



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea  
magistrale  
in Amministrazione  
Finanza e controllo

Tesi di Laurea

*La sostenibilità d'impresa  
nel settore tecnologico  
Il caso LU-VE Group*

**Relatore**

Ch.mo Prof. Antonio Costantini

**Laureanda**

Silvia Gazzetta

Matricola: 863374

**Anno Accademico**

2020 / 2021



---

# INDICE

<i>Introduzione</i> .....	<i>p.1</i>
---------------------------	------------

## Capitolo I

### LA SOSTENIBILITÀ

1. Cos'è la sostenibilità.....	3
1.1 Il concetto di sostenibilità: cenni storici .....	4
1.2 Lo sviluppo sostenibile.....	8
1.3 La responsabilità sociale d'impresa e la creazione di valore condiviso.....	13
1.4 Charity, CSR, sostenibilità .....	15
1.5 La sostenibilità e il ruolo dei consumatori.....	19

## Capitolo II

### L'AZIENDA SOSTENIBILE

2.1 La sostenibilità d'azienda come vantaggio competitivo .....	23
2.2 Modalità di implementazione della sostenibilità.....	29
2.3 I modelli di business sostenibili delle imprese .....	36
2.4 Le politiche di incentivazione.....	39
2.5 Rischi legati agli incentivi.....	41

## Capitolo III

### METODI DI MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE DI SOSTENIBILITÀ

3. Gli indicatori delle performance sostenibili .....	43
3.1 Gli strumenti delle performance sostenibili .....	43
3.2 Gli indicatori delle performance sostenibili.....	51
3.3 I bilanci di sostenibilità.....	53
3.3.1 Il processo di rendicontazione secondo i GRI .....	58
3.3.2 L'International Integrated Reporting.....	61

## Capitolo IV

### IL SETTORE TECNOLOGICO E LO SVILUPPO SOSTENIBILE

4.1 Un settore in continua evoluzione: il settore tecnologico.....	65
4.2 La sostenibilità nelle imprese tecnologiche e gli strumenti di misura delle performance di sostenibilità.....	72
4.3 Il report “Living Progress” di Hewlett Packard Enterprise .....	75
4.4 Gli svantaggi della tecnologia.....	76

## Capitolo V

### CASO AZIENDALE LU-VE GROUP

5.1 Introduzione al case study.....	80
5.2 LU-VE Group.....	84
5.2.1 La struttura organizzativa di LU-VE Group.....	88
5.3 Analisi del caso LU-VE Group.....	95

<b>Conclusioni</b> .....	106
<b>Bibliografia e sitografia</b> .....	108



---

## Introduzione

Un enorme orologio digitale, comparso nel cuore di Manhattan, calcola il tempo rimasto all'umanità prima che la crisi climatica globale diventi irreversibile. È il *Climate Clock*, un'installazione degli artisti Gan Golan e Andrew Boyd, pensata allo scopo di sensibilizzare l'opinione pubblica sulla situazione climatica. Secondo l'orologio, al 22 settembre 2021, il punto di non ritorno per il *climate change* verrà raggiunto tra circa 7 anni e 303 giorni (deadline), mentre i nostri progressi vengono rappresentati dalla percentuale di energia pulita attualmente utilizzata nel mondo (lifeline).

Appare quindi non più procrastinabile la presa di posizioni nella direzione dello sviluppo sostenibile. La sostenibilità è un tema che ha acquisito sempre più importanza negli ultimi anni, per questa ragione l'impegno verso un approccio lungimirante è quanto di più necessario per lo scenario mondiale. In particolare, sono state l'importanza crescente del tema e la voglia di approfondire le azioni da adottare, ad indirizzare la scelta tematica di questo elaborato.

L'obiettivo di questa tesi consiste nel definire il significato di sostenibilità e le modalità di inserimento nelle imprese, anche grazie alla presentazione di un caso concreto. In particolare, nel corso del primo capitolo verranno analizzati i concetti di sostenibilità e di sviluppo sostenibile grazie alle fonti emanate dall'Unione Europea e dalle Nazioni Unite che, soprattutto negli ultimi decenni, si sono impegnate a promuovere questi argomenti.

Nel capitolo successivo, invece, viene condotto un approfondimento sulle imprese e su come quest'ultime riescano ad inserire, all'interno della loro organizzazione, gli obiettivi di sostenibilità secondo tre aree o dimensioni fondamentali: environmental, social, governance (ESG). Inoltre, le politiche di sostenibilità devono essere introdotte nella strategia ad opera della direzione d'azienda.

Per assicurarsi che gli obiettivi di sostenibilità vengano adottati correttamente, le imprese possono adottare un insieme di pratiche manageriali, tra le quali l'utilizzo

di strumenti di misurazione delle performance. Alcuni di questi saranno discussi nel corso del terzo capitolo. Effettivamente, sono sempre più numerose le norme e le certificazioni a livello mondiale che possono essere raggiunte dalle imprese al fine di dimostrare il conseguimento di questi obiettivi. In particolare, gli strumenti più importanti sono i bilanci di sostenibilità, i quali vengono redatti seguendo particolari linee guida.

Nel corso del quarto capitolo viene fatto un approfondimento sulle imprese che operano nel settore tecnologico. Si tratta, infatti, di uno dei settori con la più rapida espansione, ma che allo stesso tempo necessita di molte energie e di materiali. Nel dettaglio, si analizzeranno l'adozione delle tematiche di sostenibilità, portando come riferimento il documento "Living Progress Report" del colosso tecnologico Hewlett Packard Enterprise.

Infine, nel corso del quinto capitolo, si propone un caso studio su un'azienda operante nel territorio italiano e che si occupa della produzione di pompe di calore. Si tratta del gruppo italiano LU-VE, del quale vengono presentati la strategia di sostenibilità e gli strumenti manageriali impiegati a supporto di quest'ultima. Il percorso di analisi svolto prende spunto dal metodo del case study (in italiano caso di studio o più semplicemente caso studio). In particolare, la raccolta dati per questo studio si è basata sulla consultazione di report aziendali e su un'intervista condotta con il Chief Operations Officer (COO) dell'azienda e con una collaboratrice coinvolta nella redazione del bilancio di sostenibilità. È stata scelta questa modalità di analisi, al fine di comprendere le peculiarità del caso, in relazione alla sua complessità e al contesto sociale ed economico specifico.

In conclusione, questo lavoro è volto a dimostrare sia come la sostenibilità rappresenti ormai uno degli elementi che le imprese non possono esimersi dal considerare, sia quanto risulti necessario ricercare un equilibrio per il nostro pianeta, se si vuole continuare a vivere e prosperare.

---

# CAPITOLO I

## LA SOSTENIBILITÀ

### 1-Cos'è la sostenibilità

Al giorno d'oggi, sempre più persone sono consapevoli dei problemi provocati dall'inquinamento e dall'elevato sfruttamento delle risorse naturali. Il rispetto della natura e dell'ambiente è un argomento molto importante e sempre più discusso, anche grazie alla maggiore consapevolezza da parte delle nuove generazioni. È in questo contesto che si stanno diffondendo temi come la sostenibilità e lo sviluppo sostenibile. In particolare, il concetto di sostenibilità è un argomento ampiamente dibattuto, dal momento che non è ancora presente una definizione univoca e precisa, ma va analizzato in un'ottica evolutiva.

Innanzitutto, la parola "sostenibilità" deriva dal latino, *sustinere*, che significa sostenere, difendere e prendersi cura; tutte azioni che rimandano anche al significato odierno della parola. Una prima definizione di sviluppo sostenibile si trova nel rapporto "*Our common future*" (letteralmente "Il futuro di noi tutti") dove viene descritto come lo "sviluppo che soddisfa i bisogni del presente, senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri" (Rapporto Brundtland, 1987). Nel tempo, però, in molti hanno cercato di personalizzare il significato di questo termine. Ad esempio, un'altra definizione importante è quella di Faber, il quale definisce la sostenibilità come una condizione di equilibrio tra un artefatto e l'ambiente in cui questo è inserito (Faber et al., 2005). La caratteristica che accumuna queste due definizioni è la creazione di un "equilibrio": nel Rapporto Brundtland l'equilibrio si crea tra bisogni del presente e quelli del futuro, mentre nella definizione di Faber l'equilibrio si genera tra artefatto e ambiente. Questa caratteristica è molto importante e ritornerà spesso nel corso del nostro percorso.



## **1.1 Il concetto di sostenibilità: cenni storici**

Sebbene il concetto di sostenibilità sia stato definito solo in tempo recente, il significato autentico del termine presenta origini antiche, che verranno analizzate attraverso la descrizione della storia e della sua evoluzione.

Dall'inizio della definizione del pensiero economico, gli economisti si sono sempre scontrati sul problema della scarsità dei fattori produttivi e sulla possibilità che la crescita economica potesse placarsi o addirittura arrestarsi. Gli economisti classici, infatti, si rendono conto ben presto che le risorse naturali non sono illimitate. Già Adam Smith, considerato come il padre fondatore dell'economia politica, anticipa queste problematiche parlando di "crescita zero" nel suo testo: "Un'indagine sulla natura e le cause della ricchezza delle nazioni" del 1776. Smith, infatti, sottolinea che quando un Paese usufruisce di tutte le ricchezze offerte dalla natura, questo non presenta ulteriori margini di sviluppo. Inoltre, l'economista sostiene che una volta raggiunto il livello massimo di sviluppo in un paese, la fase successiva causa una riduzione dei salari dei lavoratori e una conseguente diminuzione della crescita economica. La teoria classica presenta, quindi, una visione pessimistica nei confronti dello sviluppo economico, in quanto considera la crescita come un fattore temporaneo che conduce l'economia verso un equilibrio di stato stazionario. Questo fenomeno è dovuto dalla scarsità dei fattori produttivi, che non sono illimitati, ma anzi destinati a consumarsi nel lungo periodo e a produrre scarsità nell'offerta. In particolare, l'economista Thomas Robert Malthus (1766-1834) riprende l'idea che questa scarsità possa essere un ostacolo alla crescita, sottolineando come le risorse naturali invece che aumentare, diminuiscano a livelli sempre più elevati. Nel dettaglio, Malthus analizza come la crescita demografica sia responsabile dell'aumento della produzione mondiale e di conseguenza della crescita economica.

Riassumendo, è quindi possibile affermare che, già nel diciottesimo secolo, gli economisti fossero consapevoli delle problematiche riguardanti la scarsità delle risorse e di quelle riguardanti l'eccessiva crescita economica. Lo stesso John Stuart Mill, uno dei massimi esponenti del liberalismo e dell'utilitarismo, in un passaggio del celebre "Principi di Economia politica" descrive la sua

preoccupazione nel contemplare un mondo totalmente innaturale, senza traccia di attività spontanee da parte della natura. Mill infatti spera che, prima che le risorse si esauriscano, la popolazione riesca a contenere lo sviluppo.

Una prima svolta arriva, quasi un secolo dopo, dal Club di Roma (un'organizzazione non governativa composta da scienziati, economisti, umanisti e industriali, impegnati ad analizzare i problemi dell'epoca), il quale nel 1972 nel celebre "*Rapporto Meadows*" rende noto che: "sull'ipotesi di un aumento esponenziale della popolazione, della produzione industriale e dello sfruttamento delle risorse naturali del pianeta, la fine della crescita sarà l'unico rimedio." Infatti, è proprio nel periodo dei due shock petroliferi (1974 e 1979) e della recessione economica, che le economie dei vari paesi sperimentano il periodo di crescita zero e iniziano a notare gli effetti dell'inquinamento. In questa situazione si forma il terreno favorevole per la nascita del concetto di sviluppo sostenibile.

Una prima definizione di sviluppo sostenibile viene elaborata nel 1987 alla *World Commission on Environment and Development* (WCED) dell'ONU, nel rapporto Brundtland. In particolare, questo progetto, pubblicato dalla Commissione mondiale per l'ambiente e lo sviluppo, sottolinea come il mondo si trova dinnanzi ad una sfida globale senza precedenti, da risolvere il più velocemente possibile. I principali problemi individuati dalla Commissione riguardano la ricchezza e il consumo dei paesi più avanzati rispetto a quelli più poveri. Infatti, lo sviluppo sostenibile è un processo che instaura un cambiamento nello sfruttamento delle risorse, nell'orientamento dello sviluppo tecnologico e nella direzione degli investimenti, al fine di renderli coerenti con i bisogni futuri. (Rapporto Brundtland, 1987). Questa relazione evidenzia l'importanza della partecipazione di tutti i cittadini, i quali devono essere coinvolti nei processi di cambiamento affinché vengano soddisfatti i bisogni essenziali (*basic needs*) della maggioranza degli abitanti. Ecco perché è fondamentale che questi processi siano protetti e garantiti da leggi e normative tutelanti i bisogni dei più poveri, col fine di giungere ad uno sviluppo innovativo (Rapporto Brundtland, 1987). Emerge quindi la necessità di trovare una strategia in grado di combinare lo sviluppo, con il rispetto dell'ambiente e dei cittadini. Questo Rapporto, inoltre, rappresenta un primo esempio di "agenda mondiale", un documento che presenta degli obiettivi comuni da raggiungere.

Nel 1992, l'Assemblea generale dell'ONU decide di organizzare una Conferenza delle Nazioni Unite per discutere del tema in modo più approfondito. In questo contesto viene presentata una nuova definizione di sostenibilità, quale modello di sviluppo in grado di soddisfare i bisogni della generazione presente, senza però compromettere la possibilità delle generazioni future di realizzare i propri (Dichiarazione di Rio su ambiente e sviluppo,1992). Inoltre, la Conferenza stabilisce i tre grandi pilastri della sostenibilità: la protezione dell'ambiente, la salvaguardia dello sviluppo economico e la difesa di quello sociale. In aggiunta, durante la Conferenza di Rio vengono stipulati i primi tre accordi a livello internazionali, che sono: l'Agenda 21; la Dichiarazione di Rio e la Dichiarazione dei principi per la gestione sostenibile delle foreste. In seguito sono stipulate la Convenzione quadro sui cambiamenti climatici e quella sulla diversità biologica. Oltre agli accordi summenzionati, durante questo vertice mondiale viene istituita la Commissione delle Nazioni Unite per lo sviluppo sostenibile.

Questi eventi sono solo l'inizio di quello che oramai è un impegno globale. Infatti, dagli anni Novanta del secolo scorso, si sono succedute una serie di conferenze per definire quali pratiche di sostenibilità attuare al fine di ridurre al minimo le emissioni di CO<sub>2</sub>, responsabili in gran parte del surriscaldamento globale. Da questo momento in poi, una serie di eventi porta ad un'analisi più approfondita dei cambiamenti climatici. Nel 1992, nel "Trattato di Maastricht" viene introdotto, tra gli obiettivi politici da perseguire, il concetto di crescita sostenibile e di protezione ambientale. Nell'anno successivo, con la Risoluzione del febbraio 1993, la Comunità Europea definisce un programma di azioni per favorire l'integrazione tra le politiche ambientali e settoriali, attuando così i principi dell'Agenda 21. Inoltre, sempre nel 1993 in Italia viene emanato il "Piano nazionale per lo sviluppo sostenibile", al fine di attuare l'Agenda 21.

Nel 1994, oltre trecento autorità locali firmano la "Conferenza europea sulle città sostenibili" contenente i principi base per lo sviluppo sostenibile delle città. Purtroppo però, anche se vengono intraprese molte nuove azioni, il concetto di sostenibilità rimane molto teorico ed astratto. A seguire, negli anni 2000, due studiosi di pianificazione urbana e ambientale dell'Università del Nord Carolina, Berke e Conroy, pubblicano l'articolo "*Are we planning for sustainable development?*" nel quale analizzano il rapporto tra sostenibilità e la pianificazione

urbana ed ambientale. Specificamente, i due ricercatori esaminano alcuni progetti di pianificazione urbana, al fine di analizzare l'efficacia dei principi di sostenibilità. A sostegno della loro teoria, Berke e Conroy prendono a campione una serie di progetti urbani e dimostrano che, pur non utilizzando esplicitamente politiche di sostenibilità, alcuni piani presentano lo stesso un basso impatto ambientale. Secondo i due studiosi, infatti, il concetto di sostenibilità è definito ancora troppo in generale. Per questa ragione un fattore molto importante quando si analizza la sostenibilità è quello di definire al meglio le modalità per attuare le strategie (Berke e Conroy, 2000).

Sempre negli anni 2000 inizia a diffondersi la teoria della decrescita di Latouche, parzialmente in contrasto con lo sviluppo sostenibile. Questo filosofo francese critica il sistema economico occidentale troppo incentrato sullo sviluppo e propone una corrente alternativa nominata "decrescita". Secondo Latouche, la nostra società ha legato troppo il proprio destino all'accumulazione e alla crescita illimitata e ora deve cercare una soluzione. La decrescita secondo il filosofo avrebbe dovuto procedere con la redistribuzione della ricchezza a favore delle fasce più povere della popolazione e ad uno stile di vita più essenziale. Infatti, consumando meno, sarebbe possibile soddisfare un numero maggiore di soggetti favorendo comunque una crescita. Ovviamente un cambiamento così drastico e radicale ha attirato numerose critiche da parte degli stessi economisti che vedono tutt'ora dei difetti nella sua teoria.

Un'altra tappa essenziale per la definizione della sostenibilità è la Conferenza di Kyoto del 1997, dove viene elaborato per la prima volta un Protocollo internazionale per la riduzione dell'emissione di gas serra nel mondo, al fine di contrastare il riscaldamento globale. Questo Protocollo entra poi in vigore nel 2005, dopo l'adesione della Russia. Inoltre, sempre nello stesso anno viene siglato il Trattato di Amsterdam che pone lo sviluppo sostenibile come obiettivo primario dell'Unione Europea.

Da questo momento la sostenibilità inizia ad essere applicata gradualmente in tutti i settori. Ad esempio, nel 2001, con la Carta di Rimini si introduce la sostenibilità anche all'interno della domanda e dell'offerta turistica verso la sostenibilità sociale, economica e ambientale. Nel 2002 viene pubblicata la

Strategia dell'Unione Europea per lo Sviluppo sostenibile. Da allora le politiche dell'Unione presentano obiettivi e azioni da intraprendere al fine di risolvere problemi ambientali, sociali ed economici.

Nel 2012, dopo venti anni dal Vertice della Terra di Rio si tiene la Conferenza di Rio+20, con l'obiettivo di rinnovare l'impegno politico per lo sviluppo sostenibile e di verificare lo stato degli impegni internazionali presi.

Nel 2015 si svolge il *Summit* per l'adozione dell'Agenda 2030 per lo sviluppo Sostenibile. Il documento "Trasformare il nostro mondo. L'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile" è tutt'ora importante, in quanto determina gli impegni da realizzare entro il 2030. Inoltre, l'Agenda 2030 individua diciassette obiettivi necessari per raggiungere un livello di benessere collettivo, che rispetti tutte le tematiche della sostenibilità. Successivamente con l'obiettivo di favorire la consapevolezza e l'importanza di questi obiettivi, nel febbraio 2016, è stata costituita in Italia l'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASviS).

Infine, a gennaio 2020 la Commissione Europea presenta il "*Green deal europeo 2050*", il quale ambisce al raggiungimento di zero emissioni di CO<sub>2</sub> entro il 2050. A giugno 2021 si è poi tenuto in Cornovaglia il vertice G7, nel quale, i sette paesi presenti, hanno annunciato l'impegno nella riduzione delle emissioni di anidride carbonica del 50% entro il 2030. Sempre nel 2021, è prevista nel mese di novembre, la Conferenza sul Clima Cop26, dove esperti analizzeranno le sfide globali.

## **1.2 Lo sviluppo sostenibile**

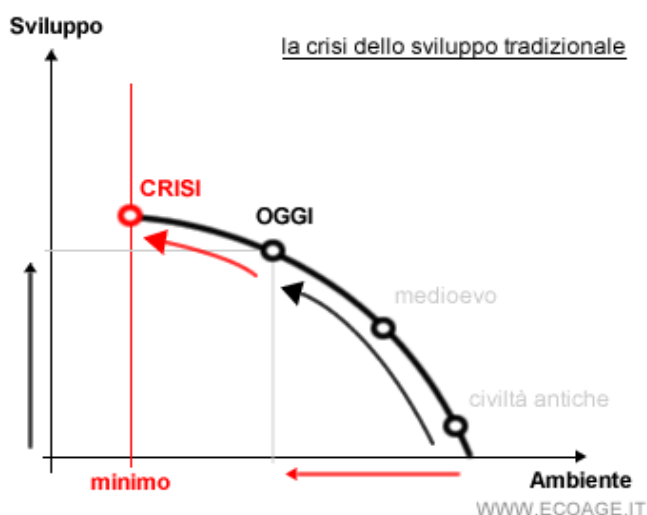
Lo sviluppo sostenibile descrive l'insieme delle modifiche nella struttura economica, sociale, istituzionale e politica che sono necessarie per realizzare la transizione da un'economia agricola pre-capitalista ad una capitalista industriale (Bresso, M., 1993).

Questa svolta avviene quando, nella seconda metà del ventesimo secolo, lo sviluppo tradizionale entra in crisi e la globalizzazione provoca un rapido depauperamento delle riserve di materiali disponibili. In questo momento iniziano a manifestarsi i primi problemi di scarsità di risorse, come quelli avvenuti con la crisi energetica degli anni settanta. Inoltre, cominciano a vedersi in modo sempre

più marcato, le prime conseguenze dell'inquinamento come l'effetto serra e il buco dell'ozono.

Nella Figura 1.1 si può osservare come al crescere dello sviluppo, la variabile ambiente si avvicina al punto di minimo, in grado di produrre una crisi. Ecco perché, attorno agli anni '70 e '80, diversi studi accademici iniziano ad approfondire il tema della sostenibilità, che sfocerà, in numerose conferenze e nel Rapporto Brundtland. Si inizia, quindi, a comprendere come lo sviluppo economico non possa essere infinito, di conseguenza si parla di sviluppo sostenibile.

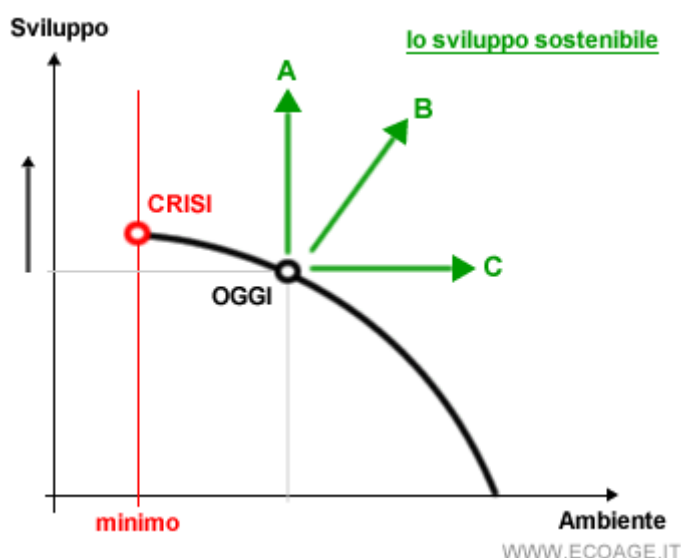
**Figura 1.1: La crisi dello sviluppo tradizionale**



FONTE: <https://www.ecoage.it/sviluppo-sostenibile.htm>

Questo sviluppo è detto "sostenibile" perché è in grado di autosostenere la crescita economica con il passare del tempo, senza raggiungere il punto di minimo rappresentato nella Figura 1.1, ma anzi, proponendo diverse alternative di svolta, come illustrato nella Figura 1.2.

**Figura 1.2: Lo sviluppo sostenibile**



FONTE: <https://www.ecoage.it/sviluppo-sostenibile.htm>

Nella Figura 1.2, si osserva come l'utilizzo di politiche sostenibili garantisca il mantenimento di un punto di equilibrio che includa, allo stesso tempo, anche un certo livello di incremento economico. Inoltre, applicando uno sviluppo di tipo sostenibile, si raggiungono tre diverse alternative: perseguendo l'alternativa A si tenderebbe ad aumentare il livello di sviluppo economico presente. Con l'alternativa C, invece, si procederebbe verso un arresto dello sviluppo, che ambisce a rafforzare la diffusione del capitale naturale. Infine, nel caso venga attuata l'alternativa B, si creerebbe una politica mista tra lo sviluppo economico e quello del capitale naturale. Pertanto, attuando uno sviluppo di tipo sostenibile, si manterrebbe un livello di crescita simile a quella attuale, ma al tempo stesso che rispetti l'ambiente e le risorse naturali.

In particolare, in Italia, l'organizzazione che ha contribuito a dare un significato allo sviluppo sostenibile è stato il WWF, che da anni si impegna a garantire il rispetto dell'ambiente e la salvaguardia dei sistemi naturali. In particolare, nel "WWF *Living Planet Report*" questa definizione è indicata come la capacità di vivere in modo dignitoso e senza necessariamente distruggere l'ambiente esterno o le altre persone. Inoltre, altra caratteristica molto importante è rappresentata dal rispetto delle risorse e dalla capacità di ridurre gli scarti.

Tuttavia, per poter definire al meglio questo tema, devono ancora essere risolte alcune problematiche. In particolare, nel già citato Trattato di Amsterdam, è stata redatta una lista contenente i principali obiettivi che servono a raggiungere uno sviluppo di tipo sostenibile. Secondo il Consiglio della Presidenza dello Sviluppo Sostenibile (1997) questi obiettivi erano:

- “garantire a ciascuno i benefici di un ambiente salubre;
- sostenere un’economia sana che renda possibile un’alta qualità della vita;
- garantire uguaglianza e possibilità di benessere economico, sociale e ambientale;
- proteggere e recuperare le risorse naturali per le generazioni presenti e future;
- stimolare la partecipazione;
- stimolare le persone a lavorare insieme per creare comunità in salute;
- creare una opportunità per i cittadini, le imprese e le comunità di partecipare e influenzare le decisioni che li riguardano in materia di risorse naturali, ambiente, economia;
- avviare e realizzare politiche globali di sviluppo sostenibile;
- garantire l’istruzione formale e la formazione permanente a tutti i cittadini riguardante i concetti correlati allo sviluppo sostenibile.”

L’obiettivo generale è quello di permettere alle generazioni future di usufruire di tutte le risorse che il pianeta mette a disposizione, garantendo a ciascuno un ambiente sano e vivo. Infatti, ad oggi, è noto come le risorse naturali siano limitate e destinate ad estinguersi, quindi sarà importante orientare tutti gli sforzi per ottenere un ambiente salubre, che permetta a tutte le popolazioni di ottenere l’accessibilità al benessere economico, sociale e ambientale.

Un altro obiettivo consiste nello stimolare la partecipazione dei singoli cittadini alle pratiche di sostenibilità. Innanzitutto, le persone dovrebbero cercare di lavorare insieme, al fine di generare delle comunità responsabili e in grado di mantenere gli obiettivi. Questi propositi possono essere considerati come i precursori degli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs *Sustainable Development Goals*), i quali sono stati approvati dai 150 leader internazionali, nell’Agenda 2030.



Lo sviluppo sostenibile si fonda essenzialmente su tre pilastri: la salvaguardia dell'ambiente che ci circonda; la garanzia di un livello di prosperità condivisa tra i cittadini e il termine delle condizioni di povertà estrema ancora presente. Nel dettaglio, la responsabilità per l'utilizzo delle risorse rappresenta la sostenibilità ambientale e allo stesso livello, la sostenibilità economica dipende dalla capacità di generare reddito e lavoro, mentre la sostenibilità sociale prende in riferimento la sicurezza, la salute, la giustizia e la ricchezza degli individui. Questa divisione prende il nome della regola delle tre "E" (economia, ecologia ed equità sociale) la quale costituisce gli elementi che creano lo sviluppo sostenibile.

Come illustrato dalla Figura 1.3, questi tre grandi ambiti si intersecano tra loro, formando così nel punto d'incontro lo sviluppo sostenibile. Infatti, come già detto, l'obiettivo della sostenibilità è quello di mantenere l'equilibrio tra queste tre tematiche, al fine di realizzare uno sviluppo sostenibile, vivibile ed equo.

**Figura 1.3: La regola delle tre "E"**



Fonte: [ighicorsico.altervista.org/Sartori/aspetti\\_positivi/Sviluppo%20sostenibile.htm](http://ighicorsico.altervista.org/Sartori/aspetti_positivi/Sviluppo%20sostenibile.htm)

### **1.3 La responsabilità sociale d'impresa e la creazione di valore condiviso**

La sostenibilità può sembrare un concetto astratto, senza una reale applicazione nella vita quotidiana, tuttavia è importante che queste politiche vengano inserite nella nostra quotidianità. In particolare, un grande impatto è rappresentato dalle imprese responsabili della produzione e del sostentamento degli esseri umani. È quindi fondamentale che siano le aziende stesse ad inserire nella loro organizzazione le politiche di sostenibilità. Un primo tentativo di inserimento è rappresentato dal concetto di *Corporate Social Responsibility* (CSR), che in italiano prende il nome di Responsabilità Sociale d'impresa (RSI). (Nel corso del testo troveremo entrambi gli acronimi che sono perfettamente intercambiabili essendo uno la traduzione in italiano dell'altro).

Una prima definizione di responsabilità sociale appare negli Stati Uniti del 1953, nel libro di Howard Bowen: "*Social Responsibilities of the Businessman*" nel quale l'autore si interroga sulle responsabilità dei dirigenti verso la società (Bowen, 1953). Secondo lo studioso, infatti, la CSR è composta dall'insieme delle politiche che gli uomini d'affari dovrebbero realizzare al fine di perseguire obiettivi di natura sociale (Bowen, 1953). Questa definizione di CSR vuole sottolineare l'importanza che i dirigenti dovrebbero rivolgere agli obiettivi sociali. Se inizialmente per gli esperti è solo il manager ad essere considerato responsabile di tali obblighi, sarà poi verso gli anni settanta e ottanta, che andrà a svilupparsi una definizione di responsabilità sociale d'impresa più complessa. In particolare, molto importante è, alla fine degli anni settanta, il pensiero di Carroll che crea una "piramide delle priorità", la quale le imprese avrebbero dovuto considerare nel perseguire i loro obiettivi. In questa piramide, oltre alle priorità economiche, vengono introdotti anche elementi "particolari" come la responsabilità etica e la responsabilità discrezionale. Specificamente, affinché un'impresa possa considerarsi socialmente responsabile devono verificarsi tutti e tre questi aspetti: la massimizzazione del reddito; l'utilizzo di comportamenti equi ed eticamente corretti e il rispetto delle comunità facenti parte del territorio. Negli anni novanta il concetto di responsabilità sociale assume la valenza odierna, attraverso la stakeholder theory e l'etica aziendale.

La CSR è in aggiunta una condotta aziendale che integra volontariamente gli aspetti ambientali, sociali e quelli economico-finanziari nello svolgimento delle sue attività e nelle relazioni con i portatori di interesse (Mio, 2021, p. 6). Inoltre,

la responsabilità sociale d'impresa approfondisce la componente etica nell'attività economica e considera l'impresa come un soggetto consapevole e responsabile delle proprie azioni.

Tuttavia, ad oggi, la CSR non è una componente obbligatoria e, sebbene vengano diminuiti gli effetti nocivi dell'impresa, le sue azioni risultano poco sostenibili, in quanto il sistema di produzione rimane invariato. Infatti, per essere sostenibile, un'azienda deve integrare nella gestione la dimensione ambientale, sociale ed economica. Questo principio viene chiamato della "*triple bottom line*", ovvero il concetto in base al quale le imprese devono perseguire contemporaneamente tre obiettivi. Se l'impresa non è sostenibile in tutti e tre questi ambiti, allora non può definirsi tale.

La sostenibilità, inoltre, presuppone la creazione di un valore condiviso tra più soggetti, anche noto come *shared value*. In questo caso, con il termine valore si intende la creazione di un beneficio per i portatori di interessi, che siano essi economici o meno. Il concetto di *shared value* viene definito nel 2011, da Michael Porter e Mark Kramer in un articolo sulla "Harvard Business Review" dal titolo "*Creating shared value*". Nel dettaglio, con il termine *shared value* si fa riferimento alle politiche e alle pratiche che servono a rafforzare la posizione dell'azienda e la situazione economico-sociale in cui si trova ad operare (Porter, 2011). Inoltre, per generare valore condiviso, un'impresa dovrebbe trasformare il suo modello di business in un altro in grado di generare valore attraverso la risoluzione di sfide sociali. Per poter fare questo, secondo lo studio di Porter e Kramer, ci sono essenzialmente tre metodi: ripensare ai propri prodotti e servizi in un'ottica di soddisfacimento dei bisogni sociali; ridefinire la produttività lungo la catena del valore, incoraggiando un utilizzo delle risorse e delle energie in modo più produttivo e, infine, favorire lo sviluppo di cluster locali, attraverso un consolidamento delle relazioni con le comunità locali, con l'obiettivo di migliorare le condizioni nelle quali si trova l'impresa.

La creazione di valore condiviso si concentra quindi sull'identificazione e sul rafforzamento delle connessioni tra benessere sociale e risultati economici positivi, presupponendo, inoltre, il riconoscimento delle interdipendenze esistenti tra l'agire d'impresa e il contesto di riferimento (Mio, 2021, p. 10).

## 1.4 Charity, CSR, sostenibilità

Parlando di sostenibilità nelle imprese, spesso questo concetto viene confuso con altri termini, che concretamente non hanno il medesimo significato. Per questo motivo è molto importante comprendere le caratteristiche di ciascun elemento, dato che la maggior parte delle persone considera ancora la sostenibilità come una questione prettamente ambientale, oppure come sinonimo di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) o del valore condiviso (*shared value*). È quindi fondamentale analizzare e comprendere il significato reale di questi termini, per definire caratteristiche e differenze:

- “Sostenibilità e charity: indicano due azioni differenti soprattutto per l'impatto delle loro azioni, che spesso nella charity è di più immediato utilizzo;
- Sostenibilità e Responsabilità sociale d'impresa: sono due concetti diversi che possono però integrarsi tra loro;
- Responsabilità sociale d'impresa e la produzione di *shared value*: in questo caso il concetto di *shared value* parte dall'impresa e si estende verso l'esterno, senza che vi sia uno scambio continuo tra ambiente e l'impresa (Porter 2011).

Quando si parla di “*charity*” sono comprese tutte le forme di beneficenza e la *corporate charity*, una pratica molto diffusa nel mondo anglo-americano che si basa sul meccanismo del “*give-back*”, ovvero sulla “restituzione” alla società di parte del reddito ottenuto dall'impresa. È una modalità attraverso la quale le imprese, dopo aver generato i ricavi, ne donano una parte alle organizzazioni filantropiche o ad associazioni non profit, restituendo così alla collettività parte di quanto ricevuto. Da sempre, le aziende più sensibili alle questioni ambientali e sociali hanno messo in atto delle iniziative “filantropiche” con le quali, poi, finanziano delle cause sociali di loro interesse. Le donazioni e le attività di beneficenza sono attività responsabili che aiutano nei problemi sociali, ma allo stesso tempo, non sono completamente sostenibili visto che non risolvono il problema sottostante su un orizzonte temporale medio-lungo, ma solo nel breve periodo. Ancora oggi, questi approcci sono molto in uso, l'unico problema è che

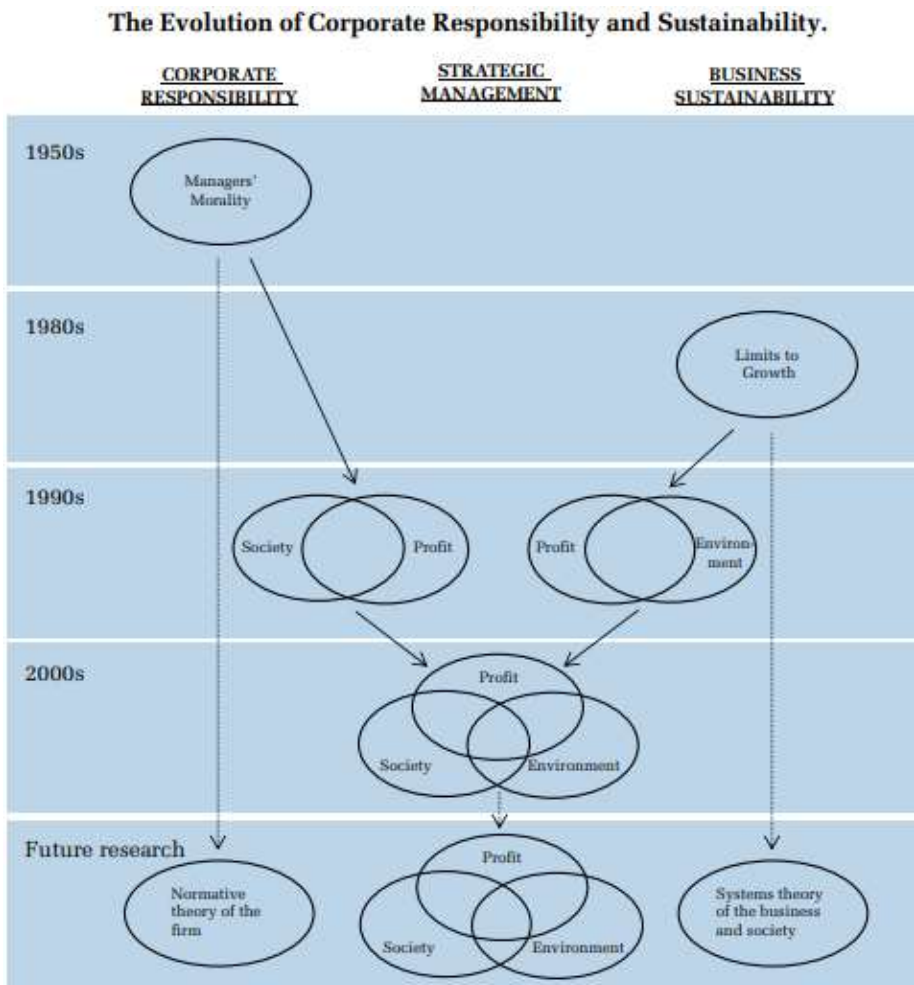
sono orientati al breve periodo, fattore che, è contrario ai concetti di sostenibilità. Inoltre, questa modalità è legata a decisioni episodiche e avvantaggianti alcune cause rispetto ad altre. L'organicità di questi progetti è quindi assente o limitata in alcune occasioni specifiche.

Altro concetto che spesso viene confuso con la sostenibilità è la responsabilità sociale d'impresa (dall'inglese *Corporate Social Responsibility* CSR), che, come già riportato, integra volontariamente gli aspetti ambientali e sociali, accanto a quelli economico sociali. La CSR garantisce alle aziende di ottenere risultati nel medio-lungo periodo, però provoca costi immediati, ed è per questo che molte aziende non sono così inclini ad utilizzarle.

Le imprese che utilizzano questo approccio sono orientate a bilanciare le esigenze degli azionisti con quelle degli stakeholder dell'impresa. La CSR infatti, considera l'impresa come un soggetto responsabile, il quale agisce come garante nei confronti degli stakeholder. Quando invece parliamo di sostenibilità nelle aziende, questa non si configura né nella filantropia né nella responsabilità sociale d'impresa, bensì rappresenta una modalità di gestione delle attività che assicura il rispetto dell'ambiente, della società e dell'economia.

Una sintesi del processo evolutivo, che si è riscontrato tra responsabilità sociale d'impresa e sostenibilità, la possiamo analizzare osservando la Figura 1.4. Questo schema illustra lo sviluppo e la convergenza tra il concetto di CSR e quello di sostenibilità. Una prima differenza riguarda il concetto di CSR, il quale appare negli anni cinquanta, mentre il concetto di sostenibilità emerge attorno agli anni ottanta. Infine, negli anni novanta, gli obiettivi delle due teorie non sono ancora definiti correttamente: la responsabilità sociale è più orientata agli errori del mercato, mentre la sostenibilità è più interessata ai danni economici provocati dallo sviluppo al sistema ambientale.

**FIGURA 1.4: The Evolution of Corporate Responsibility and Sustainability**



Fonte: Pratima Bansal, Hee-Chang Song, 2017

Inizialmente quindi, la responsabilità d'impresa riguarda solamente problemi sociali, mentre la sostenibilità si focalizza di più nelle tematiche ambientali. A seguire, la distinzione diventa meno chiara, quando gli studi di responsabilità si rendono conto anche delle tematiche sociali; e la sostenibilità realizza che la società è un elemento molto importante per il sistema ambientale. Successivamente, con l'inizio del ventunesimo secolo si crea una convergenza tra le due scuole di pensiero ed entrambe si orientano verso il business delle pratiche sociali e ambientali. La CSR risulta però poco sostenibile in quanto non si riesce a risolvere il problema della visione di lungo periodo del sistema, ma il suo approccio è concentrato sulla relazione azienda-comunità.

Infine, per quanto riguarda la differenza tra Responsabilità sociale d'impresa e la creazione di valore condiviso, l'idea di sostenibilità è un tema in continua evoluzione. In particolare, la creazione di valore condiviso si basa su un modello di fare impresa in cui la soluzione dei problemi sociali diventa anche un'opportunità per fare profitti. Questo valore è un metodo che può essere impiegato per applicare il concetto di sostenibilità alle imprese, ecco perché dobbiamo analizzare la differenza con la CSR.

In particolar modo, il concetto di *Corporate Shared Value* (CSV) è stato descritto da Michael Porter e Kramer nel 2011, in un articolo intitolato "*Strategy and Society. The thing between competitive advantage and corporate social responsibility*" sulla Harvard Business Review che descrive «le aziende come l'unica istituzione in grado di soddisfare, in modo efficiente, le esigenze dei consumatori su larga scala e di affrontare i cambiamenti in ambito sociale, ambientale ed economico». Il valore condiviso cerca di ridisegnare il ruolo dell'impresa all'interno della società in cui vi partecipa, prestando particolare attenzione alle relazioni reciproche tra questi due ambienti e ai vantaggi di natura economica e sociale che si vengono a creare. Secondo Porter, infatti, lo *shared value* risiede in tutta la catena del valore, così come nelle comunità in cui è inserita l'azienda. Inoltre, la creazione di valore condiviso si concentra sul rafforzamento delle connessioni tra il benessere sociale e i risultati economici positivi.

Infatti, un esempio di impresa che genera valore condiviso è "Lavazza", che educa i propri fornitori ad una produzione efficiente e sostenibile, al fine di proteggere i diritti umani e prestando attenzione alle pratiche agricole adottate dalle imprese che producono la materia prima, ovvero il caffè. Il risultato al quale si giunge è doppio, se da un lato si cerca di aumentare la qualità del prodotto, dall'altro si mira al miglioramento delle condizioni dei coltivatori di caffè (Avenati,2019).

Dall'esempio descritto si può notare come le questioni sociali e ambientali hanno un impatto anche sul business e presentano una visione di lungo periodo. In particolare, la creazione di valore condiviso genera un cambiamento nel modello di business, a differenza della CSR, il cui scopo è solamente quello di

implementare determinate misure in un modello di business già deciso ed avviato. Inoltre, mentre le politiche aziendali e di CSR solitamente vengono erogate una volta raggiunto l'obiettivo, le politiche di creazione di *Shared Value* generano dei grandi cambiamenti all'interno dell'impresa e hanno una prospettiva di lungo periodo.

In conclusione, la differenza tra sviluppo sostenibile, azioni filantropiche o di CSR è che quest'ultime si basano sulla riduzione dell'impatto sociale al fine di "restituire" una parte del profitto alla società, mentre lo sviluppo sostenibile si basa sulla creazione di "valore condiviso" all'interno della strategia dell'azienda.

### **1.5 La sostenibilità e il ruolo dei consumatori**

È essenziale sottolineare che, anche i consumatori, sono di soggetti attivi in merito a queste tematiche. Essi, infatti, con le loro scelte d'acquisto possono influenzare il mercato e le offerte, perciò se il cittadino non è favorevole a questo stile di vita, sarà impossibile realizzare un cambiamento significativo. "Non è sufficiente modificare il modo di produzione (aziende) se non cambia il modello di consumo (persone)" (Mio, 2021, p. 14). È quindi fondamentale coinvolgere i consumatori all'adozione di queste tematiche, organizzando delle campagne per la sensibilizzazione alla sostenibilità.

In particolare, nell'ultimo periodo un grande passo avanti è stato promosso da Greta Thunberg, una giovane attivista svedese che ha iniziato una protesta contro l'indifferenza dei politici nei confronti dei cambiamenti climatici. Studenti di tutto il mondo hanno poi preso ispirazione dalla sua protesta e hanno organizzato, a loro volta, una serie di manifestazioni per chiedere ai politici di prendere dei provvedimenti. La trasmissione delle politiche di sostenibilità ha quindi un ruolo essenziale nel creare una connessione tra le esigenze dei portatori di interesse e le aziende. Nel dettaglio, la comunicazione è uno strumento di divulgazione verso gli stakeholder circa l'importanza data ai valori di sostenibilità nell'azienda e porta alla creazione di un'immagine aziendale credibile. Le imprese quindi devono adottare delle strategie di comunicazione pensate per promuovere i prodotti sostenibili e la loro importanza. Ad esempio, la comunicazione ambientale dovrebbe riportare i tratti definiti dallo standard ISO



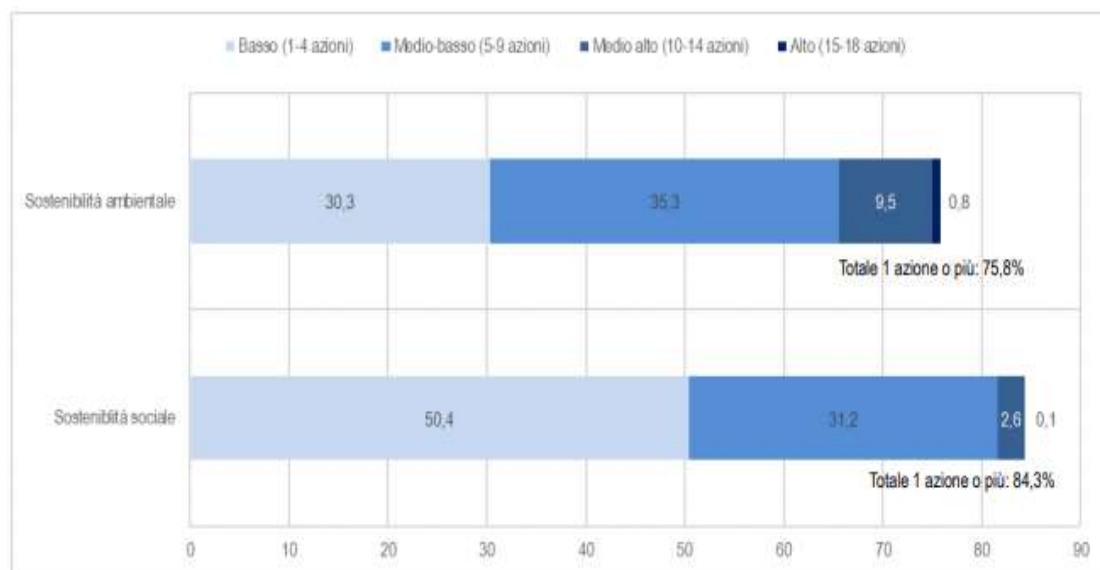
14021, una certificazione che può essere ottenuta dalle aziende se rispettano determinati requisiti di comunicazione ambientale. In dettaglio, le informazioni devono essere chiare, accurate nella sua indicazione, comparabili e attendibili. Per giunta, queste informazioni devono essere condivise una volta terminato il percorso da parte dell'azienda. È vincente la strategia che trasmette messaggi veri verso gli stakeholder, supportando le argomentazioni con dati attendibili (Mio, 2021, p. 65). Inoltre, la rivoluzione digitale ha facilitato la comunicazione tra imprese e consumatori, che oggi possono ottenere le informazioni facilmente attraverso siti web e social network. In particolare, uno strumento molto importante per la comunicazione aziendale sono i report di sostenibilità, che vedremo nei prossimi capitoli.

Oggi, le aziende sono chiamate ad adottare delle misure per consolidare una vicinanza con i consumatori e per dimostrarsi interlocutori affidabili, impegnati ad osservare i cambiamenti socio-culturali. Un'indagine realizzata da GfK (Growth from knowledge), nel 2020, sottolinea come un numero crescente di consumatori sta cambiando le proprie abitudini d'acquisto per effetto della crescente importanza che stanno acquistando queste tematiche. Dall'indagine è emerso che:

- “il 30% dei consumatori dichiara di evitare prodotti con imballaggi in plastica;
- il 36% ha smesso di comprare alcuni prodotti a causa del loro impatto negativo sull'ambiente;
- il 62% degli italiani preferisce comprare prodotti di aziende che dimostrano attenzione all'ambiente.”

Inoltre, come raffigurato dalla Figura 1.5, sono sempre di più le imprese che dichiarano di aver adottato azioni sostenibili all'interno delle aziende. Nel complesso, “l'84,3% delle imprese ha portato a termine almeno un'azione di sostenibilità sociale, mentre il 75,8% ha realizzato almeno una azione di sostenibilità ambientale”. Tuttavia, analizzando il dettaglio per numero di azioni sostenute, le imprese dedicano maggiore attenzione alla sostenibilità ambientale: “il 10,3% ha realizzato più di 10 azioni di sostenibilità ambientale, il 2,7% ne ha compiute più di 10 e il 50,4% solo una” (Istat, 12 Giugno 2020).

**Figura 1.5: Imprese in base al numero di azioni realizzate per la sostenibilità ambientale e sociale. Valori percentuali sul totale imprese con tre e più addetti. Anno 2018**



Fonte: Istat, 12 Giugno 2020.

Secondo l'indagine Istat: "Sostenibilità nelle imprese: aspetti ambientali e sociali", queste azioni di sostenibilità vengono attuate dalle imprese soprattutto "per il miglioramento della reputazione verso clienti e fornitori (32,1% delle imprese)." In aggiunta, le imprese hanno adottato questi sistemi per migliorare il benessere lavorativo, attraverso una maggiore flessibilità e per lo sviluppo professionale. Importante ruolo è svolto anche dalla sostenibilità sociale, con particolare attenzione alla qualità del lavoro, alla cura del territorio e delle comunità che vi abitano.

In conclusione, il consumatore è un soggetto molto importante quando si analizzano le scelte delle aziende in tema di sostenibilità, ed è perciò molto importante curare la comunicazione aziendale nel modo più chiaro possibile.



---

## **CAPITOLO II**

### **L'AZIENDA SOSTENIBILE**

#### **2.1 La sostenibilità d'azienda come vantaggio competitivo**

Essere un'azienda sostenibile significa interrogarsi su come il proprio modello di business possa essere radicalmente diverso grazie all'utilizzo della tecnologia, ad una migliore accessibilità e con una prospettiva di creazione di valore nel lungo termine (Mio, 2021). Dall'altro lato però, l'azienda, per poter funzionare, necessita di un ecosistema sostenibile con istituzioni che progettano regolamenti sensibili al tema.

È ormai evidente come la sostenibilità sia uno strumento sempre più collegato alle performance dell'impresa e al suo successo. Queste nuove pratiche costituiscono una sfida imprenditoriale e organizzativa sempre più importante, che le aziende italiane iniziano ora ad affrontare. Affinché un'impresa possa essere considerata sostenibile, il valore per gli stakeholder dovrà essere generato in una prospettiva di lungo periodo, in modo da perdurare nel tempo. Con il termine "lungo periodo", in letteratura, si intende una durata di dieci anni, anche se il rapido evolversi delle innovazioni tecnologiche ha accorciato il suo significato (Johnson et al., 2017). Tuttavia, per essere efficace, la sostenibilità d'impresa deve entrare a far parte della cultura aziendale. Per questo motivo è fondamentale che le imprese introducano questi principi gradualmente, creando le basi per un vero cambiamento.

Il modello della sostenibilità parte dal presupposto che l'impresa possa intraprendere un'attività responsabile, configurando un business model innovativo, che rinnova sia il modo di produrre, sia il concetto di prodotto-servizio in una direzione ecosostenibile (Mio, 2021, p. 13). In effetti, le azioni di sostenibilità mirano ad utilizzare una combinazione di fattori produttivi, che rispettano l'ambiente e che utilizzano risorse rinnovabili. Inoltre, questo modello aspira allo sviluppo di prodotti e servizi con un'ampia diffusione, con prezzi convenienti, facili da utilizzare.

Il problema principale rimane quello di riuscire a “misurare” la sostenibilità, sia interna che esterna all’azienda, in quanto il consumatore deve essere in grado di riconoscere quali aziende considerare sostenibili. Inoltre, le dimensioni ridotte delle imprese italiane non possono essere considerate come un motivo per non introdurre un tipo di sviluppo sostenibile. Inoltre, come spiegato da Chiara Mio nel suo libro “L’azienda sostenibile”, la sostenibilità non ha confini di settore, ma può essere utilizzata anche in ambiti lontani dalla sostenibilità.

Nel dettaglio, integrare nella strategia d’impresa delle politiche di sostenibilità significa considerare anche le tematiche ambientali e sociali, al fine di creare valore nel lungo periodo. Infatti, quando parliamo di sostenibilità, questa non si riferisce solamente alla dimensione ambientale, ma anche a quella sociale ed ambientale. Queste tre dimensioni integrate tra di loro danno origine alla teoria della Triple Bottom Line (TBL o 3BL), introdotta per la prima volta dall’economista inglese John Elkington nel 1994. Il termine di bottom line è comunemente utilizzato in finanza per indicare i profitti di un’azienda, mentre con l’aggiunta dell’aggettivo “triple”, si fa riferimento alle tre dimensioni della sostenibilità: pianeta, persone e profitti. Secondo l’economista, le aziende devono considerare non solo la creazione di reddito, ma anche l’incidenza delle azioni sociali e ambientali al fine di misurare il full cost del fare business. Questo concetto è stato definito dalla Commissione Europea come una rappresentazione delle prestazioni di un’impresa da un punto di vista ambientale, del capitale sociale e della situazione economica. Specificamente, la sostenibilità è valutata secondo tre direttrici: quella economica, ovvero la capacità di generare ricchezza; quella sociale, che indica la capacità di essere responsabili nei confronti dei soggetti interni ed esterni all’organizzazione; quella ambientale per l’attenzione all’equilibrio ecologico. Queste categorie sono spesso riconosciute come le tre “P’S” da “*planet, people and profit*”. Inoltre, gli strumenti utilizzati nella “triple bottom line” aiutano a misurare gli obiettivi di sostenibilità e a migliorare l’organizzazione del sistema all’interno all’azienda. Queste tre dimensioni sono strettamente interconnesse tra loro alla ricerca dell’equilibrio (parola fondamentale per la sostenibilità).

Recentemente, John Elkington, in un articolo pubblicato nell’Harvard Business Review, spiega come il concetto di “*Triple bottom line*” si sia ridotto ad uno

strumento di reportistica e di misurazione delle performance di sostenibilità adottate. Nella visione originale, invece, la TBL doveva essere uno strumento in grado di generare dei cambiamenti nel sistema, permettendo così una trasformazione del mondo capitalista odierno. L'idea originale era quella di incoraggiare le imprese a tracciare il valore aggiunto da un punto di vista economico, sociale e ambientale. Inoltre, la dimensione che riguarda i profitti crea molta confusione, perché viene considerata solamente dal punto di vista finanziario. In realtà, questa definizione comprende anche degli aspetti economici che secondo questa interpretazione non vengono considerati, come la creazione di nuovi posti di lavoro o il pagamento delle tasse all'Erario. Ecco perché gradualmente questa terza dimensione da profitti (profit) è passata a prosperità (prosperity).

**Figura 2.3: La Triple Bottom Line**

Le tre aree che compongono la TBL sono:

-People: considera gli impatti positivi e negativi che un'organizzazione ha nei confronti dei portatori di interessi più importanti, ovvero famiglie, lavoratori, clienti, fornitori comunità.

-Planet: riguarda gli impatti positivi e negativi che un'organizzazione riversa sull'ambiente naturale. In particolare, troviamo le carbon footprint, l'uso delle risorse naturali, l'impiego di materiali tossici ecc.



Fonte: <https://sustain.wisconsin.edu/sustainability/triple-bottom-line/>

-Prosperity (prosperità): analizza gli impatti positivi e negativi che un'organizzazione ha sull'economia locale, nazionale e internazionale. Questo include la creazione di nuovi posti di lavoro, di innovazioni e di benessere.

Una problematica della TBL però sorge dal momento che le 3Ps sono variabili difficilmente misurabili. Inoltre, è molto difficile trovare un'unità di misura comune a tutte e tre le dimensioni. Per risolvere queste difficoltà, una parte degli studiosi

vorrebbe riunire le tre dimensioni con criteri monetari, mentre altri mettono in dubbio questo metodo del giusto “prezzo”. Un’altra soluzione, sennò, sarebbe quella di calcolare la TBL attraverso degli indici, che eliminerebbero l’incompatibilità tra le tre dimensioni. È però necessario individuare un metodo di contabilità comune, universalmente accettato, che compari tutte le entità.

È quindi fondamentale per l'imprenditore, che nella sua impresa voglia raggiungere un buon livello di sostenibilità, optare per politiche che bilancino correttamente le tre dimensioni summenzionate. Per di più, adottare una gestione basata sulla Triple Bottom line fa nascere nell'imprenditore una consapevolezza diversa dei fenomeni aziendali, non solamente sotto un punto di vista economico-finanziario ma anche sociale ed ambientale.

Inoltre, per condurre il proprio business in maniera sostenibile, l'impresa deve ricercare delle soluzioni innovative, che le permettano di comprendere il contesto in cui si trova ad operare. Fondamentale è la creazione di relazioni strutturate e di fiducia con i propri stakeholder. In questo modo, l'azienda sarà in grado di coniugare crescita economica, sviluppo sociale e la salvaguardia del patrimonio ambientale. Prima di poter analizzare le modalità di inserimento delle politiche di sostenibilità nelle aziende, è necessario un approfondimento sulla figura degli stakeholder.

Innanzitutto, gli stakeholder sono “qualsiasi gruppo o individuo che può avere un influsso o è influenzato dal raggiungimento delle scopo dell'organizzazione” (Freeman, 1984). Si dividono in due categorie gli:

-stakeholder in senso ampio: ciascun gruppo di individui che può influenzare il raggiungimento degli obiettivi di un'organizzazione. Ad esempio, possono essere gruppi di interesse pubblico, movimenti di protesta, comunità locali, enti di governo, associazioni imprenditoriali, ecc;

-stakeholder in senso stretto: ciascun gruppo di individui dai quali l'impresa dipende per la sua sopravvivenza: azionisti, clienti, dipendenti, istituti finanziari.

In particolare, Freeman sviluppa la teoria degli stakeholder, orientata al rispetto delle persone che operano all'interno di un'organizzazione. I portatori di interessi

non possono essere considerati come mezzi per raggiungere lo scopo aziendale, ma deve crearsi un rapporto fiduciario tra soggetti.

È a partire dagli anni novanta che inizia ad esserci la consapevolezza di attuare comportamenti socialmente responsabili, che diano all'azienda il potere di rinforzare le relazioni con gli stakeholders, nel medio-lungo periodo. I portatori di interesse, infatti, sono gli attori fondamentali quando parliamo di sostenibilità, perché sono in grado di influenzare i progetti. Per un'azienda è fondamentale avere un piano di organizzazione, al fine di capire chi siano i portatori di interessi più importanti per la loro organizzazione. Infatti, uno strumento molto importante per ricercare gli attori più importanti dell'azienda è la mappatura degli stakeholder. Questa tecnica di rendicontazione crea una visione condivisa delle persone più importanti per l'azienda e pone le fondamenta per una strategia di engagement con gli azionisti. La mappatura degli stakeholder, difatti, utilizza una visione grafica per rappresentare l'importanza dei soggetti attraverso due dimensioni:

- il livello di interesse, ovvero quanto il soggetto è interessato ai risultati ottenuti;
- il livello di influenza, ovvero quanto questi soggetti sono disposti ad investire in base alla loro dimensione, collocazione strategica, risorse e alle competenze detenute.

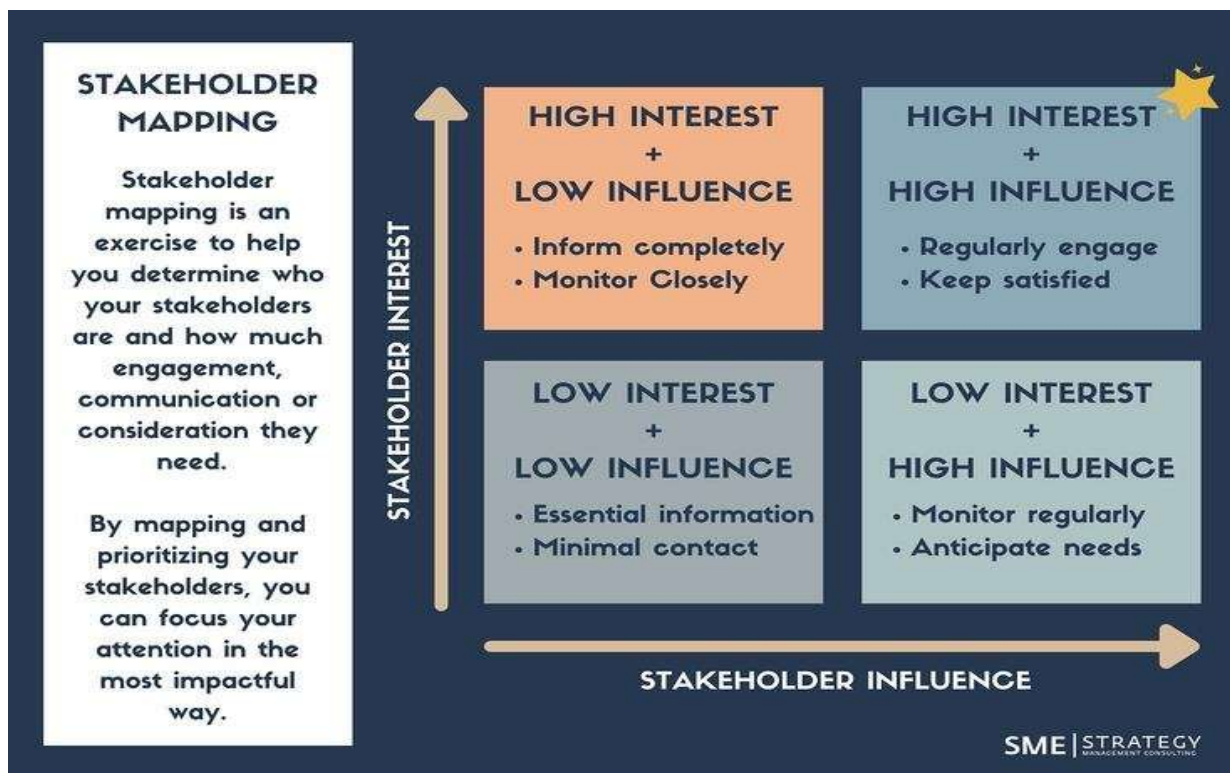
Inoltre possono essere prese in considerazione anche altre condizioni, ad esempio il livello di investimenti a disposizione, il livello di impegno ecc. Utilizzando poi queste variabili, si provvede a creare una matrice in grado di generare una strategia da adottare per attrarre gli stakeholders più corretti.

Nel quadrante in basso a sinistra sono descritti gli stakeholders con pochi interessi e influenza nell'azienda, che hanno solamente un modo di comunicare le informazioni essenziali e che presentano minimi contatti con l'organizzazione. Nel quadrante in basso a destra, invece, troviamo quei soggetti che presentano bassi interessi e un'alta influenza. Questo gruppo rappresenta i portatori di interesse che, sebbene abbiano un basso interesse nella comunicazione



regolare, è importante che vengano aggiornati regolarmente sulle informazioni critiche e sui probabili interessi rivolti all'azienda.

Figura 2.2: La mappatura degli stakeholder



Fonte: <https://www.smstrategy.net/blog/stakeholder-engagement-management-for-strategic-planning>

Successivamente, nel quadrante in alto a sinistra osserviamo gli stakeholder con alti interessi e bassa influenza, che sebbene non presentino una grossa influenza, avranno regolari e forti comunicazioni con il management dell'impresa. Per ultimo, in alto a destra, si trovano i soggetti con alti interessi e alta influenza (stakeholders chiave, sui quali l'azienda deve focalizzarsi). Questi soggetti sono influenti nell'impresa e richiedono una comunicazione regolare e forte. Quando si determina ciascun gruppo di stakeholder è importante ricordare di essere inclusivi. Specificamente, nell'organizzazione dei piani di accordi, bisogna tenere in considerazione le differenze culturali e i differenti stili di comunicazione dei

soggetti. Infatti, è molto importante che queste mappe vengano rifatte frequentemente, perché gli interessi e le caratteristiche dei soggetti, cambiano frequentemente.

Dopo aver mappato gli stakeholder dal più significativo a quello meno importante, l'azienda dovrà avviare una serie di relazioni con tutti gli stakeholder di riferimento, al fine di coinvolgerli all'interno del proprio percorso aziendale. Questa fase si chiama di "stakeholder engagement" e porterà all'azienda una serie di benefici, in quanto consolida il coinvolgimento dei portatori di interesse nelle proprie attività e nei processi decisionali. Questo sarà un driver fondamentale per il successo dell'impresa sia a livello di reputazione, che a livello di difesa del business.

## **2.2 Modalità di implementazione della sostenibilità**

Essere un'azienda sostenibile non significa solamente utilizzare delle politiche che rispettino l'ambiente e la società, ma al fine di raggiungere questo obiettivo, l'impresa deve operare in modo trasparente ed inclusivo, adottando un approccio sistemico e orientato all'innovazione della propria attività, verso un modello di business sostenibile nel lungo periodo. A livello sociale, invece, richiede l'interazione tra le organizzazioni, gli individui e la società stessa, mentre ad un livello organizzativo i primi elementi da tenere in considerazione sono i valori e il modello di governance dell'impresa. Per giunta, un punto di partenza può essere individuato nei valori dell'azienda, che devono essere rivisti nell'ottica della sostenibilità e dei suoi tre pilastri. In particolare, questi valori che qualificano la cultura organizzativa, costituiscono il principio al quale ispirarsi per l'adozione di operazioni strategiche. Inoltre, per formare la cultura organizzativa nella direzione della sostenibilità è necessario tramettere questi valori in azienda, attraverso una serie di iniziative emanate dai vertici aziendali, con finalità di guida e orientamento per tutti i collaboratori dell'azienda. Un esempio di queste comunicazioni ci viene fornito dai *mission statements*, che sono delle dichiarazioni delle finalità aziendali, che vengono condivise con tutto il personale al fine di accrescere il senso di appartenenza dei collaboratori stessi.

Altro elemento fondamentale per rendere un'impresa sostenibile è l'inserimento dei valori della sostenibilità all'interno della strategia. L'approccio strategico può configurarsi in diversi modi, riconducibili a tre orientamenti (Mio, 2021, pg 17):

- **Strategia passiva:** ovvero quando le imprese semplicemente si conformano alle norme vigenti del settore o alle sollecitazioni dell'opinione pubblica. In questo caso l'azienda "subisce" una pressione ad adottare uno stile a cui non crede seriamente, vedendo queste politiche quasi come una costrizione.
- **Strategia reattiva:** ovvero quando le imprese iniziano a reagire agli stimoli esterni e a prendere delle decisioni più sostenibili per la propria attività. Questo genere di strategia si limita a mettere in atto iniziative di CSR, ad esempio tramite l'utilizzo di tecnologie pulite. L'azienda riesce quindi ad adattarsi e a conformarsi con le ideologie esterne, dei propri portatori di interesse, tenendo presente che la CSR è limitante al breve periodo.
- **Strategia proattiva,** in questo caso l'azienda considera la sostenibilità come un valore aggiunto e non come un elemento che è costretta ad inserire nella sua organizzazione. Queste aziende si interrogano sulle finalità della sostenibilità e sul loro inserimento all'interno della cultura aziendale nel lungo periodo. La proattività si esplicita attraverso la diffusione delle tematiche di sostenibilità lungo tutta la piramide organizzativa (Mio, 2021, p. 18).

Le aziende, quindi, possono modificare la propria strategia verso un approccio sostenibile. Innanzitutto, quando un'azienda non si occupa del ruolo sociale ed è orientata solamente ad ottenere un ritorno economico, non si possono adottare le politiche di sostenibilità in quanto mancano i valori base. Invece, nell'ambito delle aziende con una strategia reattiva, queste per di più aderiscono ad iniziative di charity e CSR, mentre le aziende proattive sono impegnate nella gestione sostenibile dell'azienda. È fondamentale che la corporate governance, intesa come l'insieme delle strutture decisionali di governo e di controllo dell'impresa, sia funzionale a mettere la sostenibilità al centro della propria gestione. È quindi necessario comprendere chi, all'interno dell'azienda, gestisce le tematiche di sostenibilità e se queste siano oggetto di discussione nei consigli di amministrazione. L'importante è che strategia e governance condividano lo

stesso pensiero in merito alle tematiche di sostenibilità, in modo da organizzare l'inserimento nel piano strategico dell'impresa stessa. Si parla quindi di governance integrata, ovvero di un'organizzazione che si impegna ad integrare le tre dimensioni della sostenibilità nella sua direzione, con particolare importanza per le modalità di nomina e revoca dei soggetti che la compongono. Oggi, dal punto di vista del valore azionario, la componente finanziaria è sempre meno determinante, invece il valore delle componenti intangibili è sempre più importante nella creazione del valore.

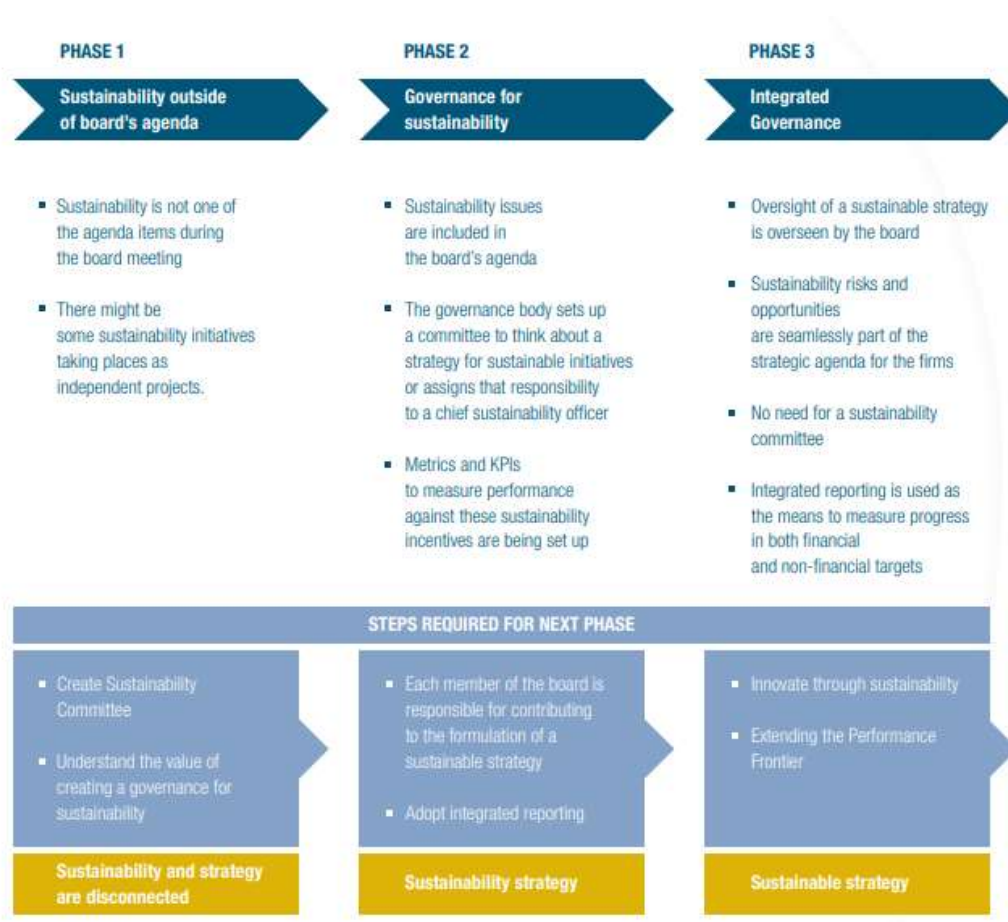
L'evoluzione del sistema di governance integrata è un processo di trasformazione culturale che inizia dalla consapevolezza. Infatti, il sistema di governance integrata permette alle aziende di inserire all'interno della direzione le tematiche di sostenibilità. In questo modo, la creazione di valore per l'impresa risulta orientata ad ottenere benefici per tutti gli stakeholder nel lungo termine. Si chiama integrated governance dato che il modello di direzione dell'impresa deve assicurare che tutti i tipi di capitali siano integrati. Il punto di partenza consiste nell'inserire all'interno del Consiglio di amministrazione dei membri che si occupano delle problematiche di sostenibilità e che siano consapevoli degli strumenti da adottare per integrare queste politiche.

Ecco alcuni degli obiettivi chiave che il comitato di sostenibilità deve organizzare:

- sviluppare una strategia di sostenibilità in grado di collegare le varie aree di business;
- considerare l'importanza degli stakeholder nella discussione delle strategie di sostenibilità;
- l'identificare i temi materiali più significativi che possono modificare le operazioni dell'azienda;
- individuare i rischi che possono avere un impatto sulla competitività dell'impresa;
- definire gli obiettivi di sostenibilità da attuare e i sistemi di monitoraggio delle performance attraverso strumenti di reporting;
- inserire all'interno del codice etico tutte le problematiche che riguardano la sostenibilità.

Come possiamo vedere dalla figura 2.3 sono necessari tre passaggi prima di poter arrivare ad una effettiva governance integrata. Si inizia dalla creazione di un comitato per la sostenibilità, che permetta alla società di procedere all’inserimento delle tematiche nella strategia. Nella seconda fase iniziano la misurazione delle performance di sostenibilità e la creazione dei report integrati. Nella terza fase, dove ormai si trova la governance integrata, non c’è più bisogno di un comitato che si occupi di sostenibilità, dato che ormai questa è ben radicata all’interno dell’azienda. In questa fase ogni membro della direzione ha sviluppato una visione strategica indirizzata alla sostenibilità.

**Figura 2.3: Le fasi per raggiungere un Integrated Governance**



Fonte: [https://www.unepfi.org/fileadmin/documents/UNEPFI\\_IntegratedGovernance.pdf](https://www.unepfi.org/fileadmin/documents/UNEPFI_IntegratedGovernance.pdf)

Un secondo passaggio essenziale, al fine di integrare la sostenibilità all’interno dell’organizzazione aziendale, riguarda i prodotti che devono rispettare delle caratteristiche particolari. Specificamente, durante il ciclo di vita, il prodotto deve essere in linea con i principi dell’economia circolare.

**Figura 2.4: L'economia circolare**



Secondo la definizione della Ellen MacArthur Foundation, l'economia circolare è un termine utilizzato per indicare un particolare tipo di economia in grado di rigenerarsi da sola.

Per questa tipologia di economia i flussi di materiali sono di due tipi: quelli biologici, che possono essere reintegrati nella biosfera e quelli tecnici che puntano alla rivalorizzazione dei materiali.

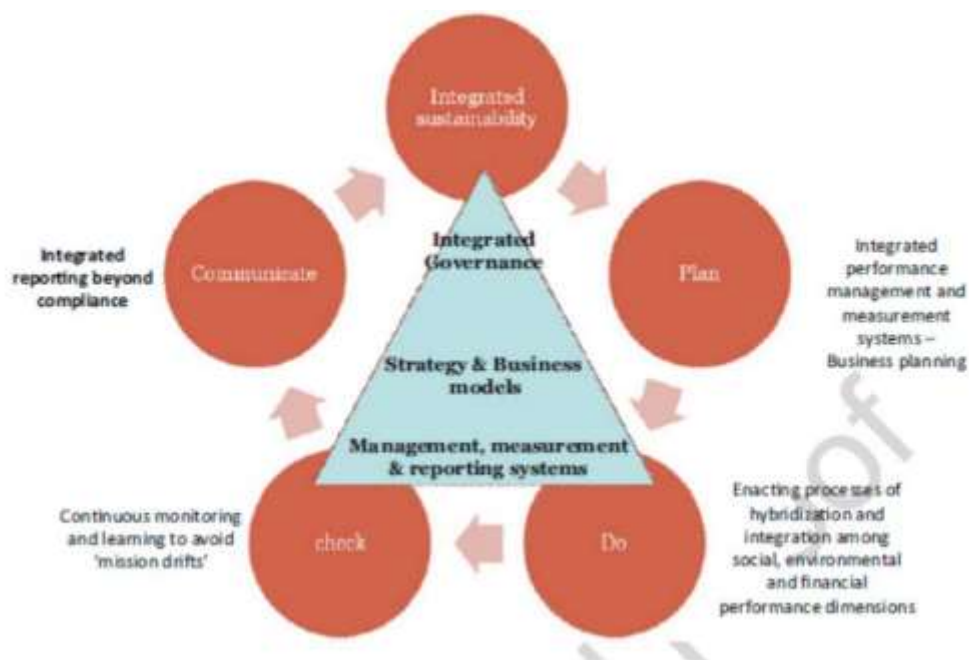
Fonte: <https://www.regionieambiente.it/economia-circolare-11/>

Quindi, si può affermare che, l'economia circolare è un particolare tipo di sistema economico pianificato per riutilizzare i materiali produttivi, riducendo gli sprechi. L'economia circolare è un modello di produzione che si basa sulla condivisione, sul riutilizzo e sul riciclo dei materiali al fine di ridurre gli sprechi e i rifiuti. Essenzialmente, si cerca di estendere il ciclo di vita dei prodotti e di riutilizzare parte dei suoi materiali, una volta che il prodotto ha esaurito la sua funzione. Inoltre, i principi dell'economia circolare contrastano con il modello economico lineare, fondato sullo schema del consumismo e sulle grandi quantità di materiali ed energia reperibili a basso prezzo.

Questo tipo di economia è molto utile in quanto permette di ridurre il consumo di materie prime, sempre più difficili da reperire. Inoltre, questa tipologia di economia permette di diminuire l'impatto sul clima, riducendo i processi di emissione di anidride carbonica. Dall'altro lato, per quanto riguarda le ripercussioni sul reddito delle imprese, l'economia circolare è un modello che genera costi di transazione dovuti agli investimenti in attività, ricerca e sviluppo e che necessita di molto supporto per la promozione nel mercato dei nuovi prodotti. Tuttavia, grazie alla crescente diffusione di modelli di business che utilizzano delle azioni volte alla creazione di un'economia circolare, i costi di transazione

stanno diminuendo progressivamente. Inoltre è importante sottolineare come la transazione dal modello lineare a quello circolare può richiedere investimenti da parte di tutte le persone coinvolte nell'impresa. Infatti, l'inserimento dell'economia circolare all'interno della azienda deve coinvolgere tutti i collaboratori e tutte le fasi di ciclo di vita del prodotto.

**Figura 2.5: Fasi per l'introduzione della sostenibilità in azienda**



Fonte: [https://www.disag.unisi.it/sites/st07/files/allegatiparagrafo/04-12/2014/07\\_concetto\\_sostenibilita\\_in\\_azienza.pdf](https://www.disag.unisi.it/sites/st07/files/allegatiparagrafo/04-12/2014/07_concetto_sostenibilita_in_azienza.pdf)

Il terzo elemento essenziale al fine di generare un'azienda sostenibile può essere identificato nella dimensione operativa dell'azienda, che avviene con l'integrazione dei principi di sostenibilità all'interno dei processi di funzionamento aziendale. La sostenibilità è un elemento trasversale a tutte le funzioni e ai processi dell'azienda, poiché riguarda non solamente le attività, bensì le modalità di gestione. In particolare, nella Figura 2.5, si osserva come dopo aver integrato la sostenibilità in azienda a partire dalla direzione, la fase successiva consiste nell'integrare queste politiche all'interno del management stesso, a partire dalla creazione dei piani aziendali. Vengono poi prese le decisioni necessarie per

adottare queste politiche all'interno dei processi aziendali, al fine di raggiungere gli obiettivi aziendali. Questi piani necessitano di un continuo monitoraggio da parte dell'azienda, che deve verificare il rispetto degli impegni presi. Infatti, il sistema di controllo deve incorporare gli obiettivi di sostenibilità, disaggregandoli in base ai centri di responsabilità come per gli obiettivi economico-finanziari, operativi ecc. Quindi, ogni centro di responsabilità, presenta tre linee di obiettivi per ognuna delle tre dimensioni della sostenibilità (planet, people, profit). Ci saranno poi una serie di indicatori utilizzati per monitorare il grado di sviluppo degli obiettivi generali e parziali, come avviene nel controllo aziendale. Siccome ogni manager avrà delle priorità differenti, solitamente gli obiettivi vengono decisi dal vertice aziendale seguendo la strategia definita. In particolare, è auspicabile definire degli obiettivi che esprimano due dimensioni di sostenibilità, ovvero che presentino una misura sia in riferimento all'obiettivo ambientale, sia all'obiettivo economico. Ad esempio, potrebbe essere preso a riferimento l'obiettivo che riguarda il numero di tonnellate di CO<sub>2</sub> annue evitate per euro di fatturato, sensibilizzando il manager su due dimensioni della sostenibilità (Mio, 2021, p. 23). Infine, la fase successiva consiste nel comunicare ai portatori di interesse tutte le attività raggiunte, attraverso l'attività di reporting integrato che si conclude con l'approvazione da parte della direzione.

Nel dettaglio, saranno le attività dell'area acquisti, produzione e vendite ad essere influenzate direttamente dalle strategie di sostenibilità. Ad esempio, l'area acquisti approverà delle modifiche sulle scelte di approvvigionamento di merci e servizi al fine di controllare gli impatti sulla catena di fornitura e sulle remunerazioni dei fornitori che adottano condotte responsabili. L'area della produzione mira, invece, ad un'analisi degli aspetti ambientali e sociali, in quanto a seconda del tipo di fattori produttivi utilizzati, l'azienda può avere diverse ripercussioni sul sistema. Molto importante è anche la tematica che riguarda la sicurezza dei lavoratori e del welfare. Infine, anche la funzione delle vendite può presentare degli impatti tramite la commercializzazione dei prodotti e dalle attività di marketing.

Attraverso l'inserimento delle strategie sostenibili, l'impresa riesce ad aumentare l'efficienza delle sue attività e delle capacità gestionali, ottenendo una maggiore comprensione del mercato e una migliore reputazione.



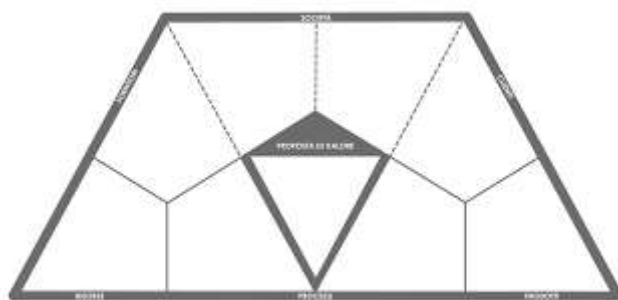
Dall'altro lato le aziende sostenibili devono affrontare una serie di sfide quali la gestione di una serie di variabili multidimensionali e il cambiamento delle priorità aziendali, che spesso sono orientate al breve periodo. Inoltre, gli effetti delle politiche di sostenibilità sono difficili da misurare. È essenziale, infatti, rendere effettivo e misurabile il contributo di queste imprese, al fine di vedere i progressi realmente ottenuti. Non è più possibile basarsi sulla fiducia dei patti tra azienda e consumatore, ma l'azienda deve garantire ai suoi clienti che il prodotto che offre soddisfi una serie di criteri misurabili e certificati. Per fare questo, l'impresa dovrà rivolgersi ad enti terzi che certifichino la veridicità degli impegni presi.

### **2.3 I modelli di business sostenibili delle imprese**

In una ricerca condotta dall'Università Ca' Foscari di Venezia (Bagnoli, 2020), sono state descritte le modalità con le quali le imprese possono attuare una gestione strategica della sostenibilità e al tempo stesso possono analizzare l'impatto della sostenibilità nelle dinamiche aziendali. Grazie all'attività di analisi di dati qualitativi e quantitativi, ad interviste ad un esteso campione di imprese, questa ricerca ha permesso l'individuazione di sei "modelli di business sostenibili" applicabili dalle imprese.

Prima di tutto, un modello di business è la modalità con la quale l'azienda descrive la proposta di valore nei confronti degli stakeholder, esponendo l'insieme delle attività aziendali che generano valore nella propria attività, attraverso le strutture di costi e ricavi (Johnson et al., 2017). Questo modello utilizza una serie di blocchi chiamati *building blocks*, collegati tra di loro da connessioni logiche. La struttura che viene utilizzata nella ricerca (Figura 2.5) prende il nome di *business model canvas*, ed è una rivisitazione del *business model framework* proposto da Osterwalder e Pigneur (2010). In particolare, al centro della struttura ritroviamo la proposta di valore necessaria a creare valore per i suoi stakeholder, ovvero fornitori, clienti e la società. Nella parte inferiore del modello troviamo le tre dimensioni (risorse, processi e prodotti) attraverso le quali i processi organizzativi interni vengono messi in atto dall'azienda (Mio, 2021, p. 51).

**Figura 2.5 Il business model canvas**



Fonte: Bagnoli, C. et al., 2018.

Un primo modello di business sostenibile viene definito “*well-being business model*” e si riferisce a tutte quelle imprese che considerano le risorse umane come la parte più importante delle politiche di sostenibilità, dando quindi la priorità alla salute e alla sicurezza dei lavoratori. Le principali azioni messe in pratica da queste aziende riguardano il benessere dei lavoratori e delle famiglie, la possibilità di crescita personale, una conciliazione vita e lavoro favorevole, in una organizzazione *human-centered*. Questo modello si basa sulla creazione di un clima aziendale positivo, dove le persone si trovano a proprio agio, la motivazione dei lavoratori aumenta e questo di conseguenza si riflette nei processi aziendali. Inoltre, i costi organizzativi per perseguire il benessere aziendale sono considerati come un investimento.

Il secondo modello viene nominato dalla ricerca “*green and circular business*” e riguarda tutte quelle imprese che si focalizzano sull’elemento ambientale della sostenibilità, sfruttando soprattutto i principi dell’economia circolare. In particolare, queste imprese usano nella loro produzione prodotti e packaging sostenibili, gestendo i fornitori in ottica di sostenibilità ambientale e puntando molto al riciclo dei prodotti.

Il terzo modello è il “*fair-trade business model*” e prevede che l’impresa si concentri principalmente sulle modalità di approvvigionamento, di rapporto con i fornitori e sulle relazioni equo-solidali per l’innovazione sociale e ambientale. Questo modello punta a rendere sostenibile tutta la catena di fornitura dell’impresa. Il fair trade, infatti, permette di mitigare eventuali rischi riducendo le forme di sfruttamento che si trovano in tutte le operazioni commerciali,

consentendo ai produttori più piccoli di autosostenersi, promuovendo l'equità nel mercato.

Il quarto modello è denominato il "*social need business model*" e riguarda le imprese che producono beni e servizi con l'obiettivo di fornire soluzioni a problemi di natura sociale o ambientale. L'impresa produrrà così valore condiviso e potrà utilizzare i suoi prodotti, come portatori di nuove idee e di innovazioni sociale. Saranno le imprese stesse ad analizzare i bisogni sociali e a cercare soluzioni per soddisfarli. In particolare, si tratta soprattutto di start-up innovative o di imprese che adottano processi di innovazione sociale.

Il quinto modello è quello di "*society intimacy business model*", ed è applicato a quelle imprese che pongono al centro della propria proposta di valore la struttura comunicativa e i rapporti con i soggetti esterni, come con le comunità territoriali, il territorio, la community digitale. Questo business model prevede un'analisi puntuale della struttura comunicativa esterna all'impresa e dei rapporti con il territorio.

Infine, il sesto modello è particolare dato che non segue determinate linee guida. È chiamato "*hybrid business model*" e si realizza a partire dalla distribuzione di valore agli stakeholder e all'utilizzo di aspetti che ritroviamo nei cinque modelli sopra illustrati. Le organizzazioni ibride sono imprese che inseriscono nella governance aziendale l'obiettivo sociale come un'attività per formare reddito. Ad esempio troviamo le Società Benefit.

Questi modelli appena descritti presentano una caratteristica comune, ovvero la gestione è improntata sull'integrated thinking, quindi sulla creazione di un pensiero comune alle diverse parti che compongono l'impresa. (Mio, 2021, pg 49-58).

## **2.4 Le politiche di incentivazione**

Le politiche di sostenibilità, una volta introdotte all'interno dell'organizzazione aziendale, possono essere connesse all'erogazione di incentivi. Questi ultimi vengono erogati dall'esterno sotto forma di finanziamenti, oppure dall'interno, se rivolti al raggiungimento di determinati risultati.

Negli ultimi anni, gli investimenti nelle politiche di responsabilità sono sempre più numerosi soprattutto se le aziende le condividono con i propri dipendenti, i quali decidono di porre la propria fiducia nell'organizzazione. Molti sono gli investimenti effettuati dalle imprese in questo settore, circa un miliardo e mezzo solamente nell'ultimo anno. Inoltre, l'85% delle imprese ritiene che adottare delle politiche di sostenibilità renda l'impresa più attrattiva agli occhi del mercato.

I recenti avvenimenti globali come la pandemia, l'incertezza economica e le disparità razziali hanno evidenziato l'importanza per le imprese di considerare anche le politiche sociali e ambientali. Grazie ad una ricerca condotta da Willis Towers Watson, si è potuto osservare come nel secondo semestre del 2020, il 78% delle aziende intervistate ha revisionato i piani di sostenibilità. Inoltre, nei prossimi tre anni, più del 41% del campione prevede di introdurre nella strategia delle politiche di sostenibilità, mentre un 37% prevede di introdurle nei piani aziendali.

Per quanto riguarda i finanziamenti esterni, questi interventi variano da sgravi fiscali a premi volti a "creare valore aggiunto", sia per i proprietari che per i terzi. In particolare, con riferimento alla regione Veneto, Unioncamere ha messo a disposizione una serie di bandi di finanziamento e di contributi da erogare alle aziende, le quali decidano di voler adottare queste politiche. Spesso, inoltre, lo Stato concede degli sgravi fiscali alle imprese che adottano obiettivi di sostenibilità.

Invece, le forme di incentivazione interne sono delle somme in denaro, che le aziende danno ai dirigenti al raggiungimento degli obiettivi aziendali. In particolare, la prima azienda a livello mondiale ad aver utilizzato questa tecnica di remunerazione collegata agli obiettivi di sostenibilità è stata Intel, una multinazionale produttrice di microprocessori. Questa azienda nel 2008 lanciò i "sustainability goals", ovvero degli obiettivi di sostenibilità che se raggiunti avrebbero generato un aumento di stipendio ai dipendenti. Questa tecnica funzionò immediatamente dato che, già nel 2012, l'impresa ridusse le emissioni di anidride carbonica del 35 per cento. A conferma di quanto riportato, da una ricerca condotta sulle 40 società quotate a Piazza Affari, è emerso che su ventitré manager che impiegano le politiche di sostenibilità, venti imprese hanno

collegato gli obiettivi di sostenibilità all'erogazione di incentivi ("Buone Notizie", dicembre 2017).

Al fine di analizzare le pratiche di incentivazione occorre fare una precisazione sulla composizione della retribuzione. Questa è composta da una quota fissa per il lavoro svolto, da una variabile e da una quota legata ai benefit e all'ambiente di lavoro. La parte di retribuzione fissa è composta da un minimo stabilito dal contratto che può variare a seconda della qualifica, degli scatti di anzianità ecc. Invece, per la parte di retribuzione variabile questa include elementi che non sono fissi e possono cambiare a seconda degli obiettivi aziendali raggiunti. Di questa categoria fanno parte gli straordinari, i bonus premi una tantum (premi che l'azienda decide di consegnare ai dipendenti in seguito a risultati ottenuto e alle disponibilità di budget), infine, troviamo gli incentivi di breve termine perché fanno riferimento ad un orizzonte temporale inferiore all'anno solare. Questa retribuzione è quindi legata al ruolo dell'individuo nel raggiungimento degli obiettivi aziendali. Mentre i benefit sono una remunerazione non monetaria, che soddisfa i bisogni dei dipendenti (ad esempio auto aziendale, pc, cellulare ecc.).

Di solito gli incentivi che vengono erogati ai dipendenti sono legati alla retribuzione variabile e al meccanismo del "management by objectives" (Mbo) che dipende, come suggerisce la parola stessa, dal raggiungimento degli obiettivi. Una questione recentemente emersa sui sistemi di incentivazione è dovuta ai dubbi sulle reali intenzioni dei dirigenti nei confronti della sostenibilità aziendale. In particolare, si analizza il motivo che spinge gli imprenditori ad adottare queste politiche, se siano realmente interessati o se siano spinti da motivazioni prettamente economiche.

Dalla Figura 2.6 si osserva, con riferimento ai report di sostenibilità elaborati dalle aziende, quale percentuale di questi documenti sia effettivamente utilizzata per uno scopo. Le imprese, infatti, spesso sono più concentrate sugli obiettivi da raggiungere piuttosto che sull'importanza di queste tematiche. Inoltre, dal grafico possiamo notare come negli Stati Uniti il livello dei report "importanti" è composto da quasi la totalità di questi rapporti, mentre se confrontiamo questo valore con gli altri paesi, le differenze sono sempre più evidenti.

**Figura 2.6: Percentuale delle aziende che fanno reporting, 2020**



Fonte: ISS Data.

## 2.5 Rischi legati agli incentivi

Quando si analizzano le politiche di sostenibilità e gli incentivi è importante comprendere le motivazioni che spingono la direzione dell'impresa ad adottare queste pratiche. Spesso però, la maggior parte delle imprese quando adottano gli obiettivi di sostenibilità li collegano a sistemi di incentivazione. È quindi importante analizzare in quali casi questi comportamenti sfociano in situazioni di convenienza ed egoismo. Un criterio da utilizzare per capire le aziende realmente interessate alla sostenibilità è riuscire a valutare il coinvolgimento della direzione aziendale. Solamente quando l'etica entra a far parte della funzione-obiettivo degli agenti economici, allora questa motivazione diviene anche parte della cultura d'impresa. Ad esempio, sempre con riferimento alla ricerca condotta da Willis Towers Watson nel secondo semestre del 2020, emerge che mentre la maggior parte delle aziende ha intrapreso dei programmi di sostenibilità (84%), meno della metà (48%) ha integrato questi piani nella strategia. Questo indica come molto spesso le aziende introducano questi obiettivi solamente per avere un ritorno personale.

Un altro rischio provocato dagli incentivi è legato alla creazione di inganni pubblicitari al fine di essere considerati sostenibili agli occhi dei clienti. A discutere del fenomeno è stato l'ambientalista statunitense Jay Westerveld che, per spiegare il significato della sua teoria, ha esposto l'opera di alcune grandi

catene alberghiere le quali per essere classificate come sostenibili invitavano alla riduzione del consumo della biancheria nelle camere per ridurre i consumi, quando nella realtà era solamente una motivazione di risparmio economico. Inoltre, a partire dagli anni Novanta, le grandi aziende americane del settore petrolifero quali Chevron o DuPont tentarono di “adottare” delle politiche sostenibili per distogliere l’attenzione dell’opinione pubblica dall’inquinamento che invece stavano causando.

Il termine *Green Washing* deriva dalle parole *green* (ecologico) e *whitewash* (insabbiare, nascondere) ed indica la tendenza che hanno molte imprese a proclamarsi sensibili ai temi ambientali, quando nella realtà ricercano visibilità o nascondono qualcosa.

In Italia, le politiche di *greenwashing* sono considerate come pubblicità ingannevole e l’Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato si impegna a controllare i casi e a condannare le aziende che lo attuano. Ad esempio, uno dei casi più noti di questo fenomeno per l’Italia è rappresentato dall’acqua Ferrarelle che pubblicizzava la bottiglia a “impatto zero”, facendo intendere di compensare l’anidride carbonica emessa per produrre la bottiglia di plastica, con la tutela di nuove foreste. Questo però non avveniva effettivamente e quindi l’azienda è stata multata per aver inserito la locuzione “impatto zero” nella sua pubblicità. Lo stesso è successo anche a San Benedetto, che nel 2010 è stata multata per le bottiglie di plastica utilizzate, che venivano presentate come poco inquinanti e rispettose dell’ambiente quando nella realtà non lo erano.

Un modo per verificare la veridicità dei dati divulgati dalle aziende sono le certificazioni ambientali, che esaminano la veridicità delle informazioni condivise dalle aziende attraverso dei criteri standard definiti a livello internazionale. Inoltre, altro fattore molto importante per capire se l’azienda sta facendo pubblicità ingannevole è osservare il modo in cui comunicano questi dati. Infatti, se si tratta di operazioni pubblicitarie queste presenteranno informazioni vaghe e approssimative, oppure troppo tecniche e incomprensibili.

---

## **Capitolo III**

### **METODI DI MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE DI SOSTENIBILITA'**

#### **3. Gli indicatori delle performance sostenibili**

Dopo aver analizzato nel dettaglio cosa si intende per sostenibilità e come questa venga introdotta nelle imprese, si andranno ad analizzare l'insieme delle pratiche manageriali adottate per misurare l'impatto di queste politiche nell'azienda.

##### **3.1 Gli strumenti della sostenibilità**

Uno degli strumenti essenziali per l'introduzione delle politiche di sostenibilità all'interno dell'impresa è la redazione di un codice etico, un documento redatto dalla governance per introdurre nell'organizzazione una serie di regole e di principi da rispettare. Infatti, al fine di integrare una strategia di sostenibilità significativa, i valori aziendali presi come riferimento devono essere coerenti con l'orientamento strategico di fondo e devono essere inseriti all'interno dell'azienda tramite codici etici o carte dei valori. I primi codici etici iniziarono a svilupparsi in Gran Bretagna, all'inizio degli anni '70 e poi si diffusero progressivamente nel resto d'Europa e negli Stati Uniti. Nel dettaglio, in Italia un primo esempio si avrà con il d.lgs. 231 del 2001, quando i primi codici etici venivano paragonati ad una "carta costituzionale" dell'impresa. Oggi questo strumento è molto diffuso in quasi tutte le imprese, specie in quelle di grandi dimensioni. Ad esempio, negli USA, i codici etici sono presenti circa nell'85% delle principali imprese, mentre in Italia hanno una diffusione più limitata. Inoltre, questo strumento serve a prevenire comportamenti irresponsabili o illeciti adottati da persone in nome dell'azienda, dato che individua le responsabilità etiche e sociali dei dirigenti e degli stakeholder in generale.

La struttura di questi codici varia a seconda dell'impresa, ma generalmente è organizzata in quattro livelli. Al primo livello sono descritti i principi etici generali,



necessari per attuare la missione dell'imprenditore, mentre poi sono elencate le norme etiche per le relazioni con gli stakeholder. Al terzo livello vengono individuati gli standard etici di comportamento come equità, eguaglianza, trasparenza, diligenza, protezione ambientale ecc., infine sono descritte le sanzioni interne in caso di violazione del codice. Questo strumento costituisce una forma di primo approccio alla sostenibilità, che analizzando l'economia dall'interno dell'impresa, è in grado di cogliere i nessi tra le risorse interne all'azienda e le relazioni che vengono a crearsi all'esterno.

Successivamente, altri strumenti utilizzati dalle imprese sono i codici di comportamento e le carte dei valori. I principi descritti in questi codici vengono attuati dal comitato etico, un organismo interno all'azienda volto alla diffusione delle norme etiche. Queste regole sono utili per stabilire una disciplina all'interno delle aziende e per segnalare quando vengono violate. Oltre a ciò, è molto importante riconoscere l'impegno di un'impresa verso le iniziative organizzate dall'Europa come il "Global Compact" dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro. Si tratta di un accordo sottoscritto dai leader dell'economia mondiale con le Nazioni Unite, al fine di affrontare gli aspetti più critici della globalizzazione e per promuovere un'economia attenta alla salvaguardia dell'ambiente interno ed esterno.

Il "global compact" è un'iniziativa che può essere adottata su base volontaria e che si impegna ad istituire una serie di principi sui valori della sostenibilità all'interno delle politiche aziendali. Il fine di questi valori è di incrementare i comportamenti responsabili e sociali adottati. Inoltre, si tratta di un impegno sostenuto dalla direzione delle principali aziende al fine di espandere la propria organizzazione in un'ottica più responsabile e sostenibile.

L'adesione al Global Compact prevede che le imprese redigano un rapporto, ovvero il "*Communication of Progress*", per documentare le iniziative adottate e per definire il rispetto dei dieci principi fondamentali (Figura 3.1). Questi principi che riguardano gli standard ambientali, il rispetto dei diritti umani e la sostenibilità dell'ambiente, dovrebbero poi essere inseriti nella strategia aziendale, come visto nel capitolo precedente. Inoltre, questo report dovrebbe facilitare il dialogo e la

cooperazione tra gli stakeholder, supportando anche gli obiettivi di sviluppo sostenibile SDGs delle Nazioni Unite per il 2030.

**Figura 3.1: Il Global Compact**



Fonte: <https://www.globalcompactnetwork.org/it/il-global-compact-ita/global-compact/gli-obiettivi.html>

Infatti, come descritto dalla Figura 3.1, il Global Compact è volto alla creazione di un'economia più sostenibile e inclusiva anche nel mondo delle imprese. A tal fine, il documento richiede alle aziende che vi aderiscono di condividere e sostenere dieci principi fondamentali che riguardano i diritti umani, la tutela dell'ambiente, gli standard lavorativi e la lotta alla corruzione.

Analizzando le principali aree del documento, per quanto riguarda il tema di salvaguardia dei diritti umani, il Global Compact sostiene la libertà di associazione dei lavoratori e il diritto alla contrattazione collettiva. Inoltre, indirizza le imprese alla creazione di un dialogo tra lavoratori e dirigenti, al fine di creare ambienti rispettosi delle condizioni umane. Prevede l'eliminazione delle forme di lavoro forzato e obbligatorio, compreso lo sfruttamento minorile, che difficilmente viene debellato nelle aree più povere del mondo. È quindi necessario

che le imprese testimoni di queste forme di sfruttamento si impegnino alla loro eliminazione e allo sviluppo di condizioni dignitose per tutti i lavoratori. Sono necessari, infatti, una serie di interventi per affrontare queste problematiche e per assistere i lavoratori. Un'altra sezione dei principi, poi, richiede alle imprese un impegno crescente nei confronti delle sfide ambientali, al fine di prevenire eventuali peggioramenti della situazione. In aggiunta è importante che le imprese incoraggino lo sviluppo e la diffusione di tecnologie che rispettino l'ambiente.

Altro strumento che aiuta nell'integrazione della sostenibilità è la "linea guida OCSE" per le multinazionali. Questo documento contiene una serie di raccomandazione e di regole per le imprese che vogliono adottare dei criteri di responsabilità. Questo progetto è diviso in due parti: nella prima parte si parla di diritti umani, occupazione e relazioni industriali, mentre nella seconda parte si parla degli organismi in ambito nazionali che fanno applicare le linee guida.

Oltre agli strumenti appena visti, l'impegno preso da un'impresa a livello etico e sociale può essere certificato attraverso lo standard internazionale SA8000. Nasce nel CEPAA (Council of Economical Priorities Accreditation Agency) che ad oggi è diventato il SAI (Social Accountability International), si tratta di un istituto che permette a consumatori e investitori di analizzare le performance sociali delle aziende. La SA8000 misura il rispetto da parte delle imprese dei requisiti minimi per i diritti umani e dei lavoratori. Si tratta di un'azione a carattere volontario, attraverso la quale è possibile monitorare i requisiti in materia di salute e sicurezza, lavoro minorile, libertà di associazione, discriminazione, orario di lavoro e la retribuzione.

Altri strumenti che vengono utilizzati sono:

-le norme sotto la sigla ISO 14000 identificano una serie di tecniche, stabilite dall'Organizzazione Internazionale di Standardizzazione (ISO), relative alla gestione dell'ambiente. Per giunta, queste norme definite dalla serie 14000 sono applicabili a tutte le aziende a livello mondiale. Infatti, tutta la serie "ISO" si occupa di fornire una serie di strumenti per il controllo degli impatti ambientali, che da questa vengono emessi. Questi standard non descrivono dei livelli consigliabili, ma indicano le modalità necessarie al raggiungimento degli obiettivi.

L'adozione di queste certificazioni è necessaria al fine di ottenere uno strumento che garantisca l'impegno preso nei confronti dei regolamenti o semplicemente per regolare il comportamento della propria azienda. Inoltre, questi strumenti certificano l'impegno preso verso le politiche di sostenibilità di lungo periodo. Il gruppo di norme certificabili, della serie 14000, comprende sia tematiche generali sia quelle riguardanti sistemi di gestione ambientale. In questo caso vengono proposte tre differenti tipologie di strumenti utili per la loro attuazione: i *LCA (Life Cycle Assessment)*, *EPE (Environmental Performance Evaluation)* e gli *Environmental Labelling*.

Oltre a ciò, grazie al nuovo Regolamento EMAS (Eco Management and Audit Scheme), sono state aggiunte le norme ISO 14030 per la valutazione delle prestazioni ambientali e poi le norme ISO 14063 per la comunicazione ambientale. Questi strumenti permettono di aiutare le prestazioni ambientali di un'impresa e forniscono agli stakeholder informazioni sulla gestione ambientale.

Altro strumento disponibile è "*AccountAbility 1000*" (AA 1000), ovvero uno standard dell'ISEA (Institute of social and ethical Accountability), frutto dell'evoluzione e dei processi di bilancio dovuti alla pratica e all'applicazione degli standard esistenti. Il principio AA1000 è strettamente collegato agli altri strumenti dai quali prende ispirazione. In particolare il principio AA1000 si pone come uno standard base orientato al raggiungimento degli obiettivi necessari ad implementare lo sviluppo sostenibile. L'obiettivo di questa certificazione AA1000 è quello di costruire delle relazioni stabili con gli stakeholder per migliorare la performance dell'organizzazione. Inoltre, il coinvolgimento di più persone aiuta le imprese ad incrementare la fiducia verso questi strumenti e migliora i processi decisionali.

Per le imprese che vogliono introdurre lo sviluppo sostenibile mantenendo la propria strategia, ma allo stesso tempo introducendo degli strumenti di responsabilità sociale, troviamo le linee guida UNI ISO 26000 per la Responsabilità sociale delle Organizzazioni. Queste sono state istituite da un gruppo di esperti che rappresentano le sei categorie di stakeholder, al fine di proteggere l'ambiente e la sicurezza delle imprese. Queste norme sono adatte

ad ogni organizzazione, sia pubblica che privata, che necessiti di determinate caratteristiche.

Tra gli strumenti più importanti, per quanto riguarda la misura delle performance di sostenibilità, si trovano gli indicatori SDGs. Il 25 settembre del 2015 l'Assemblea Generale delle Nazioni Unite, ha adottato l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile grazie all'accordo tra 150 leader provenienti da tutto il mondo sono stati iscritti 17 obiettivi, i *Sustainable Development Goals (SDGs)*, e i seguenti 169 sotto-obiettivi. Gli SDGs, così come conosciuti, indicano le proprietà globali da raggiungere entro il 2030 in merito a persone, pianeta e prospettive di vita. Inoltre, al fine di raggiungere questi obiettivi, l'Agenda 2030 include una serie di oltre 200 indicatori in grado di valutare le performance di sostenibilità adottate dalle varie organizzazioni.

**Figura 3.2: L'Agenda 2030 ha sostituito i *Millennium Development Goals (MDGs)*, adottati nel settembre del 2000 da 193 Paesi e raggiunti solamente in modo parziale.**



Fonte: <https://www.globalcompactnetwork.org/it/il-global-compact-ita/sdgs/agenda-2030.html>

In particolare, come vediamo dalla figura 3.2, gli SDGs si differenziano dai loro predecessori, gli MDGs, per il fatto che gli obiettivi 2030 si rivolgono a tutti gli Stati, senza distinzioni sul livello di sviluppo raggiunto. In più, mentre gli MDGs

erano imposti agli Stati da parte delle Nazioni Unite, gli obiettivi 2030 sono stati decisi attraverso una partecipazione più ampia da parte delle diverse organizzazioni.

Gli SDGs sono indirizzati a diverse categorie di attori al fine di raggiungere una diffusione sempre più capillare. Inoltre, i nuovi obiettivi 2030 sono indirizzati alle aziende e al loro ruolo chiave nello sviluppo sostenibile. Per questo è auspicabile che le imprese adottino quanto in loro possesso al fine di raggiungere questi target, attraverso i nuovi modelli di business sostenibile.

**Figura 3.3: Sustainable Development Goals**



Fonte <https://www.globalcompactnetwork.org/it/il-global-compact-ita/sdgs/business-sdgs.html>

Come vediamo dalla Figura 3.3, i principali obiettivi sono 17 e sempre più spesso vengono inseriti all'interno dei siti delle imprese. Nello specifico, le organizzazioni possono decidere di concentrarsi solamente su alcuni di questi, oppure di pianificare una strategia più ampia. Difatti, gli obiettivi descrivono le tematiche più importanti per raggiungere lo sviluppo sostenibile come: le tematiche ambientali, il rispetto dei diritti umani, il coinvolgimento di tutti gli stakeholder, che vi sia un

bilanciamento tra la dimensione economica, sociale e ambientale come abbiamo visto parlando di Triple Bottom Line (Nazioni Unite, 2015).

Questi principi sono stati adottati dall'Unione Europea nel giugno del 2017 con un framework unico per tutti i paesi, in modo da ottenere un linguaggio ed un metodo di misurazione comune. In aggiunta, l'Unione Europea ha creato un framework apposito per le imprese che adottano SDGs, che si può trovare al sito <https://www.globalcompactnetwork.org/it/il-global-compact-ita/ladesione/137-sdgs/business-sdgs.html>. In particolare, per ogni obiettivo SDGs da raggiungere, viene spiegato il suo significato, le azioni da intraprendere dalle aziende al fine di raggiungere questi obiettivi. Ad esempio, prendendo a riferimento l'obiettivo SDG 8 che riguarda la crescita economica inclusiva e sostenibile, le aziende sono considerate dei soggetti molto importanti per la creazione di nuovi posti di lavoro. Tra gli indicatori che possono essere utilizzati per misurare il contributo delle imprese troviamo la media delle ore lavorative settimanali, il livello dei salari dei dipendenti ecc.

Questi obiettivi sono tra loro interconnessi e coprono le tre dimensioni della sostenibilità riassunte nell'acronimo ESG, come visto nel primo capitolo ovvero environmental, social and governance. Inoltre, come detto in precedenza, molto spesso le aziende adottano solamente alcuni di questi obiettivi. Una ricerca di KPMG del 2020 ha individuato quali sono gli obiettivi più utilizzati. Osservando la Figura 3.5 tra gli obiettivi maggiormente considerati si individua l'obiettivo 8 (*Decent Work and Economic Growth*), seguito dall'obiettivo 12 che riguarda il consumo e la produzione responsabili (*Responsible Consumption and Production*) e dall'obiettivo 13 che parla delle azioni climatiche (*Climate Action*). Mentre dall'altro lato gli obiettivi meno raggiunti sono l'obiettivo 2 che riguarda la riduzione della fame nel mondo (*Zero Hunger*), l'obiettivo 14 sulla conservazione dell'acqua (*Life Below Water*) e l'obiettivo 15 sulla protezione della Terra (*Life on Land*).

**Figura 3.4 SDGs obiettivi più o meno attuati dalle imprese**



Fonte: <https://home.kpmg/be/en/home/insights/2020/12/blc-esg-in-the-boardroom.html>

Infine, un altro strumento sempre più essenziale sono i bilanci di sostenibilità che approfondiremo nel corso del capitolo. Questi documenti possono essere redatti seguendo tre particolari linee, a seconda della preferenza dell'impresa. Il GBS (ovvero Gruppo studio per il Bilancio Sociale), un progetto italiano che si occupa di individuare delle linee guida per la redazione del bilancio sociale, cerca di analizzare il processo di rendicontazione sociale per renderlo trasparente ai propri stakeholder.

### **3.2 Gli indicatori delle performance sostenibili**

Altro punto essenziale per le aziende che adottano le politiche di sostenibilità consiste nell'individuare gli indicatori in grado di misurare queste performance che, a differenza di quelle economiche, sono difficilmente misurabili. Per questo motivo la progettazione del sistema di misurazione delle pratiche sostenibili deve tenere conto di alcune peculiarità.

Prima di tutto il controllo tradizionale, quello basato sui risultati e sulle informazioni che ritroviamo in contabilità, ha un approccio interno, invece la sostenibilità impone uno sguardo rivolto alle tematiche esterne. Inoltre, in questo



caso è necessario che i fattori utilizzati comprendano sia misure finanziarie che non finanziarie. Infatti, molte di queste politiche non sono inquadrabili in una prospettiva monetaria, ma generano esternalità che difficilmente sono misurabili. Per questo, gli indicatori possono essere classificati in base al parametro (unità di misura), adottato per esprimere il fenomeno oggetto dell'analisi e si dividono in due categorie:

- indicatori quantitativi, che si riferiscono ad aspetti misurabili. Possono essere divisi in indicatori quantitativo-monetari, espressi in moneta (fatturato, reddito) o come operazioni sui dati finanziari (ROI, utili). Oppure si possono trovare degli indicatori quantitativi, non monetari, che utilizzano unità di misura, quali le emissioni di CO<sub>2</sub> in atmosfera o le quantità dei rifiuti;

- indicatori qualitativi che si riferiscono a fenomeni che possono non essere misurabili. Spesso questi indicatori sono soggettivi e assegnano agli aspetti indagati una serie di valori come nel caso della *customer satisfaction*.

Un'altra divisione degli indicatori di performance è quella tra indicatori di efficienza, che esprimono relazioni input-output e gli indicatori di efficacia che servono a misurare la capacità di raggiungere gli obiettivi. Inoltre, come già riportato nel corso del secondo capitolo, gli indicatori devono essere classificati a seconda della dimensione della sostenibilità a cui si riferiscono. La definizione degli indicatori secondo l'approccio delle "tre P's" consente all'azienda di apprezzare il grado di coerenza ed equilibrio, rispetto alla strategia di sostenibilità che è stata fissata dalla direzione. Sono stati proposti anche degli approcci multidimensionali, al fine di integrare agli indicatori economico-finanziari anche quelli ambientali e sociali come nella *Balanced Scorecard*.

Nel progettare il sistema di indicatori da utilizzare, le aziende possono adottare diverse scelte in riferimento alla tipologia di indicatori e alla loro quantità. Ormai sempre più imprese adottano un approccio bilanciato tra l'utilizzo di indicatori economico-finanziari e quelli sociali e ambientali. Comunque, in attesa di una metrica che consenta di apprezzare tutte e tre le dimensioni della sostenibilità come un unico indicatore, è necessario disporre di un set di KPI (Key Performance Indicators), che utilizzano un approccio di indicatori integrati.

### 3.3 I bilanci di sostenibilità

Lo strumento essenziale per la rendicontazione delle performance di sostenibilità è il cosiddetto bilancio di sostenibilità. Infatti, è necessario un processo di rendicontazione delle performance economiche, sociali e ambientali per comprendere al meglio gli impatti delle politiche socio-ambientali e delle aspettative degli stakeholder. È un approccio sistemico che attraverso questo documento, a cadenza annuale, descrive le misure di sostenibilità adottate dall'impresa.

Allo stato attuale, nella scelta della metodologia da seguire per la predisposizione di tale documento si possono considerare i seguenti riferimenti:

1. GRI Standard;
2. il D. Lgs. 254/2016 (che recepisce nell'ordinamento italiano la Direttiva Barnier sulla rendicontazione non finanziaria);
3. il Framework dell'International Integrated Reporting Council (lo standard per la predisposizione di un Report Integrato).

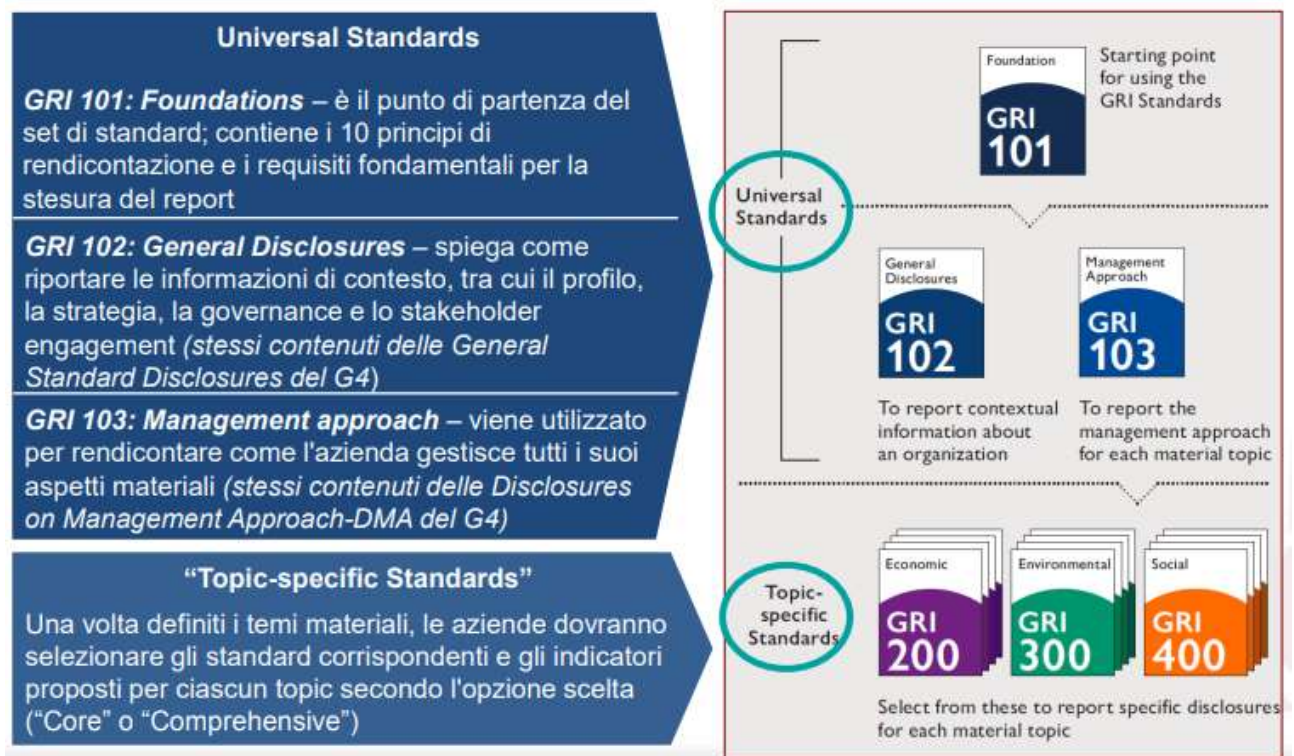
La GRI (*Global Reporting Initiative*) è un'organizzazione nata nel 1997 che si occupa della rendicontazione delle politiche di sostenibilità. Questa istituzione aiuta le imprese ad adottare un linguaggio comune, con il quale possono comunicare i loro impatti attraverso dei report. Infatti, grazie a questi strumenti le imprese riescono ad analizzare e a descrivere il loro impatto sul pianeta e sulla società. Inoltre, i GRI Standard possono essere impiegati per analizzare le informazioni specifiche in particolari occasioni come i report sui cambiamenti climatici.

Il punto di inizio per il reporting di sostenibilità è descritto dallo standard GRI 101, che serve ad accompagnare le imprese attraverso tutto il processo di redazione e per guidarle all'uso degli standard. Secondo EY, un report di sostenibilità che rispetti gli standard GRI deve essere in grado di descrivere l'organizzazione, la sua governance e i temi più rilevanti per la sostenibilità, individuati attraverso l'analisi della materialità. Questa analisi viene elaborata da un punto di vista qualitativo e quantitativo, al fine di mostrare i cambiamenti di trend rispetto agli anni passati.

Il sistema si distingue in tre standard universali e in tre serie di standard specifici (una per ognuna delle tre dimensioni fondamentali della sostenibilità). Inoltre, gli standard sono organizzati come set modulari che presentano una distinzione tra il “requisito” e la “raccomandazione”. Gli standard che contengono “requisiti” vengono indicati con “*shall*” mentre quelli che contengono “raccomandazioni” vengono indicati con “*should*”. Questi obiettivi sono molto flessibili tanto che le organizzazioni possono decidere se redigere un report seguendo il complesso degli standard (“in accordance to GRI” secondo l’opzione “Core” o “*Comprehensive*”) oppure decidendo di utilizzare soltanto alcuni standard specifici (“*GRI-referenced*”).

Inoltre, l’azienda deve individuare i temi più significativi per la sua organizzazione prima di poter adottare i principi GRI. Fondamentale sarà il processo con il quale l’impresa dovrà individuare il perimetro per ogni tema materiale, indicando anche in quale punto della value chain si verifica quel determinato aspetto. Questi elementi e i loro impatto devono essere descritti nel dettaglio per essere considerati rappresentativi per gli stakeholder.

**Figura 3.5: Lo schema dei GRI Standards**



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

Le aziende devono trattare all'interno dei report gli assunti che influenzano le decisioni degli stakeholder e che impattano in modo significativo sull'azienda secondo le tematiche di economia, ambiente e società. Una volta individuate le tematiche più rilevanti, si procederà attraverso lo standard GRI 103 denominato Management approach, ad integrare queste tematiche all'interno della gestione utilizzando poi gli Standards specifici per argomento (GRI 200,300,400). Se questi argomenti non possono essere riconducibili ad uno standard specifico, devono comunque essere analizzati attraverso una disclosure appropriata. Inoltre, nel caso in cui uno o più aspetti materiali non siano contemplati dai GRI, l'azienda dovrà riportarne comunque l'approccio di gestione secondo lo standard 103, analizzando gli indicatori ritenuti più simili.

Queste linee guida sono formulate, come possiamo vedere dalla Figura 3.5, da un sistema di moduli connessi tra di loro ad un modulo standard, che sarà utilizzato da tutti. Grazie a questo schema sarà più facile applicare i principi a qualsiasi tipo di impresa, senza interferire con il sistema generale. Come si vede dalla figura, il sistema si distingue in tre standard universali e in altri più specifici per ognuno dei tre argomenti principali. Il GRI 101 (in alto nella figura) rappresenta il punto di partenza necessario per poter individuare tutti gli altri principi. Inoltre, questo standard contiene anche le linee guida essenziali per redigere il report di sostenibilità. Le altre principali categorie sono:

- GRI 102: detto anche General Disclosures, che tratta le informazioni relative all'organizzazione e alle pratiche di rendicontazione;

- GRI 103: o Management Approach, che tratta della gestione delle attività che avranno impatto sugli stakeholder.

Ogni standard presenta una struttura simile ed inizia con una serie di raccomandazione e linee guida per facilitarne la comprensione e l'inserimento nel bilancio. Infine, come vediamo dalla figura 3.5 sono presenti tre serie di standard tematiche che riprendono i tre argomenti fondamentali della sostenibilità.

- Economia nel rispettivo GRI 200;
- Ambiente nel GRI 300;

- Sociale GRI 400.

Le serie GRI 200, 300 e 400 includono degli standard specifici per poter essere utilizzati nella rendicontazione dell'impresa. Inoltre, esistono anche i supplementi di settore (GRI Sector Disclosures) che si occupano di integrare le linee guida con alcuni consigli sull'applicazione.

Questi parametri comuni di valutazione e misurazione sono stati pianificati per ottenere un linguaggio di riferimento comune, comprensibile tra diversi stati. Inoltre, in Italia, la rendicontazione sociale non è più solamente un'operazione di trasparenza ma secondo il D. Lgs 30 dicembre 2016, n 254, che percepisce la Direttiva 2014/95/UE, a partire dal primo gennaio 2017 gli enti di interesse pubblico con oltre 500 dipendenti, un patrimonio maggiore di 20 milioni o ricavi maggiori di 40 milioni, sono tenuti per legge a redigere la dichiarazione non finanziaria. Questa legge è denominata Direttiva Barnier, e a tal proposito, il GRI ha pubblicato un documento (*"Linking the GRI Standards and the European Directive on non-financial and diversity disclosure"*) per mostrare come adempiere agli obblighi della Dichiarazione non finanziaria usando gli standard GRI.

In particolare, ad oggi sono sempre di più le imprese che redigono i bilanci di natura non finanziaria a seguito di questa Direttiva. Nel 2019, a fronte di un numero immutato di società che hanno pubblicato la DNF, si è verificato un incremento dei comitati di sostenibilità presenti nelle aziende. Infatti, nel 2020, le società con azioni ordinarie quotate sull'MTA che hanno pubblicato una Dichiarazione non finanziaria (DNF) sono 151, incluse 3 imprese che, sulla base di criteri dimensionali o per problemi di continuità societaria, avrebbero potuto astenersi. Mentre si è verificato un aumento del coinvolgimento del consiglio di amministrazione per l'analisi di materialità e nell'utilizzo degli indicatori ESG. In particolare, nel 2020 sono 83 le imprese che riportano l'engagement con gli stakeholders esterni, a fronte di 70 nel 2019 e 44 nel 2018, mentre l'engagement con il top management ricorre in 74 casi nel 2020 da 69 nel 2019 e 47 nell'anno precedente. Nel 2020, in 12 casi gli emittenti hanno utilizzato piattaforme di stakeholder engagement o strumenti di *big data analytics*, per affinare l'analisi di

materialità e in 20 casi hanno dichiarato di avere attivato sistemi per la raccolta di dati non finanziari.

**Figura 3.6: Informazioni Dichiarazione non Finanziaria.**



Fonte: Report on non-financial reporting of Italian listed companies, Consob 2020

L'attenzione dedicata ai fattori ESG ha registrato un importante sviluppo anche nella formazione offerta a dipendenti e dirigenti. Nel 2020, infatti, si è portato a 107 (54 nel 2019) il numero di società che hanno organizzato programmi di formazione per il personale aventi ad oggetto tematiche in prevalenza legate all'innovazione (in particolare, alla trasformazione digitale e alla sicurezza informatica) e alla gestione del capitale umano.

### 3.3.1 Il processo di rendicontazione secondo i GRI

Gli standard GRI delineano un processo di rendicontazione per organizzare il bilancio di sostenibilità secondo i principi appena visti. Come primo processo vanno applicati i *reporting principles*, dei principi per definire il contenuto del bilancio di sostenibilità. Questi devono tenere conto delle aspettative degli stakeholder, delle loro aspettative e delle poste in atto. Inoltre, le informazioni di sostenibilità devono considerare i limiti e le necessità del contesto economico, sociale e ambientale. Un altro fattore molto importante è la determinazione della materialità, che permette di identificare i temi più importanti per l'organizzazione. Inoltre questi principi devono essere:

-accurati nelle informazioni che contengono, in modo da poter valutare la performance aziendale;

-bilanciati, perché il report deve fornire una visione dell'azienda imparziale e che rappresenti il giusto bilanciamento tra qualità positive e negative;

-chiari, perché le informazioni contenute nel report devono essere accessibili e comprensibili per tutti gli stakeholder;

-comparabili, perché questi dati devono essere analizzati con facilità dagli stakeholder;

-affidabili, perché i processi devono poter essere verificati per procedere poi alla loro qualifica;

-tempestive, perché il processo di reporting deve essere effettuato periodicamente in modo da consentire l'accesso alle informazioni da parte di tutti gli stakeholder (GRI, 2021).

Le fasi delineate dalle linee guida GRI al fine di redigere il bilancio di sostenibilità sono tre: la prima consiste nell'individuare la materialità dei principali temi, in modo da identificare gli elementi chiave intorno ai quali costruire la rendicontazione e i possibili KPI da utilizzare. La seconda fase per la redazione del report consiste nella raccolta dei dati attraverso una serie di interviste con il personale, la raccolta ed analisi dei dati. Questa fase solitamente impiega dai

due ai tre mesi per il corretto svolgimento. La terza ed ultima fase consiste nell'elaborazione del bilancio di sostenibilità e poi nella sua revisione. Normalmente l'ultima fase è la più lunga e impiega dai quattro ai cinque mesi.

La fase dell'analisi della materialità è molto importante perché rappresenta il focus degli standard GRI. Specificamente, la materialità è la soglia oltre alla quale un tema diventa importante da essere considerato. Essa consiste nell'individuare gli aspetti dell'impresa che creano valore nel tempo e incidono in modo significativo nell'impresa. Inoltre, le informazioni incluse nel report devono riferirsi agli argomenti che impattano significativamente le dimensioni sociali, ambientali ed economiche e che siano in grado di influenzare le decisioni degli stakeholder. L'analisi della materialità consiste nel definire la rilevanza degli argomenti per la sostenibilità, in base alla:

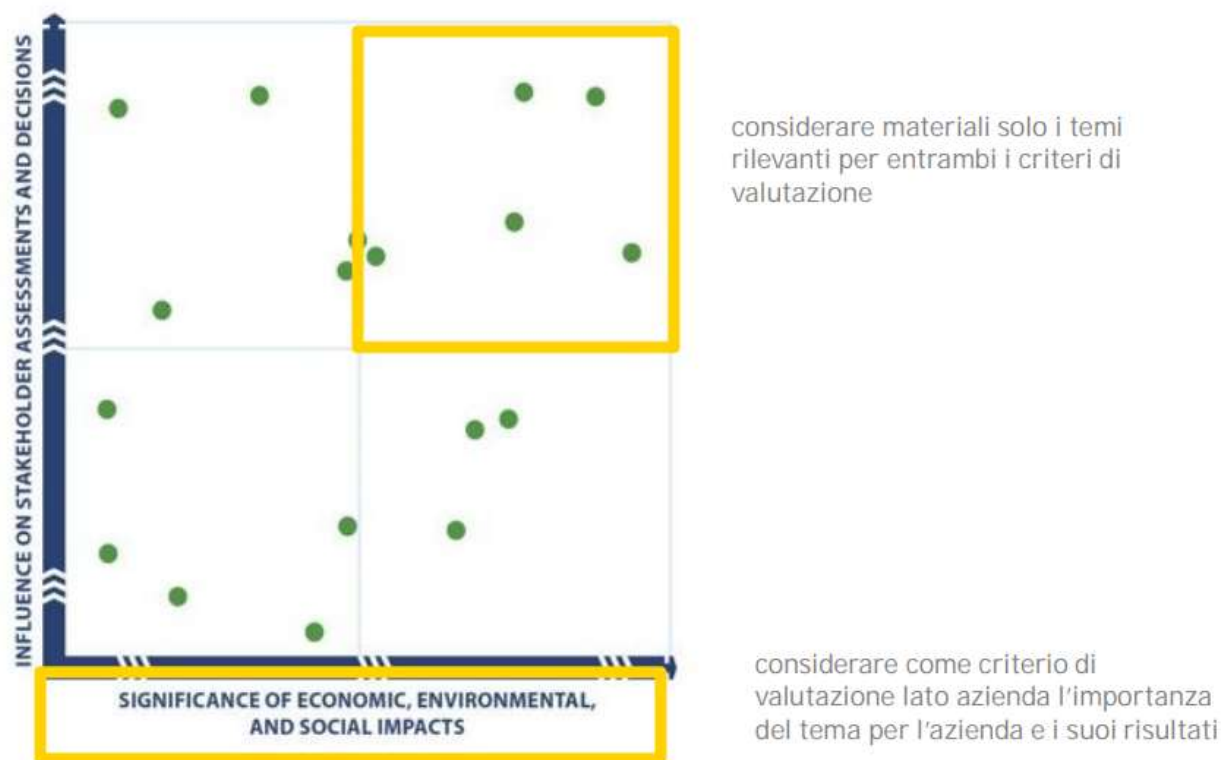
- rilevanza considerevole del tema per le decisioni degli stakeholder;
- la significatività degli impatti generati dall'impresa su economia, ambiente e società (EY, 2018).

È importante definire che sono “materiali” i temi che risultano rilevanti per almeno uno dei due criteri esposti. Inoltre, l'analisi della materialità presenta molteplici usi quali la rendicontazione di sostenibilità, al fine di pianificare le tematiche per il coinvolgimento degli stakeholder nel futuro. In aggiunta, nella fase di raccolta dati, coinvolge trasversalmente tutte le funzioni e le aree dell'azienda, ciascuna delle quali dovrà elaborare i propri dati e le informazioni. Inoltre, secondo la guida GRI, il report di sostenibilità deve includere: le informazioni circa il periodo di riferimento, il processo di determinazione dei contenuti e della materialità, la limitazione di obiettivi e una tabella riassuntiva con i GRI di riferimento.

Possiamo quindi affermare che il bilancio di sostenibilità è uno strumento di comunicazione che presenta una serie di limiti, dato che fornisce informazioni, senza approfondire i legami fra performance socio-ambientali ed economico-finanziaria. Molto spesso questi documenti sono considerati poco affidabili dagli investitori stessi, perché indirizzati principalmente a uno scopo illustrativo delle performance economico-finanziarie. (Fasan 2017).



Figura 3.7: Esempio matrici di materialità con due errori molto comuni



Fonte: EY [https://host.uniroma3.it/facolta/economia/db/materiali/insegnamenti/556\\_13863.pdf](https://host.uniroma3.it/facolta/economia/db/materiali/insegnamenti/556_13863.pdf)

Nella figura 3.7 possiamo osservare un esempio di matrice della materialità, che è determinata secondo l'importanza economica, ambientale e sociale e dall'influenza per gli stakeholder. Inoltre, sono sottolineati due errori comunemente commessi quando si analizza questo strumento, ovvero quello di considerare materiali solo le tematiche importanti per entrambe le variabili, oppure di considerare come criterio di valutazione l'importanza del tema per l'azienda stessa. L'analisi della materialità è un passaggio molto importante nell'individuazione delle tematiche più importanti per l'azienda.

L'altra modalità utilizzata per redigere il bilancio di sostenibilità è il report integrato che illustra come la strategia, la governance e le performance che consentono di creare valore nel breve, medio e lungo periodo nel contesto in cui opera. (IIRC, 2013).

### **3.3.2 L'International Integrated Reporting**

Il secondo metodo con il quale solitamente le imprese compilano i loro bilanci di sostenibilità, viene presentato dall'International Integrated Reporting Council (IIRC), un ente globale che ha definito il Framework di riferimento per la predisposizione di report integrati. Secondo questo report, il successo di un'organizzazione dipende dall'impiego dei diversi tipi di capitale, il quale scopo consiste nel dimostrare a coloro che hanno degli impegni verso l'azienda, come un'organizzazione sia in grado di creare valore nel tempo. Questo report integrato viene compilato periodicamente e serve a trasmettere i risultati ottenuti con riferimento al valore creato da un'impresa. Questo valore spesso viene influenzato dall'ambiente esterno, che a sua volta deve essere analizzato, dal momento che è essenziale nell'organizzazione. In particolare, le risorse utilizzate per la creazione di capitali sono divise in: finanziarie, produttive, intellettuali, sociali.

Il reporting integrato promuove un approccio più efficiente del report aziendale e serve ai fornitori di capitale finanziario per avere una visione di lungo termine. Lo scopo principale di questo documento è quello di dimostrare ai fornitori di capitale finanziario, come l'impresa sia in grado di creare valore nel tempo.

Al fine di redigere questo report è fondamentale conoscere alcuni elementi essenziali: per iniziale servono le informazioni dettagliate sulla strategia dell'organizzazione per la creazione di valore nel breve, medio e lungo termine. Dato che questa relazione sarà fondamentale per i portatori di interesse, deve essere redatta anche la relazione sugli stakeholder, necessaria a definire le informazioni dettagliate sulla qualità delle relazioni. Altro fattore essenziale è quello di fornire delle informazioni sintetiche sugli elementi che sono materialmente importanti. Questi aspetti materiali vanno presenti tutti che siano positivi o negativi. In aggiunta, i contenuti del Report integrato partono da una

panoramica dell'organizzazione stessa, quindi mission, vision, etica e valore dell'impresa, per poi approfondire il contesto nel quale è inserita e i fattori che influenzano significativamente l'ambiente esterno. Si descrivono poi le principali opportunità e gli eventuali rischi che l'impresa si trova ad affrontare. Fondamentale, per questo, è anche la descrizione della strategia aziendale degli obiettivi di medio e lungo periodo al fine di poter stabilire il metodo di misurazione di questi. Verrà poi descritto il modello di business dell'impresa e le attività chiave. Infine, andranno descritte le prospettive future, le previsioni del top management e gli strumenti che saranno necessari per raggiungere queste sfide (IR Framework, 13/12/08).

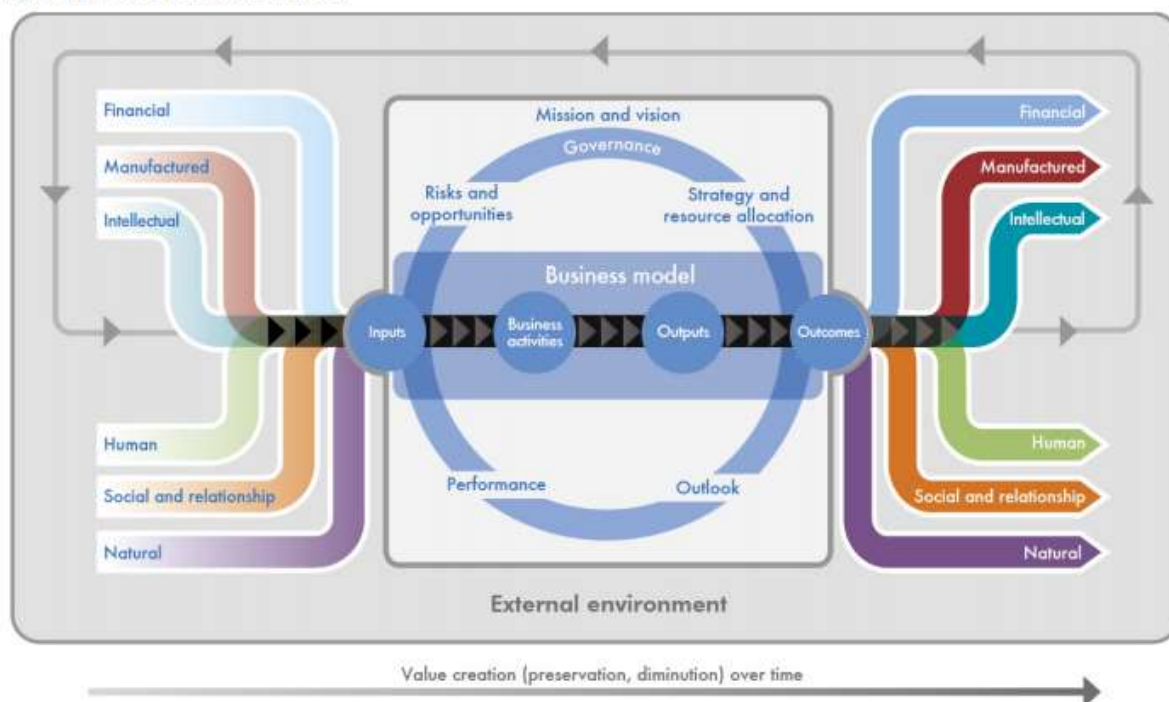
Il report integrato, come già detto, illustra il modo in cui viene creato valore nel tempo da parte di un'organizzazione ed è solitamente influenzato dall'ambiente esterno, dalle relazioni con gli stakeholder e da diverse fonti. In aggiunta, il valore creato da un'organizzazione è caratterizzato da aumenti, riduzioni o trasformazioni di capitali, che sono la conseguenza dell'attività di produzione dell'impresa nel tempo. Questo valore si compone di due aspetti tra loro connessi: il valore creato per l'organizzazione stessa, che consente di conseguire ritorni di capitale economico ai finanziatori e poi il valore creato per altre entità quali stakeholder e società.

Nella figura 3.8 viene illustrato il processo di creazione di valore monitorato dal report, che partendo da variabili esterne, analizza il processo interno all'azienda. Il punto chiave per l'impresa è il modello di business che fa leva sui capitali e sugli input e li converte in output quali prodotti, servizi ed eventuali scarti. Le attività e gli output dell'organizzazione producono degli outcome con impatti sui capitali.

Un report integrato deve fornire informazioni dettagliate sull'organizzazione ed è importante che queste siano connesse tra loro, in modo che sia più facile pensare in modo integrato nella propria attività.

### Figura 3.8: Il processo di creazione del valore

Figura 2: Il processo di creazione del valore:



Fonte: 13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Italian.pdf

Altro punto fondamentale per il report integrato, come già visto parlando dei principi GRI, è l'analisi di materialità sulla capacità dell'organizzazione di creare valore nel tempo. Questa si applica sia alle informazioni finanziarie sia a quelle non finanziarie. Gli aspetti rilevanti, quindi, sono quelli che hanno influenzato o in qualche modo sarebbe in grado di influenzare la capacità di creare valore da parte dell'organizzazione. È perciò necessario valutare il loro impatto sulla strategia, per il raggiungimento degli obiettivi e anche per il futuro dell'organizzazione. Una volta identificati gli aspetti materiali, è fondamentale stabilire le priorità e gli elementi sui quali è necessario concentrarsi.

Necessario individuare un perimetro di rendicontazione necessario al fine di identificare rischi, eventuali problemi o outcome associati a entità o stakeholder diversi da quelli considerati significativi e che influenzano le decisioni prese dall'impresa. Inoltre, per essere un report ben fatto i dati e le informazioni devono essere sufficienti al fine di comprendere la strategia, la governance e per

descrivere nel modo più corretto le decisioni prese. Le informazioni devono essere obiettive e affidabili, sia nel caso di controlli interni, sia per dare la possibilità ai soggetti esterni di comprendere il funzionamento del sistema interno, senza possibilità di errore.

In particolare, come indicatori quantitativi si utilizzano i KPI che possono comparare i vari risultati e presentarvi una relazione. Gli indicatori quantitativi devono essere rilevanti per l'organizzazione e coerenti con le aspettative, al fine di comporre una migliore analisi delle informazioni economico-finanziarie.

---

## Capitolo IV

### IL SETTORE TECNOLOGICO E LO SVILUPPO SOSTENIBILE

#### 4.1 Un settore in continua evoluzione: il settore tecnologico

Nella descrizione del seguente capitolo si farà riferimento alla definizione di settore nell'eccezione che descrive un insieme di imprese concorrenti, in quanto produttrici di beni o erogatrici di servizi che presentano caratteristiche simili. Nel dettaglio si andranno ad analizzare tutte quelle imprese che si occupano della produzione di dispositivi elettronici quali cellulari, oppure che erogano servizi quali iCloud, database big data, ecc.

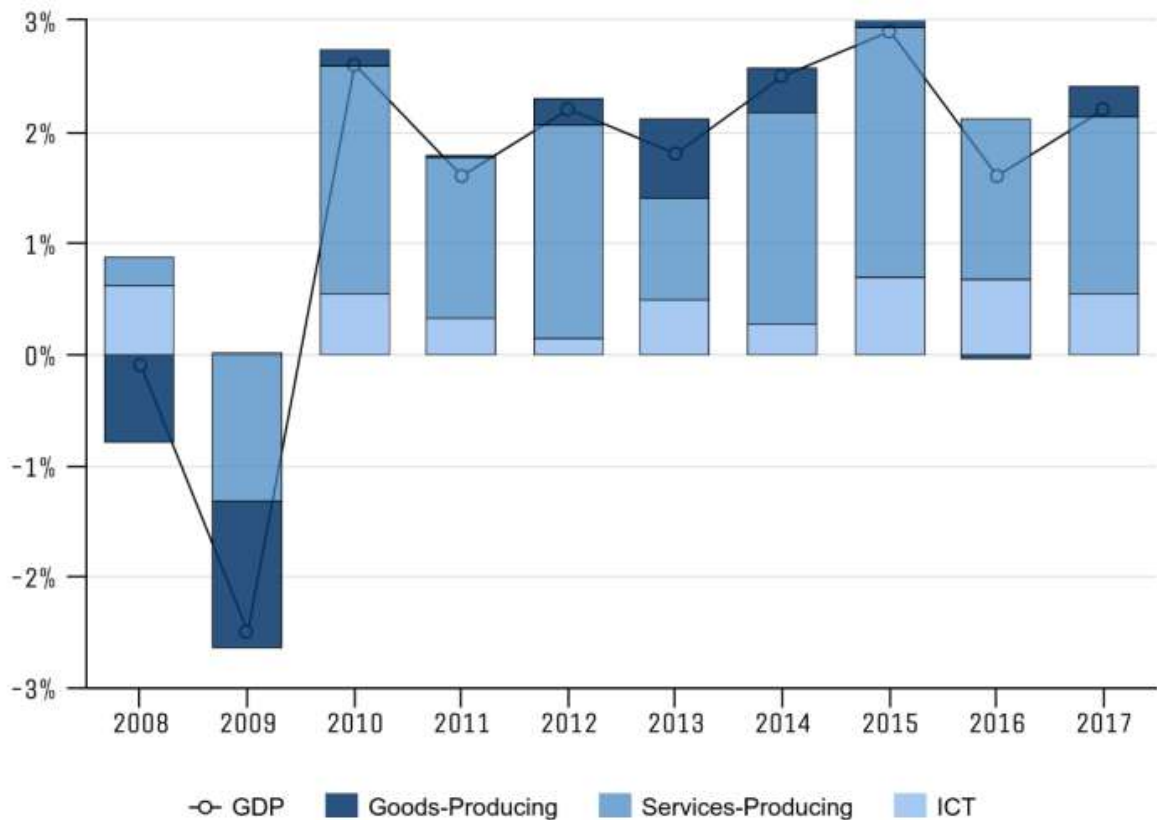
Lo sviluppo tecnologico e la lotta alla povertà sono stati gli obiettivi internazionali più importanti dopo la Seconda guerra mondiale. Se da un lato lo sviluppo della tecnologia e la crescita economica hanno portato ad uno stato di euforia generale, dall'altro lato questi programmi hanno provocato un eccessivo consumo di materie e un aumento di sprechi, peggiorando le condizioni del nostro pianeta. La domanda da porsi è come mantenere il livello di sviluppo raggiunto, senza abusare del potere raggiunto dall'uomo. La risposta può essere identificata in una parola che ritorna spesso, ovvero con equilibrio. È necessario, infatti, trovare il giusto bilanciamento tra innovazione e sostenibilità, affinché si possa mantenere lo stile di vita attuale, senza eccedere con gli sprechi. Facendo questo è essenziale cercare di conservare le risorse e promuovere l'equità a livello sociale e ambientale.

Il settore tecnologico è legato alla ricerca e allo sviluppo di prodotti e servizi tecnologici, attraverso la produzione di elementi elettronici, alla creazione di software, computer o di servizi collegati all'IT. I beni di consumo quali computer o telefoni, continuano ad evolversi e ad essere venduti con nuove caratteristiche. In aggiunta, il settore tecnologico, conosciuto anche con il nome di industria tecnologica, non comprende solamente prodotti IT, ma anche tutti quei prodotti intelligenti che utilizzano delle tecnologie per funzionare. Il termine, infatti, si è esteso molto negli ultimi periodi, introducendo anche nuove categorie di prodotti.

Ad esempio, vengono considerate appartenenti al settore tecnologico tutte le attività che sono collegate al coding, oppure alle imprese che sono create online, tutto ciò che riguarda l'e-commerce, i social media, la sharing economy e il cloud computing.

Ricerche hanno stimato che il valore dell'economia digitale sia di 11.5 trilioni di dollari globalmente, con una percentuale che equivale al 15.5% del PIL globale degli ultimi quindici anni. L'industria tecnologica sta crescendo a ritmo molto elevato e domina ormai il settore dei servizi e della produzione.

**Figura 4.1 Industria tecnologica e contributo nel PIL reale (GPD) USA**



Fonte: <https://www.capgemini.com/it-it/2020/06/innovazione-e-sostenibilita-una-relazione-virtuosa-per-un-futuro-migliore/>

Come possiamo vedere dalla Figura 4.1, sebbene il settore tecnologico non incida gravemente nel PIL reale degli Stati Uniti, la variabile più interessante è la

velocità con la quale questa industria ha guadagnato il proprio potere nel corso degli ultimi anni. Infatti, con l'aumento delle tecnologie digitali, questi strumenti sono diventati sempre più indispensabili e fondamentali e si stanno evolvendo a ritmi elevati.

Questo settore presenta ancora molto potenziale di sviluppo e conta imprese quali i giganti della tecnologia di Google, Apple, Amazon, Facebook, Netflix, IBM e Microsoft. Tutte queste realtà sono guidate da una caratteristica comune, ovvero da una crescita costante del loro valore e da un potenziale nel lungo termine, che tutti gli altri settori non riescono a raggiungere. Inoltre, lo sviluppo di questo settore ha favorito la nascita e lo sviluppo di nuove posizioni lavorative quali designer di sistemi per il computer, programmatori, legali specializzati nelle norme per la privacy e così via. Inoltre, alcune delle innovazioni più importanti e rivoluzionarie degli ultimi anni sono:

-l'intelligenza artificiale (AI, *Artificial intelligence*) è una particolare tecnologia che fornisce ad un robot delle qualità di calcolo che gli consentono di analizzare grande serie di dati e di fare "ragionamenti" che sono considerati caratteristici del ragionamento umano, soprattutto in tempi molto brevi. L'intelligenza artificiale è in grado di mettersi in relazione con il proprio ambiente, di percepire e di risolvere problemi verso un obiettivo specifico, grazie a sistemi di adattamento e di analisi delle azioni precedenti. Si tratta quindi di una delle più importanti scoperte degli ultimi anni che è in grado di trasformare la produttività e il PIL potenziale dell'economia globale, dato che gli investimenti strategici in questo tipo di tecnologia sono numerosi. In particolare, i guadagni maggiori sono stati conseguiti dalla Cina con una previsione di aumento del 26% del PIL entro il 2030 e nel Nord America con un aumento del 14.5%.

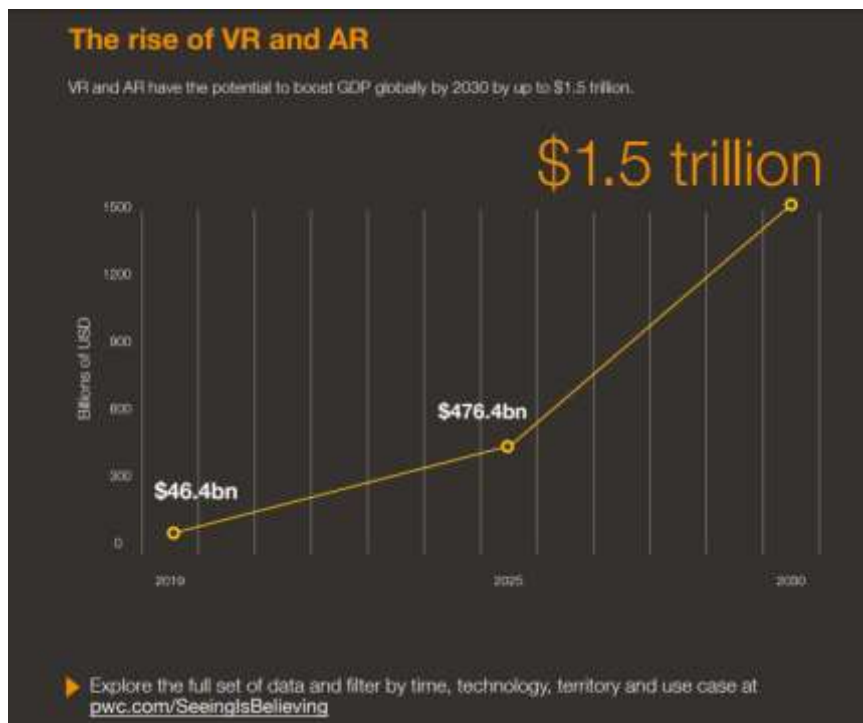
- la realtà virtuale e la realtà aumentata. La definizione di realtà virtuale sta ad indicare un'emulazione della realtà, che ha l'obiettivo di replicare delle situazioni della quotidianità. Si tratta di un ambiente virtuale, generato dai computer e da programmi che viene utilizzato soprattutto nel mondo dei videogiochi con l'obiettivo di creare scenari sempre più realistici e di qualità. Inoltre, questa tecnologia viene utilizzata in una vasta gamma di applicazioni quali architettura, medicina, arte e sport. Mentre la realtà aumentata è un metodo visivo grazie al



quale è possibile presentare delle informazioni digitali interattive, rilevanti nel contesto dell'ambiente fisico. È una forma di potenziamento dei cinque sensi dell'uomo e permette un'integrazione tra la realtà fisica e il mondo digitale, attraverso dispositivi come smartphone, oppure gli occhiali tecnologici come gli "smart glasses". Per giunta, la realtà aumentata e la realtà virtuale spesso vengono confuse tra loro, anche se si tratta di due tecnologie differenti. La realtà virtuale immerge in un ambiente totalmente digitale nel quale gli utilizzatori vengono circondati da suoni e paesaggi completamente creati a computer, mentre la realtà aumentata rappresenta informazioni digitali, oggetti che nel mondo reale non sono presenti ma possono apparire grazie ad applicazioni scaricabili dal cellulare, che fanno comparire oggetti in 3D.

Come possiamo vedere nella figura 4.2 la realtà aumentata e quella virtuale sono delle tecnologie relativamente recenti, che hanno iniziato il loro sviluppo recentemente, ma che in poco tempo (20 anni) presenteranno un aumento esponenziale a \$1.5 trilioni di dollari.

**Figura 4.2: L'aumento in termini di PIL della realtà aumentata e della realtà virtuale**



Fonte: PWC.com

-Blockchain: la rapida crescita delle criptovalute sta cambiando il panorama della finanza globale, creando delle nuove tipologie di monete e sistemi di pagamento. Sostenute dalla blockchain, le criptovalute hanno creato una tipologia di modelli di business in grado di rimuovere gli intermediari finanziari. Oggi le applicazioni di criptovalute di più alto profilo sono i Bitcoin, Ethereum e XRP. Questi strumenti sono destinati ad avere uno sviluppo sempre più importante che porterà verso nuove aree di business. Dall'altro lato però, questo nuovo tipo di tecnologia utilizza molta energia per conservare questi dati. Inoltre, questi sistemi di conservazione spesso possono essere vulnerabili ed essere l'oggetto di attacchi da hacker informatici. Ad esempio, un grado di trasparenza non sufficiente può rallentare di molto questi processi.

-Internet of Things: questa innovazione tecnologica è molto importante specie per le imprese che si dirigono sempre di più verso modelli di business digitali, dove sono presenti grandi quantità di informazioni e di dati. Si parla di Internet of Things (acronimo di IoT) o ancora di "Internet delle Cose", anche se sarebbe più corretto chiamarlo "Internet degli oggetti". Non si tratta solo di computer, smartphone e tablet ma anche degli oggetti che ci circondano nelle case, nelle città e nella vita di tutti i giorni. Ad esempio, basti pensare alle automobili sempre connesse tramite GPS-GPRS per finalità assicurative, oppure ai servizi cloud per la casa con la tecnologia domotica. Il mercato italiano dell'IoT è cresciuto del 24% nell'ultimo anno e i protagonisti di questo sviluppo sono soprattutto i numerosi servizi a valore aggiunto abilitati dagli oggetti connessi.

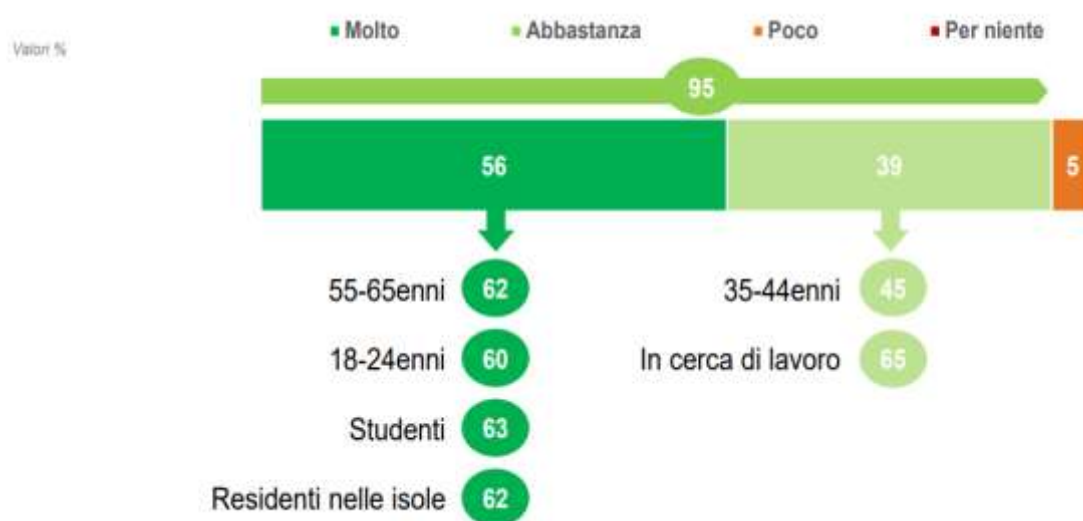
-il cloud computing, ovvero una forma di terziarizzazione tecnologica. Infatti, con questa tecnologia le imprese possono affidarsi ad un "provider" per la gestione di una o più risorse informatiche, che verranno erogate via web attraverso un contratto di outsourcing. In questo modo, l'azienda non dovrà sostenere gli oneri di acquisto di licenze o di macchine per usufruire di servizi, ma sarà proprio il fornitore a mantenere tutta la struttura necessaria a distribuire i servizi all'impresa su richiesta con una formula *pay per use*.

Se nel corso dei primi capitoli abbiamo visto l'importanza crescente delle politiche che permettono la preservazione dell'ambiente e il rispetto delle comunità che lo circondano, dovranno essere proprio queste società, con un ampio potenziale di

innovazione, le prime ad adottare queste politiche e a fare da esempio per tutti gli altri settori.

Anche la maggior parte dei cittadini, secondo una ricerca pubblicata “Le sfide della sostenibilità digitale” realizzata da Ipsos per conto di Maker Faire Rome e Unicredit, considerano essenziali le tecnologie per ridurre l’impatto ambientale. Infatti, secondo il 95% degli intervistati un aiuto molto importante per ridurre gli impatti ambientali arriva dallo smart working, che viene considerato come una forma di lavoro connessa direttamente allo sviluppo. Altro elemento molto importante per il 90% degli intervistati è l’Internet of Things, capace di ridurre i consumi elettrici del 90%. Altro strumento sono le Intelligenze Artificiali (AI), che secondo l’86% degli intervistati avranno un impatto importante nel ridurre il consumo di risorse ambientali.

**Figura 4.3 L’importanza dell’utilizzo dell’energia green da parte delle aziende che offrono servizi digitali**



Fonte: <https://makerfairerome.eu/wp-content/uploads/2021/07/presentazione-2-La-sostenibilita-come-driver-di-mercato.pdf>

Nel corso della ricerca è stato chiesto ad un campione di mille e due persone, quanto per loro fosse importante l’utilizzo dell’energia green da parte delle aziende che offrono servizi digitali. La risposta al quesito viene riassunta nella

Figura 4.3, dove la maggior parte delle persone intervistate, considera molto importante l'utilizzo da parte delle società di energie rinnovabili e che rispettano l'ambiente. Infatti, come visto già nel primo capitolo, è molto importante che anche i consumatori stessi siano consapevoli dei loro acquisiti, così facendo possono anche indirizzare le imprese verso queste forme alternative. Secondo una ricerca realizzata per EY, il 94% degli imprenditori e dei top manager non possono fare a meno della tecnologia e delle competenze digitali per i prossimi dieci anni.

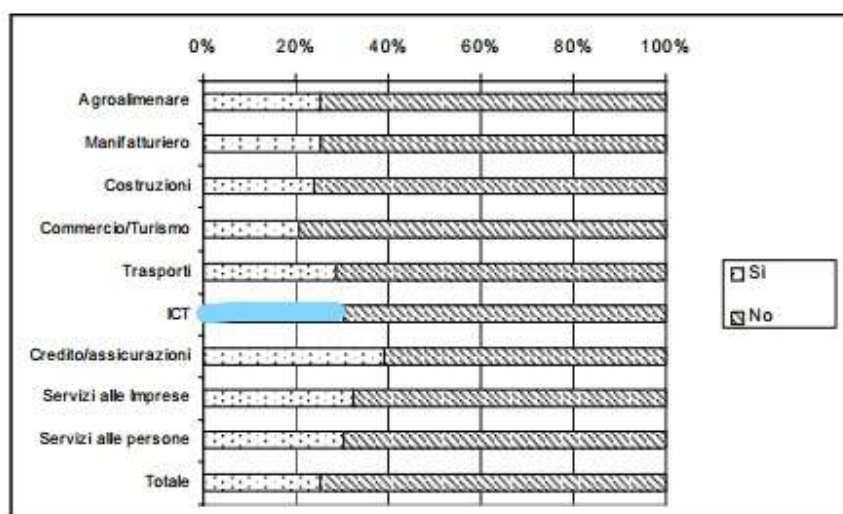
Questo è risultato, in modo ancora più evidente, con la pandemia di COVID-19 che ha colpito fortemente nell'economia di tutto il mondo. Tutti i settori sono stati pesantemente impattati, mentre quello tecnologico è stato uno dei pochi ad essere riuscito a mantenere un certo grado di sviluppo. Infatti, senza l'evoluzione della tecnologia e lo sviluppo di Internet, sarebbe stato molto difficile riuscire a mantenere lo stile di vita a cui siamo abituati. Anche le imprese hanno dovuto adeguarsi e ammodernarsi inserendo le tecnologie necessarie al fine di favorire il lavoro da remoto. In particolare, l'utilizzo dei cloud computing nelle aziende sta diventando un elemento fondamentale perché permette di organizzare, sotto forma di architettura distribuita online, i dati delle imprese. Nel prossimo futuro, i piani aziendali saranno sempre di più realizzati attraverso queste piattaforme e le imprese dovranno assicurarsi di avere le infrastrutture informatiche necessarie per svolgere queste attività.

In conclusione, l'innovazione digitale è in costante accelerazione e fornisce un contributo essenziale per poter costruire un futuro sostenibile. È così che inizia a formarsi la sostenibilità digitale, ovvero secondo l'autore Stefano Epifani, una modalità con la quale andranno progettate nuove tecnologie, in grado di creare un mondo migliore, che rispetti la natura, sia per il suo ruolo, ma anche con riferimento all'economia e alla società.

## **4.2 La sostenibilità nelle imprese tecnologiche e gli strumenti di misura delle performance di sostenibilità**

Dopo aver analizzato il significato di settore tecnologico, sarà ora analizzato il grado di conoscenza delle tematiche di sostenibilità nel settore.

**Figura. 4.4: La conoscenza della Responsabilità Sociale delle Imprese: dati per macrosettori (in percentuale)**



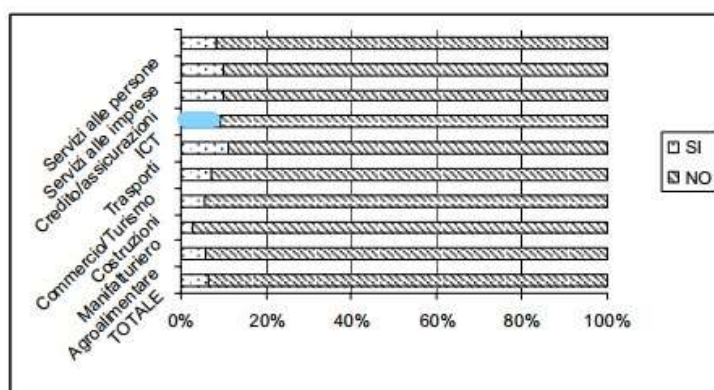
Fonte: Unioncamere.

Fonte: Unioncamere

Osservando la Figura 4.4, il settore tecnologico è ben posizionato tra i settori che conoscono e applicano le tematiche di Responsabilità sociale d'impresa. Infatti, i dati più rilevanti (quelli superiori al 30%), si trovano nelle imprese di credito, in quelle di servizi e quando parliamo di ICT (ovvero il settore che riguarda la tecnologia) con rispettivamente il 39%, il 32,5%, il 30,3%, il 30,4%. Questo sta ad indicare come il settore tecnologico sia, in parte, già a conoscenza delle tematiche che riguardano la sostenibilità, anche se marginalmente dato che si parla di responsabilità sociale d'impresa. Inoltre, solitamente, più le imprese hanno dimensioni rilevanti e più sono a conoscenza di queste politiche.

Altra variabile interessante è rappresentata dalla conoscenza della normativa europea da parte dell'azienda sulle tematiche di sostenibilità. In particolare, nella Figura 4,5 si analizza la conoscenza del "Libro verde" dalla Commissione Europea da parte delle imprese. Osservando la figura, si nota come il settore tecnologico si collochi ai primi posti per conoscenza della normativa comunitaria, anche se le imprese tecnologiche hanno spesso un elevato livello di formazione dato che sono soggette a molte normative.

**Figura 4.5: Conoscenza del Libro verde della Commissione europea: dati macro-settori (in percentuale)**



Fonte: Unioncamere.

**Tab. 4.1 Ambiti maggiormente interessati dalla CSR: dati per macro-settori (in percentuale sul totale delle risposte).**

	<i>Agroali- mentare</i>	<i>Manifattu- riero</i>	<i>Costru- zioni</i>	<i>Commercio/ Turismo</i>	<i>Traspo- rti</i>	<i>ICT</i>	<i>Credito/ Assicurazioni</i>	<i>Servizi alle imprese</i>	<i>Servizi alle persone</i>	<i>Totale</i>
Tutela ambiente	36,4	28,2	29,1	34,5	37	22,6	9,1	25,2	35,2	30,9
Sicurezza sul lavoro	25,4	32,6	43,1	27,4	44,1	19,8	12,7	23,6	25,2	30,6
Tutela diritti lavoratori	15,9	13,6	15,6	12,7	20,3	13,8	11,8	12,8	15,1	14
Pari opportunità	0,8	1	0	1,2	1,6	4,5	1,6	1	2,6	1,2
Diritti umani	9,3	3,6	2	6,4	9,1	10,6	8,3	9,7	12,4	6,3
Iniziative umanitarie	20,9	17,9	11,6	21	15,7	24,8	31,2	25,6	21,8	19,5
Iniziative locali	12,8	15,6	17,6	15,1	15,7	20,4	17,5	12,7	11,3	15,1
Trasparenza aziendale	13,3	6,9	9,3	14,3	7,7	12,6	17,1	12	9,2	11
Rapporto dipendenti	22,5	25,7	23,9	21,8	21,6	34,8	30,2	24,1	23,3	23,8
Rapporto fornitori	16,6	9,1	12,1	10,4	4	1,3	4,9	10,4	7,4	9,8
Rapporto clienti	14,1	6,3	6,7	6,8	10,9	6,4	16,3	7,8	7,2	7,3
Principi etici	2,4	4,5	2,1	5,4	2,8	1,6	3,2	4,5	2,7	4
Rapporto azionisti	0,8	0	0	0	0,1	1,3	0,8	0	0	0,1

Fonte: Unioncamere.

Nella tabella 4.1 sono evidenziati gli ambiti maggiormente interessanti per degli argomenti di responsabilità sociale a seconda del settore. In particolare, andando ad analizzare il settore tecnologico si può osservare come, in relazione alle pari opportunità (4,5% rispetto allo 0 del settore delle costruzioni) e nei rapporti con i dipendenti (34,8% rispetto al 21,6% dei trasporti), presenti dei valori nettamente superiori alla percentuale di importanza assegnata dagli altri settori. Mentre, per quanto riguarda l'ambito della tutela ambientale (22,6% rispetto a 36,4% dell'agroalimentare) e dei rapporti con i fornitori (1,3% rispetto al 16,6%) questo settore risulta ancora un po' carente rispetto agli altri e necessita di un ulteriore

impegno. In generale però, questo settore è abbastanza sviluppato in quasi tutte le tematiche della sostenibilità d'impresa.

Possiamo identificare due modalità di interazione tra questi elementi: l'innovazione sostenibile e l'innovazione per la sostenibilità. Nell'innovazione sostenibile, la sostenibilità è un elemento importante per raggiungere un livello di sviluppo ancora più ampio. L'innovazione è resa possibile dalla sostenibilità economica e dalla condivisione delle risorse all'interno di un ecosistema, in modo da permettere meccanismi di innovazione sostenibili, anche da un punto di vista economico. Inoltre, questo diventa possibile anche grazie ai percorsi di *Open Innovation*, che permettono di generare politiche di sostenibilità, grazie all'introduzione della tecnologia all'interno di startup, università, enti di ricerca.

Mentre per quanto riguarda l'innovazione per la sostenibilità, si basa sulla produzione di materiali, prodotti finiti che presentino tutte le caratteristiche viste per il rispetto della sostenibilità, tramite un equilibrio tra le tre dimensioni della sostenibilità ovvero economica, ambientale e sociale.

Un esempio di innovazione sostenibile può esserci fornito dal colosso informatico "Microsoft" di Bill Gates, che ha già avviato un fondo da un miliardo di dollari al fine di sviluppare delle tecnologie in grado di catturare l'anidride carbonica e azzerare l'impronta ecologica dell'impresa. Infatti, la nuova strategia di Microsoft è quella di applicare una tassa, ad ogni divisione di business, che varia in base alle emissioni di anidride carbonica emesse. I soldi raccolti, verranno poi utilizzati per finanziare gli studi di macchine Dac (Direct air capture) in grado di raccogliere le emissioni di anidride carbonica. Questo meccanismo ha un duplice vantaggio, perché se da un lato con la "*carbon tax*" si abbassa la redditività dell'impresa e ogni divisione deve cercare di inquinare il meno possibile, dall'altro lato si creano i soldi necessari per finanziare il nuovo progetto. In concreto, Microsoft ha già iniziato il suo studio e presenta un impianto, già funzionante, che cattura tonnellate di CO<sub>2</sub> al giorno, attraverso il processo di "*carbon sequestration*".

Nel prossimo paragrafo si andrà ad analizzare l'esempio di una società che opera nel settore tecnologico e che sta sviluppando delle innovazioni per la sostenibilità

### **4.3 Il report “Living Progress” di Hewlett Packard Enterprise**

Hewlett Packard Enterprise Company (HPE) è una multinazionale statunitense con sede in California e fondata nel 2015, dopo la scissione con la società Hewlett-Packard (HP). Si tratta di una società digitale, che grazie alla sua piattaforma “as a Service”, ovvero un particolare tipo di architettura per piattaforme, aiuta le aziende a connettersi, a proteggere e ad utilizzare i dati ovunque si trovino nel cloud, al fine di trasformare le informazioni in risultati, nel modo più veloce possibile. Questa impresa si occupa di creare innovazioni per la sostenibilità, ovvero servizi digitali (piattaforme as a service) che siano sostenibili, in grado di recuperare materiale e di allungare il ciclo di vita dei prodotti.

Nel 2020 HPE è stata inserita per l’ottava volta nella classifica del Dow Jones Sustainability Index, come azienda del settore IT più sostenibile a livello globale. In particolare, l’amministratore delegato Antonio Neri, ha riconosciuto l’impegno della sua azienda sul fronte dello sviluppo dell’economia circolare, grazie all’utilizzo di prodotti che nascono da materiali riciclati e all’utilizzo della logica di “Design for Environment” per la scelta dei materiali.

Living Progress è un report di sostenibilità, dove HPE espone i prodotti più innovativi in ambito di sostenibilità e analizza i risultati ottenuti dall’impresa. In particolare, l’impresa si impegna a ridurre i consumi della propria attività di oltre il 90%, introducendo dei server in grado di elaborare i dati nella memoria, invece che nella CPU del computer. Inoltre, HPE ritira e smaltisce i rifiuti prodotti, argomento molto delicato trattandosi di imprese del settore tecnologico. La multinazionale di Hewlett Packard sta evitando sprechi di risorse ed energia, anche grazie al programma Asset Upcycling per il riciclo, ricondizionamento e smaltimento eco dei computer. HPE, infatti, dispone di alcuni tra i più grandi centri di riciclo e ricondizionamento di computer al mondo, sia negli Stati Uniti che in Europa. Prendendo a riferimento alcuni dati, nel loro impianto più grande nel 2020 sono stati recuperati computer per un valore complessivo di 330 milioni di dollari e 89% di questi server dismessi viene rigenerato e trova una nuova collocazione nel mercato, mentre il restante 10,5% viene smontato e riciclato. Solo uno 0,5% viene conferito a discariche certificate per lo smaltimento. Questo permette l’efficienza tecnologica ed evita sprechi di risorse e di energia.



Inoltre, HPE ha avviato da cinque anni un progetto per ribaltare la logica architettonica classica dei computer, che non sarà più CPU centrica ma verrà sostituita dalla memoria. Questo perché adottando questo nuovo tipo di approccio, saranno disponibili macchine che consumano il 90% in meno rispetto ai processori precedenti. Inoltre, parlando di tecnologie intelligenti ormai è affermata l'infrastruttura dei microserver di prossimità che vengono utilizzati dove i dati vengono acquisiti. Questo porterà quindi ad una grande diminuzione nell'utilizzo dell'energia soprattutto a livello di data center, che ne sfruttano molta.

#### **4.4 Gli svantaggi della tecnologia**

Fino a questo momento si è analizzato il settore tecnologico con riferimento alle sue innovazioni e per il grande potenziale di sviluppo. Sono però ugualmente importanti le sfide e le problematiche che presenta.

Questo settore, infatti, utilizza una grande quantità di energia per fare funzionare le proprie fonti, si stima che l'industria IT sia responsabile del 3% delle emissioni mondiali di CO<sub>2</sub>. Per giunta, i dispositivi tecnologici per essere costruiti necessitano di materiali rari e peculiari che provocano problemi di smaltimento. Infatti, un tratto molto delicato quando parliamo di elementi tecnologici è rappresentato dalla tematica legata allo smaltimento dei rifiuti, dato che solo una minima percentuale di questi viene riciclata oppure smaltita nel modo corretto. Si stanno cercando delle innovazioni in grado di ridurre il consumo di energia e di riciclare molti materiali che ad oggi inquinano molto.

Tutte queste tecnologie, infatti, consumano molta energia e sono diventate quasi un problema. In particolare, sappiamo che per fabbricare un computer servono 1,7 tonnellate di materiali, compresi 240 chili di combustibili fossili, mentre solamente Internet utilizza il 10% dell'elettricità mondiale. Oppure pensando a Netflix, questa piattaforma utilizza da sola l'energia di 40 mila abitazioni statunitensi e anche solamente mezz'ora di streaming consuma quanto dieci chilometri in auto. Anche le tecnologie innovative, descritte nel paragrafo precedente, consumano molta energia per poter funzionare, ad esempio i consumi di energia dell'intelligenze artificiali raddoppiano ogni 3,4 mesi. In aggiunta, parlando della moneta digitale, allo stato attuale un dollaro di Bitcoin

richiede quattro volte più energia rispetto a fabbricarne uno in rame e tre volte uno in oro.

Quindi, se da un lato queste innovazioni tecnologiche ci permettono di raggiungere un livello di sviluppo impensabile, dall'altro lato creano un dispendio di energia non da poco. Inoltre, misurare l'impronta ecologica dell'industria informatica e digitale non è facile, è presenta ancora troppe poche unità di misura. Una delle poche imprese che si stanno occupando di questa analisi è Greenpeace nel suo "*Cleaning Click Report*" che analizza l'utilizzo delle energie rinnovabili all'interno delle grandi Leader del mondo IT.

**Figura 4.7: Scheda utilizzo energie rinnovabili per iTunes**



Fonte: Greenpeace, Clickclean, 2017.

Come riportato dalla Figura 4.7, per descrivere le caratteristiche di iTunes vengono utilizzate cinque variabili principali: la trasparenza in riferimento ai dati sui consumi di energia; l'impegno preso verso le energie rinnovabili e le politiche che riguardano l'utilizzo dell'energia nucleare e l'efficienza energetica; la riduzione delle emissioni di anidride carbonica. Rappresenta quindi un metodo per analizzare l'impegno da parte di queste aziende sull'utilizzo di energie alternative, dato che anche le Big Tech della Silicon Valey stanno cercando di

mantenere le promesse di raggiungere entro il 2030 la neutralità nelle emissioni. In particolare, vanno ricercate delle misure per poter effettivamente capire gli impatti di queste industrie, per poter più facilmente combattere questi sprechi.

Inoltre, per quanto riguarda la problematica dei rifiuti e delle dismissioni di apparecchi elettronici quali computer, smartphones, (che secondo un report delle nazioni Unite nel 2019 sono stati prodotti 53,6 milioni di tonnellate di rifiuti elettronici, oltre 7 chili per ogni abitante del pianeta) dovranno essere prese delle azioni immediatamente. Il numero di rifiuti prodotti cresce tre volte più velocemente che la popolazione mondiale, soprattutto per le problematiche che riguardano i metalli rari e le componenti plastiche che spesso finiscono bruciati, inquinando l'ambiente. Inoltre, i rifiuti tossici e obsoleti vengono solitamente esportati nel Sud del mondo, perché il riciclo è un processo troppo lungo.

Altro problema è causato dal commercio digitale che, sebbene abbia facilitato vari passaggi, spesso produce sprechi non necessari come quelli riferiti al packaging. La merce che viene acquistata online, spesso arriva con più scarti che prodotto e comporta un elevato spreco di energia e materiali. Il commercio elettronico, infatti, continua ad essere inefficiente dal punto di vista ambiente. Basti pensare anche ai numerosi centri di smistamento che consumano suolo, o ai servizi digitali che vanno ad impattare nel consumo di energia.

In conclusione, sebbene il settore tecnologico sia in grande espansione e possa aiutare molto le politiche di sostenibilità, non si presenta come un'area priva di impatti sull'ambiente. Tuttavia, è auspicabile che l'efficienza tecnologica aiuti nella progettazione di innovazioni in grado di sistemare queste problematiche e di ridurre gli scarti prodotti dai propri oggetti. Purtroppo però, per interrompere questa crescita insostenibile, non bastano buoni ideali, ma sono necessarie anche misure concrete e ambiziose.



---

## CAPITOLO V

### IL CASO LU-VE Group

#### 5.1 Introduzione al case study

Nel seguente capitolo si analizzerà il caso di un'impresa italiana attenta alle politiche di sostenibilità e a come integrarle nelle proprie attività. In particolare, sarà condotta un'analisi qualitativa, basata sul metodo dei "case study". Nell'accounting, il metodo basato sui case study rappresenta una forma di indagine finalizzata a ricercare il "significato" della realtà esaminata, utilizzando delle domande specifiche come "how?" (in che modo?) e "why?" (perché?) (Yin, 2003). Secondo Yin, infatti, "lo studio di caso è un'indagine empirica, che si propone di investigare un fenomeno contemporaneo nel suo contesto reale, dal momento che i confini tra fenomeno e contesto non sono sempre chiaramente definiti e richiedono fonti multiple di prova". Quindi, si può affermare che, la presentazione di un caso di studio è una ricerca svolta al fine di indagare in modo più approfondito degli eventi di vita reale all'interno delle aziende. Nello specifico, l'obiettivo del case study, qui illustrato, è quello di esaminare un'impresa italiana che stia applicando delle politiche di sostenibilità, per poter analizzare in concreto il grado di corrispondenza con le pratiche descritte nei capitoli precedenti. Tuttavia, è necessario specificare che questo caso non è volto a pubblicizzare l'attività dell'azienda, o ad analizzare il suo sistema operativo, ma piuttosto all'analisi dell'applicazione delle procedure di sostenibilità.

Una volta definito l'obiettivo dello studio, occorre selezionare l'oggetto dell'indagine, prendendo in considerazione una serie di fattori che aiutino ad identificare la scelta migliore. Risulta fondamentale quindi analizzare:

- l'ambito di studio, ossia il contesto di riferimento: il caso selezionato è composto da un'impresa medio-grande, interessata alla sostenibilità;
- l'area geografica presa come riferimento: territorio nazionale e internazionale;

- eventuali problematiche sorte ed elementi di complessità: l'impresa deve aver redatto la Dichiarazione non finanziaria e i dati economico-finanziari devono essere accessibili;
- i limiti di tempo per portare alla conclusione questo caso: tutti i progetti devono essere, ad oggi, ancora attivi e devono aver prodotto i loro effetti a partire dagli ultimi tre anni.

Dopo un'attenta analisi di questi fattori, l'impresa scelta è LU-VE Group, una realtà nazionale che si occupa della produzione di pompe di calore. Il contesto ha svolto un ruolo importante per la decisione del caso, in quanto si tratta di un'impresa italiana, che è riuscita ad espandersi e a diventare un Gruppo con imprese in tutto il mondo, proprio grazie alla sua visione. In particolare, l'analisi svolta qui si concentra sugli ultimi anni, dato che l'impresa è stata quotata nella Borsa di Milano dal 2017 e quindi, come visto nel corso del terzo capitolo, per il D.Lgs. 254/2016 attuazione della Direttiva 2014/95/UE: ha iniziato a redigere la Dichiarazione non finanziaria. Nel dettaglio, nel caso studio verranno analizzate le Dichiarazioni non finanziarie presenti dal 2017 al 2020, mentre per quanto riguarda i dati finanziari verranno presi quelli dell'ultimo semestre del 2021. Le informazioni utilizzate sono tutte pubblicate nel sito online, oppure nei bilanci della società che è soggetta anche a revisione contabile da parte di una società di revisione esterna.

Dopo aver individuato il caso di riferimento, il metodo prevede la realizzazione di un piano d'azione, ovvero di uno schema in grado di guidare l'analisi secondo la formulazione di un programma volto a raggiungere l'obiettivo finale. Inoltre, la costruzione del "disegno di ricerca" richiede, per la sua definizione, la scelta del tipo di disegno da implementare. Per fare questo, il presente studio fa riferimento all'impostazione concettuale proposta da Yin (2003), secondo il quale i tipi di case study possono essere classificati in base due fattori principali (come possiamo vedere dalla Tabella 5.1):

- Il numero di casi presi in esame dallo studio, che possono essere a caso singolo o a caso multiplo;
- le finalità dello studio: esplorativa o descrittiva (Yin, 2003).

**Tabella 5.1 Tipi di disegno di Case Study**

FINALITÀ DI STUDIO:	NUMERO DI CASI	
	UN CASO	PIU' CASI
ESPLORATIVO	Single Case study esplorativo	Multiple Case study esplorativo
DESCRITTIVO	Single Case study descrittivo	Multiple Case study descrittivo

Fonte: Elaborazione personale

Il caso analizzato in questo capitolo è un Case study singolo con finalità descrittive, dato che si focalizza solamente sull'impresa LU-VE. Inoltre, con riferimento alle finalità dello studio, un case study è descrittivo perché tratta la descrizione di sistemi e procedure attualmente in uso (Yin, 2003), dove lo scopo principale è quello di fornire la descrizione di una determinata procedura che viene attuata dall'impresa. Nello specifico, per il caso LU-VE Group, la finalità di tipo descrittivo permette di analizzare le politiche, le tecniche e i metodi utilizzati dall'impresa per la misurazione delle performance sostenibili e di come questi vengano riportati poi agli stakeholder interni ed esterni attraverso il bilancio di sostenibilità. Infatti, uno studio di caso descrittivo vuole rappresentare una descrizione completa di un fenomeno all'interno del suo contesto.

Al tempo stesso, l'analisi presenta però dei limiti, in quanto considera nel dettaglio solamente un'impresa, senza lasciare spazio ad eventuali confronti o all'analisi di altre attività. Inoltre, è stato possibile intervistare solamente un soggetto e questo può rappresentare un ostacolo per la qualità dei dati raccolti, dato che viene espresso solamente un punto di vista. Fortunatamente, alcune informazioni ricevute durante l'intervista corrispondono alle informazioni contenute nei documenti di bilancio ed informativi, permettendo così di verificare le informazioni ottenute.

Una volta stabilito l'indirizzo da dare alla propria ricerca, il passo successivo consiste nella decisione delle fonti attraverso le quali verranno raccolti i dati. È consigliabile utilizzare differenti tipologie di fonti, per avere più misure dello stesso fenomeno (test della validità). In particolare, le prove utilizzabili nel caso

studio LU-VE provengono da: documenti interni, intervista, bilanci di sostenibilità e sito aziendale ([https://exchangers.luvegroup.com/?language\\_code=ITA](https://exchangers.luvegroup.com/?language_code=ITA)). In generale, il passo successivo consiste nella fase di preparazione per la raccolta dei dati, attraverso un'analisi preliminare del contesto in cui opera il caso. Per il caso LU-VE, nello specifico, la fase di preparazione si è svolta attraverso la lettura del sito Internet del Gruppo, la visione dei bilanci e grazie all'aiuto di una dipendente della società LU-VE, dott.ssa Elena Sabatucci, che si è occupata dell'organizzazione dell'intervista. La raccolta dei dati per l'analisi di LU-VE si è svolta tramite un'intervista di tipo focalizzato, condotta il 15 luglio 2021, con il Consigliere e Chief Operating Officer (COO) dell'impresa dott. Michele Faggioli, al fine di raccogliere quante più informazioni possibili sull'impresa. Questo tipo di intervista, infatti, pur mantenendo un certo grado di apertura, prevede l'utilizzo di una serie di domande, già concordate con il Consigliere, su argomenti inerenti all'obiettivo del caso. Inoltre, sono stati richiesti, nel corso della procedura, tutti i permessi necessari affinché, quanto discusso durante l'intervista, potesse essere riportato in questo documento e a fini di caso studio. Durante l'intervista, che ha avuto la durata di un'ora circa, oltre al COO Michele Faggioli, era presente anche la dipendente dell'azienda che ha gestito l'organizzazione dell'intervista e che si occupa di redigere il bilancio di sostenibilità in LU-VE. Le risposte dell'intervista sono state registrate, dopo aver chiesto il consenso agli interessati, tramite telefono, e sono state trascritte in un secondo momento. Le domande preparate erano organizzate per argomento e per ciascuno vi erano più domande. L'intervista si è svolta in forma di dialogo aperto e ha fornito anche lo spunto per discussioni inizialmente non previste dalle domande. I dati raccolti si riferiscono agli ultimi tre anni dell'azienda principalmente, anche se l'azienda ha adottato queste politiche di sostenibilità da un periodo più ampio.

Secondo le fasi definite dallo studio di Yin (2003), una volta raccolte le informazioni, la fase successiva consiste nell'analisi dei dati, che dona significato alle informazioni lette e raccolte. Dal momento che i dati vengono dedotti da fonti diverse tra loro è molto importante analizzare i dati raccolti, catalogarli e poi operare dei ragionamenti induttivi e deduttivi allo scopo di formulare dei risultati che interpretino i fatti descritti. Inoltre, diversamente dalle analisi statistiche, questo tipo di studio dei casi dipende molto dallo stile del ricercatore e dalla



quantità e qualità delle prove prese. Nel dettaglio, il caso studio LU-VE tratta un'analisi descrittiva, ad un livello base, che punta alla mera organizzazione e presentazione dei dati in una narrazione descrittiva.

Infine, l'ultimo stadio del case study consiste nella redazione del rapporto finale. Questa fase è quella più impegnativa ed è indirizzata a descrivere il progetto e ad organizzare i dati al fine di estrapolare la loro significatività informativa. Per il caso LU-VE, il rapporto finale sarà organizzato come classico caso di studio singolo, ovvero in forma di un resoconto, utilizzato per descrivere e analizzare quanto emerso dalla ricerca. Inoltre, la descrizione verrà facilitata dall'impiego di tabelle e figure riprese dai documenti studiati nel corso del caso.

## **5.2 LU-VE Group**

LU-VE Group è un gruppo internazionale, con sede principale a Uboldo, in provincia di Varese e altre sedici unità produttive in 9 paesi del mondo (Italia, Repubblica Ceca, Svezia, Polonia, Russia, Cina, India, Finlandia e USA), che produce scambiatori di calore ad aria e refrigeratori industriali, che vengono utilizzati anche per il raffreddamento delle centrali di calcolo e conservazione dei dati. L'impresa conta più di 3.500 collaboratori qualificati, di cui oltre 1.100 in Italia, mentre l'83% della produzione di questa impresa viene esportata in 100 paesi.

Nella tabella 5.1 sono riportati i dati relativi al primo semestre del 2021, dove si osserva come il fatturato sia aumentato di molto nell'ultimo anno, nonostante la pandemia globale che ha influenzato l'economia globale. Questo aumento è dovuto al 4% per l'incremento dei prezzi di vendita, il resto per l'aumento dei volumi di vendita. Il Margine Operativo Lordo (EBITDA), che è l'indicatore della redditività è aumentato di 26,5 milioni di euro (11,6% dei ricavi) a differenza dei 21,8 milioni di euro (11,2% dei ricavi) del primo semestre 2020. Inoltre, nel corso del 2020 sono stati fatti investimenti per 18,4 milioni che hanno creato una differenza di 10 milioni nella posizione finanziaria netta, rispetto all'anno precedente (106,8 milioni al 31 dicembre 2020).

### **Tabella 5.1: Indicatori economico-finanziari LU-VE**

Dati	2021	Variazione 30/06/2020-30/06/21
Fatturato	€ 227,6 milioni	+16,8%
Portafoglio ordini	€146,3 milioni	+78,3%
EBITDA	€ 26,5 milioni	+21,7%
Utile netto	€ 9,7 milioni	+63,0%
Posizione finanziaria netta	€116,8 milioni	+7,4%
Cassa "adjusted" nei 12 mesi	€ 30,9 milioni	+4%

Fonte: <https://www.trend-online.com/borsa/lu-veutile-netto63a-9-7-mln-nel-primo-semester-423097/>

Per l'impresa il primo semestre del 2021 si è concluso con un'importante crescita, anche dopo l'aumento dei costi dei materiali e degli approvvigionamenti. In particolare, il presidente di LU-VE Group, Iginio Liberali ha recentemente dichiarato in un'intervista rilasciata al quotidiano il Giorno<sup>1</sup> che questo successo deriva principalmente dagli investimenti strategici fatti dall'impresa, che puntano all'efficientamento energetico e attraverso l'impiego di refrigeranti naturali, che gli hanno permesso l'accesso a nuovi mercati, sia in termini geografici che di segmento.

**Figura 5.1: Stabilimento Lu-Ve, Uboldo, Lombardia**



Fonte: <https://www.saronnonews.it/2021/06/10/impresedeccellenza-il-gruppo-lu-ve-di-uboldo-premiato-da-regione-lombardia/>

Fonte <sup>1</sup>: <https://www.ilgiorno.it/varese/economia/luve-liberali-uboldo-1.4329754>

La struttura dell'azienda si presta ad essere descritta attraverso cinque macro variabili, tra loro interconnesse. L'assetto istituzionale di LU-VE è l'aspetto sovraordinato che definisce le attività svolte dall'impresa e la struttura di governo. L'impresa nasce nel 1986 quando Iginio Liberali, all'epoca manager della Merloni acquisisce la Contardo, impresa ormai in liquidazione, dalla quale però eredita tradizione e ricerca. Nasce così la LU-VE (acronimo di lucky venture), ovvero avventura fortunata, una delle prime operazioni di venture capital che si è verificata in Italia. L'azienda gradualmente riesce a distinguersi grazie agli standard dei suoi prodotti e a trovare il proprio spazio nel mercato.

LU-VE infatti, inizia la sua attività riprendendo la tradizione della precedente impresa che operava nel settore della refrigerazione e del condizionamento, rilanciando una politica di ricerca, sviluppo e innovazione tecnologica, anche attraverso la collaborazione con il Politecnico di Milano. La crescita di LU-VE prosegue poi con una serie di acquisizioni, al fine di ampliare la propria capacità tecnologica e di espandersi in nuovi mercati geografici. Un punto di svolta si ha nel 1991, quando l'azienda acquisisce SEST, un'azienda attiva nella produzione di evaporatori statici per la refrigerazione commerciale, e successivamente, nel 1994 con l'acquisizione di TECNAIR riesce ad entrare nel comparto dei sistemi di condizionamento di precisione. Nel 2014, l'impresa acquisisce la THERMO GLASS DOOR, con la quale entra nel mercato delle porte di vetro per espositori refrigerati e nel 2016, grazie alla società indiana Spirotech, riesce ad estendere la sua presenza anche nel mercato degli scambiatori per asciugabiancheria ad alta efficienza energetica e in quello del trasporto refrigerato. Un altro passo importante si avrà nel 2015, quando LU-VE conclude una delle prime aggregazioni fra una società industriale ed una c.d. "SPAC" (special purpose acquisition company), cioè una società che contiene esclusivamente cassa, con l'obiettivo di reperire le risorse finanziarie necessarie per acquisire una società operativa, con la quale dare luogo ad una operazione di aggregazione. Infatti LU-VE ha incorporato la SPAC Industrial Stars of Italy S.p.A., con contestuale quotazione delle proprie azioni sull'AIM Italia, gestito da Borsa Italiana. Un anno e mezzo dopo, il Gruppo ha deciso di quotarsi sul Mercato Telematico Azionario di Milano dove, dal 21 giugno 2017, le azioni di LU-VE sono poi state negoziate.

Ad oggi LU-VE Group opera in diversi segmenti di mercato: refrigerazione (commerciale e industriale); raffreddamento di processo per applicazioni industriali e “power generation”; condizionamento dell’aria (civile, industriale e di precisione); porte e sistemi di chiusura in vetro per banchi e vetrine refrigerate. Con sistemi di raffreddamento industriale e in ambienti delicati si indicano luoghi quali le sale operatorie, centri di calcolo e quelli di telefonia. Le tecnologie LU-VE sono utilizzate per il condizionamento di edifici storici come il Palazzo dell’Eliseo di Parigi, il Teatro Bolshoi di Mosca e altre strutture come la fiera di Francoforte e il Bolshoi Ice Dome di Sochi che ha ospitato le gare di hockey nelle Olimpiadi invernali (Report di sostenibilità, 2017).

Grazie alla figura 5.2 si può individuare l’enorme espansione generata dall’impresa nel corso degli anni, che da piccola industria con sede in Italia è riuscita ad espandersi e mettere radici in molti paesi d’Europa e non solo.

**Figura 5.2: L’evoluzione di LU-VE**



Fonte: LU-VE\_Rapporto\_di\_sostenibilità\_2021

Il capitale sociale di LU-VE, sottoscritto e interamente versato, ammonta ad Euro 62.704.488,80 ed è suddiviso in n. 22.234.368 azioni ordinarie, tutte prive di

valore nominale, ammesse alle negoziazioni sul MTA. Il sistema di governo societario è quello tradizionale (c.d. modello latino) e la sua struttura di corporate governance si configura in osservanza delle raccomandazioni contenute nel Codice di Autodisciplina.

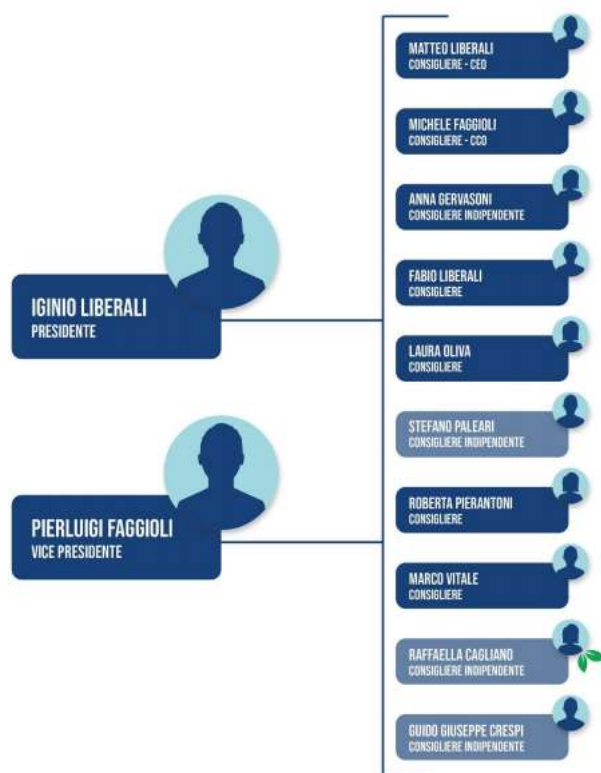
### **5.2.1 La struttura organizzativa di LU-VE Group**

Nel dettaglio, la struttura di LU-VE si caratterizza per la presenza di un Consiglio di Amministrazione (composto da 12 membri, di cui 3 donne), ed investito dei poteri per la gestione ordinaria e straordinaria della società. Inoltre, all'interno del Consiglio di Amministrazione sono stati costituiti due comitati (il Comitato Remunerazioni e Nomine; e il Comitato Controllo e Rischi per l'Operatività con Parti Correlate) che, con un ruolo istruttorio e consultivo, hanno lo scopo di migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'attività del Consiglio. Inoltre, LU-VE dispone di un Collegio Sindacale chiamato a vigilare sulla società, per fare in modo che osservi un comportamento adeguato rispetto al sistema di controllo interno. Inoltre, il Collegio Sindacale ha il compito di controllare che le proprie controllate forniscano alla società stessa le informazioni necessarie per l'adempimento degli obblighi di comunicazione previsti dalla legge. Altro ruolo importante è sostenuto dall'Assemblea dei Soci che, in sede ordinaria e straordinaria, delibera sulle materie ad essa riservate dalla legge e dallo Statuto Sociale. L'azienda presenta anche un Organismo di Vigilanza, composto da tre membri e da una presidenza esterna che si occupa di supervisionare l'adeguata applicazione del modello di organizzazione, gestione e controllo adottato dall'azienda ai sensi del D. Lgs 231/2001. Inoltre, visto che si tratta di una società quotata, l'attività di revisione legale è affidata ad una società di revisione iscritta nell'albo speciale tenuto da CONSOB, nominata dall'Assemblea dei Soci nel rispetto delle modalità richieste dalla normativa interna ed europea vigente.

LU-VE è inoltre il soggetto che esercita attività di direzione e coordinamento sulle società del Gruppo, attraverso la formulazione dei piani industriali e commerciali, la progettazione dei budget con previsione di flussi informativi adeguati alle necessità della gestione e del controllo. Predispone poi l'approvazione delle operazioni straordinarie e degli indirizzi di politica finanziaria.

Per quanto riguarda l'assetto organizzativo LU-VE S.p.A è la capogruppo del gruppo LU-VE Group ed esercita la direzione ed il coordinamento sulle società aventi sede in Italia e all'estero. Come si vede dalla figura 5.3, la società ha un Presidente, ovvero Iginio Liberali, che è affiancato nella direzione dell'impresa dal Vice Presidente Pierluigi Faggioli. LU-VE è infatti controllata per il 74 % dalla famiglia Liberali, e per il 26% dalla famiglia Faggioli. Sebbene la società abbia raggiunto un ampio livello di sviluppo, è ancora solidamente gestita dalle due famiglie che oltre alla direzione condividono la gestione operativa con Matteo Liberali che ricopre il ruolo di amministratore delegato e Michele Faggioli come responsabile operativo.

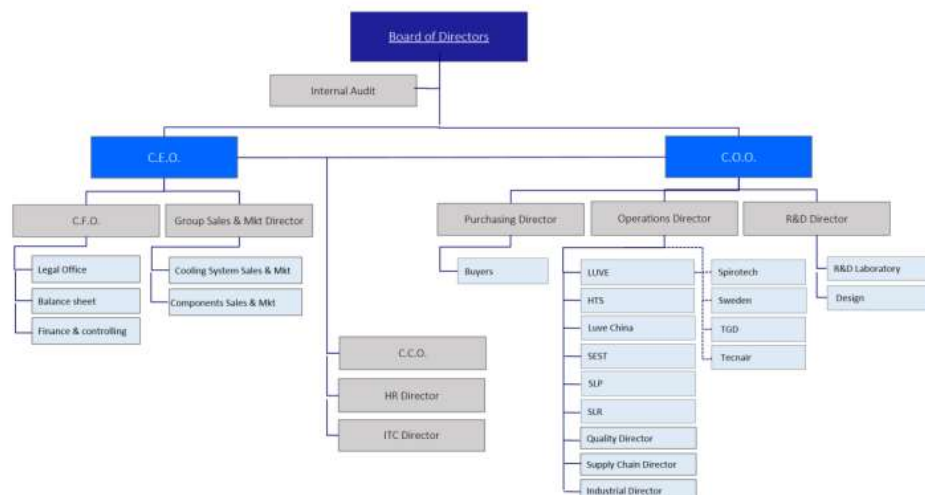
**Figura 5.3: Direzione di LU-VE**



Fonte: LU-VE Group, Bilancio di Sostenibilità 2017

**Figura 5.4: Organigramma LU-VE**

*La struttura organizzativa del Gruppo*



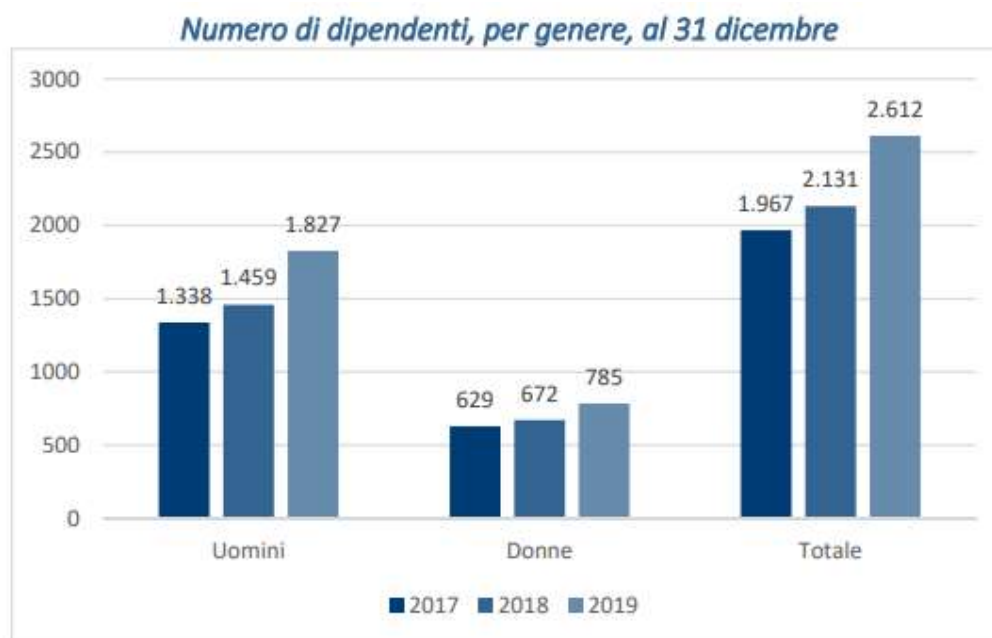
Fonte: LU-VE Group, Bilancio di Sostenibilità 2017

L'organizzazione presenta una struttura detta a matrice, cioè dalla direzione dipendono, sullo stesso livello gerarchico e con la medesima autorità formale, due divisioni dette "*Strategic Business Unit*", che presentano sia direzioni funzionali che direzioni di prodotto. Ciascuna persona è quindi soggetta a due direzioni, una proviene dal responsabile di direzione per Paese e un'altra dal responsabile per le specifiche linee di prodotto.

Per quanto riguarda l'organismo personale di LU-VE, al 31 dicembre 2020 LU-VE Group è composto da 3.520 collaboratori, di cui 2.723 dipendenti. Tra la popolazione dipendente solamente il 30% è costituito da donne, questo perché si tratta di un business peculiare che, specialmente negli anni passati, ha attratto prevalentemente figure professionali maschili. Intanto, come possiamo vedere dalla figura 5.5. il numero dei dipendenti è aumentato negli ultimi anni, anche per quanto riguarda il numero di donne. Complessivamente, nel 2020, il 60% del personale LU-VE Group rientra in una fascia d'età compresa tra i 30 e i 50 anni, mentre il 19% ha meno di 30 anni. Inoltre, il Gruppo LU-VE dal 2006 sostiene anche la Cooperativa Alfa attraverso il progetto "Come le scarpe nel frigorifero" che ha l'obiettivo di favorire l'inserimento in situazioni lavorative concrete di

persone con delle disabilità. Nel dettaglio, solo nel 2020 sono state inserite negli stabilimenti 30 persone provenienti da questa Cooperativa.

**Figura 5.5: Numero di dipendenti, per genere LU-VE**



Fonte: Bilancio di Sostenibilità 2020 LU-VE

Il Consiglio di Amministrazione al 31 dicembre 2020 risulta composto da 12 membri, di cui 4 donne e l'86% dei dipendenti del Gruppo ha un contratto a tempo indeterminato.

Con riferimento alla formazione, ogni dipendente ha la possibilità di svolgere dei corsi di formazione specifici, sia tecnici che manageriali. L'impresa presenta anche un processo di mappatura delle competenze di ciascuna figura, che permette così la definizione di piani di formazioni customizzati, che risultano efficaci rispetto alle strategie presentate dal Gruppo. A causa della pandemia Covid-19, nel 2020 le ore complessive di formazione sono diminuite, mentre alcune attività di formazione necessarie sono state erogate online. Il Gruppo organizza anche dei corsi di formazione per specifici ruoli aziendali come per la funzione Qualità del Gruppo. Nel 2020, LU-VE Group ha erogato complessivamente 27.286 ore di formazione, indirizzate per la maggior parte allo



sviluppo di una cultura diffusa in materia di salute e sicurezza, ambiente e alle tematiche specifiche per la propria mansione.

Il Gruppo ha definito delle politiche di gestione delle risorse umane in modo da valorizzare le persone e tenendo in considerazione i differenti contesti presenti nei Paesi. Infatti, sono state condotte delle politiche rivolte ad aumentare l'occupazione in Paesi che presentano una bassa occupazione come Russia ed India. Infine, nei paesi a bassa disoccupazione si è puntato ad una strategia di mantenimento del personale con lo scopo di minimizzare il turnover e di assicurare la qualità nella produzione.

Per quanto riguarda l'assetto tecnico, LU-VE è stata la prima azienda al mondo ad applicare le nanotecnologie allo scambio termico e a sviluppare software di calcolo per prestazioni CO<sub>2</sub>. Il successo sul mercato internazionale di LU-VE, deriva soprattutto dalla sua politica di ricerca e sviluppo, dal rispetto dei principi fondamentali di salvaguardia dell'ambiente e dall'osservanza di rigorosi principi, etici e commerciali. In particolare, LU-VE ha introdotto un nuovo modo di concepire e realizzare i prodotti per la refrigerazione, il condizionamento e le applicazioni industriali, secondo tecnologie che sono poi diventate un riferimento costante per tutto il settore.

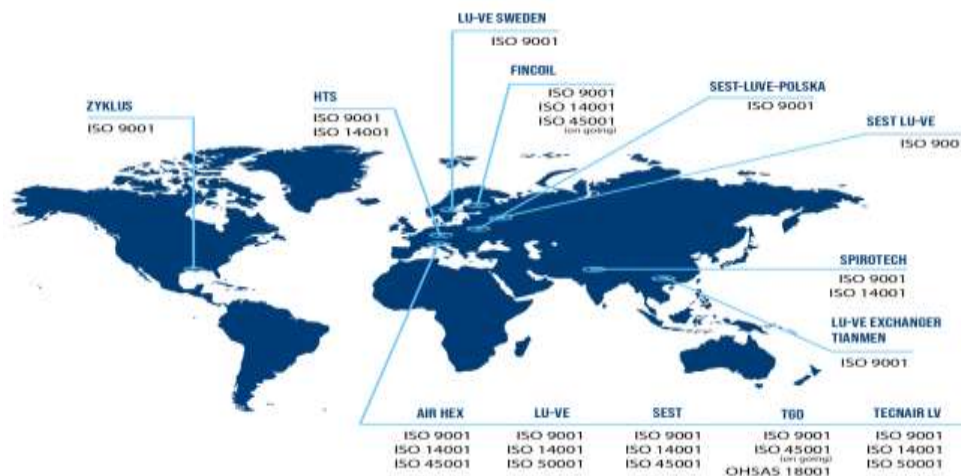
Tutto questo è stato possibile grazie ai numerosi investimenti in ricerca e sviluppo, riuscendo così a sviluppare tecnologie all'avanguardia e che mirano al rispetto della salvaguardia ambientale, con consumi energetici ridotti, bassa rumorosità e ridotto impiego di liquido refrigerante che è altamente inquinante. L'azienda infatti, ha lo sguardo rivolto verso il futuro e all'impiego delle politiche di sostenibilità alla fine di rispettare l'ambiente e la società che circonda l'impresa. LU-VE ha ricevuto anche molti premi per il suo impegno sociale ed ambientale ed è stata inserita nella lista delle 150 aziende italiane più sostenibili (nella categoria Prodotti e componenti industriali) in base ai bilanci del 2019 e a 35 indicatori relativi alle tre dimensioni ESG della sostenibilità. Inoltre, nel 2000, LU-VE è stata la prima azienda in Europa ad aver ottenuto la certificazione "Certify All" della Eurovent per CO<sub>2</sub>, per:

- tutta la gamma dei condensatori (marzo 2000);
- tutta la gamma dei dry cooler (agosto 2000);

- tutta la gamma degli aeroevaporatori (ottobre 2000).

Questa certificazione si occupa di garantire che i prodotti dell'impresa siano presentati in modo corretto, dando un'ulteriore garanzia per quanto riguarda i componenti degli impianti scelti. Inoltre, LU-VE ha ottenuto la certificazione ISO 90001 sui sistemi di gestione della qualità, la certificazione ISO 14001 sui sistemi di gestione ambientale e la certificazione ISO 50001, che abbiamo descritto nel terzo capitolo.

**Figura 5.6 Le certificazioni ottenute dalle imprese del Gruppo**



Fonte: Bilancio di Sostenibilità 2020 LU-VE

Infine, si illustrano qui di seguito le attività aziendali. L'attività principale del Gruppo LU-VE è l'attività di ricerca e sviluppo che permette la progettazione di nuove soluzioni in grado di evolversi e rispondere alle esigenze dei clienti. In questa fase vengono applicate molte delle competenze sia interne che esterne, grazie a partnership con Università di prestigio sia italiane che europee.

**Figura 5.7: Processo operativo LU-VE**



Fonte: Bilancio sostenibilità LU-VE, 2017

Dopo aver studiato e progettato i prodotti, l'attività successiva consiste nell'acquisto delle materie prime e dei componenti semilavorati, quali motori e altri componenti. Complessivamente, la maggior parte delle materie prime quali rame, alluminio, acciaio e ferro, viene acquistata all'interno dell'Unione Europea, in Italia, Germania e Grecia (Bilancio di Sostenibilità, 2017). Inoltre il Gruppo valuta attentamente i fornitori e li sceglie in un'ottica di affidabilità e di fiducia reciproca, al fine di garantire una gestione efficiente delle risorse. I contratti di acquisto delle materie prime, specie quelli che riguardano materiali il cui prezzo è molto variabile e soggetto a fluttuazioni, sono stipulati con più fornitori e hanno durata più lunga rispetto all'anno solare.

Una volta ricevute le materie prime viene effettuato un controllo qualità sulle caratteristiche tecnico-fisico, inoltre, vengono effettuati dei test a campione sui motori e altri materiali che richiedono l'elettricità. In questo momento la merce è pronta per il processo di trasformazione e assemblaggio. La pianificazione della produzione è condotta a seconda degli ordini ricevuti, ed è finalizzata ad ottimizzare l'efficienza delle attività. Il Gruppo possiede diversi stabilimenti produttivi, solitamente localizzati nelle vicinanze dei mercati. La decisione dello stabilimento dipende poi dalla vicinanza all'impianto produttivo e dalla disponibilità di materie prime.

Al termine del processo produttivo, si provvede ad effettuare il collaudo finale che serve a verificare la tenuta dello scambiatore a fronte di eventuali perdite e alla verifica sulla parte elettrica. Passato questo controllo, il prodotto viene inviato al cliente.

Il Gruppo LU-VE produce principalmente per i mercati della refrigerazione commerciale e industriale, il condizionamento dell'aria e in minor parte nel mercato dell'energy e della power generation. I principali prodotti sono gli scambiatori di calore ad aria che trovano collocazione poi in macchinari realizzati da terzi e vengono utilizzati nella refrigerazione commerciale e nel condizionamento.

### 5.3 Analisi del caso LU-VE

Dopo aver analizzato la struttura aziendale, mettendo in luce le variabili fondamentali, si procede all'analisi delle politiche di sostenibilità adottate dall'impresa. Innanzitutto, come riportato dal capo dell'ufficio operativo di LU-VE, Michele Faggioli: "la società dalla sua fondazione è sempre stata orientata allo sviluppo sostenibile e alle tematiche che riportano concetti di sostenibilità. La strategia di LU-VE si basava su tre concetti fondamentali: lo sviluppo tecnologico, il concepire le risorse umane come risorsa principale o qualità fondamentale su cui fondare l'azienda e poi i prodotti avrebbero dovuto essere rispettosi dell'ambiente e orientati a concetti di risparmio di materia prima, acqua e gas refrigerante". Si nota, quindi, come per questa impresa sia sempre stato importante, a livello valoriale, il rispetto dell'ambiente e degli individui che costituiscono l'azienda. Infatti, sin dalla sua fondazione Iginio Liberali ha utilizzato come slogan "la materia grigia è la nostra materia prima!" a sostegno dell'importanza che l'azienda affida alle sue risorse umane. A dimostrazione del fatto che le politiche di sostenibilità sono bene radicate all'interno dell'azienda, queste vengono introdotte direttamente dalla direzione, che integra in LU-VE anche i fattori ESG (environmental, social, governance). Inoltre, tutte le forme di creazione del valore che compongono il patrimonio aziendale, sono organizzate facendo attenzione agli obiettivi di medio-lungo periodo. Possiamo quindi dire che ci troviamo di fronte ad un'impresa che utilizza un sistema di governance integrato.

Come dimostrato dalla Figura 5.8 in LU-VE ci troviamo all'incirca nella terza fase della governance integrata, dato che come riportato dal Dott. Faggioli la sostenibilità è ormai ben radicata all'interno dell'azienda e ogni membro della direzione è interessato a promuovere questo tipo di strategia. Inoltre, nel corso dell'anno corrente, il Gruppo sta passando da una strategia reattiva, per quanto riguarda le politiche di sostenibilità, ad una strategia proattiva. Infatti, come visto nel corso del secondo capitolo, solamente con il raggiungimento di una strategia proattiva l'azienda potrà considerare la sostenibilità come un valore aggiunto e non come una tematica che non impatta nella gestione.

**Figura 5.8: Le fasi della governance integrata**



Fonte: [https://www.unepfi.org/fileadmin/documents/UNEPFI\\_IntegratedGovernance.pdf](https://www.unepfi.org/fileadmin/documents/UNEPFI_IntegratedGovernance.pdf)

Per quanto riguarda il ciclo di vita dei prodotti, negli ultimi anni l'impresa ha subito una fase di evoluzione e crescita, che l'ha resa uno dei più grandi player al mondo nel segmento degli scambiatori di calore ad aria. Inoltre, LU-VE ha avviato una fase di sperimentazione per rendere la sua impresa sostenibile, grazie all'aiuto delle Università e degli Istituti di ricerca con i quali ha stabilito delle forti relazioni. Il dott. Faggioli aggiunge: "facendo impianti di refrigerazione e condizionamento industriale, si parla di tutta impiantistica che consuma energia e genera riscaldamento. LU-VE cerca di ridurre l'utilizzo di gas refrigeranti all'interno degli stabilimenti e di sostituirli con green gas, a basso impatto ambientale. Sempre più imprese, infatti, prediligono macchine che usano gas naturali come l'anidride carbonica, l'ammoniaca e nuove miscele che hanno però degli effetti collaterali, perché sono altamente infiammabili e funzionano a pressioni molto elevate". Effettivamente, il settore della refrigerazione ha un'importanza strategica per quanto riguarda la conservazione dei cibi o per il raffreddamento di impianti e data center, che consumano grandi quantità di energia e producono inquinamento. Ecco perché è fondamentale che vengano studiati sempre nuovi prodotti, in grado di ridurre le emissioni e l'inquinamento.

Infatti, come visto nel quarto capitolo, LU-VE negli ultimi anni sta producendo innovazioni di sostenibilità. Ad esempio, utilizza nelle pompe di calore dei fluidi refrigeranti naturali, come l'ammoniaca, il propano, l'anidride carbonica, che rappresentano delle valide alternative agli inquinanti idrofluorocarburi. Questi gas naturali permettono una riduzione significativa di emissioni di gas inquinanti. Un chilogrammo di anidride carbonica può avere un impatto anche di 4000 volte inferiore rispetto a quello di un gas inquinante, in termini di riscaldamento globale. Dall'altro lato, i macchinari che utilizzano questi refrigeranti naturali presentano alcune limitazioni nell'impiantistica e necessitano di più controlli in fase di utilizzo. Questi gas infatti, hanno bisogno di particolari accorgimenti perché, ad esempio, l'ammoniaca presenta problemi di tossicità per l'uomo e quindi, in molti paesi il suo consumo è limitato. Bisogna inoltre tenere conto delle elevate pressioni lavorative di cui necessitano questi gas una volta messi in uso, mentre il propano è altamente infiammabile e per questo sfruttato per impianti di piccole dimensioni. Il gruppo LU-VE è però tra i primi nel settore ad utilizzare la fluidodinamica computazionale (Computational Fluid Dynamics) per comprendere meglio i fenomeni che coinvolgono questi fluidi e il processo di scambio termico che avviene. In particolare, l'esperienza maturata ha permesso a LU-VE di poter creare un software in grado di calcolare e condividere con i clienti le prestazioni della macchina. Nel corso dell'ultimo decennio, infatti, il mercato ha aumentato l'attenzione verso i sistemi che funzionano ad anidride carbonica tanto che nel 2019 sono state raggiunte le 30.000 di installazioni in tutto il mondo.

Nel dettaglio, si presentano ora alcuni esempi dell'utilizzo di questi refrigeranti naturali all'interno dell'impresa. Armònia, ovvero una gamma di evaporatori prodotti da LU-VE che sono a bassa carica di ammoniaca e servono per la refrigerazione industriale. Infatti, grazie a determinate soluzioni impiantistiche, che sono state elaborate in collaborazione con il Politecnico di Milano e il Danish Technological Institute, questi evaporatori consentono di svolgere il compito permettendo una riduzione sia dei costi operati che nei consumi energetici. La possibilità di ridurre la carica di ammoniaca consente anche di espandere il campo di applicazione di queste soluzioni, che spesso sono limitate da normative. Per analizzare qualche numero, la tecnologia utilizzata da Armònia, a

fine 2019 contava con più di 4000 installazioni in tutto il mondo e presenta margini di sviluppo, anche in campi diversi da quello attuale.

**Figura 5.2: Armònia, gamma di evaporatori a bassa carica di ammoniaca per la refrigerazione industriale.**



Fonte: Report di sostenibilità LU-VE 2019

Un altro esempio di innovazione sostenibile è il sistema Emeritus, che è stato introdotto nel 2016 e unisce i vantaggi del sistema spray a quelli del preraffreddamento adiabatico. Grazie a questa tecnologia è possibile una riduzione dei consumi elettrici per i macchinari fino al 60% e una riduzione del 95% del consumo d'acqua. Anche a livello sonoro c'è una diminuzione fino a 6 decibel, e un aumento dell'efficienza dell'impianto frigorifero dove verrà installato. Inoltre, grazie ad un sofisticato sistema di controllo, Emeritus ottimizza le performance della macchina anche in diverse condizioni climatiche, consentendo di aumentare l'efficienza dei sistemi a CO<sub>2</sub> in climi estremamente caldi. Questo perché il sistema Emeritus è stato progettato per permettere a queste macchine di lavorare anche in condizioni di temperature esterne molto alte che superino i 31 gradi centigradi, sfruttando tutto il potenziale refrigerante dell'anidride carbonica.

**Figura 5.4: Emeritus, il sistema spray e pre-raffreddamento adiabatico nelle applicazioni a CO2**



Fonte: Report di sostenibilità LU-VE 2019

Questi sono solamente alcuni degli esempi di prodotti che si impegnano ad avere meno impatto sull'ambiente, che ritroviamo descritti al dettaglio nel Report di sostenibilità. Inoltre, sono molto importanti le collaborazioni con Università ed istituti di ricerca al fine di ricercare prodotti innovativi. Queste partnership permettono agli studenti di entrare in contatto con il mondo dell'impresa e offrono la possibilità all'azienda di usufruire delle innovazioni presentate dagli studenti. LU-VE ha un'ampia tradizione di supporto con Università, non solo italiane ma anche europee. In particolare, Faggioli dichiara che "è una tradizione che va avanti da sempre e che viene abbastanza facile per la ricerca di temi di innovazione e prodotto per la sostenibilità. Ad esempio, da anni è in atto una collaborazione con l'Università di Trento, per l'analisi dei materiali da corrosione. Oppure molte delle innovazioni presenti in LU-VE sono state studiate in collaborazione con il Politecnico di Milano".

Uno degli strumenti che l'impresa utilizza per introdurre le politiche di sostenibilità è il Codice Etico dell'impresa, che ha la funzione di affermare e rendere noti i principi comportamentali da mantenere quando si installa un rapporto con il Gruppo, quali "la tutela della sicurezza e della salute, dell'integrità fisica e morale nonché dei diritti dei Lavoratori; il rispetto dei dipendenti e l'impegno a valorizzarne le capacità professionali e a garantire il rispetto delle pari opportunità; il rifiuto di pratiche o atteggiamenti corruttivi" (Bilancio di sostenibilità,



2017). Le norme del Codice Etico si applicano a tutti i collaboratori del Gruppo di qualsiasi livello e in base a qualunque rapporto giuridico, infatti questo codice è stato diffuso in tutte le Società del Gruppo.

Nel corso della presentazione dell'azienda si sono anche viste le numerose certificazioni ottenute dall'azienda. Infatti, come visto nel corso del capitolo sugli strumenti di sostenibilità, LU-VE ha ottenuto la certificazione ISO 90001 che si riferisce ai sistemi di gestione della qualità e la certificazione ISO 14001 sui sistemi di gestione ambientale.

Altro strumento essenziale quando parliamo di strumenti in grado di misurare le performance di sostenibilità è la Rendicontazione non finanziaria. Il report di sostenibilità di LU-VE denominato "Leadership with passion" ed è una Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario ("DNF" o "report di sostenibilità") ai sensi del D. Lgs. 254/2016, attuazione della Direttiva 2014/95/UE delle società appartenenti al gruppo. Questo report viene redatto tenendo conto dei principi guida GRI e i temi analizzati sono stati oggetto di una attenta analisi del contesto italiano, ma anche di quello globale. Inoltre, rispetto alla dichiarazione non finanziaria del 2019, il Gruppo ha anche incluso il tema dei diritti umani nella lista dei GRI utilizzati.

Questo documento è redatto come una descrizione degli investimenti fatti in materia di sostenibilità e dei risultati ottenuti dall'azienda in merito a queste politiche. Questa modalità è destinata a cambiare secondo quanto spiegato dal COO Faggioli: "è in atto un cambiamento sulla modalità per la realizzazione della Dichiarazione non finanziaria, che non sarà più una fotografia dello stato dell'arte dei temi di sostenibilità, ma verrà inserita la sostenibilità nella strategia dell'azienda". Questo è un passaggio molto importante, perché rappresenta lo step più importante quando si parla delle politiche di sostenibilità. "Si tratta di un percorso in cui stiamo integrando la nostra strategia con un'ottica diversa, con una prospettiva di divisione della propria strategia in ottica sostenibile. Inoltre, avendo l'azienda alle spalle molta storia e avendo posto questi temi come importanti da sempre, la principale attività sarà quella di convogliare tutta una serie di progetti quotidiani sotto il cappello della sostenibilità" (Michele Faggioli,

15 Luglio 2021). Nel dettaglio quindi, LU-VE sta definendo il passaggio ad una strategia proattiva (vedi capitolo 2).

Tuttavia, LU-VE presenta ancora una gestione molto centralizzata, che lascia poco spazio alle realtà locali di prendere le decisioni. Come analizzato, il Gruppo presenta un'organizzazione a matrice, costituita da due divisioni con centri di responsabilità per ciascun paese, ma tutte le decisioni principali vengono prese dalla direzione centrale. I responsabili di ciascun reparto devono attenersi alle linee guida della direzione centrale.

Nel dettaglio ad occuparsi del report di sostenibilità del Gruppo è il Consigliere e COO Dott. Faggioli, che considera questo strumento molto utile, in quanto in grado di fornire una visione dell'impresa e di tutti gli impegni presi dal punto di vista del rispetto ambientale. Secondo Faggioli: "le aziende fino a qualche anno fa dovevano presentare la dichiarazione finanziaria sul bilancio, quando poi hanno introdotto la sostenibilità come tema fondamentale, è stato definito un apposito strumento dedicato alla sostenibilità, in grado di descrivere al meglio anche gli aspetti non finanziari."

Il documento, come già detto, è stato redatto rispettando la quinta generazione di Global Reporting Iniziative (GRI), i GRI Sustainability Reporting 87 Standards 2016 e successive versioni, secondo l'opzione "Core" (vedi capitolo 3). Nella parte finale del documento, infatti, sono riprodotte le tabelle che contengono i requisiti GRI, sia quelli generali che quelli riferiti a specifici temi come i GRI indicatori di performance economica, sociale e ambientale.

Nel report viene riportata anche l'analisi degli stakeholder più importanti per il gruppo, individuati tra i soggetti interessati allo sviluppo del gruppo. Di seguito, nella Figura 5.5 è riportata la tabella con l'analisi dei principali stakeholder interni, delle aspettative e degli strumenti di coinvolgimento che vengono adottati nei confronti di queste figure.

Inoltre, oltre ai principali portatori di interesse, il report analizza i temi più importanti per l'azienda attraverso la cosiddetta analisi della materialità. "La materialità è la soglia oltre la quale un tema diventa sufficientemente importante da essere rendicontato. L'analisi di materialità è il processo di selezione e valutazione dei temi rilevanti che, secondo l'approccio del Global Reporting

Initiative (GRI), parte dall'analisi delle istanze degli stakeholder e delle strategie aziendali" (Report di sostenibilità, 2017).

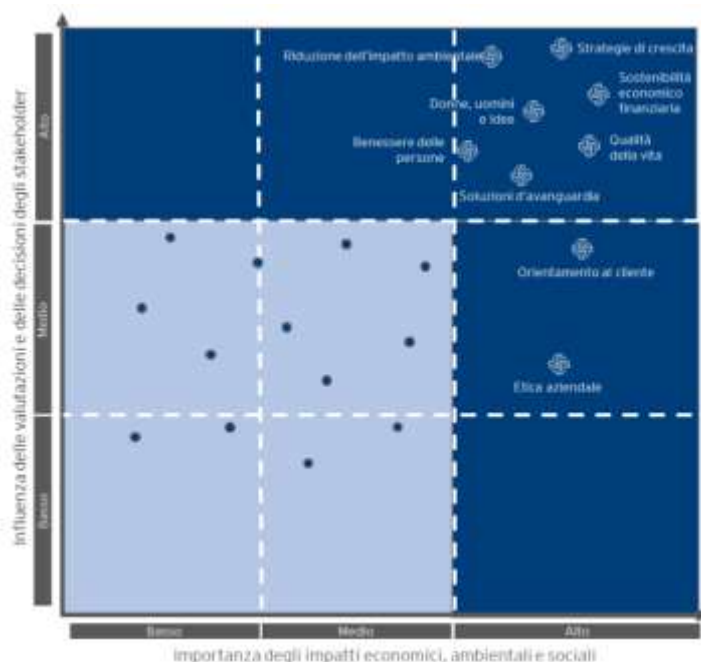
**Figura 5.5. Analisi degli stakeholder**

<i>Stakeholder</i>	<i>Principali aspettative</i>	<i>Principali strumenti di ascolto e coinvolgimento</i>
<b>Azionisti e Investitori</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestione delle informazioni Privilegiate di LU-VE S.p.A.</li> <li>• Sostenibilità economico-finanziaria nel lungo periodo</li> <li>• Profittabilità</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro Insider</li> <li>• Incontri one-to-one</li> <li>• Comunicazioni dedicate</li> <li>• Comunicati stampa</li> <li>• Sito web</li> </ul>
<b>Clienti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miglioramento e sviluppo dei servizi</li> <li>• Capacità di rispondere alle esigenze nella progettazione dei prodotti</li> <li>• Vicinanza del servizio</li> <li>• Customizzazione del progetto in fase di pre-sale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisi della soddisfazione dei clienti</li> <li>• Servizio Customer Care di Gruppo</li> <li>• Sito web</li> <li>• Social network</li> </ul>
<b>Comunità locali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuire alla creazione di valore per il territorio</li> <li>• Essere trasparenti e fornire informazione sui temi del business</li> <li>• Condividere e diffondere capacità e competenze</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sito web</li> <li>• Social network</li> <li>• Comunicati stampa</li> </ul>
<b>Dipendenti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rispettare i diritti dei lavoratori</li> <li>• Contribuire al benessere della persona</li> <li>• Tutelare la salute e la sicurezza sul lavoro</li> <li>• Avere capacità di ascolto</li> <li>• Ricevere formazione adeguata per lo sviluppo delle competenze</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cassetta delle idee</li> <li>• Intranet aziendale</li> <li>• Incontri dedicati alla formazione</li> <li>• Comunicazione interna dedicata</li> <li>• Indagini di clima e di soddisfazione</li> <li>• Incontri internazionali dedicati a tematiche specifiche (e.g. HR meeting)</li> </ul>
<b>Enti regolatori e altre associazioni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenere le certificazioni ottenute in ambito di qualità e sicurezza, prestazioni e consumi delle soluzioni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Audit di certificazione</li> </ul>
<b>Fornitori e Associazioni di categoria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Essere trasparenti e fornire informazioni sui temi del business</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meeting e incontri dedicati</li> <li>• Rapporto annuale e di Sostenibilità</li> <li>• Comunicazioni dedicate</li> </ul>
<b>Media</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicare in modo chiaro e tempestivo</li> <li>• Essere trasparenti e fornire informazione sui temi del business</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sito web</li> <li>• Social network</li> <li>• Comunicati stampa</li> </ul>

Fonte: Report di Sostenibilità 2020 di LU-VE Group

Quindi, per ciascun tema viene riportato un modello aziendale di gestione e organizzazione dei risultati ottenuti e dei principali rischi, generati o connessi alle altre attività del Gruppo. Nello specifico, sono emerse 92 modalità di gestione dei rischi non finanziari rilevanti nel corso del risk assesment. Nella Figura 5.6 è presentata la matrice della materialità, che abbiamo già analizzato nel terzo capitolo. In particolare, sull'asse delle ascisse troviamo l'importanza degli impatti economici, ambientali e sociali per LU-VE, mentre sull'asse delle ordinate ritroviamo l'influenza delle valutazioni secondo gli stakeholder. I temi più rilevanti per l'impresa sono quelli che si trovano nei riquadri in blu scuro è quindi che rappresentano un livello alto di interesse per entrambe le tematiche.

**Figura 5.5 Matrice della materialità**



Fonte: Bilancio di sostenibilità LU-VE, 2020

Fin dall'inizio si è potuto notare come per l'azienda le risorse umane costituiscono una tematica molto importante. Faggioli afferma che la "sostenibilità provoca un cambio di prospettiva ed un salto culturale, al quale deve seguire molta attività di formazione all'interno dell'ambiente lavorativo". Questo evidenzia l'importanza dell'introduzione della cultura sostenibile in modo graduale e supportato da molta attività di formazione, per tutto il personale dell'impresa. Infatti, il personale è uno stakeholder fondamentali per il gruppo, che punta sull'intelligenza di ricerca e sviluppo come driver principali. Inoltre, in ogni stabilimento, sia italiano che estero, il personale è rispettato e protetto da accordi sindacali e da premi di produzione organizzati in modo da considerare tutto il personale. L'azienda adotta un approccio con il quale considera la sostenibilità come parte della quotidianità e non come caratteristica speciale. Per questo motivo gli obiettivi dell'azienda sono condivisi da tutte e ogni persona è indirizzata al loro soddisfacimento.

Dall'altro lato nel documento manca un chiaro riferimento agli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs). Inoltre, non si riscontrano neanche le relazioni specifiche tra le performance socio-ambientali e quelle economico-finanziarie.

Nell'ultima parte del documento è descritta la nota metodologica, che spiega come sono state svolte le analisi, lo studio dei vari trend di mercato e le possibilità di innovazione. Gli indicatori presentati nel Report indicano i dati riferiti al triennio 2018-2020 e permettono il confronto tra le varie performance. Alla fine del documento troviamo poi la relazione della società di revisione che si è occupata di certificare la veridicità dei dati riportati nel documento.

Il caso studio ha permesso di mostrare il modo in cui l'azienda si è attivata e opera nella direzione della creazione di valore condiviso, e propone un'applicazione in un contesto reale dei temi di sostenibilità discussi in precedenza in chiave teorica: dalle varie fasi per introdurre la sostenibilità all'interno dell'azienda attraverso la governance integrata e la strategia di sostenibilità, al monitoraggio dei dati attraverso la redazione del bilancio di sostenibilità secondo i criteri GRI. Tutto questo ha permesso di enfatizzare l'importanza dell'inserimento di queste tecniche nelle imprese. Da sottolineare, inoltre, come sia molto importante l'evoluzione e lo sviluppo di prodotti tecnologicamente avanzati anche nel caso di LU-VE, al fine di generare dei prodotti sostenibili per l'ambiente e la società.

In conclusione, si può affermare che, il report di sostenibilità è uno strumento essenziale in quanto permette di evidenziare tutte le aree dell'azienda che vengono influenzate dalle politiche di sostenibilità. In particolare, grazie al caso LU-VE, si è osservato come l'aspetto della sostenibilità non sia importante solamente per la reportistica, ma anche in altri ambiti dell'impresa. Lo ritroviamo all'interno della governance, che come in LU-VE, deve essere predisposta all'utilizzo di queste politiche e alla loro integrazione nella strategia. Inoltre, è ugualmente importante l'inserimento di queste tematiche nei vari processi della catena del valore di un'impresa. Infatti, le politiche di sostenibilità devono essere introdotte nei processi primari, ovvero di tutti quei processi volti alla creazione dei prodotti e servizi. In LU-VE è significativa la scelta dei materiali e delle attività di produzione che devono rispettare determinati standard, oltre alla scelta dei

fornitori che rispettino determinate caratteristiche. Sono altresì rilevanti i processi di supporto, come la gestione delle risorse umane e la loro formazione, in aggiunta all'area di ricerca e sviluppo, che in LU-VE viene svolta con l'aiuto di Istituti di ricerca. Questi processi vengono resi noti ai soggetti esterni, i quali saranno in grado di decidere quali prodotti e servizi utilizzare. Per questo motivo è fondamentale l'utilizzo del report di sostenibilità, al fine di favorire la diffusione di queste politiche tra imprese e consumatori.

---

## CONCLUSIONI

In conclusione, dove aver analizzato l'inserimento delle politiche di sostenibilità nelle aziende, anche grazie al case study LU-VE Group, si può affermare che la sostenibilità sta diventando un tema sempre più rilevante. È infatti necessario puntare sulla costruzione di aziende responsabili, che presentino un ecosistema sostenibile per la propria attività e per l'interesse degli stakeholder.

In particolare, nel corso dell'elaborato, si è analizzato il significato del concetto di sostenibilità, a partire dal Rapporto Brundtland (1987) fino alle attuali definizioni nei regolamenti delle Nazioni Unite. Inoltre, sono state descritte le tre dimensioni di cui è composta (ambientale, sociale ed economica), al fine di poter analizzare il suo inserimento nelle politiche aziendali.

In particolare, per essere considerate aziende sostenibili è essenziale che le tematiche di sostenibilità vengano integrate dalla direzione stessa, all'interno della strategia aziendale. Questo processo richiede molta pazienza e un tipo di integrazione graduale, al fine di formare una cultura sostenibile nell'azienda.

Nel corso del terzo capitolo sono stati individuati gli strumenti in grado di integrare e misurare le politiche di sostenibilità, anche se è ancora difficile trovare degli indicatori che misurino tutti e tre gli ambiti della sostenibilità. Invece, uno strumento di reportistica che ha acquistato importanza negli ultimi anni, anche per la sua obbligatorietà con riferimento alle aziende quotate, è il bilancio di sostenibilità. Nel corso del quarto capitolo si è visto come questo documento sia molto importante, perché permette di raccogliere tutti i dati e le informazioni che l'azienda ha prodotto con riferimento alla sostenibilità, e permette condividerla con gli stakeholder. In particolare, nel corso dell'approfondimento sulle imprese del settore tecnologico, è emerso come la tecnologia sia un importante acceleratore delle politiche di sostenibilità. Se tutte le imprese adottassero delle innovazioni tecnologiche sostenibili, si potrebbe arrivare ad un livello completamente differente da quello attuale. A sostegno di questa teoria sono stati poi presentati dei casi di imprese che operano nell'ambito tecnologico e che

utilizzano questi prodotti per promuovere delle innovazioni sostenibili. Infine, utilizzando la tecnica del case study è stato presentato il caso di LU-VE, un gruppo di imprese con sede in Italia, che produce pompe di calore. Attraverso l'analisi del Report di sostenibilità sono state osservate le diverse politiche che l'impresa ha introdotto nella sua gestione, prendendo a riferimento quelle analizzate nel corso dei capitoli. Si è quindi potuto osservare come le politiche di sostenibilità non riguardino solamente la reportistica, ma tutta l'organizzazione aziendale a partire dalla governance, per poi essere coinvolte nella catena del valore. La sostenibilità, infatti, rappresenta un fenomeno più esteso rispetto a quello che ci viene presentato.

In conclusione, si può affermare che l'introduzione della sostenibilità nei processi aziendali è un'operazione che necessita di tempo e di particolari attenzioni. Per questo motivo, molte fasi del processo sono ancora in elaborazione e non direttamente misurabili, ma è fondamentale che questa cultura si diffonda sempre di più. Infatti, solamente quando tutti saranno disposti a collaborare, si riuscirà ad ottenere un livello di sviluppo sostenibile che coinvolga tutti i settori.

Come suggerito dal Climate Clock, il tempo è ormai scaduto, ed è giunto il momento di impegnarsi seriamente per promuovere uno sviluppo sostenibile e responsabile.



---

## BIBLIOGRAFIA

- Airoldi, G., Brunetti, G., Coda, V. (2005), Corso di economia aziendale, Il Mulino, Bologna.
- Bagnoli, C., Gritti, E., Civiero, M., Maura, A. (2020), Sustainable Business Model, Edizioni Ca' Foscari Venezia.
- Berke, R., Conroy, M. M. (2000), Are we planning for sustainable development? An evaluation of 30 comprehensive plans, Journal of American Planning Association, 66 (1), pp. 21-33.
- Bowen, H. (1953), "*Social Responsibilities of the Businessman*", University-of-iowa-press.
- Bresso, M. (1993), Per un'economia ecologica, Roma.
- CE (2001), Libro Verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, Com 366/2001, Commissione Europea.
- CONSOB (2019), Rapporto: Non-financial information as a driver of transformation pubblicato il 25 marzo 2019.
- CONSOB (2020), Report on non-financial reporting of Italian listed companies.
- D'Ascenzo, M., Mio, C (2021), «Così la sostenibilità può diventare l'arbitro del mercato», Finanza 24.
- Freeman, R.E. (2010), Strategic Management: A Stakeholder Approach, Cambridge University Press, Cambridge.
- Freeman, R.E (1988), A Stakeholder Theory of the Modern Corporation, University of Toronto Press.
- Friedman, M. (1962), Capitalism and Freedom, University of Chicago Press, Chicago, p. 133.
- GRI (2021), How to use the GRI Standards, Global Reporting Initiative.
- HPE (2020), Living progress Report, Report di sostenibilità, Hewlett Packard Enterprise.
- Hussain, N., Rigoni, U., Orij, R.P. (2018), Corporate Governance and the Sustainability Performance: Analysis on Triple Bottom Line Performance, Journal of Business Ethics (149), pp. 411-432.
- ICLEI, (1994), La Carta di Aalborg, Campagna Europea "Città Sostenibili", Consiglio internazionale per le iniziative ambientali locali.
- ISEA, (2013), AccountAbility Standard 1000 (AA100), International Council of the Institute of Social and Ethical AccountAbility
- IIRC (2008), The International IR Framework disponibile al link:  
<https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/132-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Italian.pdf>
- ISS-ESG (2021), Navigating ESG in 2021 Europe, Middle East & Africa.

- ISTAT (2020), Sostenibilità nelle imprese: aspetti ambientali e sociali. Disponibile al link: <https://www.istat.it/it/files/2020/06/Sostenibilit%C3%A0-nelle-imprese.pdf>.
- ISTAT, Gli indicatori dell'ISTAT per gli obiettivi di sviluppo sostenibile, disponibile al link: <https://www.istat.it/it/benessere-e-sostenibilit%C3%A0/obiettivi-di-sviluppo-sostenibile/gli-indicatori-istat>.
- Kramer, M.R., Porter, M. (2011), "*Strategy and Society. The thing between competitive advantage and corporate social responsibility*", articolo Harvard Business Review.
- Lanza, Rees (2014), "When sustainable development risks losing its meaning. Delimiting the concept with a comprehensive literature review and a conceptual model", Journal of Cleaner Production, Volume 83, Pages 7-20.
- LU-VE Group (2017, 2019, 2020), Leadership with Passion, Report di sostenibilità del Gruppo LU-VE.
- Malthus, R. T. (2020), An essay on the principle of population, Independently published.
- Meadows, D., Randers, J. e Behrens III, W. (1972), *Rapporto Meadows*.
- Mill, J.C. (1871), Principi di economia politica (Principles of Political Economy).
- Mio, C. (2021), L'azienda sostenibile, Editori Laterza.
- Mio, C. (2013), Programmazione e controllo delle vendite. Una prospettiva di sostenibilità, Egea, Milano.
- Nazioni Unite (2015), Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. A/RES/70/1 disponibile al link [www.sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld/publication](http://www.sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld/publication).
- Osterwalder, A., Pigneur, Y (2010), Business Model Generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers, Winley, Hoboken.
- Patrizia, S. (2004), Lo sviluppo sostenibile del territorio, Feltrinelli.
- Porter, M.E., Kramer, M.R. (2011), Creating Shared Value: How to reinvent capitalism, and unleash a wave of innovation and growth, in "Harvard Business Review".
- Sacconi, L., Etica degli affari, individui imprese e mercati nella prospettiva dell'etica razionale, Il saggiaore, Milano 1991.
- Sacconi, L., P.Santarone (1993), L'etica del servizio, Fendac servizi.
- Sacconi, L. (1997), Economia, Etica e Organizzazione, Il contratto sociale dell'impresa, Laterza, Roma-Bari.
- Sacconi, L. (2000), The Social Contract of the Firm, Economics, Ethics and Organisation, Springer Verlag, Berlin-Heidelberg, Springer-Verlag Berlin and Heidelberg GmbH & Co. K.
- Santesso, E. (2010), Lezioni di economia aziendale, Giuffrè editore.
- Smith, A. (1776), Un'indagine sulla natura e le cause della ricchezza delle nazioni", Carocci Editore.
- Smith, A. (2017), The wealth of nations: An inquiry into the nature and causes, Global Vision Publishing House.
- Sterling, S., Huckle, J. (1996), Education for Sustainability, London.

UN (2016), The Paris Agreement, United Nations

UN (1987), Report of the World Commission on Environment and Development Our Common Future, United Nations

UNCED (1992), Dichiarazione di Rio su ambiente e sviluppo, (Versione ufficiale tradotta da quella inglese di Giugno 2000), Conferenza delle Nazioni Unite sull'Ambiente e lo sviluppo.

UNEP (2014), Integrated Governance A new model of governance for sustainability, A report by the Asset Management Working Group of the United Nations Environment Programme Finance Initiative.

UNFCCC (1997), Conferenza di Kyoto sui cambiamenti climatici, Convenzione quadro delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici.

UNI EN ISO (2020), Guida alla responsabilità sociale, European Standards.

WCED (1987), Our Common Future. Report of the World Commission on Environment and Development, Oxford: Oxford University Press, disponibile al link [www.un-documents.net/wced-ocf.htm](http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm).

---

## SITOGRAFIA

<https://www.associazionepiuinforma.org/perche-usare-il-cartone-riciclato/#:~:text=La%20definizione%20di%20sostenibilit%E0%20che%20ne%20%E8%20stata,mette%20in%20relazione%20con%20l%2019economia%20e%20la%20societ%E0.>

<https://www.abieventi.it/download/GetAttachmentDownload/0?AttchmentId=2Cllr0dIJuMZvOkqlu2HbFrseMMvTwcZrXOS2W8ec3U4H9ctkMJZj3txnQklxeSkIxeS.>

<https://www.zerounoweb.it/cloud-computing/cloud-anzi-saas-paas-daas-e-iaas-significato-e-guida-ai-vantaggi-dell-on-demand/>

<https://www.digital4.biz/executive/michael-porter-sociale-e-ambiente-devono-entrare-nel-core-business/>

<https://www.iltascabile.com/scienze/sostenibilita-digitale/>

<https://www.industriaitaliana.it/hpe-information-technology-venturi-sostenibilita-ambientale-economia-circolare/>

<https://www.rcinews.it/2015/04/28/i-nuovi-traguardi-di-lu-ve-group/>

<https://www.msn.com/it-it/money/mercati/chiera-mio-%C2%ABcos%C3%AC-la-sostenibilit%C3%A0-pu%C3%B2-diventare-larbitro-del-mercato%C2%BB/ar-AANfrmK>

<https://www.am.pictet.it/blog/articoli/sviluppo-sostenibile/sostenibilita-cosa-significa-per-imprese-finanza-e-consumatori.>

[https://www.corriere.it/buone-notizie/18\\_gennaio\\_22/sostenibilita-conta-la-busta-paga-ecco-chi-paga-manager-anche-gli-obiettivi-sociali-ambientali-e99f3ed8-ff8f-11e7-8956-3bd9e98ac74a.shtml](https://www.corriere.it/buone-notizie/18_gennaio_22/sostenibilita-conta-la-busta-paga-ecco-chi-paga-manager-anche-gli-obiettivi-sociali-ambientali-e99f3ed8-ff8f-11e7-8956-3bd9e98ac74a.shtml)

<https://www.am.pictet.it/blog/articoli/sviluppo-sostenibile/sostenibilita-cosa-significa-per-imprese-finanza-e-consumatori.>

[https://www.rinnovabili.it/ambiente/politiche-ambientali/vertice-g7-cornovaglia-clima/.](https://www.rinnovabili.it/ambiente/politiche-ambientali/vertice-g7-cornovaglia-clima/)

<https://www.consob.it/documents/46180/46181/rnf2020.pdf/f1370058-d521-4a96-80c5-d64f7a7ac7ff>

<https://www.freeyourtalent.eu/blog/wp-content/uploads/2017/05/Oltre-la-CSR-la-sostenibilita00-fonte-di-vantaggio-competitivo.pdf.>

<https://www.greencity.it/ambiente/12686/gfk-un-terzo-delle-famiglie-italiane-evita-di-acquistare-prodotti-non-sostenibili.html.>

[https://ilgiornaledellambiente.it/tutelare-ambiente-lato-oscuro-greenwashing/.](https://ilgiornaledellambiente.it/tutelare-ambiente-lato-oscuro-greenwashing/)

<https://immedya.com/nel-2021-il-consumatore-diventa-sostenibile/>.

[www.didaweb.net/.../mediatori/articolo.php](http://www.didaweb.net/.../mediatori/articolo.php).

<https://www.isprambiente.gov.it/files/agenda21/schema-cronologico-sintetico.doc>.

<https://www.istat.it/it/files/2020/06/Sostenibilit%E0-nelle-imprese.pdf>.

<https://awsassets.panda.org/downloads/lpr2010.pdf>.

[https://investor.luvegroup.com/media/attachments/LU-VE\\_Group\\_-\\_DNF17.pdf](https://investor.luvegroup.com/media/attachments/LU-VE_Group_-_DNF17.pdf)

[https://investor.luvegroup.com/media/attachments/LU-VE\\_Relazione\\_Governo\\_Societario\\_Assetti\\_Proprietari\\_2018.pdf](https://investor.luvegroup.com/media/attachments/LU-VE_Relazione_Governo_Societario_Assetti_Proprietari_2018.pdf)

<https://www.isprambiente.gov.it/files/agenda21/1987-rapporto-brundtland.pdf>.

[http://tesi.luiss.it/22119/1/146723\\_SEVERI\\_ALESSANDRO\\_Tesi%20Severi.pdf](http://tesi.luiss.it/22119/1/146723_SEVERI_ALESSANDRO_Tesi%20Severi.pdf).

[http://ecomuseo.comune.parabiago.mi.it/agenda21/st\\_sost.htm](http://ecomuseo.comune.parabiago.mi.it/agenda21/st_sost.htm).

[http://www.educational.rai.it/materiali/file\\_lezioni/53621\\_635615848054217940.pdf](http://www.educational.rai.it/materiali/file_lezioni/53621_635615848054217940.pdf).

[https://www.wwf.it/il\\_pianeta/sostenibilita/il\\_wwf\\_per\\_una\\_cultura\\_della\\_sostenibilita/perche\\_e\\_importante2/cos\\_e\\_lo\\_sviluppo\\_sostenibile/](https://www.wwf.it/il_pianeta/sostenibilita/il_wwf_per_una_cultura_della_sostenibilita/perche_e_importante2/cos_e_lo_sviluppo_sostenibile/).

<https://www.ilpost.it/filippo-zuliani/2012/04/11/crescita-decrescita-e-sviluppo-sostenibile/>.

<https://www.peopleforplanet.it/decrescita-felice-crescita-sviluppo-sostenibile-facciamo-chiarezza/>.

<https://www.sfridoo.com/economia-circolare/>.

<https://www.istat.it/it/files/2020/06/Sostenibilit%C3%A0-nelle-imprese.pdf>.

[https://ec.europa.eu/clima/policies/international/negotiations/paris\\_en](https://ec.europa.eu/clima/policies/international/negotiations/paris_en).

[https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_en#thebenefitsoftheuropeangreendeal](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en#thebenefitsoftheuropeangreendeal).

[www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org).

<http://www.bilanciosociale.it/codiceetico.html>.

<https://integratedreporting.org/>.

<https://home.kpmg/be/en/home/insights/2021/07/sus-digitalization-can-give-direction-to-your-sustainability-transformation.html>.

<https://home.kpmg/be/en/home/insights/2020/12/blc-esg-in-the-boardroom.html>.

<https://www.globalcompactnetwork.org/it/il-global-compact-ita/global-compact/gli-obbiettivi.html>.

<https://sdgs.un.org/2030agenda>.

<http://www.ey.com/GL/en/Services/Specialty-Services/Climate-Changeand-Sustainability-Services>.

<https://www.isprambiente.gov.it/it/attivita/sviluppo-sostenibile/strumenti-per-lo-sviluppo-sostenibile/le-norme-della-serie-iso-14000>.

<https://it.pearson.com/aree-disciplinari/diritto-economia/area-giuridico-economica/proposte-didattiche/aziende-diventano-sostenibili.html>.

<https://www.pwc.com/it/publications/assets/docs/bilancio-integrato.pdf>

<http://store.uni.com/catalogo/uni-en-iso-26000-2020>.

<https://ventitrenta.it/la-sostenibilita/>.

<https://www.digital4.biz/executive/la-sostenibilita-aziendale-come-vantaggio-competitivo/>.

<https://www.almalaboris.com/organismo/blog-lavoro-alma-laboris/65-giurista-d-impresa/872-sistema-corporate-governance-integrata.html>.

[www.carmillaonline.com/.../26/come-sopravvivere-allo-sviluppo](http://www.carmillaonline.com/.../26/come-sopravvivere-allo-sviluppo).

<https://lospiegone.com/2019/09/24/il-valore-condiviso-la-nuova-sostenibilita-aziendale/>.

<https://online.scuola.zanichelli.it/50lezioni/files/2010/01/RapportoBrundtland.pdf>.

