiare le regole del gioco,* ovvero deve essere in grado, non solo di modificare le modalità con le quali si avvia il processo strategico, ma innovare il proprio modello di business, cercando soluzioni nuove ai problemi della società.

Questo progressivo avvicinamento dell'impresa alla sostenibilità permette lo sviluppo di tre importanti cambiamenti:

1. La prospettiva dell'impresa cambia nel momento in cui il suo focus non è più solo quello economico ma si estende per integrare dimensione sociale e ambientale.
2. Questa attenzione alle diverse dimensioni della Triple bottom line implica uno spostamento del paradigma in cui il valore deve essere generato solo per gli azionisti: la proposta di valore viene ampliata in modo da includere tutte e tre le variabili della TBL.
3. Il passaggio da una prospettiva *inside-out* ad una *outside-in*, sposta gli obiettivi dell'impresa e del suo business model. Lo scopo dell'impresa non è più quello di generare valore per i suoi azionisti e neppure per equilibrare le dimensioni della TBL, bensì nei confronti della collettività. Il fine dell'attività d'impresa diventa quello di perseguire il bene comune.

Nel momento in cui si volesse implementare questa definizione di sostenibilità aziendale all'interno del contesto aziendale (che di fatto ritroviamo nel modello sopracitato sotto forma di business sustainability 3.0) è importante capire quali siano quei tasselli che vanno a definire il formarsi di questo nuovo paradigma.
L'elemento chiave che emerge dall'analisi di Dyllick e Muff è che un'organizzazione per essere sostenibile non deve solamente essere come *un buon cittadino*, ma deve essere

pervasa in tutte le sue attività dalla volontà di superare sfide, siano esse sociali o ambientali, sempre più complesse. Va da sé, che politiche di CSR o un attento utilizzo della Triple Bottom Line, non rendono automaticamente un'azienda sostenibile. Essi sono degli importanti strumenti a supporto della strategia, che permettono un avvicinamento alla BST 3.0, ma non bastano a generare questo ribaltamento dello *status quo*.

1.2 La Corporate Social Responsability

Con il termine di Corporate Social Responsability (o CSR) si intendono tutte quelle politiche e tutti quei comportamenti che un'impresa adotta volontariamente al fine di creare un impatto sociale positivo. Questo concetto, che oggi è ampiamente diffuso e trattato, vede la sua realizzazione in tutte quelle azioni volontarie che hanno il fine di migliorare e intensificare il rapporto tra l'impresa e la società circostante. La natura di volontarietà di queste azioni ne determina fortemente l'effetto positivo: l'azienda non si limita a rispettare le leggi e le norme in materia di condotta sociale, ma cerca di fare di più di quanto prescritto: gli effetti di queste azioni non si manifestano solamente con un ritorno in termini di immagine e reputazione, ma con dei sostanziali benefici per la collettività.

Uno dei più importanti contributi che ha favorito la nascita dell'attuale concetto di CSR, si deve ad Howard Bowen, che nel 1953 pubblica il libro *Social Responsabilities of the Businessman.* In questo saggio, l'autore si interroga principalmente su quale sia la natura degli obiettivi che gli amministratori cercano di perseguire e quanto questi abbiano degli impatti sulla società. Bowen sostiene che l'impresa non abbia solamente una responsabilità di tipo economico (che prevede la capacità di generare profitto e quindi remunerare i fattori produttivi in posizione contrattuale e residuale), ma anche una responsabilità di carattere sociale: *"Le decisioni e le azioni di un manager hanno una correlazione diretta sulla qualità delle nostre vite e della nostra personalità. Tali decisioni non hanno effetti solo verso di lui, verso gli azionisti, verso i collaboratori e*

dipendenti e verso i clienti - esse sono in grado di influenzare le nostre vite e la sorte di tutti noi" (Bowen, 1953).

Secondo la prospettiva di Bowen, nel processo di sviluppo della strategia, i manager non devono solo considerare gli obiettivi di natura economica, ma anche gli effetti di carattere sociale correlati alla sua attuazione e quindi intraprendere azioni per mitigarne gli effetti negativi, e incrementarne quelli positivi. Possiamo considerare Bowen, come l'autore che ha maggiormente influenzato la nascita del dibattito che ha portato allo sviluppo della CSR. Tale dibattito, negli anni 60, è progressivamente migrato dalle responsabilità degli amministratori alle responsabilità delle organizzazioni e delle imprese.

Un altro contributo importante è senza dubbio racchiuso nel concetto di *Iron Law of Responsability* (tradotto come la ferrea legge della responsabilità) di Keith Davis. Questo evidenzia la correlazione tra il successo e l'agire etico dell'impresa. Davis sostiene che il raggiungimento degli obiettivi economici dell'impresa non possa trascendere una condotta socialmente attenta da parte delle organizzazioni. Davis descrive l'indissolubilità della relazione tra business e responsabilità sociale: non esiste successo all'interno del contesto competitivo, senza che ci sia una gestione etica degli affari (Davis, 1960).

Diversi sono i contributi che possiamo trovare nella letteratura aziendale che hanno permesso di istituzionalizzare e il concetto di CSR: da questo lungo dibattito emerge la consapevolezza che considera tra i doveri dell'impresa il riconoscimento della propria responsabilità nei confronti della società.

Un altro concetto che ha fortemente influenzato il dibattito sul ruolo sociale dell'impresa è quello di Stakeholder, la cui più famosa trattazione si deve al saggio *Strategic Management: a Stakeholder Approach* (1984) di Edward Freeman. Egli descrive gli stakeholder come quei soggetti senza il cui supporto l'impresa non è in grado di sopravvivere.

Possiamo far coincidere l'inizio del percorso di riconoscimento del proprio ruolo sociale da parte dell'impresa con la volontà di identificare i suoi stakeholder e di conseguenza instaurarci un dialogo. Questo ruolo sociale coincide dunque, con la volontà dell'azienda

di rendere partecipi alla sua gestione tutti coloro che ne hanno un interesse. (Freeman, 1984).

Questi centri di interesse possono essere sia interni all'azienda, che esterni, come si può vedere nella Tabella 2.

Tabella 2. Distinzione tra stakeholder interni ed esterni (elaborazione personale).

Stakeholder Interni	**Stakeholder esterni**
Proprietà	Fornitori
Management	Clienti
Dipendenti	Investitori
	Governo e società
	Opinione pubblica e media

L'azienda, rileva la necessita di instaurare un dialogo con tutti gli stakeholder, che quindi iniziano a ricoprire un ruolo di maggiore importanza nella delineazione della strategia aziendale.

1.2.1 La Mappatura e il coinvolgimento degli stakeholder

Esistono diversi strumenti che consentono al management di un'impresa di conoscere e coinvolgere i propri stakeholder. Il processo di identificazione è fondamentale per capire quali siano quei centri che hanno un effettivo interesse nei confronti delle attività operative svolte dall'impresa e quali siano quelli, che l'impresa stessa considera di maggiore interesse all'attuazione della strategia. Ne consegue, che anche l'impresa più virtuosa si troverà ad un punto nel quale dovrà decidere quali siano gli stakeholder a cui dedicare maggiore attenzione e quali invece quelli da trascurare. Il processo di identificazione dei parametri che determinano la scelta degli stakeholder più rilevanti per l'impresa prende il nome di Mappatura degli Stakeholder.

Un ottimo metodo di mappatura degli stakeholder è senza dubbio quello utilizzato da Enel (Enel.it, 2017), che ci permette di comprendere le varie fasi di questo processo e i canali tramite cui avviene il coinvolgimento degli stakeholder.

Le tipiche fasi che compongono il processo di mappatura e coinvolgimento degli stakeholder sono:

1. *Identificazione delle categorie di stakeholder più rilevanti.* In questa fase l'impresa stila una lista di tutti i soggetti coinvolti nell'attività dell'impresa. In questa fase oltre alla già citata distinzione tra stakeholder interni ed esterni, si esegue un'ulteriore distinzione all'interno degli stakeholder esterni. Essi vengono divisi in stakeholder esterni diretti ed indiretti. Questa divisone, come evidenziato dalla Tabella 3, ci permette di distinguere gli stakeholder esterni in base alla tipologia di relazione che hanno con l'impresa. Gli stakeholder esterni diretti sono quei centri d'interesse che partecipano al ciclo del valore dell'impresa, mentre quelli indiretti, non vi partecipano, ma hanno degli interessi negli effetti generati dalle attività di questa.

Tabella 3. Gli Stakeholder esterni (elaborazione personale).

Stakeholder Esterni diretti	**Stakeholder esterni Indiretti**
Azionisti	Governo
Fornitori	Media
Investitori	Comunità locali
Rivenditori	Gruppi di consumatori
Distributori	Società

2. *Valutazione delle diverse categorie di stakeholder.* Per la ponderazione e la valutazione delle categorie degli stakeholder, solitamente ci si avvale dei seguenti parametri: dipendenza, che corrisponde al grado di importanza che lo stakeholder attribuisce alla relazione con l'impresa e influenza, che corrisponde al grado di importanza che l'impresa riconosce allo stakeholder. Per comprendere il grado di importanza che l'impresa e lo stakeholder riconoscono alla loro relazione si utilizza la matrice dipendenza/influenza rappresentata nella Tabella 4. Un altro

parametro da tenere in considerazione in questa fase è quello dell'urgenza della relazione, che ci permette di capire da una prospettiva temporale, quanto sia importante la relazione con lo stakeholder.

Tabella 4. Matrice dipendenza/influenza delle relazioni tra impresa e stakeholders (elaborazione personale)

Dipendenza \ Influenza	Bassa	Alta
Alta	Lo stakeholder ha un elevato grado di interesse nell'instaurare la relazione con l'impresa	Sia l'impresa che lo stakeholder hanno un elevato grado di interesse nell'instaurare una relazione reciproca
Bassa	Sia l'impresa che lo stakeholder hanno poco interesse nell'instaurare una relazione	L'impresa ha un elevato grado di interesse nell'instaurare la relazione con lo stakeholder

3. *Coinvolgimento degli stakeholder secondo le modalità più opportune in funzione del canale di comunicazione, della tipologia di relazione con il gruppo di interesse, della frequenza di interazione e del contesto di riferimento.* In questa fase l'impresa decide le modalità con le quali iniziare e/o mantenere un dialogo con lo stakeholder.

Il processo di mappatura e coinvolgimento degli stakeholder è dunque fondamentale per comprendere, non solo quali siano gli obiettivi di natura economica, ma anche quali siano le aspettative di tutti quei soggetti che effettivamente vengono toccati, sia positivamente, ma talvolta anche negativamente, dall'attività dell'azienda. Di conseguenza è fondamentale, creare un coinvolgimento di questi soggetti e prendere atto di tali aspettative nel momento in cui si inizia il processo di pianificazione strategica.

1.2.2 Welfare aziendale

Con la nascita del concetto di CSR, nasce anche il concetto di welfare aziendale, che identifica quel ventaglio di iniziative messe in atto dall'impresa, per migliorare il clima aziendale, promuovendo azioni che, non solo hanno lo scopo di creare benessere sul posto di lavoro, ma anche di permettere un coordinamento efficace tra la vita privata e quella professionale dei dipendenti.

La volontà delle imprese di migliorare il benessere dei lavoratori ovviamente si riflette anche sulle loro prestazioni: è evidente che ci sia una forte correlazione tra il benessere percepito sul posto di lavoro e l'efficienza operativa dei dipendenti. (Treu, 2013)

L'introduzione di politiche di welfare aziendale non solo accentua l'efficienza delle performance dei dipendenti, ma porta con sé diversi vantaggi per l'impresa tra cui:

- Riduzione della percentuale di turnover
- Aumento della brand loyalty interna e della reputazione aziendale.
- Sgravi fiscali

L'implemento di politiche di welfare aziendale corrisponde alla volontà da parte dell'impresa di instaurare un rapporto costruttivo con uno dei suoi principali stakeholder interni, ovvero i dipendenti. Le più comuni politiche di welfare aziendali sono:

- Politiche formative: possibilità finanziata dall'azienda di partecipare a corsi di formazione professionale o master universitari.
- Politiche a supporto della famiglia: creazione di asili nido all'interno dell'azienda per i figli dei dipendenti o sviluppo di convenzioni con strutture esterne (a carico dell'azienda o con prezzi agevolati). Finanziamento degli studi dei figli dei dipendenti e/o erogazione di borse di studio finanziati dall'organizzazione.
- Politiche di natura economica: premi di produzione e distribuzione di parte degli utili ai dipendenti.
- Politiche di miglioramento del clima aziendale: creazione di aree relax per le pause dal lavoro. Costruzione della palestra aziendale oppure convenzioni con strutture esterne.

- Politiche di gestione autonoma del lavoro: si consente ai dipendenti di svolgere parte del lavoro da remoto (*smart working*), spostando l'impostazione del lavoro: il dipendente è libero di lavorare quando vuole, purché raggiunga gli obiettivi prefissati.
- Politiche di incremento della sicurezza sul lavoro
- Politiche di tutela assicurativa
- Politiche di tutela sanitaria

1.2.3 L'etica nella gestione d'impresa

Uno dei principi cardine della CSR (e anche una delle principali aree di critica) è quello dell'etica all'interno della gestione dell'impresa.

L'Etica, che la Treccani definisce come: "*ogni dottrina o riflessione speculativa intorno al comportamento pratico dell'uomo, soprattutto in quanto intenda indicare quale sia il vero bene e quali i mezzi atti a conseguirlo, quali siano i doveri morali verso sé stessi e verso gli altri, e quali i criteri per giudicare sulla moralità delle azioni umane"* (Treccani, s.d.), all'interno della gestione d'impresa, porta a considerare quest'ultima come un soggetto morale e quindi responsabile di azioni autonome e indipendenti rispetto alle scelte dei singoli individui che vi operano (Di Toro, 1993). Le principali difficoltà, riscontrabili nella volontà di applicazione di principi etici all'interno di sistemi complessi come le aziende, sono principalmente le seguenti:

- Stabilire principi di valutazione e scelta dei valori etici su cui basare la vita aziendale
- Tramettere efficacemente lungo la struttura organizzativa questi valori
- Adottare correttamente questi valori nei processi decisionali

Una delle principali critiche rispetto al concetto di etica gestionale è dovuta alla definizione stessa di etica, che per sua natura è un principio mutevole: quello che è stato considerato etico nel passato, non è detto che sia ritenuto tale ancora oggi. Dunque, secondo la critica al principio dell'etica gestionale (e più in generale a quello della CSR) non è sensato basare la gestione delle organizzazioni su principi diversi da quelli della

generazione del profitto, che per Friedman, e per tutti gli autori neoclassici corrisponde all'unico fine dell'attività d'impresa, nonché il valore più etico che un'impresa possa perseguire.

1.2.4 La Corporate Charity

La Corporate Charity, che molte aziende confondono con CSR, è un meccanismo chiave del capitalismo anglo-americano, che consente di collegare l'impresa con l'umanità, tramite il meccanismo di *give back*: dopo aver generato il profitto, l'impresa ne dona una parte ad organizzazioni filantropiche e/o ad associazioni no-profit (Saiia, Carroll, & Buchholtz, 2003). Nel contesto americano, le stesse corporate fondano organizzazioni no-profit che affiancano all'attività principale e con le quali devolvono parte dei loro profitti a cause filantropiche, di rilevanza sociale o ambientale.

La charity dunque è un meccanismo esterno all'attività di impresa, che non influenza né rientra nel modello di business, ma che tuttavia, una gran parte dell'imprese confonde con la CSR.

Seppur talvolta il confine, tra queste due attività, possa sembrare molto labile, l'azione di Charity, per quanto positiva, non prevede uno sforzo tale da modificare il DNA dell'organizzazione dell'impresa e influenzarne la strategia.

Un' altra caratteristica dell'azione di Charity è la sua durabilità: essa inizia nel momento in cui si palesa la volontà dell'impresa di intraprendere tale prestazione e termina nel momento in cui essa viene erogata; a differenza delle iniziative di CSR, che sono strettamente interconnesse alla struttura organizzativa e al riconoscimento del ruolo che l'impresa stessa ricopre all'interno della società.

Mentre la charity è un meccanismo che vede la sua realizzazione in un'ottica esterna all'azienda, la CSR si manifesta come relazione tra l'azienda e la società. L'impresa non deve più tener conto esclusivamente delle logiche economiche, ma anche ascoltare e dialogare con tutti i centri di interesse che vengono toccati dalle sue attività operative.

1.3 Corporate Shared Value (Porter & Kramer, 2011)

Il concetto di Corporate Shared Value (CSV) è stato introdotto da un articolo scritto da Micheal Porter nel 2011, pubblicato dalla Harward Business Review. Lo Shared Value (che ha come traduzione letterale quella di Valore Condiviso) è un concetto molto interessante, in quanto cerca di ridisegnare non solo il ruolo dell'impresa all'interno della società, ma l'interrelazione costante tra queste due forze in un contesto di buon capitalismo, inglobando al suo interno tutto il dibattito sul ruolo sociale dell'impresa, ma introducendo i diversi vantaggi di natura economica e sociale che si vengono a creare.

Per molti studiosi una delle traduzioni più efficaci del concetto di sostenibilità è proprio quello di Shared Value, in quanto riassume la volontà dell'impresa di riconsiderare il proprio ruolo all'interno della società in cui opera, cercando di generare un valore di lungo periodo da condividere con tutti gli attori e su più dimensioni.

Porter pone come pilastro della sua analisi la consapevolezza che il sistema capitalistico sia *sotto assedio* a causa della miopia della maggior parte dell'imprese, ancora ancorate a vecchi paradigmi focalizzati su visioni di breve termine. La conseguenza di questa miopia si può rintracciare nella discrasia che si è generata tra l'efficienza economica e il progresso. Per Porter è venuta a mancare completamente la correlazione tra società ed impresa, dove il corretto funzionamento di una genera benefici per l'altra e viceversa.

Secondo Porter il business ha il compito di riconnettere il successo dell'impresa con il progresso sociale e questa interrelazione è quella che lui definisce Shared Value: lo sviluppo e la diffusione dello Shared Value si basano essenzialmente sul ridisegnare il ruolo dell'impresa, non solo all'interno del contesto competitivo in cui opera, ma in quello della società stessa. Per fare questo è necessario riconsiderare le modalità tramite cui l'impresa si presenta sul mercato, rispondendo alla domanda *is our product good for our customers?*

È fondamentale comprendere, vista l'interrelazione tra società e impresa, che ognuna di queste forze deve avere l'interesse sul buon funzionamento della sua controparte: il benessere di una società sana dipende dal benessere delle aziende che vi operano e viceversa, un'impresa ha più possibilità di successo in una società che funziona. In quest'ottica la catena del valore di un'azienda deve tener conto degli impatti (e delle

esternalità) che si vengono a generare. L'opportunità di ridisegnare il proprio modello di business in una prospettiva di Shared Value nasce dunque dalla necessità di essere competitivi nel lungo termine generando esternalità positive. Vi deve essere dunque la consapevolezza che questo nuovo approccio al business, non è solo dovuto al voler mantenere una buona condotta all'interno del contesto in cui si opera, ma è una fortissima leva in grado di generare un vantaggio competitivo nel lungo termine e quindi di generare una durabilità del sistema stesso.

Il motore di questa nuova prospettiva è senza dubbio la relazione tra innovazione e progresso con un focus ben impostato sul futuro: si deve diffondere la consapevolezza che la capacità di ridisegnare il proprio modello di business in un'ottica di shared value non solo genera dei benefici per la società, ma soprattutto per l'impresa stessa.

Lo shared value, per Porter sarà sempre di più un elemento chiave all'interno del processo di pianificazione strategica in quanto amplierà l'orizzonte della strategia permettendo l'individuazione di nuovi bisogni da soddisfare, la possibilità di incontrare nuovi target di clientela e di sviluppare nuovi prodotti in un'ottica competitiva più conveniente rispetto a quella attuale.

1.3.1 La differenza tra Corporate Shared Value e CSR

Esistono molte differenze tra il concetto di Shared Value e quello di CSR: è importante capire che il concetto di CSV propone un ribaltamento del modello di business, mentre quello di CSR prevede un'implementazione di determinate misure in un business model già esistente. Il modo di operare dell'azienda cambia in un'ottica di generazione di un nuovo tipo di valore, che nel caso della CSR arriva ai diversi soggetti in modo residuale, viceversa nel caso del CSV è il focus principale dell'attività dell'impresa.

Le politiche aziendali e le prestazioni di CSR non concorrono alla generazione del profitto, ma il più delle volte vengono erogate una volta che il profitto è stato generato, o al più coincidono con il benessere all'interno dell'azienda in un'ottica motivazionale e talvolta strumentale, che per quanto positiva non ha effetti sostanziali sul lungo termine.

L'implementazione dello Shared Value all'interno del modello di business dell'impresa, viceversa, genera un enorme cambiamento di come l'azienda percepisce sé stessa e il suo

ruolo all'interno della società, sia da una prospettiva competitiva ma anche di responsabilità nei confronti del progresso sociale.

Il concetto di Shared Value può essere considerato come un'evoluzione di quello di CSR: dove prima vi era una visione limitata soltanto a determinati momenti della vita aziendale, ora tutto il processo strategico è influenzato da questa nuova prospettiva.

Come è riassunto dall'immagine seguente, le differenze sono notevoli e toccano diversi punti tra cui:

- La relazione con la generazione e la massimizzazione del profitto
- L'influenza sull'allocazione del budget e sul processo di pianificazione
- L'origine degli obiettivi dell'impresa

1.4 Gli SDGs: gli obiettivi di sviluppo sostenibile

Gli SDGs (Sustainable Development Goals) sono la sintesi, sviluppata dalle Nazioni Unite nel 2015, che riassume quali siano gli obiettivi di sviluppo sostenibile previsti per il 2030. Essi sono degli obiettivi comuni, che riguardano tutta la società nel suo insieme, che è chiamata ad agire in modo congiunto affinché si possa verificare la loro realizzazione.

Gli SDGs sono un elemento di grande importanza nel superamento delle sfide di sostenibilità in quanto è riconosciuto, a livello istituzionale e non, quali siano gli obiettivi da perseguire, ma soprattutto il fatto che vi sia una forte correlazione tra il benessere umano (economico e sociale) e quello del pianeta: vi è la consapevolezza che l'integrazione delle tre dimensioni della Triple Bottom Line, sia la strada per sradicare la povertà e la disuguaglianza (Scheyvens, Banks, & Hughes, 2016).

Gli obiettivi di sviluppo hanno una valenza universale, in quanto possono essere integrati nella vita di tutti i soggetti che si riconoscono in essi ed abbiano a cuore il loro raggiungimento, siano essi istituzioni o imprese.

Figura 3. Gli obiettivi per lo sviluppo sostenibile (2015)

Quello che sta succedendo all'interno del mondo delle imprese, in relazione ai 17 SDGs, è che si sta diffondendo la consapevolezza che esista una relazione tra:

- Il fatto che deterioramenti pesanti nel sistema ambientale avranno delle forti ripercussioni inevitabili sui sistemi economici: gli SDGs di conseguenza suggeriscono al sistema economico e produttivo quale sia la direzione principale verso la quale impegnare le proprio risolse al fine di risolvere i problemi.
- Lo sviluppo sostenibile, che deve permettere che si raggiungano obiettivi di natura economica parallelamente ad obiettivi di natura ambientale e sociale.

Il tema della sostenibilità si riassume dunque nella volontà di allineare la strategia dell'impresa e l'insieme dei problemi – riassunti dagli SDGs – di natura economica, ambientale e sociale.

1.4.1 Le opportunità economiche offerte dai Global Goals

È stato stimato dalla Business and Sustainable Development Commision, che in seguito allo sviluppo dei Global Goals, siano nate nuove opportunità di business nei seguenti settori:

1. Settore alimentare e agricolo
2. Settore edile, urbano e della mobilità urbana

3. Settore energetico e dei materiali
4. Settore sanitario

Le opportunità che si sono venute a creare hanno un valore di 12 triliardi di dollari e rappresentano, il 60% dell'economia reale. Le modalità tramite cui le imprese possono accedere a queste nuove opportunità consistono essenzialmente nel perseguire, allo stesso modo in cui si perseguono obiettivi di mercato, obiettivi di natura sociale e ambientale.
Secondo il report inoltre si verranno a creare 380 milioni nuovi posti di lavoro dal 2030, di cui quasi il 90% sarà nei paesi in via di sviluppo.
Le nuove sfide della sostenibilità hanno già portato all'emergere di nuove modalità di business, che sono riuscite a catturare nuove opportunità di mercato in linea con i Global Goals tra cui:

- La sharing economy, che prevede la condivisione di un prodotto o servizio, tra i vari utilizzatori.
- L'economia circolare: che prevede un approccio circolare all'interno dei processi produttivi in modo da sfruttare le risorse per il maggior numero di volte e di tempo possibile, al fine di ridurne gli sprechi.
- Big-data e intelligenza artificiale.

In conclusione, il processo che porta il modello di business di un'impresa ad essere più sostenibile è articolato e non sempre facile, ma offre numerosi benefici, sia in termini di opportunità di business, che di partecipazione al raggiungimento di obiettivi di interesse globale. La difficoltà di questo passaggio alla sostenibilità aziendale è dovuta principalmente al fatto che talvolta l'interesse primario dell'impresa sia orientato ai risultati economici di breve periodo; questa visione limitata va a minare la possibilità di ottenere migliori e maggiori risultati in futuro, anche e soprattutto di natura economica.

CAPITOLO II - LA SOSTENIBILITÀ NELLA GESTIONE D'IMPRESA

2.1 La sostenibilità come leva competitiva

Parlare di sostenibilità aziendale significa anche parlare di agilità strategica dell'impresa: l'orientamento alla sostenibilità crea una maggiore attenzione all'utilizzo delle risorse che vengono individuate e rese disponibili. Abbiamo già visto come la sostenibilità aziendale sia uno strumento fondamentale per garantire la sopravvivenza delle aziende nel lungo periodo. Essa risulta essere sempre di più un tassello fondamentale della strategia dell'impresa, in grado permettere un utilizzo efficiente delle risorse, un abbattimento dei costi e l'aumento della brand awareness.

La rincorsa verso la sostenibilità da parte delle imprese prende il via da tre motivazioni interconnesse, che se integrate all'interno del modello di business possono generare un forte vantaggio competitivo di lungo periodo. Queste motivazioni sono le seguenti:

1. L'adempimento nel presente di quelli che probabilmente saranno obblighi nel futuro
2. La consapevolezza che un utilizzo efficiente delle risorse generi un abbattimento dei costi
3. L'aumento della reputazione presso il mercato

In relazione a queste tre motivazioni, l'organizzazione si può collocare in diverse posizioni: può ignorare quanto prescritto e continuare ad applicare il suo consueto modello di business, ma può anche, in modo progressivo, avvicinarsi sempre di più ad un modello di sviluppo sostenibile, prendendo prima coscienza delle proprie responsabilità e riscontrando all'interno di queste responsabilità delle opportunità.

Gli approcci strategici da parte delle aziende rispetto alla sostenibilità possono essere ricondotti essenzialmente a quattro diverse tipologie, (sintetizzate nella Tabella 5), che riassumono come l'impresa percepisca le proprie responsabilità sociali, ambientali ed economiche (Mio, 2013):

1. *Strategia passiva*. L'impresa non include, all'interno del proprio processo di pianificazione strategica, obiettivi di natura sostenibile e si limita ad adempiere a

quanto previsto dalla legge. Essa adotta un approccio di business-as-usal, considerando la sostenibilità come una costrizione. L'intervento dell'azienda avviene sempre ex-post, cercando di limitare gli effetti dell'applicazione della propria strategia, soltanto dopo che questi si sono manifestati.

2. *Strategia adattiva*. L'impresa inizia a non considerare più la sostenibilità come un'imposizione estranea alle proprie finalità, ma si sviluppa e si diffonde in tutta l'organizzazione la consapevolezza di avere delle responsabilità verso l'ambiente e la società. Inizia a diventare rilevante l'opinione degli stakeholder, che determina la direzione principale verso la quale l'impresa deve impegnare le risorse (limitate) previste per interventi di natura sociale e ambientale, seppur non siano presenti veri e propri investimenti destinati a politiche di sostenibilità.
3. *Strategia reattiva*. Si inizia a sviluppare la consapevolezza che vi sia una relazione tra responsabilità sociale e ambientale e la propria posizione all'interno del mercato di riferimento. L'azienda investe in innovazione di prodotto, ma soprattutto di processo, con il fine di non perdere opportunità di mercato. L'impresa ha una buona sensibilità ambientale ma le strategie che attua hanno il fine di cogliere opportunità di mercato. L'azienda sa che il suo business model funziona, e riscontra un buon riconoscimento da parte dei suoi stakeholder in quello che fa: non è percepita dunque la necessità di *fare di più*.
4. *Strategia proattiva*. L'azienda non percepisce più il riconoscimento della propria responsabilità sociale e ambientale come uno strumento in grado di migliorare la sua posizione competitiva, ma come un tratto caratteristico all'interno del contesto socioeconomico di riferimento. La sensibilità alle tematiche sostenibili permea tutti i livelli della struttura organizzativa ed è integrata all'interno di tutti i processi decisionali. La sostenibilità diventa una degli elementi chiave della strategia dell'impresa.

Tabella 5. Le strategie ambientali d'impresa *(Mio, Il budget ambientale, 2001)*

Tipologia dell'impresa	Motivazioni dell'azione	Aree d'intervento	Trasformazioni necessarie	Livelli di sensibilità ambientale	Livello di organizzazione delle funzionalità ambientali
Passiva	Normativa, Pressione a valle	Depurazione a valle	Responsabilità tecniche	Nulla	Nullo
Adattiva	Normativa, Pressione a valle	Depurazione a valle Tecnologie consolidate di processo	Responsabilità ambientali in produzione	Bassa	Basso
Restrittiva	Regolamentazione, sensibilità del mercato Opinione pubblica	Processi e prodotti Tecnologie di depurazione e tecnologie pulite	Sistema informativo ambientale Funzione ambientale in staff	Media	Medio
Proattiva	Responsabilità sociale	Tutte le aree	Responsabilizzazione a tutti i livelli	Alta	Alto

L'approccio proattivo conduce l'azienda ad una modifica sostanziale del proprio modello di business, ovvero di quell'elemento che descrive le modalità tramite cui un'impresa genera del valore e delinea la propria posizione strategica all'interno del mercato (o dei mercati) in cui vuole competere.

La relazione tra sostenibilità e business model genera una completa innovazione in quest'ultimo: in quanto la natura dei valori e della value proposition dell'impresa mutano, andando ad allinearsi con tematiche di sostenibilità.

Un modello di business sostenibile abbandona la miopia dovuta alla concentrazione dell'impresa nel cercare di generare valore solo per pochi soggetti nel breve termine e si focalizza su come cercare di estendere il valore che genera a quanti più soggetti possibili, riducendo gli effetti negativi derivanti dallo svolgimento delle sue attività e cercando di incrementarne quelli positivi.

2.1.1 Costi ambientali e costi di gestione ambientale

La contabilità ambientale fa riferimento a tutte quelle rilevazioni che hanno lo scopo di descrivere l'uso delle risorse naturali controllate dall'azienda. Queste rilevazioni ovviamente sono integrate nei più ampi processi di contabilità generale ed analitica, ma

sono molto importanti non solo per descrivere i costi che derivano da variabili ambientali della gestione aziendale, ma perché ci permettono di comprendere quale sia l'approccio dell'aziende in relazione ai temi di sostenibilità e quindi di conoscere un po' meglio quanto le variabili ambientali pesino sul processo strategico.

Lungi da voler descrivere nel dettaglio tutte le voci di costo derivanti da una gestione attenta alla sostenibilità, in questo paragrafo verranno distinte essenzialmente due tipologie di costi differenti, che permettono di capire come un'azienda intenda strategicamente affrontare i costi derivanti dallo svolgimento delle proprie attività. Questi costi sono (Mio, 2001):

- Costi ambientali
- Costi di gestione ambientale

I costi ambientali includono il costo degli interventi intrapresi da un'impresa al fine di prevenire, ridurre o riparare i danni all'ambiente derivanti dalle proprie attività operative. Essi sono costi positivi e proattivi in quanto vengono sostenuti molto prima che vi sia una manifestazione diretta ed imputabile. I costi ambientali fanno riferimento al valore delle risorse dedicate a migliorare l'impatto ambientale dei processi aziendali. La caratteristica più importante dei costi ambientali è che essi superano le condizioni previste dalle normative in materia di gestione ambientale e si configurano dunque come trasposizione di una forte volontà dell'impresa di rendere più efficiente il processo produttivo e di limitare gli effetti, espressi in termine di impatti ambientali, derivanti dalla propria attività operativa.

Vi è una forte correlazione tra la definizione di costo ambientale e tipologia di strategia adottata da un'azienda: essi infatti vengono isolati con più probabilità da quelle aziende che hanno un approccio attento agli impatti ambientali (e sociali) derivanti dalle proprie attività. Il fatto di sostenere costi ambientali è per l'impresa un impegno che evidenzia la volontà di tutelare il contesto ambientale nel quale opera. L'azienda che sostiene e rileva i propri costi ambientali, molto probabilmente ha un approccio proattivo e questa attenzione si manifesta lungo tutta la piramide organizzativa.

I costi di gestione ambientale, diversamente dai costi ambientali, si manifestano come la volontà dell'impresa di limitare e ridurre, una volta che si sono già verificati, gli impatti

negativi derivanti dalle proprie attività operativi. In quest'ottica l'azienda, si trova a dover sostenere costi di adeguamento alle disposizioni legislative o costi derivanti da comportamenti ambientali scorretti, come sanzioni o multe.

Un'impresa che vuole adottare una strategia proattiva non si dovrebbe mai trovare nella situazione di sostenere costi di gestione ambientale, ma dovrebbe invece inserire nel proprio profit plan, quali siano i costi ambientali da sostenere. La presenza della rilevazione determina il grado di importanza per l'impresa dell'informazione: maggiore è l'accuratezza dell'informazione, maggiore sarà l'importanza assegnata dall'impresa.

L'importanza di sostenere dei costi ambientali si manifesta anche come una scelta strategica ben definita, in quanto se non vi è, almeno dovrebbe esserci, la consapevolezza che quanto sostenuto oggi sotto forma di costo ambientale – e quindi non previsto dalla legge e dalle normative vigenti di riferimento – con molta probabilità, diventerà obbligatorio nel prossimo futuro. La volontà delle imprese oggi di investire al fine di rendere più efficienti e meno inquinanti i processi produttivi deve essere interpretata come anche una volontà di *farsi trovare pronti,* nel momento in cui quanto già avviato in maniera volontaria non diventi obbligatorio. Un'azienda che ha già compiuto degli investimenti in maniera volontaria, nel momento in cui vi saranno delle imposizioni normative, ne avrà già ammortizzato una quota considerevole; viceversa un'azienda che non ha previsto questi cambiamenti – pur essendo sempre stata all'interno dei confini della legge – si troverà a dover sostenere dei costi di adattamento non preventivati, potenzialmente nocivi alle attività aziendali ed alla sua capacità produttiva e di conseguenza in grado di compromettere la sua posizione all'interno del mercato.

Tabella 6. Distinzioni principali costi ambientali e di gestione ambientale (elaborazione personale).

	Origine	**Manifestazione**	**Scopo**
Costi ambientali	Volontaria	Ex-ante	Migliorare l'impatto ambientale derivante dalle attività operative
Costi di gestione ambientale	Obbligatoria	Ex-post	Adeguarsi a quanto previsto della legge

2.1.2 L'impatto della sostenibilità sui consumatori

Il nuovo modello di business che emerge in seguito all'implementazione di una strategia proattiva è caratterizzato senza dubbio da una maggiore consapevolezza delle responsabilità che l'azienda ha nei confronti della società e dell'ambiente. Questa consapevolezza si traduce automaticamente in una modifica della value proposition, che non ha degli effetti solo sul prodotto finale offerto al mercato, ma anche sulla reputazione dell'impresa.

La comunicazione della sostenibilità diventa dunque una componente fondamentale per permettere al consumatore di conoscere le politiche sostenibili dell'azienda. Uno degli strumenti fondamentali di comunicazione degli intenti e delle azioni sostenibili delle imprese è senza dubbio il bilancio di sostenibilità, un documento (che analizzeremo nei prossimi paragrafi) che racchiude al suo interno tutti gli interventi di natura sociale e ambientale dell'azienda e tutti i risultati ottenuti attraverso l'implementazione di politiche sostenibili (Carnevale & Carnevale, 2008). Il report è senza dubbio un canale importantissimo tramite cui l'impresa può raccontare come vive la sostenibilità e in che modo quest'ultima permea tutta la catena del valore; tuttavia la sola diffusione del report non è sufficiente ai fini di una comunicazione efficace per le seguenti ragioni:

1. È un documento di rendicontazione tecnico
2. Offre una prospettiva globale sull'impresa e non sui singoli prodotti offerti al mercato
3. La consultazione richiede tempo

Per far conoscere al consumatore finale i propri intenti in materia di sostenibilità questo strumento non basta; è necessario integrare alla strategia, una comunicazione mirata che permetta al consumatore di sapere che il prodotto dell'impresa sia la sintesi di un processo strategico mirato al raggiungimento della sostenibilità. Questa volontà non deve essere fine a sé stessa, nel senso che la comunicazione della sostenibilità deve esserci nel momento in cui a monte effettivamente vi sia una considerazione rilevante dei temi di sostenibilità. L'utilizzo opportunistico di una comunicazione mirata a far aumentare la reputazione aziendale, senza che vi sia alle spalle un impegno sostenibile dimostrato, prende il nome di greenwashing. Questa pratica nasce dalla consapevolezza che il

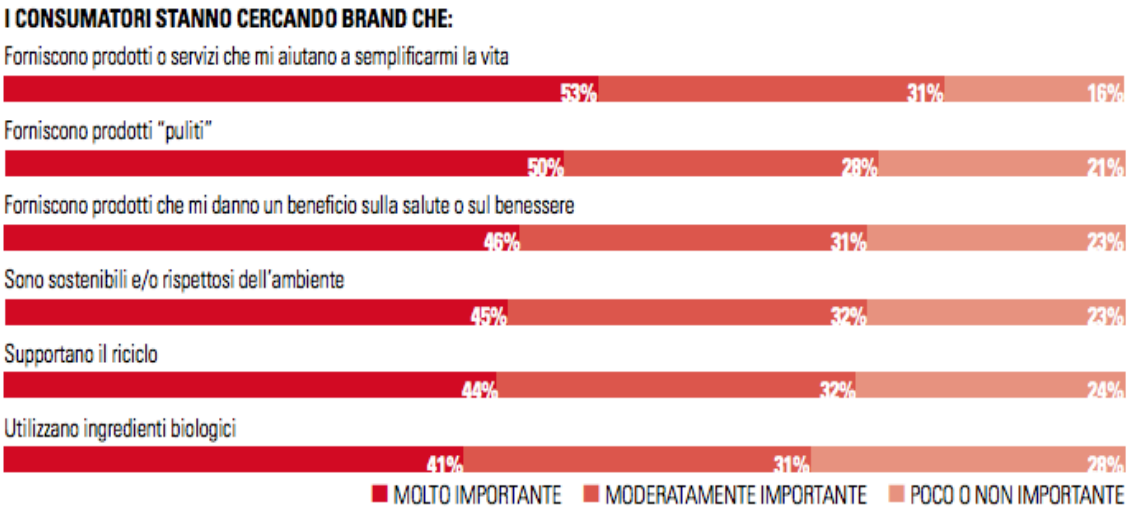
consumatore finale sia fortemente influenzato e influenzabile nelle scelte di consumo, da considerazioni di carattere sostenibile (Crivellaro, Vecchiato, & Scalco, 2012).

Uno studio pubblicata da IBM nel 2020, analizza la forte correlazione esistente tra le scelte di consumo e i valori in materia di sostenibilità delle aziende. I dati più interessanti che emergono sono i seguenti (IBM, 2020):

- Il 78% dei consumatori considera come un fattore importante che i marchi siano sostenibili e responsabili per l'ambiente
- Il 77% considera importante che i prodotti siano riciclabili
- Il 57% dei consumatori è disposto a cambiare le proprie abitudini di acquisto per contribuire a ridurre l'impatto negativo sull'ambiente
- Il 77% è disponibile a pagare un prezzo maggiore per i marchi green ed eco-friendly

Secondo lo studio *i marchi non vengono più valutati con una singola lente di ingrandimento sulle qualità specifiche di un singolo prodotto/servizio, ma su tutto lo spettro valoriale e di mission di cui l'azienda si fa portatrice e con cui vuole identificarsi.* I risultati che emergono da questo studio sono riassunti nella Tabella 7 e nella Tabella 8.

Tabella 7. Risultati della ricerca pubblicata da IBM inerente alle scelte compiute dal consumatore (2020)



I dati che emergono da questa ricerca, ci permettono di capire quanto sia ritenuta importante dal consumatore la sostenibilità all'interno della value proposition dell'impresa. Un dato molto interessante è quello relativo al fatto che non basta che un prodotto sia sostenibile, ma che la sostenibilità permei all'interno dei valori dell'impresa.

Tabella 8. Risultati ricerca IBM sulla disponibilità dei consumatori a pagare un surplus in relazione a diversi fattori. (2020)

2.1.3 Life Cycle Thinking (LCT)

La volontà di un'impresa di modificare la propria value proposition in termini di sostenibilità, come già detto, richiede che vi sia una sostanziale modifica del modello di business, che comporterà dei cambiamenti significativi lungo tutta la catena del valore. Una rilettura in chiave di sostenibilità di quest'ultima prevede che vi sia una riconsiderazione dei seguenti elementi (Badurdeen & Iyengar, 2009):

- Riconsiderazione delle modalità di approvvigionamento delle materie prime
- Riconsiderazione delle fonti di approvvigionamento e di tutta la supply chain
- Riconsiderazione dei processi produttivi
- Riconsiderazione dei processi di smaltimento e recupero
- Riconsiderazione dei processi di trasporto e di logistica
- Riconsiderazione delle politiche di distribuzione e commerciali

Uno dei vari approcci che permette questa riconsiderazione del processo di generazione del valore è il Life Cycle Thinking (LCT), che considera le possibilità di miglioramento, sotto forma di minori impatti ambientali ed aumento dell'efficienza produttiva, che si verificano una volta che è stata riconsiderata la value chain in chiave sostenibile.
Lo scopo del LCT è quello di riconsiderare tutto il ciclo di vita del prodotto in un'ottica di *from cradle to grave,* ovvero dalla culla alla tomba, in modo da analizzare ogni singola conseguenza (in termini di impatto ambientale e sociale) derivante dalla produzione e sviluppo di un prodotto. Questo approccio non solo considera gli impatti generati dall'impresa, ma anche quelli generati a monte, che non dipendono direttamente da essa; questa integrazione, conduce inevitabilmente l'azienda, sostenibilmente attenta, a riconsiderare i suoi fornitori e tutta la supply chain.

Il Life Cycle Thinking viene reso operativo tramite il Life Cycle Management (LCM), che è un sistema manageriale che supporta le imprese nel minimizzare gli impatti ambientali e sociali associati ai loro prodotti lungo tutto il ciclo di vita, lungo un processo di implementazione continua di innovazioni di prodotto e di processo.

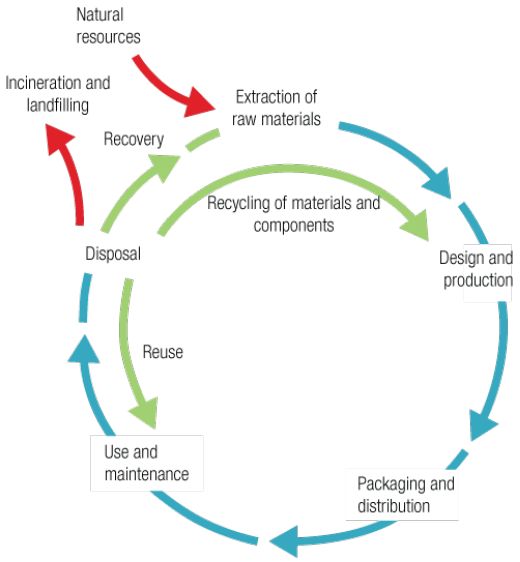


Figura 4. Fasi integrate nel Life Cycle Thinking *(lifecycleinitiative.org, 2020)*

2.2 La rendicontazione della sostenibilità

Il tema della rendicontazione della sostenibilità è un tema molto complesso ed attuale, che riguarda essenzialmente le modalità tramite cui le aziende intendono comunicare il proprio approccio nei confronti della sostenibilità. Il report di sostenibilità è dunque il principale strumento tramite cui le imprese possono comunicare ai propri stakeholder gli intenti e i risultati ottenuti in materia di sostenibilità (Fasan & Bianchi, 2017).

La stesura del report di sostenibilità assume diversi scopi tra cui:

- Comunicare la propria strategia di sostenibilità
- Integrare al bilancio d'esercizio informazioni non finanziarie
- Descrivere gli impatti ambientali e sociali derivanti dallo svolgimento delle proprie attività operative.

L'implementazione del report di sostenibilità all'interno degli interessi di rendicontazione dell'azienda va a ridefinire le finalità dell'azienda, che si spostano verso la comunicazione di informazioni non-financial di interesse condiviso dagli stakeholder (Donaldson & Peterson, 1995).

La rendicontazione di sostenibilità è diventata obbligatoria in seguito all'entrata in vigore del Decreto Legislativo 254 del 2016, che attua la normativa 2014/95/UE del Parlamento Europeo, per le aziende che corrispondono ai seguenti parametri:

a. *Enti di interesse pubblico*
b. *Gruppi di grandi dimensioni*, le cui società figlie abbiano una media di 500 dipendenti ed il cui bilancio consolidato soddisfi almeno uno dei seguenti criteri:
   • totale dell'attivo dello Stato Patrimoniale superiore a 20 milioni di euro
   • totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni superiore a 40 milioni di euro

Gli enti di interesse pubblico sono definiti dal D. Lgs. 135/2016, e sono identificati solo con:

- società quotate in mercati regolamentati
- banche
- imprese di assicurazione

La dichiarazione non finanziaria ha lo scopo di descrivere il posizionamento dell'azienda in relazione ai seguenti temi:

- ambiente
- società
- rispetto dei diritti umani
- lotta alla corruzione

All'interno del d. lgs. 254 del 2016 sono puntualmente elencate le informazioni obbligatorie che devono essere presenti all'interno della dichiarazione non finanziaria. Esse riguardano le principali tematiche:

1. La struttura della governance: ovvero il modello di gestione e organizzazione dell'attività d'impresa.
2. Le politiche praticate dall'impresa e i risultati ottenuti, affiancati dai relativi indicatori di performance di carattere non finanziario.
3. I rischi ambientali e sociali generati e subiti derivanti dalle attività dell'impresa.

La dichiarazione non finanziaria deve includere inoltre:

a. *l'utilizzo di risorse energetiche, distinguendo fra quelle prodotte da fonti rinnovabili e non rinnovabili, e l'impiego di risorse idriche;*
b. *le emissioni di gas ad effetto serra e le emissioni inquinanti in atmosfera;*
c. *l'impatto, ove possibile sulla base di ipotesi o scenari realistici anche a medio termine, sull'ambiente nonché sulla salute e la sicurezza, associato ai fattori di rischio o ad altri rilevanti fattori di rischio ambientale e sanitario;*
d. *aspetti sociali e attinenti alla gestione del personale, incluse le azioni poste in essere per garantire la parità di genere, le misure volte ad attuare le convenzioni di organizzazioni internazionali e sovranazionali in materia, e le modalità con cui è realizzato il dialogo con le parti sociali;*
e. *rispetto dei diritti umani, le misure adottate per prevenirne le violazioni, nonché le azioni poste in essere per impedire atteggiamenti ed azioni comunque discriminatori;*

f. lotta contro la corruzione sia attiva sia passiva, con indicazione degli strumenti a tal fine adottati.

Un elemento che non dovrebbe mancare all'interno del report di sostenibilità è il confronto tra le informazioni relative all'anno di indagine e i risultati ottenuti negli esercizi precedenti, in moda da determinare se ci sia stata una variazione positiva o negativa in relazione al fenomeno di analisi.

La rendicontazione di sostenibilità può avere anche un'origine volontaria che porta all'interno dell'organizzazione due tipologie diverse di benefici:

1. Benefici interni, che riguardano essenzialmente lo sviluppo di un ulteriore sistema di controllo di gestione in grado di analizzare i punti di forza e di debolezza dell'organizzazione.
2. Benefici esterni, che derivano da un aumento della reputazione dell'azienda e dell'attrazione di capitali esterni.

2.2.1 L'analisi della materialità

Lo strumento principale tramite cui l'impresa rileva quali siano gli aspetti della sostenibilità più rilevanti per lei ed i suoi stakeholder è la cosiddetta analisi di materialità. Questo processo permette di ottenere delle informazioni, derivate dalla combinazione delle preferenze dell'azienda con quelle degli stakeholder, che consentano di evidenziare quali siano le aree di sostenibilità su cui deve maggiormente focalizzarsi il contenuto della strategia aziendale e la conseguente rendicontazione dei suoi effetti.

Lo scopo principale dell'implementazione dell'analisi di materialità è quello di avvicinare la rendicontazione alle attese degli stakeholder (Molteni, Pedrini, & Bertolini, 2015).

Gli obiettivi dell'analisi di materialità sono i seguenti[2]:

1. Identificare i temi da includere nella rendicontazione non finanziaria
2. Affinare la strategia di sostenibilità
3. Perfezionare la definizione di obiettivi sociali e ambientali
4. Rafforzare la relazione con gli stakeholder
5. Analizzare i rischi e le opportunità sociali e ambientali
6. Identificare eventuali trend in essere che potrebbero impattare sull'azienda.

Il primo passo dell'analisi di materialità consiste nell'identificazione dei temi che devono essere valutati; questa fase coinvolge membri interni dell'impresa e gli stakeholder. La definizione dei temi richiede che vi sia una fonte da cui attingerli e di fatto la più utilizzata è la lista dei temi sviluppati dalla Global Report Initiative (GRI).

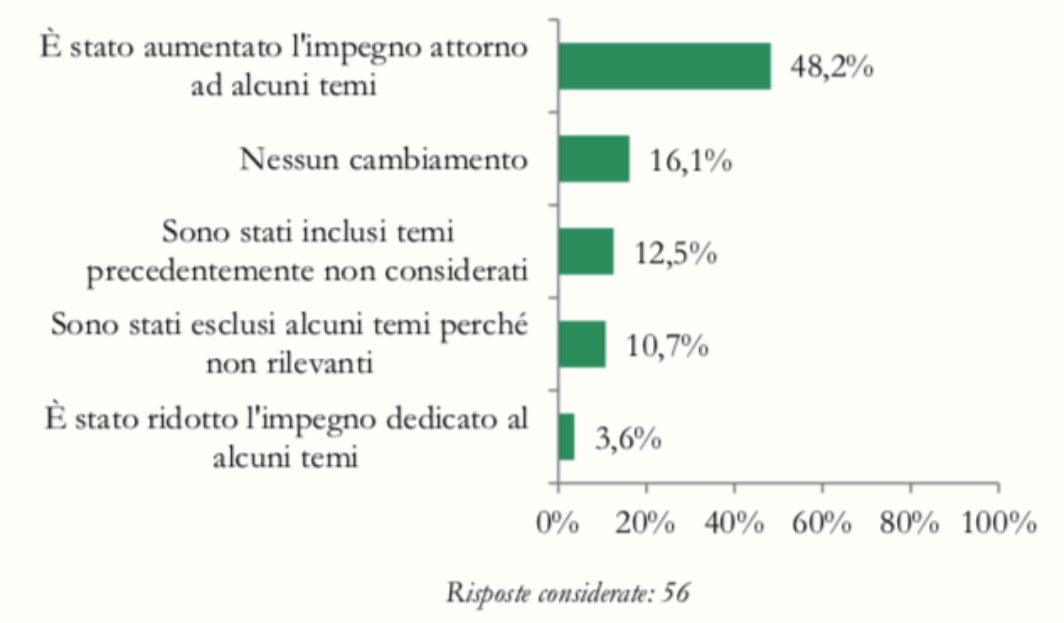
Una volta definiti i temi da analizzare, si procede a coinvolgere le differenti funzioni aziendali, con lo scopo di definire quale sia l'importanza dei vari temi per l'impresa. Gli strumenti utilizzati per coinvolgere le funzioni aziendali possono essere questionari, interviste e focus group. Una volta definiti i temi più importanti per l'azienda si procede ad identificare e coinvolgere gli stakeholder: bisognerà scegliere gli stakeholder più rilevanti in un'ottica di dipendenza/influenza (1.2.1). Una volta identificati gli stakeholder si utilizzeranno gli stessi strumenti di coinvolgimento usati per le funzioni aziendali.

L'ultima fase del processo di analisi di materialità è quello della validazione, che coinvolge i vertici aziendali che hanno il compito di approvare i risultati.

Dall'analisi condotta da Molteni, Pedrini e Bertolini emerge che lo svolgimento dell'analisi di materialità ha generato degli impatti in termini di cambiamento dei processi di rendicontazione e delle politiche di sostenibilità, come si può vedere nel Grafico 1.

[2] Questi obiettivi sono stati determinati in seguito ad un'analisi compiuta da Molteni, Pedrini e Bertolini su un campione di 56 aziende, che hanno svolto l'analisi di materialità.

Grafico 1. L'impatto dell'analisi di materialità sulle politiche di sostenibilità (Molteni, Pedrini & Bertolini, 2015)



I risultati ottenuti da questo processo di analisi vengono sintetizzati nella cosiddetta matrice di materialità, che ha appunto lo scopo di intersecare (da un punto di vista grafico) i temi importanti per l'azienda con quelli degli stakeholder. Un esempio è illustrato nella Figura 5 e rappresenta la matrice di materialità di Moncler Spa.

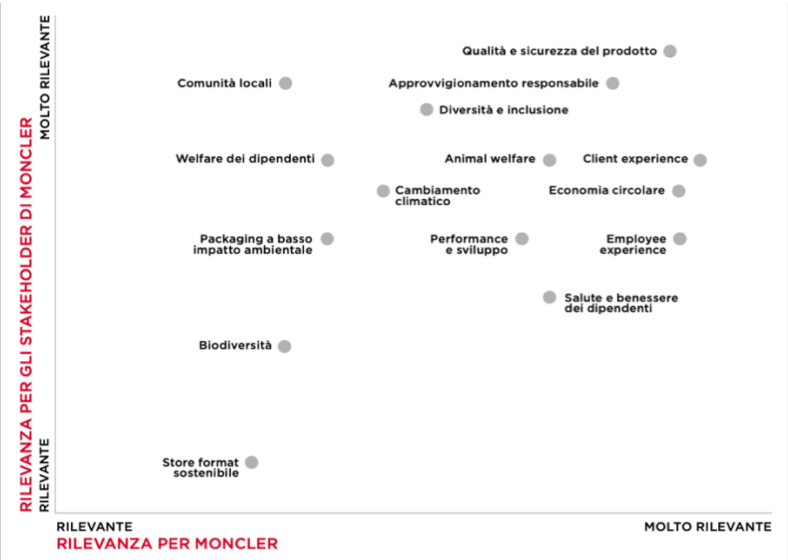


Figura 5. Matrice di materialità di Moncler Spa (fonte: monclergroup.com)

2.2.2 La Global Report Initiative e i principi di rendicontazione GRI

La Global Report Initiative (GRI) è un ente nato con lo scopo di creare un supporto alla rendicontazione delle performance di sostenibilità delle aziende. La mission di GRI è quella di consentire alle aziende di essere trasparenti e di prendersi le proprie responsabilità per gli impatti generati. Per fare questo sono state sviluppati degli standard (o informative) modulari e intercorrelate, che consentano alle imprese di costruire la propria dichiarazione non finanziaria.

I GRI non solo sono la principale linea guida per la rendicontazione non finanziaria, ma anche il principale strumento che permette alle aziende di conoscere i temi più importanti di sostenibilità – e infatti sono il punto di partenza per la definizione dei temi nel corso dell'analisi di materialità – e di affrontarli da una prospettiva operativa. Un'azienda che segue gli standard GRI per la sua rendicontazione, sarà ovviamente più influenzata ad avere una buona performance inerente ai temi considerati dalle varie informative (Isaksson & Steimle, 2009).

La struttura degli standard GRI (illustrata nella Figura 6) è costituita da due sezioni distinte:

- *Standard universali*, che costituiscono il punto di partenza per l'utilizzo dei GRI standards. Vengono descritti i requisiti necessari per la redazione della dichiarazione non finanziaria e le modalità tramite cui riferirsi alle varie informative. In questa sezione vengono segnalate le informazioni relative alla modalità di compilazione del report e delle informazioni generali sull'organizzazione.
- *Standard specifici*, che sono utilizzati per rendicontare le informazioni relative agli impatti prodotti dall'organizzazione in relazione a temi ambientali, sociali ed economici.

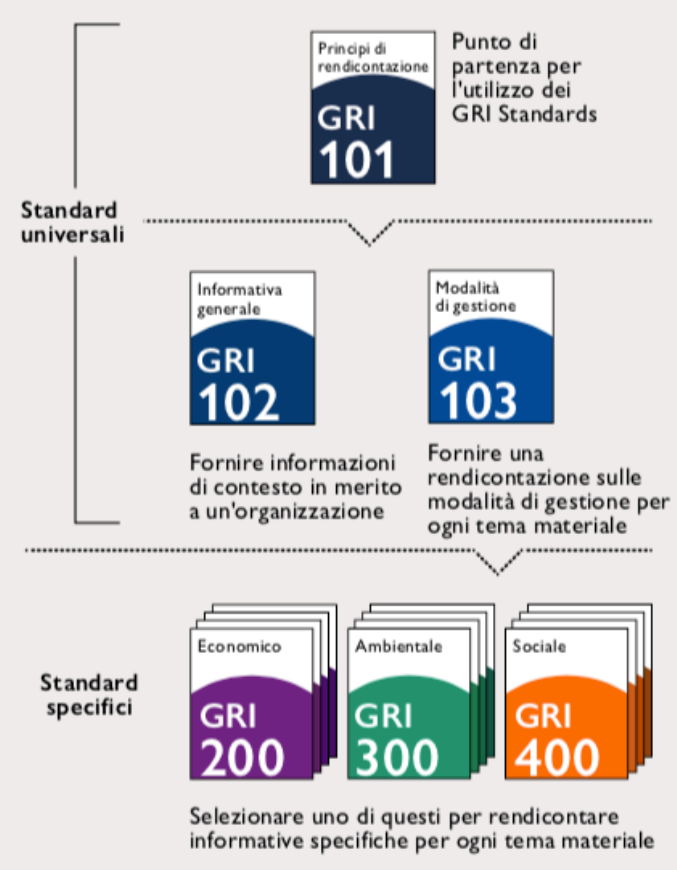


Figura 6. Panoramica GRI Standards (fonte: globalreporting.org)

Gli standard specifici servono a rendicontare le informazioni relative agli impatti generati dall'impresa e di conseguenza permettono ad un osservatore esterno di conoscere gli effetti derivanti dalla gestione operativa dell'azienda, in relazione all'attuazione della sua strategia.

I GRI Standard, essendo la principale base per lo sviluppo della rendicontazione della sostenibilità aziendale, sono stati il naturale punto di partenza per lo sviluppo del Modello di Valutazione della Condotta Sostenibile (che verrà descritto nel prossimo capitolo), in quanto offrono i seguenti vantaggi:

1. Consultazione agile e mirata in relazione alle informazioni ricercate: il ricorso ai GRI consente non solo di avere una linea guida per l'azienda che compila il report, ma offre la possibilità, ad un osservatore esterno, di ricercare agilmente le informazioni correlate alle varie informative.

2. La comparabilità delle informazioni tra report diversi: il fatto di avere degli standard permette che si possano comparare facilmente i risultati ottenuti dalle aziende in relazione agli stessi standard.

CAPITOLO III - LA SOSTENIBILITÀ NEL VENETO E I RISULTATI DELLA RICERCA

3.1 Analisi generale sul campione

3.1.1 Informazioni sul campione analizzato

Il focus di questo elaborato è quello di cercare di descrivere il rapporto in atto tra le imprese venete e i temi di sostenibilità aziendale, cercando di fotografare questa relazione da due prospettive:

- La presenza (o assenza) della pubblicazione dei bilanci di sostenibilità, come manifestazione di intenti e di attenzione verso le tematiche in analisi.
- La valutazione dei contenuti dei bilanci di sostenibilità, ove presenti, tramite lo sviluppo di un modello in grado di *recensire* il report, e quindi l'attività (dichiarata) dell'impresa.

Per fare questo, è stato selezionato un campione di 80 aziende, le più grandi per volume di ricavi delle vendite, utilizzando la banca dati AIDA[3], impostando come parametro di ricerca la presenza della propria sede legale all'interno dei confini della Regione del Veneto.

All'interno del campione sono state escluse le seguenti tipologie di aziende:

1. Aziende appartenenti al settore bancario ed assicurativo (in quanto obbligate per legge a pubblicare il report) e più in generale di servizi.
2. Succursali con forte dipendenza dalla casa madre, con sede legale in un luogo diverso dalla regione del Veneto.
3. Aziende in liquidazione (o già liquidate).

Per quanto riguarda le aziende con una scarsa dipendenza dalla casa madre, si è scelto di introdurle o meno in relazione a fattori come:

- Prevalenza dell'attività produttiva svolta all'interno del territorio regionale
- Forte indipendenza dalla casa madre

[3] Aida è una banca dati, sviluppata da Bureau van Dijk Spa, che contiene i bilanci, i dati anagrafici e merceologici di tutte le società di capitale italiane attive e fallite.

- Gestione indipendente relativamente ai temi di sostenibilità

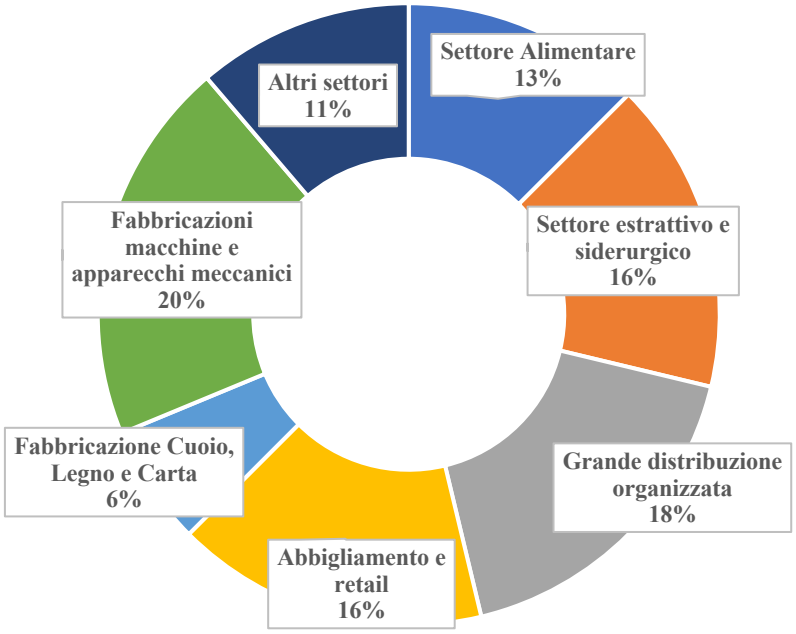
La lista delle aziende selezionate è riportata in Appendice.

Una volta selezionato il campione si è deciso di sviluppare quest'analisi lungo tre dimensioni:

1. Appartenenza ad un settore
2. Volume dei ricavi
3. Localizzazione geografica

I maggiori settori rintracciati analizzando il campione sono riassunti dal Grafico 2, che analizza la distribuzione delle aziende del campione in relazione al proprio settore di appartenenza.

Grafico 2. Diagramma a torta relativo alla divisione delle 80 aziende selezionate in relazione ai macro-settori di appartenenza. Fonte: banca dati AIDA



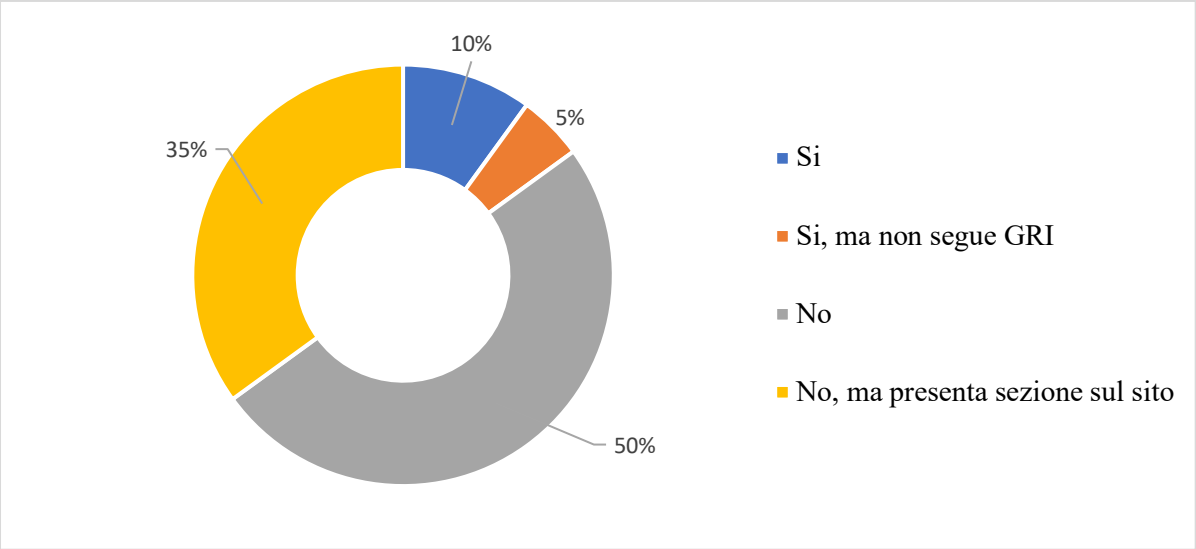
Il campione è molto eterogeneo e il settore con una maggiore presenza è quello relativo alla fabbricazione di macchine ed apparecchi meccanici, seguito dalla grande distribuzione organizzata.

Il focus di questa fase di analisi è stato quello di dividere le aziende a seconda del loro rapporto in relazione alla rendicontazione della sostenibilità. La fonte principale della ricerca è stata la ricerca delle informazioni all'interno dei siti web delle aziende del campione. Si è deciso di dividere le aziende analizzate in relazione a:

- Presenza (o assenza) del report di sostenibilità
- Presenza (o assenza) della sezione sostenibilità all'interno del sito web

I risultati ottenuti sull'analisi dell'intero campione sono riassunti nel Grafico 3.

Grafico 3. Diagramma a torta del campione di 80 aziende selezionate ed analizzate in relazione alla presenza (o assenza) del report di sostenibilità o di una sezione dedicata alla sostenibilità o alla CSR all'interno dei siti web aziendali. Fonte: Siti web aziendali ed elaborazione personale.



Dove:

- Per *Si*: si intendono le aziende che hanno pubblicato il report di sostenibilità.
- Per *Si, ma non segue GRI*: si intendono le aziende che hanno pubblicato il report di sostenibilità, ma questo non segue i principi di rendicontazione GRI.
- Per *No*: si intendono le aziende che non hanno pubblicato un report di sostenibilità e che non hanno la sezione dedicata sul proprio sito web.
- Per *No, ma presenta sezione sul sito*: si intendono le aziende che non hanno pubblicato il report di sostenibilità, ma hanno una sezione dedicata sul proprio sito web.

I dati che emergono da questo grafico, non sono affatto positivi, in quanto il 50% delle aziende prese in analisi non ha una sezione dedicata ai temi di sostenibilità sul proprio sito: di conseguenza è evidente che vi sia uno scarso interesse nell'implementazione all'interno del proprio modello di business di tematiche di sostenibilità aziendale.
Un altro dato molto interessante è relativo alle aziende che hanno all'interno del loro sito una sezione dedicata ai temi di sostenibilità (e CSR), ma non hanno pubblicato il report di sostenibilità (35%): questo dato ci permette di capire quanto l'attualità del tema della sostenibilità aziendale sia recepita da buona parte delle imprese, ma venga utilizzata il più delle volte in modo strumentale. È strettamente collegata a questa prassi, il cosiddetto *greenwashing,* ovvero la volontà da parte delle aziende di darsi una credibilità ambientale, al solo fine di migliorare la propria brand awareness. Questa considerazione emerge dal fatto che la maggior parte delle aziende non riporta neppure i dati più basici richiesti dal d. lgs. 254/2016, come:

- L'utilizzo delle risorse (energetiche, idriche e relative al consumo dei materiali)
- Il volume delle emissioni prodotte
- Gli aspetti sociali relativi al funzionamento operativo dell'azienda

Questo dato, seppur in prima analisi possa apparire negativo, ci permette di comprendere tuttavia, come l'implementazione di politiche, se non di sostenibilità, almeno di CSR, all'interno del proprio modello di business, sia percepita dalle aziende come una leva in grado di generare un vantaggio competitivo. Questa percezione da parte delle imprese dovrà mutare verso la vera e propria implementazione di queste politiche, tralasciando inizialmente le considerazioni strettamente collegate ai dati di mercato, per far evolvere i vari modelli di business verso la vera e propria sostenibilità aziendale.
Un dato, che in prima analisi può apparire sconfortante, è quello relativo alle aziende che hanno pubblicato il proprio report di sostenibilità: di queste il 10% segue la rendicontazione Gri, mentre il 5% no. Per quanto riguarda le aziende, le cui dichiarazioni non finanziarie, sono state analizzate all'interno di questo elaborato tramite il modello di valutazione, che verrà esplorato a partire dal paragrafo 3.2, vista la natura stessa del modello, si sono analizzate solo le aziende che utilizzano il metodo di rendicontazione di Global Report Initiative.

3.1.2 Divisione per macro-settori

Come già detto nel paragrafo precedente si è provveduto a dividere il campione in relazione all'appartenenza ad un determinato settore. Si è così deciso di dividere il campione nei seguenti macro-settori:

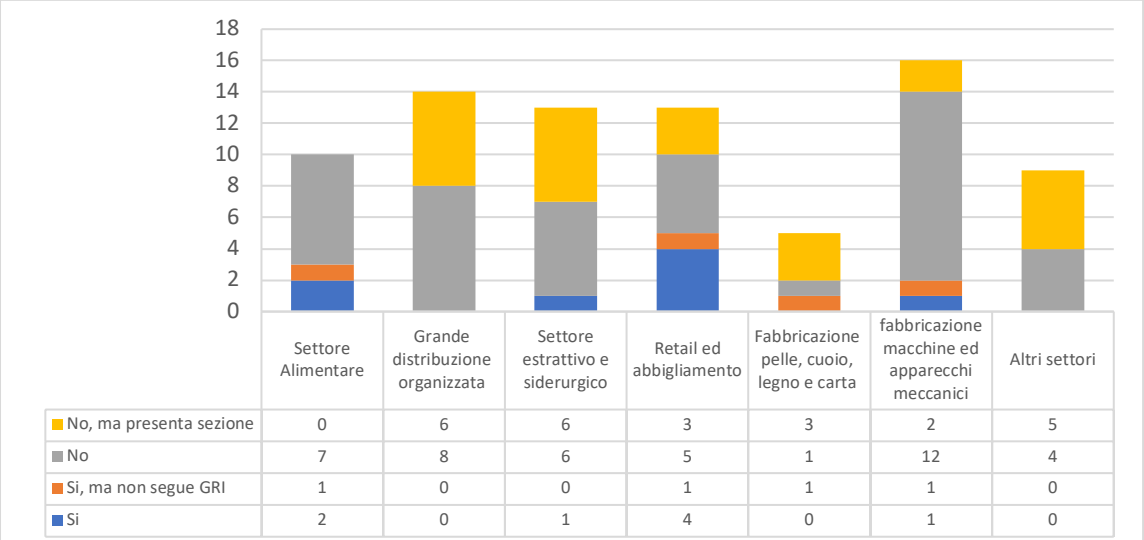
- Settore alimentare
- Settore estrattivo e siderurgico
- Grande distribuzione organizzata
- Abbigliamento e retail
- Fabbricazione cuoio, legno e carta
- Fabbricazione macchinari e apparecchi meccanici
- Altri settori

Per ogni settore sono state analizzate le aziende seguendo le stesse modalità utilizzate nel paragrafo precedente in relazione a:

- Presenza o assenza del report di sostenibilità
- Presenza o assenza della sezione sostenibilità all'interno del sito web

I risultati ottenuti sono molto significativi in quanto ci permettono di capire per ogni settore quale sia la tendenza in relazione ai parametri appena descritti. I risultati sono riassunti nel Grafico 4.

Grafico 4. Istogramma relativo alla distribuzione delle 80 aziende analizzate in relazione al macro-settore di appartenenza ed alla presenza (o assenza) del report di sostenibilità (o della sezione dedicata) all'interno del proprio sito web. Fonte: siti web aziendali ed elaborazione personale.



	Settore Alimentare	Grande distribuzione organizzata	Settore estrattivo e siderurgico	Retail ed abbigliamento	Fabbricazione pelle, cuoio, legno e carta	fabbricazione macchine ed apparecchi meccanici	Altri settori
No, ma presenta sezione	0	6	6	3	3	2	5
No	7	8	6	5	1	12	4
Si, ma non segue GRI	1	0	0	1	1	1	0
Si	2	0	1	4	0	1	0

I dati che emergono ci permettono di capire in quali settori il tema della sostenibilità sia maggiormente sentito rispetto agli altri. Senza dubbio i due settori che sentono maggiormente l'importanza della sostenibilità sono il settore alimentare e quello del retail e dell'abbigliamento.

La prima considerazione che viene spontanea è quella relativa al fatto che le aziende appartenenti ad entrambi i settori abbiano un forte relazione con il cliente finale e buona parte dei prodotti venduti siano facilmente sostituibili, ne consegue che l'implementazione all'interno del proprio business model della sostenibilità, non solo sia una forte leva competitiva (che fa percepire al consumatore finale l'azienda positivamente), ma che, visto il forte impatto generato da entrambi i settori vi sia una consapevolezza diffusa per cui è importante avere un approccio, se non proattivo, almeno reattivo alle sfide relative alla business sustainability.

Uno dei dati più interessanti che emerge è la quasi totale assenza di attenzione verso la sostenibilità da parte delle aziende operanti nel settore della grande distribuzione organizzata: non solo non vi è un'azienda, tra quelle analizzate, che abbia pubblicato il report di sostenibilità, ma nei casi in cui vi fosse la sezione sostenibilità (o CSR) all'interno del sito web, le informazioni presenti non sono minimamente sufficienti a comprendere le politiche aziendali. La conclusione che si può trarre da questo dato è che il consumatore finale non viene influenzato da considerazioni di carattere sostenibile quando si tratta di dover scegliere in quale catena di GDO acquistare dei prodotti, ma da altre variabili tra cui prezzo dei prodotti e la vicinanza a luoghi di interesse; ne consegue la consapevolezza che non vi sia la necessità di spostare il proprio modello di business verso temi sostenibili in quanto le variabili che influenzano la scelta del cliente sono ben altre.

In conclusione, è interessante capire che per il consumatore finale è molto più importante che il prodotto acquistato sia sostenibile, rispetto al fatto che la società di distribuzione lo sia.

3.1.3 Divisione per dimensione (in relazione ai ricavi di vendita)

Per dividere un campione di aziende in relazione alle dimensioni si possono utilizzare due parametri diversi:

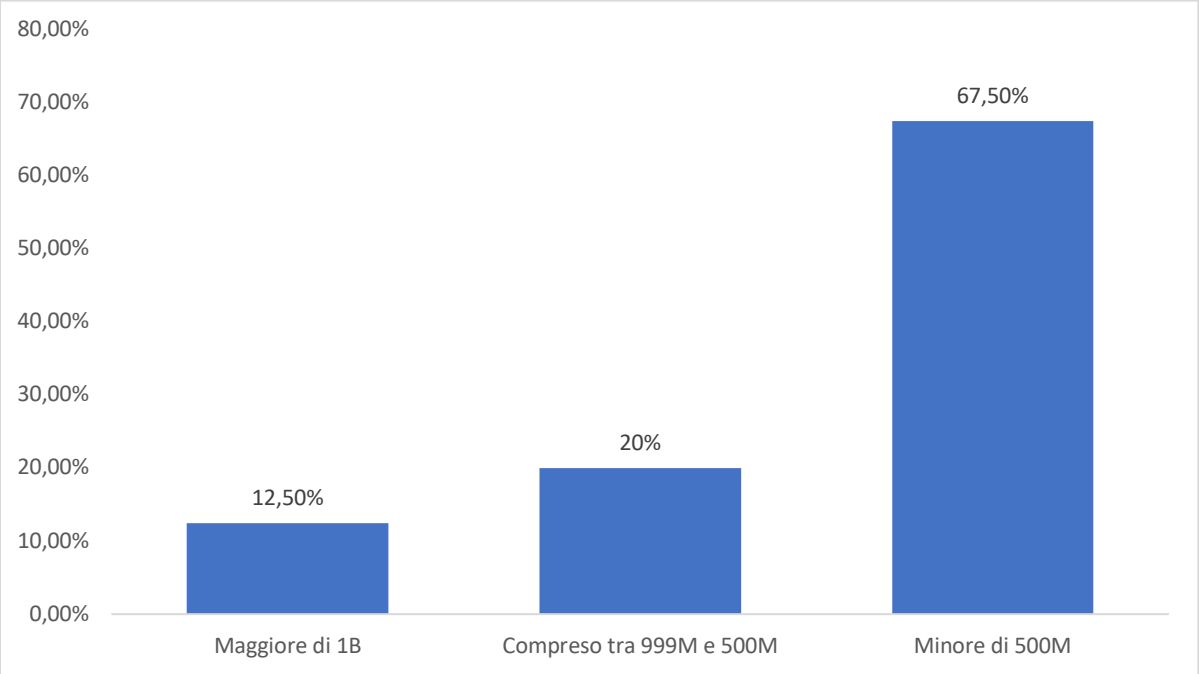
- Dimensione economica: solitamente si scelgono indici di misura come il fatturato o i ricavi di vendita, oppure misure relative alla redditività.
- Dimensione strutturale: relative al numero dei dipendenti o ad altre indicazioni sulla grandezza dell'impresa.

In questa analisi si è scelto di dividere il campione in relazione ai ricavi di vendita. Si è diviso il campione in tre macro-categorie:

1. Aziende con ricavi superiori a 1 Miliardo di Euro
2. Aziende con ricavi compresi tra 999 Milioni e 500 Milioni di Euro
3. Aziende con ricavi inferiori ai 500 Milioni di Euro

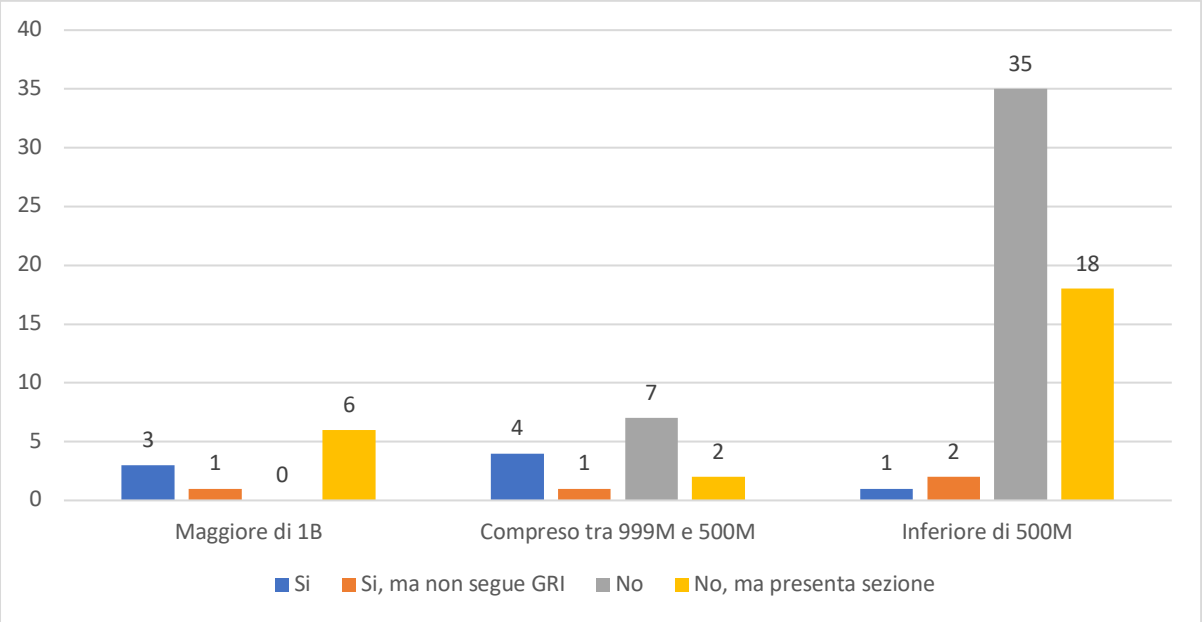
La distribuzione del campione è riassunta nel Grafico 5.

Grafico 5. Istogramma relativo alla distribuzione del campione di 80 aziende in relazione ai ricavi di vendita rinvenuti attraverso la banca dati AIDA. (elaborazione personale)



Quello che emerge da questa prima analisi è molto interessante in quanto ci permette di capire di più sul tessuto economico della Regione del Veneto, infatti solo il 12,5% delle aziende del campione ha un fatturato maggiore al miliardo di euro, il 20% compreso tra 999 milioni e 500 milioni e il 67,5% delle aziende analizzate minore di 500 milioni di euro.

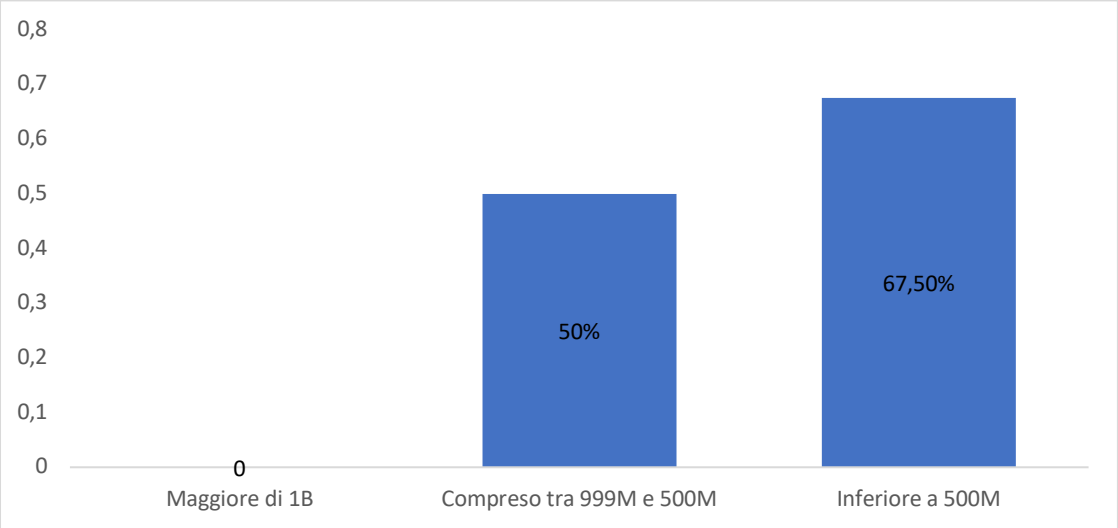
Grafico 6. Istogramma relativo al campione di 80 aziende (selezionato attraverso la banca dati AIDA) divise per dimensione e in relazione alla presenza (o assenza) dei report di sostenibilità o a sezione dedicata alla sostenibilità o alla CSR all'interno del proprio sito web. Fonti: AIDA, Siti web aziendali ed elaborazione personale.



Il risultato di quest'analisi ci permette di comprendere che vi è una forte correlazione tra dimensione aziendale e attuazione e rendicontazione delle politiche di sostenibilità delle aziende.

Come è riassunto nel Grafico 6, man a mano che i ricavi diminuiscono, la percentuale di aziende che non hanno pubblicato report e non hanno una sezione dedicata sul proprio sito aumenta.

Grafico 7. Istogramma relativo al campione di 80 aziende (selezionato attraverso la banca dati AIDA) che non hanno pubblicato il report di sostenibilità e non hanno sezione dedicata alla sostenibilità sul proprio sito web, relazionate al volume dei ricavi di vendita. Fonti: banca dati AIDA, siti web aziendali ed elaborazione personale

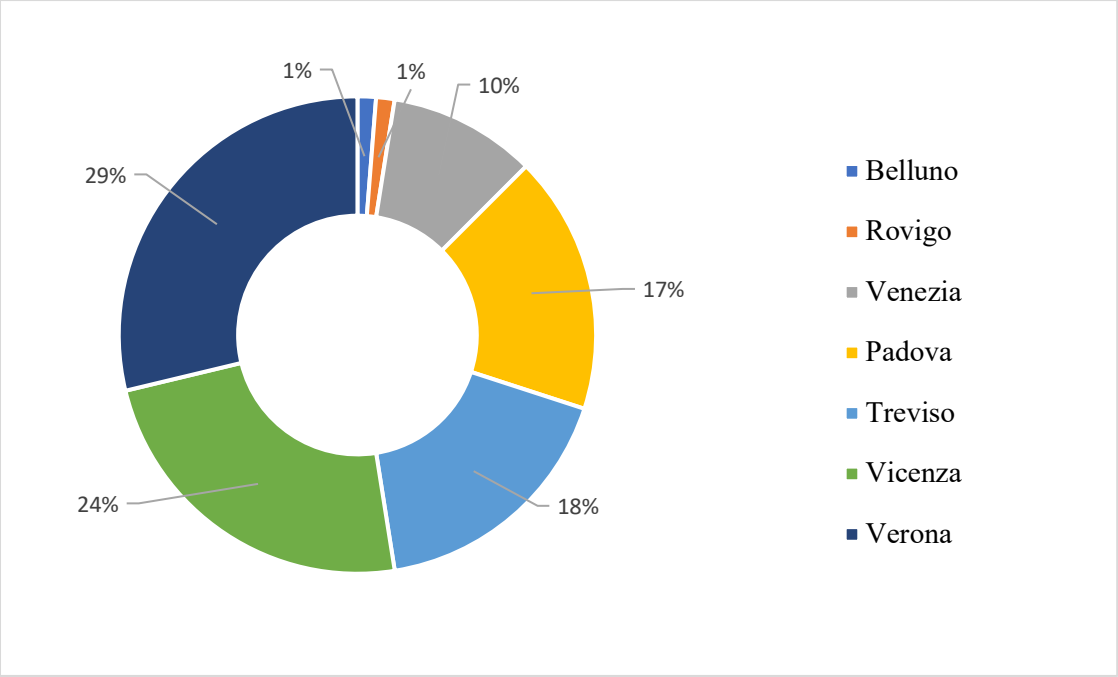


Come emerge dal Grafico 7 nel caso delle aziende con un fatturato maggiore di 1 miliardo, non ci sono aziende che non hanno pubblicato report e non hanno sezione dedicata sul sito. Per quanto riguarda le aziende con un fatturato compreso tra 999 milioni e 500 milioni la percentuale è del 50%, mentre per le aziende con fatturato inferiore ai 500 milioni appartenenti al campione analizzato la percentuale è del 67,5%, che aumenterebbe in modo esponenziale se il campione fosse esteso e considerasse un numero maggiore di aziende.

3.1.4 Divisione per luogo geografico

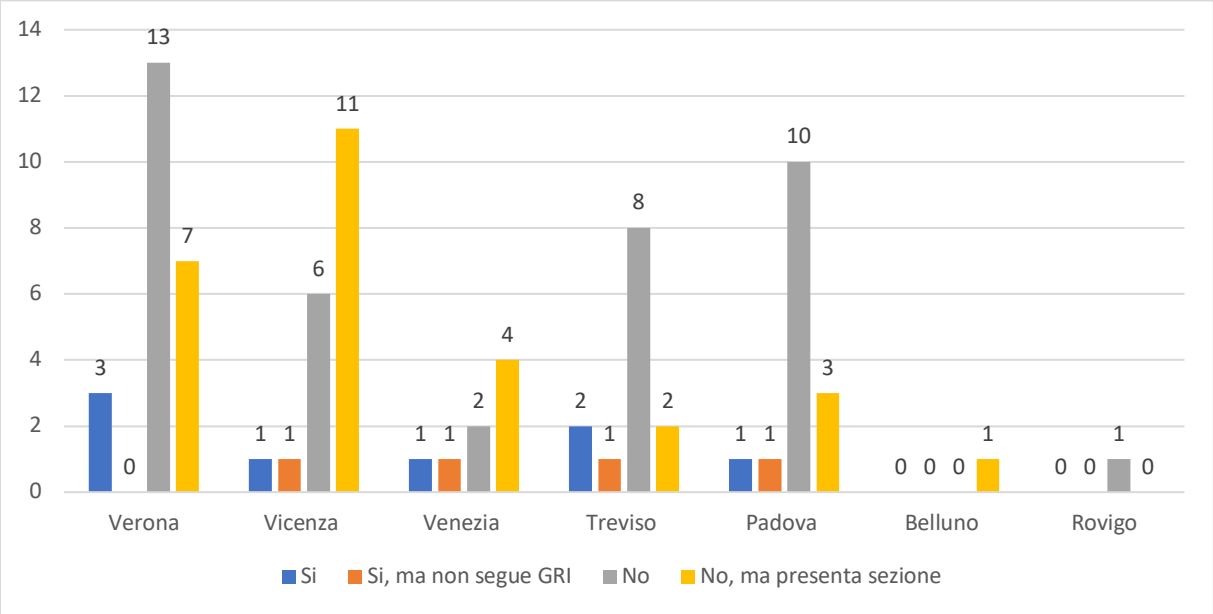
La terza dimensione lungo la quale questa analisi è stata svolta è quella geografica. Nel Grafico 8 è riassunta la distribuzione in percentuale di imprese, in cui emerge che all'interno della Provincia di Verona è presente un maggior numero di imprese rispetto alle altre province analizzate.

Grafico 8. Diagramma a torta relativo alla distribuzione delle 80 aziende (selezionate tramite banca dati AIDA) in relazione alla provincia di appartenenza. Fonte: banca dati Aida ed elaborazione personale.



La presenza del report di sostenibilità all'interno del campione diviso per province è illustrata all'interno del Grafico 9, in cui si vede chiaramente che all'interno della Provincia di Treviso e di Verona vi è un maggior numero di aziende che ha pubblicato il report di sostenibilità rispetto alle altre province. Questo dato cambio se analizziamo la percentuale di aziende che hanno pubblicato un report solo in relazione all'appartenenza alla provincia di riferimento; infatti nella Provincia di Venezia, il 25% delle Aziende analizzate ha pubblicato il report, mentre nella provincia di Treviso il 21,4%. Nelle altre province le percentuali di aziende che hanno pubblicato il report sono le seguenti: Padova 14%, Verona 12%, Vicenza 10%, mentre Belluno e Rovigo lo 0%. È importante sottolineare che i dati emersi da questa analisi sono fortemente influenzabili da una potenziale estensione del campione, infatti come descritto nel paragrafo 3.1.2, vi è una stretta relazione tra dimensione economica dell'azienda e attenzione ai temi di sostenibilità. Nel caso in cui si procedesse ad aumentare il campione di 80 aziende analizzate di altrettante unità, i risultati verrebbero fortemente influenzati dalla relazione appena descritta.

Grafico 9. Istogramma relativo al campione di 80 aziende (selezionato attraverso la banca dati AIDA) divise per appartenenza geografica in relazione alla presenza (o assenza) dei report di sostenibilità o alla sezione dedicata alla sostenibilità o alla CSR all'interno del proprio sito web. Fonti: AIDA, Siti web aziendali ed elaborazione personale.



3.2 Il Modello di Valutazione della Condotta Sostenibile

Tabella 9. Il modello di valutazione della condotta sostenibile aziendale sviluppato in questo elaborato (2020)

MODELLO DI VALUTAZIONE DELLA CONDOTTA SOSTENIBILE AZIENDALE						
GRI	**Contenuto**	**Informativa**	**Voce**	**KPI e modalità di valutazione**	**Assegnazione punteggio in relazione ai risultati**	**Bonus di variazione (0,5)**
102	**INFORMATIVA GENERALE**	102-20	Responsabilità a livello esecutivo per temi economici, ambientali e sociali	Presenza = 2 Assenza = 0		Non Previsto
		102-42	Individuazione e coinvolgimento degli stakeholder			
201	**PERFORMANCE ECONOMICHE**	201-1	Valore economico direttamente generato e distribuito	VED/Ricavi	0,6 < X < 1 [2 punti] 0,3 < X < 0,599 [1 punto] 0 < X < 0,299 [0 punti]	Previsto (+0,5)
301	**MATERIALI**	301-2	Materiali utilizzati che provengono da riciclo	Materiali Riciclati/ Totalità materiali utilizzati	0,6 < X < 1 [2 punti] 0,3 < X < 0,599 [1 punto] 0 < X < 0,299 [0 punti]	Previsto (+0,5)
		301-3	Prodotti recuperati o rigenerati e relativi materiali di imballaggio	Materiali recuperati o rigenerati/ Totale materiali utilizzati		Previsto (+0,5)
302	**ENERGIA**	302-1	Energia utilizzata dall'organizzazione	Ricavi / (Uso energia - energia rinnovabile generata)	0,11 < X < 1 [2 punti] 0,01 < X < 0,1 [1 punto] X = 0 [0 punti] X > 0 [-1 punti]	Non Previsto
		302-4	Riduzione del consumo di energia	Variazione % risparmio	0,11 < X < 1 [2 punti] 0,01 < X< 0,1 [1 punto] X=0 [0 punti] X > 0 [- 1 punto]	Non previsto perchè è già stata considerata la variazione nel calcolo
303	**ACQUA E SCARICHI IDRICI**	303-3	Prelievo/consumo idrico	Ricavi/ prelievo idrico	0 < X < 1500 [2 punti] 1501 < X < 3000 [1 punto] X > 3000 [0 punti]	Previsto (+0,5)
305	**EMISSIONI**	305-1	Emissioni totali di GHG	CS Emissioni/ Ricavi	0,6 < X < 1 [0 punti] 0,3 < X < 0,599 [1 punto] 0 < X < 0.299 [2 punti]	Non previsto
		305-5	Riduzione delle emissioni di GHG	Variazione % risparmio	0,11 < X < 1 [2 punti] 0,01 < X< 0,1 [1 punto] X=0 [0 punti] X > 0 [- 1 punto]	Non previsto perchè è già stata considerata la variazione nel calcolo
306	**SCARICHI IDRICI E RIFIUTI**	306- 2	Rifiuti per tipo e smaltimento	Rifiuti smaltiti /Rifiuti totali	0,6 < X < 1 [2 punti] 0,3 < X < 0,599 [1 punto] 0 < X < 0,299 [0 punti]	Non previsto
307	**COMPLIANCE AMBIENTALE**	307-1	non conformità con leggi e normtive in materia ambientale	Assenza = 2	Prensenza =0	Non previsto
401	**OCCUPAZIONE**	401-1	Nuove assunzioni e turnover	% turnover	1% < T < 9% [1 punto] 10% < T < 25% [2 punti] 25% < T >100% [0 punti]	Previsto (+0,5) nel caso in cui vi fosse una diminuzione rispetto all'anno
		401-2	Benefit previsti per i dipendenti a tempo pieno, ma non per i dipendenti part-time o con contratto a tempo determinato	Presenza forte = 2 Presenza media = 1 Presenza debole o assenza =0		Non previsto
		401-3	Congedo parentale			
403	**SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO**	403-1	Sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro	Presenza forte = 2 Presenza media = 1 Presenza debole o assenza =0		Non previsto
		403-2	identificazione dei pericoli, valutazione dei rischi e indagini sugli incidenti			
		403-9	Infortuni sul lavoro	N° di infortuni / N° di dipendenti	0 < I < 0,01 [2 punti] 0,011 < I < 0,03 [1 punto] 0,031 < I < 0,05 [0,5 punti] 0,051 < I < 0,079 [0 punti] I > 0,08	Previsto (+0,5) nel caso in cui vi fosse una diminuzione rispetto all'anno precedente
405	**DIVERSITÀ E PARI OPPORTUNITÀ**	405-1	Diversità negli organi di governo e tra dipendenti	Differenza % tra maschi e femmine	D = 50% = 2 D > 35% = 1 D< 35% = 0	Non previsto
		405-2	Rapporto dello stipendio base e retribuzione delle donne rispetto agli uomini	Differenza % stipendio base tra maschi e femmine	D = 50% = 2 D > 35% = 1 D< 35% = 0	Non previsto
408	**LAVORO MINORILE**	408-1	Attività e fornitori a rischio significativo di episodi di lavoro minorile	Assenza = 2	Prensenza =0	Non previsto
413	**COMUNITÀ LOCALI**	413-1	Attività che prevedono il coinvolgimento delle comunità locali, valutazione d'impatto e programmi di sviluppo	Presenza forte = 2 Presenza media = 1 Presenza debole o assenza= 0		Non Previsto
		413-2	Attività con impatti negativi, potenziali e attuali significativi sulle comunità locali	Presenza forte = -1 Presenza leggera= 0 Totale assenza = 2		Previsto (+0,5) nel caso in cui vi fosse una diminuzione rispetto all'anno precedente

3.2.1 L'origine e la necessità di sviluppo del modello di valutazione della condotta sostenibile

Il principale obiettivo di questa analisi è quello di descrivere come l'ecosistema delle aziende del veneto sia posizionato in relazione ai temi di sostenibilità e responsabilità sociale d'impresa. L'analisi condotta finora ha cercato di fotografare la relazione che c'è tra le imprese venete e la rendicontazione non finanziaria, che è il principale strumento che abbiamo per conoscere le politiche aziendali in materia di sostenibilità. I risultati emersi ci permettono di capire che la maggior parte delle aziende considerate, non ha interesse nel descrivere (neanche in maniera sintetica sul proprio sito web) la propria posizione in merito ai temi di analisi.

Ancora prima di iniziare l'analisi sopracitata era emersa la necessità di utilizzare uno strumento che fosse in grado di analizzare la condotta sostenibile di un'azienda e di offrire un risultato misurabile, che se comparato con altri risultati emersi dall'applicazione del medesimo modello ad altri soggetti, permettesse di mettere a fuoco l'andamento generale del campione di riferimento.

Esistono diversi modelli, sviluppati da diverse società di consulenza, che offrono alle aziende la possibilità di farsi valutare e di ottenere un rating di sostenibilità, mediante un processo analogo a quello del rating del credito. Il processo di valutazione della condotta sostenibile avviene tramite un dialogo tra l'azienda e la società di consulenza, che alla fine della sua analisi esprime una valutazione. La ragione per cui un'azienda si sottopone a tale processo è la medesima per cui è importante avere una valutazione positiva in termini di rating finanziario: avere un attestato che dimostri la condizione di salute dell'azienda permette di attirare nuovi investitori ed accedere con successo e agilmente al mercato di capitali. Questo processo di valutazione ha come base il concetto di ESG (Environmental, Social & Governance), che integra alla normale valutazione finanziaria, dei criteri di valutazione della condotta sostenibile.

Uno dei tanti modelli di valutazione ESG è quello di Standard Ethics, società di consulenza inglese, che pubblica periodicamente report in cui sono raccolti i risultati delle sue analisi. Il processo di assegnazione del rating è illustrato nella Figura 7 e come si può vedere l'emissione della valutazione finale emerge in seguito ad un lungo iter che prevede

un continuo coinvolgimento dell'impresa in questo processo tramite indagini, interviste e questionari. Le modalità tramite cui vengono assegnati i punteggi non sono note e questo rende di difficile applicazione il modello (per chi è esterno all'azienda e non ha gli strumenti necessari), inoltre, le informazioni derivanti dal dialogo tra i due soggetti, per ovvie ragioni non sono pubbliche e di conseguenza l'unico dato conosciuto è il punteggio finale ottenuto dall'azienda.

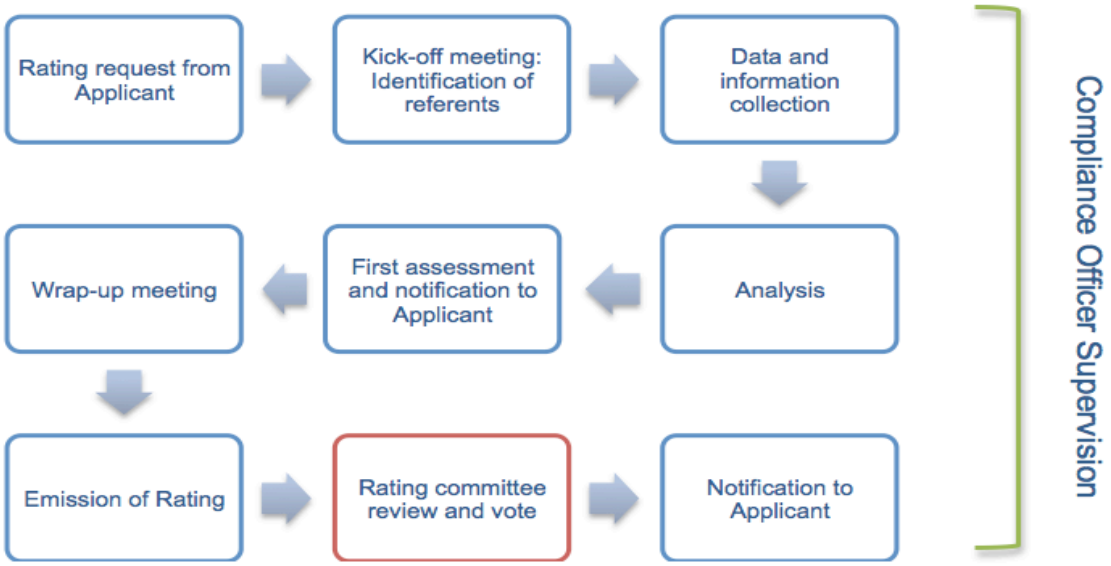


Figura 7. Processo di assegnazione di rating di sostenibilità da parte della società di consulenza Standard Ethics. (standardethics.eu)

Il settore delle aziende che si occupano di valutazione ESG è in rapido sviluppo, in quanto si sta sempre più diffondendo la consapevolezza che vi sia una correlazione tra politiche di sostenibilità e diminuzione del rischio.

Un tratto che accomuna tutte le aziende che si occupano di valutazione della sostenibilità aziendale è essenzialmente il fatto che tutti i risultati che emergono in seguito alle singole analisi derivino da un dialogo tra società di consulenza e impresa. La raccolta dei dati può essere riassunta nei seguenti passaggi:

1. Rilevazioni sulle aziende in merito alle politiche di sostenibilità e definizione dei criteri ESG
2. Informazioni generali sulla società e sulla struttura della governance

3. Partecipazione ad assemblee degli azionisti
4. Ricorso a database governativi

La possibilità di avviare un dialogo con le imprese, al fine di applicare uno dei modelli già esistenti, sarebbe stata un'ipotesi molto plausibile in tempi diversi da quelli in cui questo elaborato è stato sviluppato[4].

La necessità di sviluppare il Modello di Valutazione della Condotta Sostenibile è nata dunque per sopperire all'impossibilità di instaurare una relazione con le imprese oggetto di analisi e di conseguenza il Modello, potrebbe essere più efficace se le informazioni non provenissero soltanto dal report di sostenibilità pubblicato, ma da un dialogo e da una relazione diretta con l'impresa analizzata. Il Modello (illustrato nella Tabella 9) nasce dunque, come strumento in grado di valutare in modo sintetico, l'approccio che un'azienda ha nei confronti della sostenibilità, in seguito all'analisi della sola dichiarazione non finanziaria pubblicata.

Lo scopo del Modello è quello di scomporre il report di sostenibilità dell'impresa in diverse sezioni, che rappresentano i temi più importanti inerenti al mondo della sostenibilità e in relazione alle informazioni presenti all'interno del report assegnare un punteggio. La somma dei punteggi delle diverse sezioni determina il punteggio finale, a cui verrà infine affiancato un rating.

Il Modello pone le sue basi sulle informative GRI Standard per il fatto che esse sono lo strumento di supporto alla rendicontazione più usato dalle aziende per pubblicare i propri report e offrono una struttura standard alle varie dichiarazioni non-finanziarie.

3.2.2 Dati necessari al corretto funzionamento del modello

I dati necessari al funzionamento del modello sono i seguenti:

- Fatturato
- Numero di dipendenti
- Valore economico distribuito
- Materiali utilizzati

[4] Questo elaborato è stato sviluppato nel 2020, nel corso dell'emergenza sanitaria Covid-19

- Materiali che provengono da riciclo
- Uso totale di energia
- Energia rinnovabile generata
- Prelievo idrico
- Emissioni CO2
- Rifiuti totali prodotti
- Rifiuti riciclati e/o recuperati
- Tasso percentuale di turnover
- Infortuni sul lavoro

Questi dati, come da indicazione GRI dovrebbero essere presenti all'interno del report di sostenibilità. Per il corretto funzionamento del modello è necessario che almeno il 70% dei dati siano presenti.
Per tutti questi dati è preferibile averli espressi al tempo t (ovvero l'ultimo anno di analisi e quindi anno di riferimento) e al tempo t-1 (anno precedente all'anno di riferimento).

3.2.3 Modalità di assegnazione del punteggio

Per avere un sistema di rating è fondamentale assegnare ad ogni indicatore un punteggio; per fare questo si è cercato il più possibile di rispettare criteri di oggettività, ma come vedremo non sempre è stato possibile avere dei riferimenti esterni che abbiamo consentito di assegnare un punteggio in modo completamente arbitrario e oggettivo.
Le modalità con le quali viene assegnato il punteggio sono le seguenti:

1. Principio di presenza/assenza: il punteggio viene assegnato in relazione alla presenza o all'assenza dell'informazione all'interno del report. L'assegnazione del punteggio non deriva solo dalla presenza dell'informazione all'interno del report, ma anche dall'esistenza di azioni da parte dell'azienda in relazione a quel determinato oggetto. La mancata assegnazione del punteggio può dipendere dall'omissione dell'informazione, o dall'assenza delle iniziative relative. Un esempio è quello della mappatura degli stakeholder e del loro coinvolgimento: nel caso in cui l'impresa esegua la mappatura dei suoi stakeholder viene assegnato un

punteggio positivo, nel caso l'azienda sostenesse la mancanza della mappatura, rimandandola ad un report successivo il punteggio non verrebbe assegnato, come nel caso di omissione dell'informazione.

2. Calcolo di KPI (o indici): in questo caso il punteggio viene assegnato in relazione al risultato ottenuto dal calcolo di indici specifici relativi alle determinate materie. Il punteggio solitamente viene assegnato in relazione all'appartenenza del risultato a tre categorie specifiche (*best, average e poor performer*).
3. Bonus di variazione: in relazione solo a determinate voci se vi è una variazione (positiva o negativa, dipende dalla voce) si assegna il bonus. Il valore del bonus è di 0,5.
4. Warning: sono delle segnalazioni relative all'omissione di informazioni importanti relativi al calcolo di singole voci. La segnalazione del warning avviene nel momento in cui l'informazione dichiarata dall'azienda non è completa. L'applicazione del warning fa si che al punteggio finale ottenuto dall'azienda vengano sottratti 0,5 punti.
5. Bonus di affiancamento agli SDGs: nel caso in cui nel bilancio di sostenibilità venga esposta in modo chiaro la correlazione tra GRI e SDGs si procede ad assegnare un punteggio bonus di 0,5.

Una volta assegnato il punteggio ad ogni singola voce del modello, si procede alla somma di tutti i punti. Una volta ottenuto il punteggio totale si procede all'assegnazione del rating di sostenibilità, che ci dirà a quale classe appartiene l'azienda e se è *best, average o poor.* Il punteggio massimo ottenibile corrisponde a 50 punti, ma per l'assegnazione del punteggio finale bisogna eseguire il seguente calcolo:

(Risultato ottenuto 50) / 100*

La griglia di assegnazione del punteggio è illustrata nella Tabella 10. Questa griglia è di fatto una rielaborazione delle principali griglie di rating utilizzate da società di rating del credito.

Tabella 10. Griglia di valutazione e di assegnazione del rating di sostenibilità (elaborazione personale).

	VALUTAZIONE	%
BEST	AAA	100-90
	AA	89-80
	A	79-70
AVERAGE	BBB	69-60
	BB	59-50
	B	49-40
POOR	CCC	39 -30
	CC	29-20
	C	19-10
	D	9 - 0

Come si evince dalla Tabella 10, in relazione al rating ottenuto, si rientra in tre diverse categorie: best, average e poor, che fanno riferimento al livello di performance dell'azienda in relazione ai temi di sostenibilità.

Come già scritto nel paragrafo precedente, il Modello è strutturato seguendo alcune delle informative GRI. Di seguito si procede ad analizzare singolarmente tutte le informative presenti nel modello e le modalità di assegnazione dei punti in relazione ad esse:

GRI 102 - Informativa Generale

Per quanto riguarda l'inserimento all'interno del modello, dei GRI Standards appartenenti alla sezione 102, si è scelto di tralasciare tutte le voci che hanno la funzione di introdurre e descrivere in modo generale l'azienda che ha pubblicato il report. Sono stati invece scelti i due standard seguenti:

- GRI 102-20 appartenente alla sezione Governance, che ha lo scopo approfondire come viene affrontato dall'azienda il tema della *Responsabilità a livello esecutivo*

per temi economici ambientali e sociali. La presenza di questo GRI ci permette di sapere se all'interno dell'organizzazione sia presente una o più cariche con responsabilità per temi di sostenibilità e se i titolari di queste cariche riferiscano direttamente al massimo organo di governo. La presenza di questa informazione all'interno del report è di fondamentale importanza per conoscere quanto la sostenibilità sia considerato un tema rilevante e di fondamentale importanza dal management all'interno dell'organizzazione.

- GRI 102-42 la presenza di questo standard ci consente di conoscere le modalità di definizione degli stakeholder e le conseguenti modalità di coinvolgimento.

Per l'assegnazione del punteggio, si utilizza il principio di presenza/assenza, come riassunto nella Tabella 11.

Tabella 11. Assegnazione del punteggio in relazione alla presenza/assenza dell'informazione tramite applicazione del modello sviluppato in questo elaborato (elaborazione personale)

	Punteggio	**Bonus di variazione**
Presenza dell'informazione	2	Assente
Assenza dell'informazione	0	Assente

GRI 201 - Performance Economiche

Per quanto concerne l'analisi delle performance di carattere economico, si è deliberatamente scelto di tralasciare la maggior parte degli standard appartenenti alla sezione GRI 201, in quanto lo scopo di questo modello, come già detto, non è quello di analizzare da una prospettiva gestionale la situazione economica e patrimoniale delle imprese, quanto più cercare di delinearne, seppur in maniera sintetica la condotta in materia di sostenibilità.

Un indice di performance tuttavia ci permette di conoscere un aspetto di fondamentale importanza relativamente alla generazione shared value da parte delle imprese analizzate. Per lo sviluppo dell'indice a cui si fa riferimento sono quindi necessarie due informazioni: il fatturato dell'impresa (che è facilmente recuperabile) e *il valore economico direttamente generato e distribuito* che corrisponde a GRI 201-1

Il valore economico direttamente generato e distribuito è costituito da tre componenti fondamentali:

1. Il valore economico direttamente generato (che corrisponde essenzialmente ai ricavi dell'impresa)
2. Il valore economico distribuito, che è costituito da: costi operativi, salari e benefit dei dipendenti, pagamenti ai fornitori di capitale, pagamenti alla pubblica amministrazione e investimenti nella comunità.
3. Il valore economico trattenuto che si ottiene dalla differenza tra valore economico direttamente generato e valore economico distribuito.

L'indice utilizzato per l'assegnazione del punteggio in questo caso è il seguente:

$$\frac{\textit{Valore economico distribuito}}{\textit{Ricavi}}$$

L'assegnazione del punteggio avviene in relazione al risultato ottenuto dal calcolo dell'indice appena descritto, come riassunto nella Tabella 12.

Tabella 12. Assegnazione punteggio in relazione al risultato ottenuto dal calcolo dell'indice del valore economico generato e distribuito delle imprese tramite l'applicazione del modello sviluppato in questo elaborato (elaborazione personale).

Risultato	**Punteggio**
$0,6 < X < 1$	2
$0,3 < X < 0,599$	1
$0 < X < 0.299$	0
Assenza dell'informazione	0

Il bonus di variazione [0,5] viene assegnato nel caso in cui vi sia una variazione positiva dell'indice calcolato al tempo t in relazione a quello calcolato al tempo t-1.
La mancanza di informazioni relative alle voci necessarie al calcolo di questo indice comporta l'assegnazione di zero punti e la non applicazione del bonus di variazione.

GRI 301 - MATERIALI

Il GRI 301 è di fondamentale importanza perché analizza l'origine e le quantità dei materiali utilizzati all'interno della catena del valore; inoltre viene approfondita anche la destinazione dei materiali utilizzati dall'impresa.

I GRI selezionati all'interno del modello sono i seguenti:

- GRI 301-2: si rendicontano i materiali utilizzati che provengono da riciclo: questo standard fa riferimento a quanti materiali utilizzati all'interno del ciclo del valore dell'impresa derivino da riciclo e di conseguenza l'indice di calcolo è il rapporto tra materiali riciclati e la totalità dei materiali utilizzati. Questo indice è fondamentale perché ci consente di capire quanto sia presenta all'interno dell'organizzazione la spinta verso l'economia circolare. Più il risultato dell'indice si avvicinerà ad 1, più l'azienda analizzata avrà implementato all'interno del suo business model un approccio circolare relativo all'utilizzo delle risorse.
- GRI 301-3 Prodotti recuperati e rigenerati e relativi materiali di imballaggio: con questo standard viene richiesto all'azienda di rendicontare la destinazione dei materiali utilizzati e quindi la destinazione finale di questi materiali, sempre in un'ottica di circolarità.

Quando si fa riferimento ai materiali solitamente l'unità di misura utilizzata all'interno dei report di sostenibilità e suggerita dai GRI corrispondenti è la tonnellata (t).
Uno dei problemi relativi all'inserimento all'interno del modello di valutazione della quantità totale dei materiali e quindi la misurazione oggettiva del consumo totale (e dell'eventuale recupero e/o riciclo) deriva dal ricorso all'esternalizzazione. In questo caso l'impresa non è tenuta a rendicontare il consumo di materiali dei fornitori, ma soltanto quello di propria competenza. In questo caso all'interno del modello di valutazione, in caso di rilevamento di informazioni poco coerenti con i volumi di vendita in relazione ai materiali, si procede con l'assegnazione del *warning*.

Gli indici relativi ai materiali si calcolano come illustrato nella Tabella 13.

Tabella 13. Calcolo degli indicatori relativi all'utilizzo dei materiali ed al riciclo, al recupero ed alla rigenerazione delle imprese (elaborazione personale).

GRI corrispondente	Indice
301-2 Materiali utilizzati che provengono da riciclo	$\frac{\textit{Materiali riciclati utilizzati}}{\textit{Totalità materiali utilizzati}}$
301-3 Prodotti recuperati o rigenerati e relativi materiali di imballaggio	$\frac{\textit{Materiali recuperati o riciclati}}{\textit{Totalità materiali utilizzati}}$

L'assegnazione del punteggio avviene per entrambi gli indici come illustrato nella Tabella 14.

Tabella 14. Assegnazione punteggio in relazione al calcolo degli indici relativi al riciclo, recupero e rigenerazione dei materiali tramite applicazione del modello sviluppato in questo elaborato (elaborazione personale)

Risultato	Punteggio
$0,6 < X < 1$	2
$0,3 < X < 0,599$	1
$0 < X < 0.299$	0
Assenza dell'informazione	0

L'utilizzo congiunto di questi indici consente al modello di rilevare la propensione alla circolarità dell'impresa da due diverse prospettive relative al ciclo di vita delle risorse. La prima prospettiva ci consente di conoscere l'origine dei materiali utilizzati e la percentuale relativa ai materiali provenienti dal riciclo, la seconda invece ci permette di sapere quanti di quei materiali verranno riutilizzati in un successivo ciclo produttivo.

GRI 302 - ENERGIA

Il tema dell'energia è senza dubbio uno degli argomenti più importanti e attuali che riguardano, non solo chi si occupa di sostenibilità ambientale, ma anche chi analizza l'impresa da una prospettiva gestionale. L'utilizzo efficiente delle risorse deve essere uno degli obiettivi principali che l'azienda si pone, non solo da una prospettiva di contenimento dei costi, ma anche (e ovviamente fondamentale per la nostra analisi) di riduzione degli effetti derivanti dalla propria attività all'interno del contesto in cui opera. Da un lato, abbiamo una prospettiva di utilizzo efficiente delle risorse, dall'altro la volontà dell'organizzazione di utilizzare sempre più energia proveniente da fonti rinnovabili.

Seguendo questa logica, sono state selezionate le seguenti informative GRI:

- GRI 302-1 che fa riferimento all'energia utilizzata dall'organizzazione
- GRI 302-4 relativa alla riduzione del consumo energetico, come sinonimo di efficientamento, non solo del processo produttivo, ma di tutto quello che caratterizza l'attività dell'impresa.

La scelta di sviluppare degli indici si pone, nella già citata necessità, di avere dei valori standard da comparare per poter determinare non solo quale sia la situazione all'interno contesto di riferimento (che per noi si configura con i confini della Regione Veneto), ma soprattutto sapere quali siano all'interno di quest'area i *best, gli average e i poor performers.*

Da una prospettiva gestionale abbiamo diverse variabili che ci permettono di standardizzare i parametri in oggetto, le più comuni sono senza dubbio i Ricavi, o l'EBITDA, ma anche il numero dei dipendenti, ecc. In questo caso specifico, si è scelto di usare i ricavi come variabile in grado di standardizzare i risultati degli indici in esame. Va detto che l'implementazione dei suddetti indici diventa particolarmente ostica, in quanto vengono messe in relazione variabili fisiche ed economiche e non esistono standard di riferimento offerti dalle fonti utilizzate per lo sviluppo di questo modello: GRI offre gli strumenti di rendicontazione, ma non ci dice se i risultati ottenuti siano positivi o negativi: si hanno disposizioni di metodo, ma non di merito. Di conseguenza si è scelto

di utilizzare come scala di valutazione, i risultati stessi ottenuti dall'analisi delle aziende, cercando di analizzare la distribuzione dei risultati e determinando chi fosse *best, average o poor performer* e attribuendo i punteggi in relazione alla categoria di appartenenza.
Per il calcolo dell'indice relativo al consumo di energia dell'organizzazione si è utilizzato il seguente indice:

$$\frac{\textit{Ricavi}}{\textit{Consumo di energia totale - Consumo di energia proveniente da fonti rinnovabili}}$$

Questo indice ci dice quante unità di energia servono per generare quote di ricavi.
L'assegnazione del punteggio avviene come illustrato nella Tabella 15.

Tabella 15. Assegnazione punteggio in relazione al consumo di energia delle imprese tramite l'applicazione del modello sviluppato in questo elaborato (elaborazione personale)

Risultato	**Punteggio**	**Categoria**
X > 5000	2	BEST
2501 < X < 5000	1	AVERAGE
0 < X < 2500	0	POOR
Assenza dell'informazione	0	

Si utilizzano solitamente due tipologie alternative di unità di misura per il calcolo del consumo di energia, che sono il Giga-Joule (GJ) e il Kilowatt/h (KWh). Vista la maggior presenza di utilizzo del Giga-Joule si è utilizzato quest'ultimo. Nel caso in cui all'interno dei report di sostenibilità si facesse riferimento ai KWh, si è proceduto a convertirli in GigaJoule[5].
Per quanto riguarda invece la riduzione dei consumi di energia è più facile avere un paragone di riferimento in quanto si analizzano variabili solamente fisiche. Questo indice

[5] La conversione si calcola nella modalità seguente: 1 kWh = 0,0036Gj

si ottiene dalla variazione percentuale tra il consumo energetico al tempo t e quello al tempo t-1.

La variazione percentuale si calcola:

$$\frac{\textit{(Consumo energia al tempo t - consumo energia al tempo t-1)}}{\textit{Consumo energia al tempo t}}$$

L'assegnazione del punteggio si ottiene come illustrato nella Tabella 16.

Tabella 16. Assegnazione punteggio in relazione alla variazione del consumo di energia delle imprese, in relazione a due periodi temporali diversi (elaborazione personale)

Risultato	**Punteggio**
(0,11) < X < (1)	2
(0,01) < X < (0,1)	1
X = 0	0
X > 0	-1
Assenza dell'informazione	0

Questi due indici non includono bonus di variazione, in quanto la variazione stessa è compresa nell'indice indicato dal GRI 302-04.

GRI 303 - ACQUA E SCARICHI IDRICI

Questa sezione dei GRI ci offre gli strumenti per analizzare il prelievo e il consumo idrico dell'azienda.

In questo caso si è scelto di semplificare la distinzione tra prelievo e consumo e di conseguenza questi due termini vengono intesi come sinonimi: la ragione che ha portato a questa scelta deriva esclusivamente dal fatto che nei report di sostenibilità le aziende eseguono la medesima semplificazione.

Come già detto per il calcolo dell'indice derivante dal GRI 302-1, anche in questo caso si utilizzano i ricavi come variabile che ci permette di standardizzare gli indici in oggetto e renderli comparabili.
L'indice utilizzato è il seguente:

$$\frac{\textit{Ricavi}}{\textit{Prelievo (o consumo) idrico}}$$

Si è scelto di utilizzare come scala di valutazione, i risultati stessi ottenuti dall'analisi delle aziende, cercando di analizzare la distribuzione dei risultati e determinando chi fosse *best, average o poor performer* e attribuendo i punteggi in relazione alla categoria di appartenenza.

L'assegnazione del punteggio avviene come riassunto nella Tabella 17.

Tabella 17. Assegnazione del punteggio in relazione al consumo idrico delle imprese, tramite l'applicazione del modello sviluppato in questo elaborato (elaborazione personale)

Risultato	**Punteggio**	**Categoria**
X > 2000	2	BEST
1000 < X < 2000	1	AVERAGE
0 < X < 1000	0	POOR
Assenza dell'informazione	0	

L'unità di misura è quella dei metri cubi (m^3).

GRI 305 - EMISSIONI

Quando si affronta il tema delle emissioni di Anidride Carbonica (CO2), bisogna tenere presente che l'Anidride Carbonica è parte integrante dei cicli biogeochimici naturali e di conseguenza è presente in natura nonostante l'attività umana, che ne determina un incremento sostanziale solo a partire dalla Prima Rivoluzione Industriale. In questa sede, seppur in modo assai sintetico, è opportuno introdurre il concetto di emissione,

escludendo tutti i fenomeni naturali, e considerando gli impatti generati dall'uomo e dallo svolgimento dell'attività economica. Le emissioni di CO2, connesse alle attività umane sono quindi il risultato della combustione dei combustibili fossili, i quali costituiscono la principale fonte umana di emissione atmosferica di CO2 e causa del surriscaldamento globale.

Possiamo sostenere che ogni attività generi delle esternalità, ovvero degli effetti (talvolta volontari e talvolta no) che possono avere un effetto positivo o negativo su un contesto diverso da quello di partenza.

Per quanto riguarda la nostra analisi, per un'esigenza di semplificazione, si è scelto di considerare solo le emissioni di CO2; questa scelta inoltre, è stata fortemente influenzata dalla quasi totale assenza all'interno delle dichiarazioni non finanziarie analizzate relativa alle emissioni di natura diversa da quelle di Anidride Carbonica.

Nel caso delle emissioni, è fondamentale introdurre il concetto di costo sociale (CS): i costi sociali derivano da un danno nei confronti di un individuo o della comunità, generato da un'attività economica e ci permettono di misurare quante risorse vengano consumate a causa dell'esistenza di una determinata esternalità. Nel caso specifico dell'emissioni di CO2 è stato stimato che il CS di ogni tonnellata si aggiri in media intorno ai 417 dollari (circa 360 euro).

Per il modello di valutazione è stato sviluppato il seguente indice, che ci permette di conoscere la relazione tra emissioni e reddito, considerando il costo sociale derivante dalla produzione di emissioni relativi allo svolgimento dell'attività economica:

$$\frac{R}{tCO2 \; x \; CS}$$

Dove:

- R sono i Ricavi dell'azienda
- tCO2 corrisponde alle tonnellate di Anidride Carbonica prodotte dall'azienda
- CS è il costo sociale, che assume il valore di 417 dollari (o 360 euro).

L’assegnazione del punteggio avviene come illustrato nella Tabella 18.

Tabella 18. Assegnazione punteggio in relazione alla quantità di emissioni prodotte dalle imprese, tramite applicazione del modello sviluppato in questo elaborato (elaborazione personale)

Risultato	**Punteggio**
0,6 < X < 1	0
0,3 < X < 0,599	1
0 < X < 0.299	2
Assenza dell’informazione	0

Non è previsto il bonus di variazione, in quanto, anche in questo caso il modello contempla un indice di riduzione delle emissioni (GRI 305-5), che si ottiene dalla seguente operazione:

$$\frac{(\textit{Emissioni } tCO_2 \textit{ al tempo } t - \textit{Emissioni } tCO_2 \textit{ al tempo } t - 1)}{\textit{Emissioni } tCO_2 \textit{ al tempo } t}$$

L’assegnazione del punteggio si ottiene come illustrato nella Tabella 19.

Tabella 19. Assegnazione punteggio in relazione alla variazione della quantità di emissioni prodotte dalle imprese analizzate tramite l’applicazione del modello sviluppato in questo elaborato (elaborazione personale)

Risultato	**Punteggio**
(0,11) < X < (1)	2
(0,01) < X < (0,1)	1
X = 0	0
X > 0	-1
Assenza dell’informazione	0

GRI 306 - SCARICHI IDRICI E RIFIUTI

Quando parliamo di rifiuti dobbiamo fare riferimento a due macro-categorie di rifiuti in relazione alle modalità di smaltimento:

1. Rifiuti riciclabili: in questa categoria non solo vengono compresi i rifiuti destinati al riciclo, ma anche quelli che verranno riutilizzati, compostati o recuperati.
2. Rifiuti non riciclabili: questa seconda categoria comprende i rifiuti che verranno inceneriti o depositati in una discarica, o che non verranno destinati ad uso diverso rispetto a quelli appena citati.

In questo caso l'indice di calcolo scelto per verificare la condotta aziendale relativa al GRI 306-2 (rifiuti per tipo e smaltimento) è il seguente:

$$\frac{\textit{Rifiuti riciclati}}{\textit{Rifiuti totali}}$$

Dove tra i rifiuti riciclati sono compresi anche i rifiuti che verranno riutilizzati, compostati o recuperati.

L'unità di misura è quella delle tonnellate. L'assegnazione del punteggio avviene come illustrato nella Tabella 20.

Tabella 20. Assegnazione punteggio relativo ai rifiuti prodotti dalle imprese analizzate tramite applicazione del modello sviluppato in questo elaborato (elaborazione personale)

Risultato	**Punteggio**
$0,6 < X < 1$	2
$0,3 < X < 0,599$	1
$0 < X < 0.299$	0
Assenza dell'informazione	0

GRI 307 - COMPLIANCE AMBIENTALE

In questo caso è stato selezionato il GRI 307-1, che fa riferimento alla non conformità con leggi e normative in materia ambientale. Secondo questa informativa, l'organizzazione deve rendicontare le pene pecuniarie significative e le sanzioni non

monetarie per il mancato rispetto delle leggi e/o delle normative ambientali. Queste sanzioni, come già detto, possono essere considerati costi di gestione ambientali (vd. Capitolo sulla misurazione e rendicontazione della sostenibilità).

Nel caso in cui fosse presente una palese omissione in relazione a pene pecuniarie o sanzioni, si provvede ad assegnare il *warning.*

In questo caso il parametro di assegnazione del punteggio è quello della presenza/assenza, come illustrato nella Tabella 21.

Tabella 21. Assegnazione punteggio in relazione alla presenza o assenza delle voci relative alla Compliance Ambientale all'interno dei report di sostenibilità delle imprese analizzate (elaborazione personale).

	Punteggio	**Bonus di variazione**
Presenza di sanzioni	0	Assente
Assenza di sanzioni	2	Assente
Presunta omissione dell'informazione	Warning [-0,5]	Assente

GRI 401 - OCCUPAZIONE

A partire dall'informativa GRI 401, si iniziano ad affrontare le tematiche relative alla Responsabilità Sociale d'Impresa. I GRI selezionati in questo caso sono:

- GRI 401-1 relativo alle *nuove assunzioni e turnover*
- GRI 401-2 relativo ai *benefit previsti per i dipendenti*
- GRI 401-3 relativo ai *congedi parentali*

Il primo indice utilizzata in questa sezione è relativo al turnover. Il turnover è il flusso di persone uscenti ed entranti all'interno di un'azienda, o più semplicemente l'indice di ricambio del personale.

La letteratura suggerisce che esistono due tipologie di turnover:

- Un turnover fisiologico dovuto ai normali flussi di ingresso ed uscita all'interno dell'azienda
- Un turnover patologico che sopraggiunge quando vi è un elevato ricambio del personale non dovuto all'ordinaria sostituzione dei lavoratori.

Il turnover fisiologico è molto influenzato dal settore nel quale opera l'azienda analizzata, di conseguenza cercare di standardizzare il più possibile questo indice, non è sempre facile, tuttavia si è cercato di applicare il metodo di valutazione in modo da renderlo il più trasversale possibile e quindi in grado di essere, per quanto possibile, oggettivo.
Il turnover (percentuale) si calcola nella seguente modalità:

$$T = \frac{Et + Ut}{Ot} \; x \; 100$$

Dove:

Et: sono i lavoratori entrati al tempo t

Ut: sono i lavoratori usciti al tempo t

Ot: è l'organico medio al tempo t

Le modalità di assegnazione del punteggio sono illustrate nella Tabella 22.

Tabella 22. Assegnazione punteggio in relazione al tasso di turnover tramite l'applicazione del modello sviluppato in questo elaborato (elaborazione personale)

Risultato	**Punteggio**
1% < T < 9%	1
10% < T < 25%	2
25% < T < 100%	0
Assenza dell'informazione (o dei dati per calcolare l'indice)	0

Non solo un turnover elevato è sinonimo di una situazione patologica, ma anche la presenza di una percentuale di turnover troppo bassa evidenzia una situazione non ideale, in quanto ci permette di identificare una struttura organizzativa estremamente rigida e poco dinamica. Il bonus di variazione viene assegnato nel caso in cui ci fosse una

diminuzione del turnover, ma solo nel caso in cui questa diminuzione non scendesse sotto la soglia del 10%.
Se vi fosse, ad esempio, una diminuzione del tasso di turnover dal 23% al 17% il bonus verrebbe assegnato, ma nel caso in cui la diminuzione avvenisse dal 13% al 9%, il punteggio bonus non sarebbe conteggiato.

Per quanto riguarda le informative GRI 401-2 e 401-3, rispettivamente *benefit previsti per i dipendenti* e *congedi parentali*, per l'assegnazione del punteggio si assegna il principio di presenza/assenza delle voci all'interno del report. Si introduce un'ulteriore distinzione, la presenza può essere di tre tipi: forte, media o debole, in relazione alle iniziative dell'impresa in relazione a tali oggetti. Con presenza forte si identifica lo sforzo dell'impresa che tende ad offrire ad i suoi dipendenti più benefit e congedi parentali rispetto alla media delle altre aziende. La presenza media identifica uno sforzo pari a quello delle altre imprese analizzate, mentre la presenza debole identifica uno sforzo minore rispetto alla media.
La modalità con la quale si assegna il punteggio è illustrata nella Tabella 23.

Tabella 23. Assegnazione punteggio in relazione alla presenza di politiche di welfare aziendale descritte all'interno dei report di sostenibilità delle imprese analizzate (elaborazione personale)

	Punteggio	**Bonus di variazione**
Presenza forte	2	Assente
Presenza media	1	Assente
Presenza debole o assenza oppure omissione dell'informazione.	0	Assente

GRI 402 – SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO

In questa sezione si analizza un aspetto fondamentale relativo alla responsabilità sociale d'impresa, ovvero quello della salute e sicurezza sul luogo di lavoro. Sono stati selezionati tre GRI:

- GRI 403-1 relativo al *sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro.*
- GRI 403-2 relativo *all'identificazione dei pericoli, alla valutazione dei rischi ed alle indagini sugli incidenti*.
- GRI 403-9 relativo *agli infortuni sul lavoro.*
-

Per quanto riguarda le informative GRI 403-1 e 403-2 si utilizza il principio di assegnazione del punteggio presenza/assenza, come illustrato nella Tabella 24.

Tabella 24. Assegnazione punteggio relativo alla presenza di informazioni relative alle politiche in materia di salute e sicurezza all'interno dei report di sostenibilità delle imprese analizzate (elaborazione personale)

	Punteggio	**Bonus di variazione**
Presenza forte	2	Assente
Presenza media	1	Assente
Presenza debole o assenza oppure omissione dell'informazione.	0	Assente

In entrambe queste sezioni si considera non solo la presenza dell'informazione all'interno del report, ma si da una valutazione soggettiva in relazione alle iniziative in materia di sicurezza sul lavoro messe in campo dall'azienda analizzata.

Il GRI 403-9 prevede la rendicontazione degli infortuni avvenuti sui luoghi di lavoro: senza dubbio questo elemento è forse uno dei più delicati, in quanto non sempre gli infortuni sul lavoro dipendono da fattori controllabili ed è identificabile una responsabilità precisa appartenente ai soggetti presi in causa. Da un lato vi è la consapevolezza che gli infortuni e gli incidenti non siano sempre prevedibili ed evitabili, ma dall'altro l'azienda ha il compito di evitare il più possibile che eventi del genere accadano. Di conseguenza il punteggio relativo agli infortuni sul luogo di lavoro si assegna in relazione al risultato del seguente indice:

$$\frac{\textit{Infortuni sul lavoro}}{\textit{Dipendenti}}$$

Il punteggio viene assegnato come è illustrato nella tabella 25.

Tabella 25. Assegnazione punteggio relativo alla frequenza di infortuni sul lavoro riportata all'interno dei report di sostenibilità delle aziende analizzate (elaborazione personale).

Risultato	**Punteggio**
$0 < I < 0{,}01$	2
$0{,}011 < I < 0{,}03$	1
$0{,}031 < I < 0{,}05$	0,5
$0{,}051 < I < 0{,}079$	0
$I > 0{,}08$	-1
Assenza dell'informazione (o dei dati per calcolare l'indice)	0

GRI 405 – DIVERSITÀ E PARI OPPORTUNITÀ

Il tema della diversità e delle pari opportunità è uno degli argomenti più attuali e più discussi. Sono stati selezionati i seguenti GRI per quanto riguarda questo tema:

- GRI 405 -1: relativo alla *diversità negli organi di governo e tra dipendenti*.
- GRI 405 -2: relativo al *rapporto dello stipendio base e della retribuzione delle donne rispetto agli uomini.*

Per l'assegnazione del punteggio bisogna partire dalla situazione ottimale di pari opportunità all'interno dell'organizzazione, che si verifica quando vi è perfetta parità tra maschi e femmine (50% dipendenti di sesso maschile e 50% dipendenti di sesso femminile, senza distinzione di retribuzione in relazione al sesso).

L'assegnazione avviene quindi, come illustrato dalla Figura 8, indistintamente dal fatto che ci sia una preponderanza di dipendenti di sesso maschile o femminile.

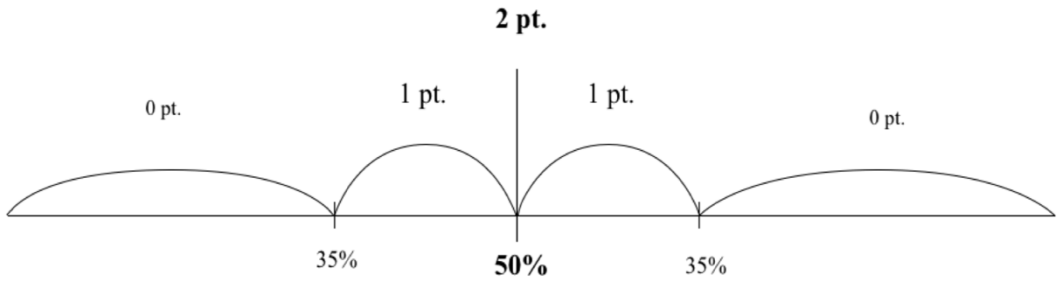


Figura 8. Assegnazione punteggio in relazione alla distribuzione dei risultati in relazioni alle voci relative alle pari opportunità all'interno dei report di sostenibilità delle aziende analizzate (elaborazione personale)

Non è previsto bonus di variazione.

GRI 408 – LAVORO MINORILE

Per quanto riguarda il tema del lavoro minorile, è fondamentale che l'impresa dichiari esplicitamente di non servirsi di minori lungo la filiera produttiva. L'informativa GRI selezionata è 408-1, che identifica *attività e fornitori a rischio significativo di episodi di lavoro minorile.*

L'assegnazione del punteggio avviene tramite il principio di presenza/assenza come illustrato nella Tabella 26.

Tabella 26. Assegnazione punteggio in relazione alla presenza di informazioni all'interno dei report di sostenibilità delle imprese analizzate, relativamente allo sfruttamento del lavoro minorile (elaborazione personale)

	Punteggio	**Bonus di variazione**
Assenza del fenomeno	2	Assente
Presenza del fenomeno	0	Assente
Assenza della dichiarazione di non sfruttamento	0	Assente

GRI 413 – COMUNITÀ LOCALI

Il tema dei rapporti con la comunità locale è strettamente correlato alla mappatura ed al coinvolgimento degli stakeholder e più in generale alla Responsabilità Sociale d'Impresa. È fondamentale per un'azienda socialmente responsabile, instaurare un dialogo con le comunità locali adiacenti alle zone nelle quali avviene la sua attività. Il fine di questo dialogo non deve essere solamente quello di creare un flusso informativo unidirezionale in relazione alle attività ed agli impatti generati dall'azienda (postivi o negativi), ma coinvolgerle attivamente all'interno del proprio piano di sviluppo.

I GRI considerati in questa parte sono i seguenti:

- GRI 413-1: relativo alle *attività che prevedono il coinvolgimento delle comunità locali, valutazione d'impatto e programmi di sviluppo*. L'assegnazione del punteggio avviene tramite il principio di presenza/assenza, come illustrato nella Tabella 27.

Tabella 27. Assegnazione punteggio relativo alla presenza di informazioni all'interno dei report di sostenibilità delle aziende analizzate relative a coinvolgimento delle comunità locali (elaborazione personale)

	Punteggio	**Bonus di variazione**
Presenza forte	2	Assente
Presenza media	1	Assente
Presenza debole	0	Assente
Assenza dell'informazione	0	Assente

- GRI 413-2: relativo alle *attività con impatti negativi potenziali e attuali significativi sulle comunità locali*. L'assegnazione del punteggio avviene tramite il principio di presenza/assenza nella modalità illustrata all'interno della Tabella 28 e non è previsto il bonus di variazione.

Tabella 28. Assegnazione del punteggio in relazione alla presenza di informazioni all'interno dei report di sostenibilità delle aziende analizzate relative agli impatti sulle comunità locali (elaborazione personale)

	Punteggio	**Bonus di variazione**
Presenza forte	-1	Assente
Presenza leggera	0	Assente
Presenza debole	2	Assente
Assenza dell'informazione	0	Assente

3.2.4 Vantaggi e svantaggi dell'utilizzo del Modello.

In questo paragrafo sono descritti tutti i vantaggi e gli svantaggi relativi all'applicazione del Modello, lungi dal volerlo definire come definitivo e privo di difetti.

Di seguito sono elencati i vantaggi:

1. È un modello di semplice utilizzo e applicazione.
2. È uno strumento veloce per comprendere il posizionamento di un'azienda rispetto ai temi di sostenibilità aziendale.
3. Utilizza degli indicatori che offrono dei risultati comparabili
4. Utilizza informazioni rintracciabili e verificabili all'interno dei report di sostenibilità delle aziende
5. Utilizzando come struttura di base i Gri Standard può essere applicato a tutte le aziende che utilizzano quello specifico metodo di rendicontazione.
6. Implementa uno strumento di segnalazione delle informazioni poco attendibili.
7. Possono essere facilmente implementati nuovi parametri di giudizio in relazione alla necessità di utilizzo di informazioni non attualmente presenti.

Gli svantaggi del modello:

1. Alcune informazioni possono essere manipolate e con esse il punteggio: alcune valutazioni dipendono dalla sensibilità di chi applica il modello.
2. Per alcune informazioni, il Modello è autoreferenziale a causa della non esistenza di alcuni parametri di riferimento.

3. È uno strumento che subisce delle modifiche derivanti dall'applicazione: il calcolo di alcuni indici (data la non esistenza di parametri di riferimento) è influenzato dall'andamento totale delle informazioni elaborate.

3.2.5 I risultati ottenuti attraverso l'applicazione del Modello

L'elenco dei rating delle aziende analizzate con il Modello è esposto nella Tabella 29. Le aziende riportate sono quelle che hanno pubblicato un report di sostenibilità utilizzando i GRI Standards. Le aziende che hanno pubblicato un report di sostenibilità non seguendo quella tipologia di rendicontazione non sono state analizzate.

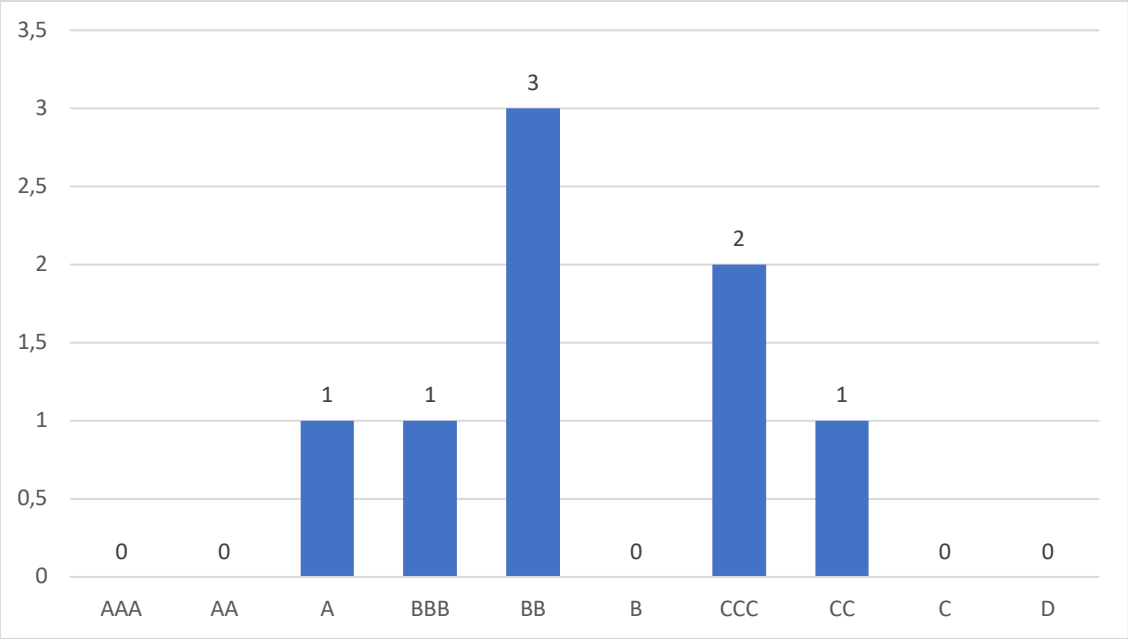
Tabella 29. Descrizione delle 8 aziende analizzate, che hanno pubblicato il report di sostenibilità all'interno del proprio sito web, a cui è stato applicato il modello di valutazione sviluppato all'interno di questo elaborato. Fonte: banca dati AIDA ed elaborazione personale.

Ragione sociale	Biennio di riferimento report	Ricavi delle vendite in migliaia	Risultato in %	RATING
VERONESI HOLDING SPA	2017 - 2018	2.972.544	**38%**	**CCC**
CALZEDONIA SPA	2018 - 2019	2.411.000	**29%**	**CC**
BENETTON SPA	2017 - 2018	1.303.314	**38%**	**CCC**
OVS SPA	2018 - 2019	1.291.254	**70%**	**A**
SAFILO SPA	2017 - 2016	1.047.000	**59%**	**BB**
GEOX SPA	2018 - 2019	805.858	**57%**	**BB**
CEREAL DOCK SPA	2016 - 2017	753.854	**59%**	**BB**
MANNI SIPRE SPA	2018 - 2019	603.270	**62%**	**BBB**

Come si evince dalla Tabella 29, i risultati ottenuti dall'applicazione del Modello fanno riferimento all'analisi di report di sostenibilità pubblicati in periodi temporali differenti,

in quanto non è richiesto all'azienda di rispettare una scadenza, come invece accade per la pubblicazione del Bilancio d'Esercizio. Si è reso necessario, dunque, non considerare il biennio di riferimento del report a causa della scarsità dei report disponibili: di conseguenza l'analisi metterà in relazione i risultati ottenuti anche se questi fanno riferimento a periodi temporali diversi. La distribuzione dei risultati è riassunta nel grafico 10, e i risultati sono molto eterogenei. La moda dei risultati è BB che identifica un'average performance. Il risultato migliore è quello ottenuto da OVS SPA che ottiene una A.

Grafico 10. Distribuzione dei punteggi di rating ottenuti dalle aziende analizzate, tramite l'applicazione del modello sviluppato in questo elaborato (elaborazione personale).



3.2.6 I risultati ottenuti dal calcolo dei Key Performance Indicators

In questo paragrafo andremo ad illustrare sinteticamente i risultati ottenuti dal calcolo dei KPI.

Una delle variabili che più influenza i risultati dei KPI utilizzati è senza dubbio l'appartenenza ad un settore merceologico. Questo elemento discriminatorio non rende impossibile la comparabilità dei risultati globali ottenuti tramite il modello; questo perché

i risultati dei KPI, sono bilanciati da tutti gli altri punteggi, che viceversa non subiscono l'influenza di questa discriminazione.

I risultati di tutti i KPI presenti nel Modello sono riassunti nella Tabella 30. Ad ogni riga corrisponde il calcolo di un indice e i suoi risultati e ad ogni colonna la performance dell'aziende relativa al calcolo. Per ogni indice sono evidenziati uno o più risultati: in verde il miglior risultato ottenuto nel calcolo dell'indice, in rosso sono segnalati i warning. Per alcune variabili non sono stati evidenziati risultati vista la scarsità delle informazioni a disposizione.

Nelle ultime colonne sulla destra sono presenti:

- Il calcolo della media aritmetica, che si ottiene sommando tutti i valori di un insieme di dati e dividendo tale somma per il numero dei dati.
- Il calcolo della deviazione standard, che misura la dispersione dei valori intorno alla media.

Per l'assegnazione dei vari punti si paragona il risultato ottenuto dal calcolo dei KPI con le tabelle presenti a partire dal paragrafo 3.2.3.

In rosso sono evidenziati i warning che l'azienda ha ricevuto, mentre in verde il risultato migliore ottenuto nella serie di analisi.

Il tema del riciclo e gli indicatori ad esso correlati, sono i meno considerati dalle imprese, che difficilmente inseriscono all'interno dei loro report le informazioni relative a queste voci.

Tabella 30. Riassunto dei risultati ottenuti tramite il calcolo degli indicatori utilizzati dal modello sviluppato in questo elaborato. Fonti: report di sostenibilità delle aziende citate ed elaborazione personale.

	GRUPPO VERONESI	CALZEDONIA	OVS	BENETTON	SAFILO	GEOX	MANNI	CEREAL DOCKS	MEDIA	DEV. STANDARD
Biennio considerato	2017 -2018	2018 - 2019	2018 - 2019	2017 -2018	2016 - 2017	2018 - 2019	2018-2019	2016-2017	-	-
Valore economico distribuito	83%	76%	95%	ND	41%	94,20%	98%	98%	82%	0,218
% Materiali riciclati	ND	54%	ND	ND	ND	ND	ND	ND	-	-
% Materiali riutilizzati	ND	ND	ND	ND	ND	56%	49%	ND	52,50%	0,049
Ricavi / (Uso energia - energia rinnovabile generata)	876,09	1.645,19	1781,17	4.527	2.873,11	6.811,24	9845,43	8,32	3544,90	3261,606
Variazione % consumo energia	-2,29%	ND	-5,48%	8,55%	3,34%	1,37%	-1,05%	-30,14%	-2,90%	0,137
Ricavi/ prelievo idrico	2,39	920,23	1613.94	ND	5571,76	23.233,57	ND	1992,14	2.121,63	10394,8
Relazione tra costo sociale delle emissioni prodotte in tonnellate e i ricavi	3,30%	1,80%	1,15%	0,50%	1,40%	2,30%	75%	ND	13,69%	0,277
Variazione % CO2	2,10%	ND	-41%	18,17%	-2,44%	11,70%	ND	ND	5,82%	0,098
% Rifiuti riciclati	ND	50%	ND	87%	28%	100%	ND	ND	66%	0,331
% turnover	6,64%	6,60%	29%	ND	25%	3%	ND	6,94%	8,31%	0,087
% di Infortuni	6%	7%	1,15%	1%	0,44%	3%	ND	1%	3%	0,028
Warning	0	0	1	1	0	2	1	0	0,625	0,753
RATING	**CCC**	**CC**	**A**	**CCC**	**BB**	**BB**	**BB**	**BBB**	-	-

3.2.7 Il modello di Dyllick & Muff applicato ai risultati dell'analisi

Il modello di Dyllick e Muff, (1.1) è uno strumento molto efficace che ci permette di capire in che modo un'azienda sia posizionata relativamente ai temi di sostenibilità.

Le quattro categorie esplorate da questo modello sono le seguenti:

- Business-as-usual
- Business Sustainability 1.0
- Business Sutainability 2.0
- Business Sustainability 4.0

Lo scopo di questo paragrafo è quello di inserire all'interno delle categorie appena citate le aziende analizzate in questo elaborato.

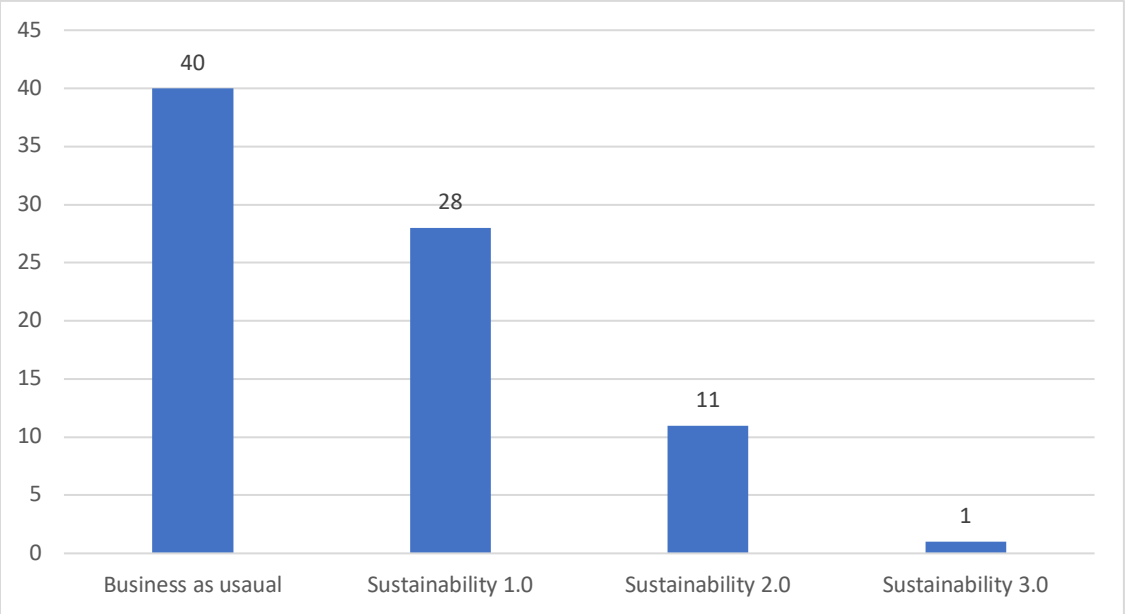
Tabella 31. Descrizione del modello di Dyllick & Muff (2015) applicato all'analisi documentale eseguita in questo elaborato e in relazione alla presenza (o assenza) dei report di sostenibilità nei siti web delle aziende selezionate ed ai risultati ottenuti attraverso l'applicazione del modello sviluppato in questo elaborato.

Business Sustainability Tipology	Descrizione
Business-as-usal	Aziende che non hanno pubblicato report di sostenibilità e non hanno sezione dedicata sul proprio sito web
Business sustinability 1.0	Aziende che non hanno pubblicato il report di sostenibilità, ma hanno sezione dedicata sul proprio sito web
Business sustinability 2.0	Aziende che hanno pubblicato il report di sostenibilità
Business sustinability 3.0	Aziende che hanno pubblicato il report di sostenibilità e hanno ottenuto un Rating di categoria Best, attraverso il modello di valutazione della condotta sostenibile.

I risultati ottenuti dall'applicazione del modello di Dyllick & Muff sul nostro campione di aziende utilizzando le discriminanti descritte nella Tabella 31, sono illustrate nel Grafico 11, dove sono evidenti le seguenti informazioni:

- ***Business-as-usal***: Il 50% delle imprese non percepisce la necessità di interessarsi dei temi legati alla sostenibilità e utilizza un approccio di Business-as-usal: ovvero il suo modello di business non viene minimamente influenzato da temi di carattere sostenibile.
- ***BST 1.0*****:** Il 35% delle imprese è cosciente del fatto che esistano delle opportunità di business all'esterno del mercato in cui opera. L'approccio delle aziende appartenenti a questa categoria è di tipo opportunistico, infatti inizia ad affermarsi la concezione che dedicare una parte della propria attenzione a obiettivi di natura ambientale e sociale possa essere un elemento positivo in grado di alimentare il proprio vantaggio competitivo o generare dei ritorni positivi riguardo alla reputazione dell'impresa
- ***BST 2.0:*** Il 14% dell'aziende ha un approccio reattivo: le aziende non si limitano a fare quanto previsto per la legge, ma impiegano elevate percentuali delle proprie risorse implementando nei propri modelli di business politiche sociali e interventi di natura eco-sostenibile. La catena del valore è fortemente influenzata da scelte di carattere etico e coerente con i valori di rispetto dell'ambiente naturale e sociale.
- ***BST 3.0***: Di tutto il campione solo un'azienda ha dimostrato un approccio proattivo ai temi della sostenibilità. L'azienda vive la sostenibilità come una responsabilità e sfrutta la propria posizione nel mercato al fine di diventare un riferimento virtuoso. La sostenibilità è diffusa lungo tutta la piramide organizzativa e permea ogni strato dell'azienda e della catena del valore, dai fornitori ai negozi, fino agli uffici.

Grafico 11. Distribuzione dei risultati ottenuti dall'applicazione del modello sviluppato in questo elaborato in relazione all'applicazione del modello di Dyllick & Muff (2015)



Tra tutte le aziende analizzate, l'unica realtà che risulta avere implementato all'interno del proprio business model, politiche di sostenibilità e responsabilità sociale, in modo soddisfacente è OVS Spa. Come si legge all'interno della dichiarazione non finanziaria, *OVS fonda la sua visione del futuro, e del suo ruolo nel contesto sociale, in una strategia di sostenibilità che permetta di far prosperare il business nel lungo termine, ponendosi l'obiettivo che le sue attività producano impatti positivi sulle proprie persone, sull'ambiente e sulla società* (OVS, 2019).

Prima di analizzare la strategia di OVS in materia di sostenibilità è bene fare una premessa sul settore, sui materiali e le materie prime e sulla percezione che l'utilizzo di questi hanno sul consumatore:

1. Il settore dell'abbigliamento è uno dei settori più inquinanti.
2. La maggior parte delle emissioni del ciclo produttivo è generata durante la coltivazione delle materie prime (es. cotone) e non dalla lavorazione.

3. La coltivazione delle materie prime per i filati è spesso realizzata con l'utilizzo di sostanze nocive, con grandi sprechi di acqua e con l'utilizzo di combustibili fossili.
4. La catena del valore è caratterizzata da una filiera molto frammentata e sparsa nel mondo, questo rende molto più complicato monitorare l'effettivo soddisfacimento di standard di sostenibilità.
5. La coltivazione biologica nel settore dell'abbigliamento non è in grado di soddisfare tutta la domanda.
6. Esistono fibre tessili innovative con impatti molti più bassi rispetto al cotone, che tuttavia non vengono percepite come di qualità dal consumatore.

Fatte tali premesse è evidente che lo sviluppo e l'implementazione di una strategia sostenibile di natura proattiva sia un'operazione molto più complessa rispetto ad altri settori, ma nonostante le particolari difficoltà dovute al segmento dell'abbigliamento in quanto tale, OVS cerca di attuare una strategia di sostenibilità proattiva:

1. L'azienda vive la sostenibilità come una responsabilità: per OVS è fondamentale non sprecare la posizione di mercato che detiene, ma anzi, sfruttarla al fine di diventare un riferimento virtuoso.
2. La strategia è diffusa lungo tutta la piramide organizzativa e permea ogni strato dell'azienda e della catena del valore, dai fornitori ai negozi, fino agli uffici.

É evidente che OVS stia cercando in modo molto convinto all'interno del settore dell'abbigliamento di diventare il modello di riferimento per quanto riguarda l'implementazione di politiche di sostenibilità. Molte di queste iniziative effettivamente rientrano nella definizione di Shared Value, ovvero quel valore condiviso in grado di generare dei benefici su più dimensioni nel lungo termine.
La Tabella 32 analizza le attività di OVS, inserendole all'interno di tre categorie: Charity, CSR, e Shared Value.

Tabella 32. Riassunto delle iniziative e delle politiche di sostenibilità di OVS Spa. Fonte: DNF OVS/elaborazione personale

Iniziative	Charity	CSR	Shared Value	Note
Kids creative labs, Arts of Italy, BullisNO, Bimbi in ufficio		**X**		Varie iniziative organizzate da OVS
Convivio	**X**			OVS ha realizzato 3000 t-shirt nel corso della manifestazione convivio
Negozi sostenibili		**X**		Interventi mirati al miglioramento dei punti vendita e alla riduzione dei consumi
Cotone sostenibile (Better Cotton Initiative)			**X**	L'utilizzo del cotone sostenibile non solo riduce l'impatto ambientale ma consente un tenore di vita migliore ai dipendenti delle aziende produttrici che devono adempiere ad obblighi di natura sociale.
Approccio circolare			**X**	L'obiettivo è l'incremento dell'utilizzo di fibre provenienti da processi di riciclo
Progetto Recycrom			**X**	Grazie all'innovazione tecnologica è possibile polverizzare i capi usati trasformandoli in una nuova tintura, riducendo di molto l'impatto dovuto alla fase do colorazione
Iniziative per i dipendenti:		**X**		Piattaforma Car Pooling; Installazione di erogatori di acqua e regalo ai dipendenti di borracce; Allestimento delle isole per la separazione ed il riciclo dei rifiuti; Programma "Percorso salute & benessere"

L'azienda riesce, all'interno di un settore difficile come quello dell'abbigliamento, ad innovare il proprio modello di business e sviluppare delle good practices in grado di generare degli effetti reali; l'utilizzo di nuovi cotoni e di nuovi materiali in grado di ridurre il consumo di acqua e l'impatto ambientale, il ricorso all'approccio circolare e quindi al riciclo e all'applicazione della nuova tecnologia Recycrom, in grado di aumentare esponenzialmente il numero di tessuti che possono essere riclicati, sono tutti segnali del fatto che l'azienda stia mettendo in atto una strategia proattiva.

La propensione dell'azienda verso strategie eco-sostenibili risulta evidente anche dalla presenza di una contabilità ecologica e dalla redazione del bilancio di sostenibilità.

All'interno di questo documento vengono riportate e analizzate con precisione tutte le attività dell'azienda in chiave di sostenibilità.

Le attività dell'azienda vengono divise in macro-temi che vengono rendicontati seguendo le seguenti fasi:

1. Definizione degli obiettivi (ad esempio l'aumento dell'utilizzo del cotone sostenibile fino all'abbandono di quello più impattante)
2. Raccolta delle informazioni in termini fisico-tecnici
3. Valutazione delle informazioni

Le attività di OVS e le relazioni con i fornitori che collaborano con l'azienda sono organizzate secondo un framework operativo strutturato con il fine di assicurarsi che le pratiche adottate e le condizioni di lavoro rispettino i valori dell'azienda e contribuiscano a diffondere un impatto positivo sulle persone e sull'ambiente.
Il contributo di OVS in termini di sostenibilità sociale si declina alla scelta dei collaboratori in base ai seguenti parametri:

1. Condizione di vita dei dipendenti
2. Sicurezza sul lavoro
3. Iniziative di CSR a favore dei dipendenti

L'analisi delle iniziative di sostenibilità di un'azienda come OVS, che non solo opera in un settore difficile come quello dell'abbigliamento, ma è leader del segmento del fast fashion, comporta un grade sforzo di comprensione riguardo le difficoltà proprie del contesto competitivo, della catena del valore e delle stesse iniziative dell'azienda. Nonostante tali difficoltà è evidente che OVS, non consideri la sostenibilità come una leva per aumentare il proprio vantaggio competitivo, bensì è grazie a tale vantaggio che può dimostrare come fare business in modo sostenibile.

CONCLUSIONI

Questo elaborato si è posto come obiettivo il cercare di analizzare come i temi della sostenibilità siano stati recepiti dalle aziende venete ed eventualmente implementati all'interno dei loro modelli di business.

Partendo da un campione di 80 aziende, opportunamente selezionato per rappresentatività e territorialità, ci siamo basati, con tutti i limiti ed i vantaggi che ne derivano, solo su un'analisi documentale. Per sistematizzare questo tipo di analisi ed anche nel tentativo, non nuovo in letteratura, ma ripensato e adattato specificatamente al tipo di studio che si è voluto condurre, di sviluppare una scala di rating della condotta sostenibile basato su un modello di analisi che tenesse conto di tutti gli aspetti rilevabili documentalmente. Nonostante i suoi evidenti limiti, questa operazione ci ha permesso di offrire una sintesi valutativa delle aziende venete rispetto al quadro generale della sostenibilità. In particolar modo, tramite l'applicazione di questo modello, ci viene restituita una fotografia, che sembra evidenziare come anche quella ridotta percentuale di aziende (10%) che risulta più avanti nel processo di istituzionalizzazione interna degli aspetti di sostenibilità e responsabilità sociale, sia ancora distante da una visione strategica di questi aspetti all'interno del proprio business model.

Lo sviluppo di un modello di valutazione della condotta sostenibile è servito per analizzare il contenuto dei report di sostenibilità delle aziende incluse nel campione e per cercare di riassumere sinteticamente le modalità tramite cui esse si approcciano – e si sono approcciate - ai temi di sostenibilità. Questa operazione ha fatto emergere diversi aspetti critici che riguardano sia le modalità di analisi e di valutazione (il modello si è via via affinato, ma ha mostrato anche alcuni limiti, legati principalmente alla soggettività dell'analista), ma anche rispetto alle fonti da cui provengono le informazioni analizzate: l'analisi documentale, senza che vi fosse un rapporto diretto con le imprese, ha comportato in alcuni casi sostanziali indecisioni sui giudizi. Il limite dell'analisi documentale risulta però, per altri versi, anche un punto di forza: l'assenza di interazione consente un esame più "oggettivo" di quanto dichiarato "ufficialmente" dalle aziende. Di contro, ci siamo dovuti accontentare delle informazioni pubblicate all'interno dei siti web

aziendali e sui report di sostenibilità, che talvolta si sono rivelate incompleti o, in alcuni casi, fuorvianti. Ma anche questo è informazione utile per dare un ritorno sullo stato dell'arte delle aziende esaminate.

Il tentativo di sviluppo di questo modello deriva essenzialmente dalla necessità di avere uno strumento, che ripetiamo essere tutt'altro che privo di difetti, in grado di fornire dei risultati che permettano in modo sintetico e rapido, di ottenere una fotografia in relazione a quanto dichiarato dalle aziende all'interno dei propri report di sostenibilità.

L'aspetto più critico, emerso nel tentativo di sviluppare questo modello, riguarda le modalità di assegnazione del punteggio, che possono sia risentire della sensibilità del ricercatore, soprattutto quando non esistano o siano disponibili parametri di riferimento che orientino il giudizio. Ne emerge un modello con ancora (rispetto a quanto si vorrebbe) elevata soggettività e cui risultati possono essere influenzati dalla quantità di informazioni riportate nei report analizzati e dall'ampiezza del campione. Questo problema si è reso evidente soprattutto a causa della scarsità delle dichiarazioni non finanziarie analizzate, in quanto alcuni parametri di valutazione sono sensibili all'aumento delle informazioni derivanti dall'applicazione del modello ad un campione più ampio di aziende (sempre a causa della non esistenza di standard che permettano di valutare alcune voci). Questo problema di inesistenza di parametri di valutazione deriva principalmente dalle modalità di registrazione che le imprese utilizzano per rendicontare i propri impatti, che non seguono ancora una modalità standard ma sono lasciate alla loro discrezione. Di conseguenza, la valutazione di alcuni indicatori viene fortemente influenzata dal risultato ottenuto dalla singola impresa e messo in relazione con l'andamento generale delle imprese del campione rispetto al medesimo indicatore; si ipotizza dunque che con l'aumentare del numero di aziende analizzate tramite questo modello, maggiore potrebbe essere l'accuratezza nell'assegnazione del punteggio, fermo restando il problema della registrazione delle informazioni in capo alle aziende.

Un altro problema emerso durante l'analisi riguarda la pubblicazione temporale dei report, che essendo volontaria, non sempre ha permesso che i risultati ottenuti fossero comparabili lungo una dimensione temporale; di conseguenza ci siamo dovuti basare su

dati raccolti da fonti pubblicate in anni diversi, pur essendo a conoscenza che questi potessero non rappresentare accuratamente la situazione attuale delle aziende analizzate. Venendo ai risultati sostanziali dello studio, la fotografia che emerge dall'applicazione del modello al campione delle aziende venete, pur con i limiti appena discussi, appare abbastanza chiara e non del tutto confortante. Solo un'azienda, sulle otto analizzate (di quelle che avevano materiali più completi) ha dimostrato di avere una visione strategica della sostenibilità aziendale.

In conclusione, anche un modello di valutazione così sintetico, nonostante i limiti qui discussi, può aiutare a mettere a fuoco la situazione attuale delle imprese venete.

I risultati emersi dall'analisi generale, sembrano definire un contesto che non ha ancora sviluppato una consapevolezza ben definita dei temi trattati e della loro importanza da una prospettiva sociale, ambientale ma anche economica e competitiva.

Il dato più significativo che emerge è senza dubbio che il 50% delle imprese analizzate non abbia pubblicato un report di sostenibilità e non abbia una sezione dedicata alla sostenibilità sul proprio sito web. Questo dato ci permette di capire, che per il momento il 50% delle aziende non ritiene necessario sfruttare neanche in modo opportunistico il trend crescente di attenzione verso i temi della sostenibilità, per aumentare la propria posizione di mercato o la propria reputazione, perseverando in un'ottica di *business-as-usal.*

Due le possibili ragioni che possono motivare l'atteggiamento di queste aziende:

1. Le aziende mettono in atto politiche di sostenibilità e/o CSR, senza la necessità di comunicarle ai propri stakeholder – e dunque non ritengono necessario pubblicare il report di sostenibilità.
2. Le aziende non ritengono necessario diventare sostenibili per incrementare la propria quota di mercato, in quanto non la ritengono una cosa possibile avendo una visione di breve termine.

La principale causa che porta ad ignorare le tematiche relative alla sostenibilità e all'implementazione all'interno del modello di business è senza dubbio una miopia diffusa nelle aziende, che non ritengono necessario cambiare, facendo affidamento sul

fatto che difficilmente il contesto in cui operano possa cambiare a sua volta. Nel primo caso si tratta di una miopia comunicativa, nel secondo di una strategica.

Questa visione limitata, che sembra non compromettere la vita dell'impresa nel breve termine, non prende in considerazione l'attualità dei temi di sostenibilità, che inevitabilmente condurranno ad un cambiamento, che molto probabilmente verrà tradotto in leggi vincolanti, ma prima di queste sarà il mercato a fare selezione. Questi nuovi paletti e tendenze, segneranno degli ovvi problemi competitivi per le aziende più miopi, quanto delle nuove opportunità competitive per le aziende più attente.

APPENDICE

Tabella 33. Campione selezionato attraverso la banca dati Aida utilizzando come parametri di ricerca il volume dei ricavi di vendita e la presenza della sede legale all'interno dei confini della Regione del Veneto.

Ragione sociale	Provincia	Ultimo bilancio	Ricavi delle vendite	Dipendenti
VERONESI HOLDING SPA	Verona	31/12/2018	2.972.544	8.415
SPESA INTELLIGENTE S.P.A.	Verona	31/12/2019	2.141.268	3.880
MAXI DI S.R.L.	Verona	31/12/2019	2.124.737	6.068
CALZEDONIA S.P.A.	Verona	31/12/2019	1.906.481	2.638
PAM PANORAMA S.P.A.	Venezia	31/12/2019	1.700.004	6.880
UNICOMM - S.R.L.	Vicenza	31/12/2019	1.366.060	4.272
OVS SPA	Venezia	31/01/2019	1.291.254	8.185
BURGO GROUP S.P.A.	Vicenza	31/12/2018	1.211.963	1.996
DE' LONGHI APPLIANCES S.R.L.	Treviso	31/12/2019	1.209.455	1.479
ALI' S.P.A.	Padova	31/12/2018	1.034.014	3.593
BENIND S.P.A.	Treviso	31/12/2013	964.767	938
GOTTARDO S.P.A.	Padova	31/12/2018	963.119	4.216
COMMERCIALE BRENDOLAN S.R.L.	Verona	31/12/2010	956.324	328
SUPERMERCATI TOSANO CEREA S.R.L.	Verona	31/12/2019	948.770	2.825
BENETTON GROUP S.R.L.	Treviso	31/12/2019	877.530	3.716
SAN MARCO PETROLI S.P.A.	Venezia	31/12/2018	701.479	39
SAFILO S.P.A. -	Padova	31/12/2019	659.238	921
GLAXOSMITHKLINE S.P.A.	Verona	31/12/2019	634.768	878
ACQUA MINERALE SAN BENEDETTO S.P.A.	Venezia	31/12/2018	627.615	1.092
MANNI SIPRE SPA	Verona	31/12/18	603.270	1156
FEDRIGONI S.P.A.	Verona	31/12/2019	593.118	1.427
GEOX S.P.A.	Treviso	31/12/2018	582.707	517
F.LLI LANDO S.P.A.	Padova	31/12/2018	578.164	1.438

VERALLIA ITALIA S.P.A.	Vicenza	31/12/2019	548.616	1.205
LA TRIVENETA CAVI S.P.A.	Vicenza	31/12/2019	514.285	523
ROSSETTO TRADE S.P.A.	Verona	31/12/2019	498.577	1.465
CEREAL DOCKS S.P.A.	Vicenza	31/08/2019	492.687	139
AFV ACCIAIERIE BELTRAME S.P.A.	Vicenza	31/12/2019	485.983	772
DIESEL-S.P.A.	Vicenza	31/12/2019	478.545	536
BAULI S.P.A.	Verona	30/06/2019	466.320	1.409
KERING EYEWEAR S.P.A.	Padova	31/12/2019	461.571	465
F.I.S. FABBRICA ITALIANA SINTETICI S.P.A.	Vicenza	31/12/2019	452.489	1.760
PASTIFICIO RANA S.P.A.	Verona	31/12/2018	424.414	964
MIGROSS S.P.A.	Verona	31/12/2019	423.669	988
FERRIERA VALSIDER S.P.A.	Verona	31/12/2019	417.386	149
PRIX QUALITY SPA	Vicenza	31/12/2018	408.026	1.147
FIAMM ENERGY TECHNOLOGY S.P.A.	Vicenza	31/03/2019	404.041	394
PITTAROSSO S.P.A.	Padova	31/12/2017	347.323	1.495
ASCOTRADE S.P.A.	Treviso	31/12/2019	343.257	92
SUPERMERCATI MARTINELLI S.R.L.	Verona	31/12/2019	341.970	797
NUOVA PETROLI S.R.L.	Verona	31/12/2019	338.436	7
GRUPPO MASTROTTO S.P.A.	Vicenza	31/12/2019	329.465	1.249
FASSA S.R.L.	Treviso	31/12/2018	329.233	963
GABRIELLI S.P.A.	Padova	31/12/2019	316.793	479
CONCERIA PASUBIO S.P.A.	Vicenza	31/12/2018	308.850	416
ECORNATURAS-+ S.P.A.	Treviso	31/12/2018	307.876	527
COIN S.P.A.	Venezia	31/01/2012	304.178	2.202
RIELLO S.P.A.	Verona	31/12/2019	302.140	864
NLMK VERONA S.P.A.	Verona	31/12/2018	300.840	281
MEDIA PROFILI - S.R.L.	Treviso	31/12/2018	296.765	905
FIORITAL S.P.A.	Venezia	31/12/2018	288.282	299
I.R.C.A. S.P.A.	Treviso	31/12/2018	284.723	818
VEGA CARBURANTI S.P.A.	Venezia	31/12/2019	283.515	137

PAGNAN COMMERCIALE S.R.L.	Padova	31/12/2008	281.989	68
BRETON S.P.A.	Treviso	31/12/2019	279.249	855
SALVAGNINI ITALIA S.P.A.	Vicenza	30/04/2019	277.295	759
BAXI S.P.A. - UNIPERSONALE	Vicenza	31/12/2018	276.083	686
MARCOLIN S.P.A.	Belluno	31/12/2019	275.788	919
ICM S.P.A.	Vicenza	31/12/2019	272.552	296
AIR DOLOMITI S.P.A. - LINEE AEREE REGIONALI EUROPEE	Verona	31/12/2019	270.822	682
AERMEC S.P.A.	Verona	31/12/2019	269.223	732
RINO MASTROTTO GROUP S.P.A.	Vicenza	31/12/2019	266.627	495
GRANDI MOLINI ITALIANI - S.P.A.	Rovigo	31/12/2018	253.811	111
ARNEG S.P.A.	Padova	31/12/2018	252.230	696
SME S.P.A.	Treviso	31/12/2019	248.432	790
MARCHIOL S.P.A.	Treviso	31/12/2019	244.724	657
ITAL BI-OIL S.R.L.	Verona	31/12/2019	244.145	11
SUPERBETON S.P.A.	Treviso	31/12/2019	242.480	529
A.F. PETROLI S.P.A.	Padova	31/12/2019	238.646	78
METALSERVICE S.P.A.	Padova	31/12/2019	237.872	158
PIETRO FIORENTINI S.P.A.	Vicenza	31/12/2019	237.638	811
COIN SPA	Venezia	31/01/2019	232.478	1.721
CASA OLEARIA ITALIANA S.P.A.	Verona	31/12/2019	228.252	33
VIMAR S.P.A.	Vicenza	31/12/2019	228.227	1.064
MASCHIO GASPARDO SPA	Padova	31/12/2018	226.740	1.900
GRUPPO ITALIANO VINI	Verona	31/12/19	227.211	335
PITTARELLO SPA	Padova	31/12/18	227.035	1019
SIT SPA	Padova	31/12/19	219.516	841
TECNICA GROUP SPA	Treviso	31/12/19	217.761	220
AGCO ITALIA SPA	Vicenza	31/12/19	210.240	200

Fonti

Badurdeen, F., & Iyengar, D. (2009). *Extending total life-cycle thinking to sustainable supply chain design.* International Journal of Product Lifecycle Management.

Bansal P., S. H. (2017). *SIMILAR BUT NOT THE SAME: DIFFERENTIATING CORPORATE SUSTAINABILITY FROM CORPORATE RESPONSIBILITY.* Academy of Management Annals.

Bowen, H. (1953). *Social Responsabilities of the Businessman.*

Brundtland, G. H. (1983). *Our common future.*

Carnevale, C., & Carnevale, V. (2008). *Comunicare la sostenibilità. Strumenti informativi e di reporting nelle regioni italiane.* Milano: Franco Angeli .

Crivellaro, M., Vecchiato, G., & Scalco, F. (2012). *Sostenibilità e rischio greenwashing.* libreriauniversitaria.it ed.

Davis, K. (1960). Understanding the social responsibility puzzle: What does the businessman owe to society? *Business Horizons*, 45-50.

Di Toro, P. (1993). *L'etica nella gestione d'impresa: studio sulla dimensione culturale dell'azienda e sulla qualità del suo modo di essere.* Cedam.

Donaldson, T., & Peterson, L. (1995). *The Stakeholder Theory of the Corporation. Concepts, Evidence and Implications.* Academy of Management Review.

Dyllick, T., & K., M. (2015). Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology From Business-as-Usual to True Business Sustainability. *Sage Publishing*.

Enel.it. (2017). Tratto da http://sustainabilityreport2017.enel.com/it/definire-le-priorita/analisi-delle-priorita-materiality-analysis/il-coinvolgimento-degli-stakeholder

Fasan, M., & Bianchi, S. (2017). *L'azienda sostenibile. Trend, strumenti e case study.* Venezia: Edizioni Ca' Foscari.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach.*

IBM. (2020). *Meet the 2020 consumers driving change. Why brands must deliver on omnipresence, agility and sustainability* .

Isaksson, R., & Steimle, U. (2009). What does GRI-reporting tell us about corporate sustainability? *The TQM Journal*, 168-181.

lifecycleinitiative.org. (2020). Tratto da lifecycleinitiative: https://www.lifecycleinitiative.org/starting-life-cycle-thinking/what-is-life-cycle-thinking/

Mio, C. (2001). *Il budget ambientale.* Milano: Egea.

Mio, C. (2013). *Programmazione e controllo delle vendite. Una prospettiva di sostenibilità.* Milano: Egea.

Molteni, M., Pedrini, M., & Bertolini, S. (2015). *L'analisi di materialità. Implementazione, impatti e futuri sviluppi.* Milano: EDUCatt - Ente per il Diritto allo Studio Universitario dell'Università Cattolica.

Porter, M., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*.

Saiia, D. H., Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2003). "Philanthropy as strategy: When corporate charity "begins at home". *Business & Society* , 169-201.

Scheyvens, R., Banks, G., & Hughes, E. (2016). Scheyvens, Regina, Glenn Banks, and Emma Hughes. "The private sector and the SDGs: The need to move beyond 'business as usual. *Sustainable Development*, 371-382.

Treccani. (s.d.). *Enciclopedia treccani*. Tratto da http://www.treccani.it: https://www.treccani.it/enciclopedia/etica/

Treu, T. (2013). *Welfare Aziendale* . Ipsoa.

Turner, K. R., Pearce, D. W., & Bateman, I. (2003). *Economia Ambientale.* Bologna: Il Mulino.