



Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea
magistrale
in Marketing e
comunicazione

Tesi di Laurea

**Il report di sostenibilità come
strumento strategico di comunicazione
della Corporate Social Responsibility
nel settore moda in Italia**

Relatrice

Prof.ssa Cinzia Colapinto

Laureanda

Chiara Bortoli

Matricola 861389

Anno Accademico

2021 / 2022

Indice delle figure e delle tabelle	3
Introduzione	4
Capitolo 1 La sostenibilità aziendale nel settore moda	9
Introduzione alla sostenibilità aziendale	9
La sostenibilità aziendale nel settore moda: caratteristiche e peculiarità.....	13
Le principali sfide di sostenibilità ambientale e sociale del settore moda.....	16
Capitolo 2 Il report di sostenibilità come strumento strategico per la comunicazione della Corporate Social Responsibility.....	21
Gli strumenti di comunicazione aziendale della sostenibilità.....	21
Il report di sostenibilità: definizione, cenni, contenuti e finalità	26
Il report di sostenibilità: indicatori, modalità di comunicazione e osservazione dei primi elementi di “qualità”	33
Capitolo 3. Indagine di ricerca sulle caratteristiche del report di sostenibilità nelle principali aziende di moda italiane.....	49
Obiettivi, modalità di ricerca e considerazioni metodologiche	49
Individuazione delle variabili tematiche e delle scale di misurazione	52
Il report di sostenibilità delle aziende di moda italiane: caratteristiche comuni, canali comunicativi, contenuti ed elementi rilevanti ai fini della ricerca.....	63
Capitolo 4. Individuazione degli indicatori e delle metriche che definiscono la bontà di un report di sostenibilità nelle principali aziende di moda italiane.....	65
Individuazione degli indicatori e delle metriche che qualificano la bontà di un report di sostenibilità	65
Analisi di due report a confronto	82
Interpretazione dei risultati di ricerca	88
Elementi di miglioramento della reportistica aziendale	94
Greenwashing e pubblicità ingannevole: la pratica del “falso green”	96
Appendice A	100
Appendice B	109
Bibliografia e sitografia	111

Indice delle figure e delle tabelle

Tabella 1: Bilanci e documenti a confronto	28
Tabella 2: Indicatori di performance economica (GRI)	34
Tabella 3: Indicatori di performance ambientale (GRI).....	35
Tabella 4: Indicatori di performance sociale (GRI).....	37
Tabella 5: Indicatori	45
Tabella 6: elenco di aziende considerate nel campione	52
Figura 1: esempio di matrice di materialità.....	56
Tabella 7: individuazione delle variabili tematiche e della scala di misurazione	58
Tabella 8: matrice di materialità e temi materiali.....	65
Figura 2: temi materiali rendicontati da Morellato Spa	67
Figura 3: matrice di materialità esposta nel report di Morellato Spa.....	67
Tabella 9: variabili tematiche “generalì”	69
Tabella 10: variabili tematiche “specifiche”	78
Figura 4: relazione tra I GRI e gli SDGs	81
Tabella 11: indicatori qualitativi, argomenti tematici e Obiettivi	82
Figura 5: copertine a confronto	86
Figura 6: visual a confronto	86
Tabella 12: relazione tra la presenza di una landing page e un interesse recente/passato per la sostenibilità	88
Tabella 13: relazione tra l’area geografica e il settore di appartenenza.....	89
Tabella 14: relazione tra la presenza della matrice e la sezione “obiettivi futuri”	89
Tabella 15: relazione tra la lingua adottata e la redazione interna/esterna del report	90
Tabella 16: relazione tra azienda quotata/non quotata e redazione interna/esterna del report	90
Tabella 17: relazione tra settore di appartenenza e interesse recente/passato per la sostenibilità.....	91
Tabella 18: relazione tra area geografica e interesse recente/passato per la sostenibilità ...	91
Tabella 19: individuazione delle variabili e dei relativi intervalli	92
Tabella 20: intervalli della scala di misurazione.....	93
Tabella 21: ranking finale e somma dei punteggi complessivi	93
Tabella 22: timeline della Direttiva Europea CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive).....	95

Introduzione

Il seguente elaborato esamina il contributo del report di sostenibilità come utile strumento strategico per la comunicazione della Corporate Social Responsibility (CSR) e ne individua i principali elementi di qualità con riferimento al settore moda in Italia. Nello specifico, vengono esaminate le caratteristiche e le principali sfide della sostenibilità ambientale e sociale del settore, rilevando il report di sostenibilità come uno strumento strategico di comunicazione determinante e innovativo. La ricerca si focalizza sull'individuazione di un set di indicatori utili, di natura sia qualitativa che quantitativa, finalizzati all'individuazione dei principali parametri in grado di formulare un giudizio di bontà di un report di sostenibilità, arrivando a stabilire un ranking di misurazione su un campione di circa sessanta aziende di moda italiane. La ricerca si conclude con l'esposizione dei risultati, contestualizzati al contesto di riferimento, e l'individuazione di alcuni elementi di miglioramento della reportistica aziendale sulla sostenibilità. Al fine di individuare un set di variabili tematiche e di indicatori utili per definire la qualità informativa e comunicativa del report di sostenibilità, obiettivo primario della seguente ricerca, si è partiti innanzitutto da un breve approfondimento circa il ruolo strategico della sostenibilità in azienda e dall'impatto che questa può generare per la società, arrivando a determinare le principali sfide del settore moda, circoscrivendo l'analisi alle aziende di moda italiane, cui la seguente ricerca fa riferimento.

Il primo capitolo esamina nel dettaglio le caratteristiche della sostenibilità come risorsa strategica all'interno del contesto aziendale, con particolare riferimento al settore della moda, esponendo un quadro generale della letteratura antecedente sull'argomento. La sostenibilità aziendale, intesa nella sua dimensione di "sostenibilità economica", "sostenibilità sociale" e "sostenibilità ambientale", è sempre più condizione essenziale non solo per poter competere sul mercato nel medio lungo periodo, assumendo un ruolo decisivo, ma anche per contribuire alla realizzazione di una crescita economica e sociale condivisa e duratura. Per tale motivo, le aziende risultano sempre più attive nell'implementazione di politiche di Corporate Social Responsibility (CSR), che si traducono in vere e proprie filosofie aziendali in grado di influenzare positivamente e in modo partecipativo tutte le attività aziendali (prodotti, procedure e processi) e l'insieme dei soggetti coinvolti (stakeholder) che operano attorno al contesto manageriale, contribuendo così a generare un impatto positivo in termini economici, sociali e ambientali: dalle politiche di assunzione dei dipendenti, ai criteri di scelta dei fornitori,

alla mitigazione dei cambiamenti climatici, alla valorizzazione di modelli di economia circolare, alla minimizzazione degli sprechi e all'efficientamento delle risorse, fino alla sensibilizzazione della tutela degli habitat e della biodiversità. È chiaro come in questo scenario la comunicazione della sostenibilità assuma una sua precisa responsabilità. Si è dunque successivamente voluto approfondire il contesto di comunicazione della sostenibilità nella sua interezza, esaminando i rispettivi strumenti, contenuti e finalità, con particolare enfasi sul ruolo del report di sostenibilità come asset strategico di comunicazione della Corporate Social Responsibility (CSR) e arrivando a definire i primi elementi qualitativi così come stabiliti dallo Standard di rendicontazione del Global Reporting Initiative (GRI).

Il secondo capitolo approfondisce nel dettaglio le caratteristiche del report di sostenibilità come strumento strategico per la comunicazione della Corporate Social Responsibility (CSR), individuando i principali elementi di qualità così come indicati dallo Standard e dalla letteratura accademica antecedente. Per mezzo delle attività di corporate communication, in cui rientra anche l'attività di reportistica, l'organizzazione sostenibile ha infatti la possibilità instaurare relazioni positive con i pubblici, sviluppare il capitale fiduciario e reputazionale e costruire un modello gestionale che contribuisca alla realizzazione di obiettivi condivisi. Nell'analisi emerge come uno degli strumenti più innovativi della comunicazione sostenibile sia proprio il report di sostenibilità, il documento che rendiconta con cadenza annuale le performance di sostenibilità raggiunte dall'azienda a tutti gli stakeholder. Quest'ultimo costituisce un'opportunità di analisi per il miglioramento e il monitoraggio dei risultati, ma anche un interessante elemento di identità aziendale. Infatti, incorporando non solo una dimensione rendicontabile e analitica, ma anche contenutistica e creativa, si configura sia come strumento di gestione, sia come strumento di comunicazione. Dopo aver definito le principali caratteristiche del report di sostenibilità e della comunicazione sostenibile in generale, si sono definite le modalità della ricerca, partendo dall'individuazione del perimetro iniziale di riferimento e della metodologia di analisi adottata.

Il terzo capitolo espone nel dettaglio le modalità di indagine della ricerca circoscrivendo la metodologia adottata, con lo scopo di individuare le caratteristiche comuni nell'attività di reportistica delle più importanti aziende di moda in Italia e individuare un set di indicatori che definiscono un report di sostenibilità come "di qualità". In questa sede, si sono dunque formalizzate le finalità e gli obiettivi della ricerca, a partire dallo sviluppo

degli indicatori in grado di misurare la bontà di un report di sostenibilità, dall'individuazione di un set di variabili tematiche, fino all'individuazione dei fattori comuni e i temi ricorrenti dell'attività di reportistica aziendale sulla sostenibilità nelle aziende di moda italiane. Si sono quindi individuati gli indicatori, sia di natura quantitativa che qualitativa, e un set definito di variabili tematiche. Per sviluppare gli indicatori in grado di esprimere un giudizio di bontà sul report, si è associata la presenza della variabile ad un punteggio pari a 1 e l'assenza ad un punteggio pari a 0, qualora la variabile fosse binaria, oppure un valore, qualora la variabile fosse di altra natura, per ciascuna azienda che ha pubblicato almeno un report di sostenibilità nell'orizzonte temporale considerato (2012-2022). L'obiettivo della ricerca è restituire una "fotografia" sulle caratteristiche più salienti ai fini dell'indagine. Laddove presenti, si sono opportunamente verificati anche il numero e il tipo di Sustainable Development Goals (SDGs) espressamente presenti all'interno del report di sostenibilità, come previsto dallo stesso Standard di rendicontazione. Infine, con lo studio degli indicatori e delle metriche che qualificano la bontà di un report di sostenibilità, si è giunti all'esposizione finale dei risultati della ricerca.

L'ultimo capitolo espone quindi i risultati dell'indagine attraverso l'applicazione pratica dell'insieme delle variabili tematiche all'intero campione di aziende di moda italiane considerato. Si è qui utilizzato un duplice approccio, comparativo e statistico, per far emergere un risultato che sia completo ed esaustivo. In particolare, la ricerca ha dapprima posto a confronto due report di sostenibilità, basandosi sugli indicatori di natura qualitativa e successivamente ha prodotto un ranking di qualità di un report andando a sviluppare quegli indicatori che, nel complesso, si distinguono per capacità segnaletica e misurabilità dei risultati. In particolare, su un campione di circa 60 aziende, si è prodotto uno standard per misurare il livello di bontà comunicativa del report, analizzando, in termini numerici e percentuali, il contributo di ciascuna variabile tematica alle aziende del campione e alle relazioni tra queste, arrivando a determinare una classifica di dieci report di sostenibilità secondo criteri di bontà e qualità comunicativa. In particolare, si è concluso come l'azienda che rientra in una valutazione "eccellente" o "ottima" del report sia Luxottica Spa; quelle che rientrano nella valutazione "buona" siano Giorgio Armani Spa, Salvatore Ferragamo Spa e Morellato Spa; quelle che rientrano nella valutazione "discreta" siano Santoni Spa, OTB Spa, Ermenegildo Zegna, La Sportiva Spa e Calzedonia Holding Spa; e quella che rientra nella valutazione "migliorabile" sia OVS Spa. Inoltre,

emerge che il 100% dei report delle aziende del campione fanno riferimento allo Standard del Global Reporting Initiative (GRI); contengono almeno un cenno agli SDGs; sono pubblicati all'interno del sito web aziendale; espongono nel dettaglio dati e informazioni quantitative (oltre che qualitative); sono attinenti alle sfide del settore e al contesto di business di riferimento e risultano totalmente conformi agli indicatori qualitativi. In aggiunta, si rileva che l'80% dei report delle aziende del campione hanno sviluppato la matrice di materialità e contengono una sezione che approfondisca nel dettaglio gli obiettivi di sostenibilità per il futuro. Per quanto riguarda il numero di temi materiali, constatiamo che l'80% delle aziende rendiconta un numero di temi compreso tra il 10 e il 29, mentre il restante 20% ne rendiconta, in egual misura, o un numero esiguo (0-9) o un numero cospicuo (30-39). Per quanto riguarda il numero di Sustainable Development Goals (SDGs), vediamo come il 20% dei report rendicontino un numero basso di Obiettivi (0-4), il 30% un numero discreto (5-9), il 40% un numero sufficientemente alto (10-14) e il restante 10% un numero superiore a 15. Per quanto attiene il numero di report pubblicati, constatiamo che il 70% delle aziende del campione ha pubblicato un numero di report piuttosto esigui (1-3), trattandosi di uno strumento piuttosto recente e innovativo, mentre il restante 30% un numero superiore a 3. Infine, si sono voluti approfondire alcuni elementi di miglioramento della reportistica aziendale sulla sostenibilità e il ruolo strategico che assumerà la direttiva europea CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), grazia alla quale le imprese saranno tenute a fornire dettagli sulla strategia di sostenibilità che hanno scelto di adottare, i relativi obiettivi, le performance e le politiche aziendali di riferimento. In ultima analisi, si è voluto accennare al tema del greenwashing, approfondendo le tecniche di comunicazione più utilizzate dalle aziende e i relativi rischi connessi, arrivando a concludere come ogni azienda, in questo contesto, abbia il dovere di evolversi e di implementare una comunicazione chiara, completa e trasparente, contribuendo attivamente così allo sviluppo della società.

Capitolo 1 La sostenibilità aziendale nel settore moda

Il capitolo esamina le caratteristiche della sostenibilità come asset strategico primario all'interno del contesto aziendale con un particolare riferimento al settore della moda e alle principali sfide che questo attraversa. Il capitolo presenta una review della letteratura antecedente sull'argomento.

Introduzione alla sostenibilità aziendale

La sostenibilità rappresenta uno dei temi più discussi non solo all'interno dell'impresa, ma anche in tutti quei contesti che, indirettamente o direttamente, influiscono sul suo operato. L'impresa, infatti, è un "sistema aperto" e, in quanto tale, non può mai prescindere dal contesto in cui opera: l'impatto dell'azienda, indipendentemente dalla natura e dalla dimensione della stessa, non si esaurisce mai all'interno dei confini aziendali, ma trova un suo riflesso immediato nell'ambiente esterno con cui costantemente interagisce e comunica. I paradigmi della domanda e dell'offerta stanno rapidamente cambiando, contribuendo a plasmare di fatto una nuova società in cui l'azienda si trova necessariamente a operare. Per questo motivo, se da un lato la sostenibilità rappresenta soltanto un *plus* nella definizione della strategia aziendale, dall'altro, per molte aziende si è già resa urgentemente necessaria la ridefinizione della comunicazione e della strategia aziendale e un riposizionamento dei prodotti e delle marche in ottica sostenibile. Infatti, se oggi la Corporate Social Responsibility (CSR) rappresenta un'occasione per i brand di farsi portavoce delle più grandi sfide globali, domani rappresenterà senz'altro una condizione *sine qua non* per la loro stessa sopravvivenza. I clienti, nella loro scelta dell'acquisto, saranno sempre più inclini a favorire un prodotto o servizio che integri nella propria offerta aspetti di sostenibilità e così, allo stesso modo, le community sceglieranno sempre più di sostenere un brand che assume posizioni etiche e responsabili. Per questa serie di motivi, è sempre più diffusa la convinzione che la sostenibilità, intesa nella sua triplice dimensione di "*sostenibilità economica*", "*sostenibilità sociale*" e "*sostenibilità ambientale*", non possa essere più trascurata dal sistema impresa, e non solo per ragioni di carattere etico, ma anche in quanto condizione essenziale per poter competere sul mercato nel medio lungo periodo. In questo contesto, l'azienda assume un ruolo decisivo, in quanto efficace *motore* della società e valido *promotore* di principi e valori. L'impresa, infatti, considerata come un agente economico e sociale, non produce solo valori economici ma

costituisce un valore per tutti gli stakeholders. In questo si manifesta la responsabilità sociale di ogni organizzazione produttiva (Gazzola, 2004, p. 17).

Come indicato in un articolo di BNL BNP Paribas (2019), un esempio è Patagonia, azienda leader a livello internazionale di pratiche sostenibili all'interno della fashion industry. L'azienda, che punta ormai da tempo sulla creazione di un prodotto che sia funzionale, riparabile e duraturo nel tempo, si impegna ogni giorno nella responsabilizzazione dell'intera filiera e nella condivisione di un modello virtuoso di moda sostenibile, arrivando a influenzare positivamente aziende come Nike e Gap. Aldilà della rilevanza strategica che assume l'impresa all'interno dell'ambiente in cui opera, è importante soffermarsi sul significato di "sostenibilità", con una breve premessa: dare una definizione univoca ed esaustiva di "sostenibilità" non è solo complesso, ma risulta spesso un esercizio controproducente che porta inconsapevolmente a svuotare il concetto stesso di sostenibilità. In particolare, è importante ricordare come la sostenibilità aziendale non debba essere soltanto una dichiarazione di intenti confezionata *ad hoc* per assecondare gli ultimi trend di mercato, ma una vera e propria filosofia aziendale realmente vissuta e condivisa, in grado di contaminare in modo partecipativo tutte le attività e i soggetti che ruotano attorno all'azienda (stakeholder, prodotti, procedure e processi) e raggiungere così ogni aspetto che la riguarda (dalle politiche di assunzione dei dipendenti, alla scelta dei fornitori, all'efficientamento energetico, alla mitigazione dei cambiamenti climatici, alla valorizzazione di modelli di economia circolare, alla minimizzazione degli sprechi e di materiale non riciclabile, fino alla tutela della biodiversità e del territorio). La difficoltà di racchiudere il concetto di sostenibilità in una formula testuale universale non è che la conseguenza naturale di uno dei problemi più comuni e intrinseci della sostenibilità stessa, ossia la sua connaturata frammentarietà. In altre parole, tutto ciò che ruota attorno al concetto ampio di "sostenibilità", sembra essere pervaso da una disorganicità interna dettata sia dalla sovrapposizione di diverse correnti di pensiero, sia dalla velocità con cui l'argomento ha preso piede nel mercato di massa, fenomeno che ha portato il concetto di sostenibilità stessa ad assumere molteplici sfumature e significati, anche tra loro contrastanti. Un esempio è dato dalla presenza di diverse certificazioni ambientali: è difficile, infatti, riconoscere e individuare una certificazione di sostenibilità ambientale univoca e conforme a qualsiasi azienda, esistendone molteplici e di diverso tipo adatte a rispondere a contesti potenzialmente molto diversi tra loro. Allo stesso modo delle

certificazioni, la frammentarietà della natura della sostenibilità è chiaramente visibile nel complesso sistema differenziato di standard internazionali presenti sul mercato: a titolo esemplificativo, dagli Environmental, Social and Governance (ESG) per il settore finanziario, all'Agenda 2030 per lo spazio istituzionale, alla ISO (International Standard Organisation) per la definizione di norme a carattere tecnico, fino ai GRI (Global Reporting Initiative), utili per la rendicontazione delle performance sostenibili.¹ Risulta evidente come il perseguimento del profitto, requisito di sopravvivenza di una qualsiasi impresa, venga affiancato a un ulteriore criterio di natura più "collettiva", che pone l'azienda a rispondere non solo dei suoi interessi strettamente personali e utilitaristici (siano essi strettamente finanziari o meno) ma anche di una sorta di "ricchezza" condivisa da una più ampia categoria di soggetti. Perché l'azienda dovrebbe quindi investire in sostenibilità? In prima istanza, gli investimenti sostenibili portano a incrementare la reputazione aziendale che, a sua volta, porta a rafforzare il potere contrattuale dell'azienda agli occhi degli investitori, dei clienti, dei fornitori e del personale. È noto, infatti, che la sostenibilità in azienda, oggi percepita come elemento "supplementare", domani come condizione necessaria per competere sul mercato, porti i soggetti interni ed esterni a percepire un valore aggiunto, che l'azienda può facilmente reindirizzare nel riconoscimento di un *premium price*. Tuttavia, l'incertezza e lo scetticismo di alcune aziende nel riconsiderare il proprio business model in ottica sostenibile, non dipende tanto dalla mancanza di un riconoscimento economico, dato per esempio dalla possibilità di applicare un prezzo più elevato, ma dal fatto che la sostenibilità spesso non si traduce in un beneficio evidente e/o immediato per l'utilizzatore: da qui la tendenza a riconoscere la sostenibilità come un fattore esclusivamente pagato dal cliente. Il ragionamento appena descritto tuttavia, non tiene conto di uno dei fattori più determinanti al quale si attribuisce la diffusione del concetto stesso di sostenibilità: non viene considerato infatti, che è lo stesso cliente che sceglie un prodotto non solo per le sue caratteristiche tecniche e per le performance utilitaristiche che esso apporta, ma anche e sempre più, per i valori, i principi e i benefici comuni che

¹ Il numero delle certificazioni ambientali è tuttora in crescita e vengono declinate per settore di riferimento o per tipologia di risultato auspicabile. La presenza di una molteplicità di certificazioni, criteri e standard, dipende anche dall'esigenza espressa da molte aziende di poter applicare la sostenibilità solo se si intercetta una certificazione che riesca a adattarsi al modello di business di riferimento.

il prodotto incorpora e comunica. La green economy sta ormai diventando uno dei settori pulsanti, più vivi e dinamici, dell'economia mondiale. Si tratta infatti di un comparto che ha saputo superare in pochi anni la dimensione di nicchia e che ora si candida a fare da traino alla ripresa perché crea occupazione, combatte gli sprechi e aiuta a vincere la crisi in maniera sostenibile (Crivellaro, Vecchiato e Scalco, 2012, p.22).

Nel delineare il concetto di sostenibilità, è importante specificare che la stessa non si esaurisce mai in un obiettivo definitivamente raggiunto, ma in un processo di costante aggiornamento, che riflette di anno in anno il cambiamento dell'azienda e della società. D'altronde, è la stessa definizione di sostenibilità che, per sua natura, presuppone uno sviluppo e un miglioramento continuo nel tempo. Necessario quindi è porre al centro una revisione profonda dell'intera azienda e del suo *core business*, dagli impatti delle materie prime, i processi aziendali, la distribuzione e la vendita dei prodotti, fino ad un eventuale attività di riutilizzo o riciclo. Ogni aspetto della fase del ciclo di vita di un prodotto deve quindi essere considerato (anche all'esterno dei confini aziendali) e, in tal senso, una comunicazione aziendale efficace può diffondere consapevolezza in tutta la catena del valore, dai fornitori al personale, dagli investitori fino ai clienti. La comunicazione della sostenibilità, infatti, come qualsiasi atto comunicativo, è basato su uno scambio reciproco di segnali, messaggi e informazioni, che presume un rapporto biunivoco e reciproco. In aggiunta, la comunicazione dell'essere impresa sostenibile non può mai risultare una fredda comunicazione di "facciata", che si esaurisce in una mera erogazione di un contenuto, ma al contrario, essendo basata da una particolare reciprocità tra chi ascolta e chi veicola il contenuto comunicativo, prevede consenso, partecipazione e ascolto attivo tra interlocutori. Il concetto di responsabilità si è ampliato progressivamente, riconoscendo la forte interdipendenza tra obiettivi economici, sociali e ambientali. Le imprese riconoscono sempre più il valore dell'interazione con i principali stakeholder, enfatizzando l'importanza della comunicazione istituzionale, e la necessità di promuovere la diffusione di adeguati contenuti per rispondere alle necessità informative di un crescente numero di pubblici (Bisio, 2015, p. 3). Il rischio maggiore per un'impresa che decida di comunicare la sostenibilità è quello di incorrere nel greenwashing, ossia quel fenomeno "*associato a pratiche che tendono a capitalizzare i vantaggi di un business approach fondato sulla sostenibilità, cercando di distogliere l'attenzione della propria condotta "non etica" o non*

propriamente allineata ai principi di sostenibilità” (Siano, 2014, p. 134). Da qui la necessità non solo di stabilire un linguaggio adattabile al contesto di riferimento, ma anche caratterizzato dalla specificità di una terminologia in grado di restituire un'interpretazione chiara e univoca del messaggio, che deve essere altresì supportato da evidenze e solidi risultati quantitativi (e non solo qualitativi, che rischiano di tradursi in formule ridondanti, barocche e svuotate di significato). Per raggiungere tale scopo, l'azienda deve produrre dati chiari, accurati, misurabili e confrontabili, per non rischiare di cadere nel *greenwashing* e nel marketing meramente di facciata. L'obiettivo più nobile di qualsiasi comunicazione della sostenibilità non è infatti legato alla valorizzazione dei propri prodotti “green”, ma è l'identificazione dei contenuti e dei canali comunicativi come utili strumenti per modellare la cultura, diffondere valori e nuovi stili di vita e di consumo sostenibili.

La sostenibilità aziendale nel settore moda: caratteristiche e peculiarità

Il seguente progetto di ricerca approfondisce le dinamiche della sostenibilità aziendale all'interno di un settore ben specifico, eccellenza della qualità e simbolo del Made in Italy in tutto il mondo: il settore moda. Da qui l'esigenza di delineare brevemente il concetto di “moda sostenibile”, evidenziandone i caratteri di similarità e diversità rispetto al settore moda tradizionale. Per “moda sostenibile” s'intende l'implementazione di un sistema integrato e complesso di attività, processi e valori che ricerchi, oltre alla massimizzazione del profitto, due aspetti significativi:

- 1) la minimizzazione degli impatti ambientali (come per esempio, la riduzione dell'inquinamento, la compensazione delle emissioni di CO₂, la promozione della circolarità dei prodotti e dei processi produttivi, così come il recupero e il reimpiego di materiale usato);
- 2) la massimizzazione degli impatti sociali (come, per esempio, la valorizzazione delle comunità locali, la promozione di iniziative per incentivare l'occupazione femminile e giovanile, l'uso di materie prime di qualità, artigianali e del territorio, la garanzia di un lavoro dignitoso, il supporto alla categoria dei soggetti svantaggiati, la formazione e la possibilità di carriera per i dipendenti oppure la garanzia di un prezzo equo e ben distribuito lungo la filiera).

La considerazione di questi aspetti non deve mai essere secondaria e fine a sé stessa ma, al contrario, deve sempre assumere un'importanza primaria in tutti i livelli dell'organizzazione e l'ambiente esterno. Occuparsi di sostenibilità nel settore moda, infatti, significa impegnarsi nella crescita di un sistema profondamente interdipendente, variegato e complesso, in quanto caratterizzato da soggetti, scale di misurazione e obiettivi numerosi ed eterogenei. Quando si parla di moda sostenibile e delle relative peculiarità che la contraddistinguono, è necessario in prima analisi soffermarsi sulle principali fasi del ciclo di vita di un prodotto, dal recupero delle materie prime fino al fine vita, identificandone in particolare i fattori che qualificano il business model come "sostenibile". Nello specifico, i processi che caratterizzano l'industria del tessile si strutturano seguendo le seguenti fasi: 1) materie prime, 2) produzione, 3) provenienza, 4) filiera/vendita, 5) packaging, 6) uso, 7) durata, 8) fine vita (o riutilizzo della materia). Di seguito quindi, si espongono le caratteristiche principali e le peculiarità di un ciclo di vita di un prodotto di moda sostenibile come riportato da Lisa Casali (2021, pag. 125):

1) materie prime: il prodotto contribuisce a ridurre i rifiuti in quanto non impiega materie prime vergini ma materiali già precedentemente utilizzati o scartati, non consuma risorse naturali per la loro produzione (per esempio acqua, energia e/o suolo), produce minore inquinamento, non deteriora habitat naturali e percorre meno strada lungo la filiera, contribuendo quindi a generare minori emissioni di gas serra;

2) produzione: vengono privilegiati processi produttivi che non richiedono l'utilizzo di sostanze inquinanti e pericolose per il trattamento delle fibre, la loro tintura e le altre fasi;

3) provenienza: viene privilegiata la provenienza italiana (locale e/o artigianale) dei tessuti, delle tinture e di qualsiasi altra materia prima necessaria. Infatti, è bene diffidare dalle aziende che esternalizzano la manodopera in paesi in via di sviluppo che non forniscono garanzie sui diritti dei lavoratori, sulle condizioni di lavoro e sull'impatto ambientale generato;

4) filiera/vendita: viene privilegiata una filiera corta e trasparente in grado di generare un prezzo finale di vendita al consumatore "equo";

5) packaging: vengono preferiti abiti e prodotti non imballati da alcun materiale non riciclabile. In alternativa alla plastica, si preferisce un imballaggio di carta con certificazione FSC o PEFC o, in alternativa, una borsa di stoffa;

6) uso: i tessuti utilizzati non devono rilasciare sostanze dannose durante il lavaggio, come succede con i materiali sintetici che rilasciano microplastiche e altre sostanze chimiche durante il lavaggio;

7) durata: il prodotto deve durare quanto più possibile. La moda sostenibile, infatti, si contrappone nettamente alle logiche della *fast fashion Industry*², che sfrutta elementi di convenienza del prezzo e l'alternarsi delle stagionalità per vendere un prodotto di basso valore destinato a usurarsi dopo pochi utilizzi³;

8) fine vita (e/o riutilizzo della materia prima): si privilegia un alto livello di recuperabilità e riciclabilità della materia prima e, in particolare, il riutilizzo di tessuti naturali (come il lino, la canapa o, in alternativa, materiali "tecnici" dalle performance innovative, frutto di intensi investimenti delle funzioni ricerca e sviluppo), a discapito di quelli sintetici e non riciclabili, che comportano un preoccupante rischio dell'inquinamento delle acque e delle specie marine, nonché una gestione poco efficiente delle risorse.

Le aziende di moda che incorporano a 360 gradi un business model sostenibile, prestando dunque attenzione a implementare aspetti di sostenibilità in tutte le fasi del ciclo di vita di un prodotto, optano, davanti a una scelta infinita e frammentata di certificazioni di

² Per "fast fashion Industry" s'intende il sistema di produzione e vendita di capi di abbigliamento di bassa qualità a prezzi estremamente ridotti, sfruttando il lancio di nuove collezioni in misura eccessiva.

³ Nel documentario "The True Cost", che esamina le principali sfide della fast fashion Industry a livello globale, emerge chiaramente come nelle principali multinazionali di moda sia aumentato in modo preoccupante il numero delle collezioni lanciate sul mercato, senza una contestuale valutazione degli impatti sociali e ambientali generati.

sostenibilità, per la metodologia Life Cycle Assessment (LCA), in quanto è in grado di calcolare l'impatto ambientale di un prodotto lungo tutto il suo ciclo di vita, offrendo così garanzie di buone prestazioni e di minore impatto ambientale rispetto a prodotti simili.

[Le principali sfide di sostenibilità ambientale e sociale del settore moda](#)

Per comprendere al meglio quali sfide caratterizzano il settore della moda ad oggi, analizziamo brevemente i principali problemi ambientali e sociali causati da una produzione eccessiva e da un consumismo frenetico che caratterizzano il nostro modello socioeconomico e culturale di vendita acquisto. L'industria della moda, al contrario di quanto ci si potrebbe aspettare in prima battuta, è considerato uno dei settori più inquinanti del mondo e, in particolare, risulta responsabile di circa il 10% dell'inquinamento globale in termini di emissioni, consumi e sfruttamento. Qualche dato rilasciato da Informazione Ambiente nel 2021 può far chiarezza sulle cause e sui principali problemi che impongono un cambiamento radicale in questo settore. L'industria della moda risulta responsabile di un elevato livello di emissioni di CO₂, che si prevede crescerà di circa il 60% nei prossimi dieci anni; inoltre è causa di uno sfruttamento eccessivo delle risorse idriche derivante principalmente dal trattamento dei tessuti.⁴ Inoltre, lo sfruttamento eccessivo dei suoli, molto frequente nel settore considerato, provoca perdita di biodiversità, così come il lavaggio dei tessuti rilascia un quantitativo di microplastiche che si aggira intorno al 35% rispetto al totale di microplastiche presenti negli oceani. In aggiunta, un problema critico del settore, è la gestione non razionale dei rifiuti: infatti, la produzione eccessiva di capi genera un numero di rifiuti tessili che arriva a superare i 92 milioni di tonnellate l'anno; inoltre, gli scarti di produzione vengono spesso destinati alle discariche o a essere bruciati, provocando ulteriore rilascio di emissioni di CO₂. Uno degli aspetti sociali che caratterizza in negativo l'industria della moda, oltre alla necessità di apportare dei cambiamenti culturali, ridefinendo un modello di produzione e acquisto più consapevole e responsabile, è la necessità di un quantitativo di manodopera massivo, che spesso si traduce nell'esternalizzazione di stabilimenti produttivi nei paesi in via di sviluppo, dove la manodopera costa poco e le minime norme di sicurezza sul lavoro non vengono rispettate o sono addirittura inesistenti.

⁴ Il lavaggio dei capi, infatti, comporta un consumo molto elevato di acqua.

Alla luce di queste criticità, come può il settore della moda avviare un cambiamento significativo nelle abitudini e nei comportamenti di acquisto dei consumatori e sensibilizzare tutta la filiera?

A tal proposito, si rilevano cinque principali sfide (Casali, 2021, p. 125):

1) Implementare aspetti di economia circolare nel proprio business model. Le fasi del ciclo di vita di un prodotto sono molteplici, dall'estrazione delle materie prime fino al loro smaltimento a fine vita. Ci sono metodologie che analizzano l'impatto ambientale del prodotto lungo tutto il ciclo di vita (come, per esempio, la LCA) e altre, invece, si concentrano su aspetti più specifici. In generale, il tema dell'economia circolare è sempre più presente nelle politiche di sviluppo istituzionale, sia a livello regionale, nazionale che comunitario, attraverso la definizione di linee strategiche comuni che si riflettono nel mondo imprenditoriale. Un esempio aziendale di eccellenza nel settore della moda in tal senso, è "Progetto Quid", impresa sociale che, attraverso azioni di upcycling, trasforma e rinnova le eccedenze di produzione (che altrimenti sarebbero destinate ai rifiuti) in tessuti e capi di qualità, etici, sostenibili e veduti in edizione limitata.

2) Favorire la produzione, la distribuzione e la vendita di materiali naturali a discapito di quelli sintetici. I tessuti naturali, ossia quelli di origine vegetale o animale (come il lino, la canapa o la seta), sono generalmente di basso impatto ambientale, mentre quelli sintetici, ottenuti da derivati del petrolio (come il nylon e il poliestere), presentano un impatto sull'ambiente di gran lunga superiore, sia durante l'uso, il lavaggio (con il conseguente rilascio di microplastiche) e il fine vita, in quanto si degrada in composti inquinanti.⁵

3) Mitigare gli impatti ambientali in ogni fase del ciclo di vita di un prodotto e nei processi aziendali. Le prevenzioni del danno ambientale, la riduzione dell'inquinamento, la tutela

⁵ La valutazione degli impatti nell'industria della moda in realtà, non è mai predeterminata: se confrontiamo un tessuto sintetico da uno naturale, il primo avrà senza dubbio più impatti durante l'uso, l'utilizzo e il fine vita ma, relativamente agli impatti causati dalla sviluppo delle materie prime e dalle produzioni, il secondo risulterà di norma più impattante, con la conseguenza che anche un tessuto naturale può causare un livello più elevato di emissioni di CO2, maggiore sfruttamento del suolo e del consumo d'acqua;

della biodiversità, degli ecosistemi e degli habitat naturali, la mitigazione dei cambiamenti climatici e la conservazione delle risorse naturali sono tutti aspetti che dovrebbero pervadere ogni singola fase del ciclo di vita del prodotto ma che, purtroppo, rimangono un aspetto presente solo in minima parte. Non poche aziende, infatti, implementano la *sostenibilità ambientale* solo nella misura necessaria per posizionarsi sul mercato come “sostenibili”.

4) Valorizzare la moda nazionale, le tradizioni locali e la sapienza artigianale italiana a discapito della moda “low cost” di scarsa qualità. I materiali scelti per produrre moda sostenibile sono prodotti seguendo standard molto elevati, in quanto rispettano più possibile le persone coinvolte nella lavorazione dei prodotti e l’ambiente. Infatti, chi si occupa della produzione del singolo capo, è pagato equamente e in misura corretta, proporzionalmente al tipo di attività e alle ore lavorate. A sostenere questo modello di vendita e acquisto, vi è un consumatore più consapevole, attento alle dinamiche di sostenibilità e sempre più disposto a pagare un *premium price* per un prodotto di moda sostenibile. I capi appartenenti alla categoria del fast fashion invece, hanno senz’altro un costo economico minore per il consumatore finale, ma questo è possibile perché il “vero costo” va ad impattare lentamente sull’ambiente, sulle persone e sul pianeta.

5) Trasparenza, coerenza e responsabilità. Un sistema moda che possa definirsi “responsabile” non può non considerare la trasparenza, sia nella comunicazione aziendale, sia nella gestione di dati e informazioni lungo tutta la filiera produttiva. I consumatori oggi, infatti, tendono sempre più a sostenere, pagando un supplemento di prezzo nel momento dell’acquisto, tutti quei brand che fondono i loro valori e il loro operato giornaliero su un approccio di assoluta trasparenza ed equità. Si tratta di una sfida non secondaria alle precedenti, ma ad oggi ancora di difficile attuazione per molte aziende: infatti, la realtà imprenditoriale tende a trattenere informazioni (piuttosto che a condividerle) per motivi legati alla privacy, alla riservatezza delle stesse o alla presenza di segreti commerciali.

Per citare un esempio, è stato recentemente lanciato dalla SMI Fashion Taskforce presieduta dall'imprenditore Federico Marchetti, ex Presidente di YOOX, e sviluppato in collaborazione con la Circular Bioeconomy Alliance (CBA), un progetto particolarmente

innovativo sulla moda sostenibile: il Manifesto della moda rigenerativa. Questa iniziativa, che coinvolge tra le più importanti aziende del settore, proietta il futuro della moda verso un'industria biobased, inclusiva e attenta agli impatti ambientali, in quanto, aderendo al Manifesto, i brand si impegnano a innescare un cambiamento in uno dei settori più inquinanti al mondo. Così descrive il progetto lo stesso Marchetti in un articolo rilasciato a Vogue nel 2022: *“Una quindicina di brand si sono impegnati a rendere concreto questo cambiamento, che ovviamente non può che essere progressivo, animati dalla motivazione ad agire fin da subito; poi, lungo il percorso, con la collaborazione vedremo cosa funziona meglio e definiremo di conseguenza best practices e aggiustamenti in itinere. I brand coinvolti si impegnano fin da subito ad approvvigionarsi di materiali che provengono da territori precedentemente degenerati e che devono essere recuperati in olistica armonia con le popolazioni locali e con la natura del posto”*.

Nel prossimo capitolo prenderemo in esame i modelli e gli strumenti di comunicazione che l'azienda ha a disposizione, soffermandoci in particolare sul “report di sostenibilità” (o “bilancio sociale”) come risposta strategica di comunicazione aziendale e, nello specifico, analizzeremo i primi elementi che qualificano la bontà di un report.

Capitolo 2 Il report di sostenibilità come strumento strategico per la comunicazione della Corporate Social Responsibility

Il capitolo esamina le caratteristiche del report di sostenibilità come utile strumento strategico per la comunicazione della Corporate Social Responsibility (CSR) e ne individua i principali elementi di qualità così come indicati dallo standard del Global Reporting Initiative (GRI).

Gli strumenti di comunicazione aziendale della sostenibilità

Per giungere all'individuazione dei diversi strumenti, approcci e soggetti che caratterizzano la comunicazione aziendale della sostenibilità, definiamo *in primis* che cosa la letteratura intende per "comunicazione aziendale". Se la definizione più ampia dell'atto comunicativo in generale coincide con uno scambio reciproco di informazioni, messaggi e segnali tra un emittente del contenuto e un suo destinatario, definiamo la comunicazione aziendale della sostenibilità come uno scambio reciproco di informazioni tra un soggetto ricevente e un soggetto emittente del messaggio che ha per oggetto tematico un connubio tra comunicazione sociale, comunicazione ambientale e comunicazione economica. Per mezzo delle attività di corporate communication, l'organizzazione sostenibile può instaurare relazioni positive con i pubblici, sviluppare il capitale fiduciario e costruire e rafforzare la reputazione d'impresa. Nell'azienda sostenibile una prima fondamentale finalità consiste, in particolare, nel contribuire alla costruzione e allo sviluppo del capitale reputazionale (Siano, 2020, p. 11). Distinguiamo brevemente le singole componenti dell'oggetto della comunicazione della sostenibilità, così come definite dall'Alleanza italiana dello sviluppo sostenibile:

- la *sostenibilità sociale*, ovvero "la capacità di garantire che le condizioni di benessere umano siano equamente distribuite";
- la *sostenibilità ambientale*, l'ambito che "interessa la tutela dell'ecosistema e il rinnovamento delle risorse naturali";
- la *sostenibilità economica*, ossia "la capacità di un sistema economico di produrre reddito e lavoro in maniera duratura".

Lo sviluppo della rendicontazione della sostenibilità ha visto nel corso dei decenni alcuni importanti cambiamenti. A partire dagli anni 1970, la rendicontazione finanziaria si trova spesso ad essere integrata anche dai rapporti sociali, mentre negli anni '80 l'attenzione viene rivolta soprattutto alle performance ambientali relative alle emissioni, ai rifiuti e alla circolarità dei processi produttivi. È solo alla fine degli anni '90 che la pratica di rendicontazione ha iniziato a inglobare contemporaneamente la dimensione sociale e quella ambientale (Hahn e Kühnen, 2013, p. 10). Partendo dall'oggetto della comunicazione della sostenibilità appena descritto, appare subito evidente la complessità e l'eterogeneità della disciplina e dei suoi contenuti, appartenenti a settori di studio diversi ma solo apparentemente scollegati tra di loro. Infatti, la comunicazione della sostenibilità incarna un paradosso: all'eterogeneità di temi, discipline, target e modalità comunicative differenti, corrisponde un contestuale rapporto di complementarità e interconnessione con i contenuti e gli obiettivi prefissati. Questa circostanza deriva dal fatto che le stesse sfide ambientali e sociali dei nostri tempi presentano una forte connessione tra di loro, a partire dai 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030, il programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità sottoscritto nel 2015 dai governi dei 193 Paesi membri dell'Organizzazione delle Nazioni Unite (ONU). A tal proposito, la stessa Asvis sottolinea che *“gli obiettivi di sviluppo sostenibile sono tutti collegati tra loro”* specificando che *“garantire un'istruzione di qualità, equa e inclusiva (Goal 4) vuol dire anche offrire pari opportunità a donne e uomini (Goal 5); per assicurare salute e benessere (Goal 3), occorre vivere in un Pianeta sano (Goal 6, 13, 14 e 15); un lavoro dignitoso per tutti (Goal 8) richiede l'eliminazione delle disuguaglianze (Goal 10)”* Aggiunge poi in seguito: *“l'Agenda 2030 lancia una sfida della complessità: poiché le tre dimensioni dello sviluppo (economica, ambientale e sociale) sono strettamente correlate tra loro, ciascun Obiettivo non può essere considerato in maniera indipendente ma deve essere perseguito sulla base di un approccio sistemico, che tenga in considerazione le reciproche interrelazioni e non si ripercuota con effetti negativi su altre sfere dello sviluppo. Solo la crescita integrata di tutte e tre le componenti consentirà il raggiungimento dello sviluppo sostenibile.”* In sintesi, possiamo dedurre che se la sostenibilità è un tema che richiede visione, misura ed equilibrio, quello della comunicazione della sostenibilità è ancora più complesso e per sua natura vulnerabile, e il cui rischio più grande è quello di perdere significato, complessità e coerenza. Per preservare questa complessità, e affinché l'azienda possa essere un vero e proprio *driver* della sostenibilità, è fondamentale che la

comunicazione alimenti *“il messaggio che la sostenibilità non operi in un ambito esclusivamente tecnico (nel caso ambientale) e filantropico (nel caso sociale) o, all’opposto, non rappresenta una scelta ideologica estrema. Deve puntare a rendere visibili e facilmente comprensibili le strategie e le attività sviluppate affinché il paradigma innovativo che vede un nuovo equilibrio tra impresa, ambiente, sfera sociale e stakeholders possa concretizzarsi”* (Persico e Rossi, 2016, p. 49).

Dal punto di vista della comunicazione aziendale della sostenibilità, le azioni e le finalità che l'azienda decide di intraprendere, saranno di conseguenza tanto più efficaci quanto più l'insieme di target sarà stato precedentemente individuato, analizzato e coinvolto nel processo di comunicazione stessa. La letteratura aziendale classica distingue innanzitutto tra gli “stakeholder primari”, legati all’azienda da vincoli e obblighi giuridici, e gli “stakeholder secondari”, legati all’azienda da obblighi sociali, etici, morali e valoriali non formalizzati. Il sistema degli stakeholder aziendali prevede infatti una moltitudine di soggetti che sono influenzati e allo stesso tempo influenzano, in misura diretta o indiretta, l’operato e le attività quotidiane dell’azienda. Alcuni di questi, come vedremo di seguito nel dettaglio, sono a volte persino l’oggetto principale della comunicazione della sostenibilità medesima, come ad esempio i clienti, i dipendenti e i fornitori. Più specificatamente, tra gli agenti del sistema economico di un’azienda troviamo: clienti, fornitori, personale interno (dipendenti), personale esterno (collaboratori), banche, istituti di credito e finanziatori, Pubblica Amministrazione, cittadini e comunità, media, giornalisti e opinione pubblica; associazioni e altri enti privati. Qualsiasi sia lo strumento o le modalità di comunicazione della sostenibilità, l’azienda non può mai prescindere dalla volontà di questi soggetti, in quanto costituiscono la linfa vitale aziendale. Essenziale nella comunicazione della sostenibilità, dunque, è l’ascolto di questi soggetti e la reciprocità di un dialogo, che definisce la vera natura della comunicazione. I potenziali strumenti che l’azienda ha a disposizione per comunicare la sostenibilità si declinano dagli strumenti di comunicazione tradizionali, come brochure, materiale cartaceo informativo, etichette, packaging, certificazioni, notizie, passaparola, radio, campagne e pubblicità offline, fino alle moderne piattaforme online, come i social media, siti web e landing page ad hoc. La quota di budget destinata ai media tradizionali è stata gradualmente erosa dai nuovi media, che offrono uno spazio nuovo, rapido ed interattivo, in cui le aziende possono interagire meglio con gli utenti e le parti interessate. È quindi interessante porre

attenzione a come la comunicazione della sostenibilità venga rimodellata, determinando un coinvolgimento effettivo degli stakeholder che facilita la performance organizzativa, la comprensione, l'impegno e l'assunzione di una responsabilità tempestiva (Nwagbara e Reid, 2013, p. 403). In particolare, il sito web diventa il luogo virtuale in cui gli stakeholders possono facilmente raccogliere informazioni sull'azienda e le sue strategie e attività in ottica di sostenibilità aziendale. Oggi la risposta strategica più efficace per un'impresa italiana sembra proprio ricadere nell'ampio campo della comunicazione digitale, che negli ultimi anni ha visto una crescita esponenziale. In particolare, per quanto riguarda la comunicazione digitale della sostenibilità, si rilevano due constatazioni. In primo luogo, i media online e la comunicazione sui siti web oggi offrono grande spazio alla comunicazione della sostenibilità aziendale, in quanto un argomento con una previsione di crescita e interesse notevole. In un mercato digitale che appare spesso saturo, in cui la competizione tra contenuti definita dagli algoritmi è sempre più stringente e selettiva, la possibilità di emergere oggi è un investimento meno complesso e costoso rispetto a quello che dovrà sostenere un'azienda che decide di mobilitarsi sulle tematiche di sostenibilità tra qualche anno. Si rileva dunque un "costo nascosto" nel non intraprendere azioni di comunicazione della sostenibilità a breve termine, e in particolare sui principali mezzi di comunicazione digitali. In secondo luogo, la sostenibilità, in tutte le sue molteplici declinazioni, tenderà ad essere sempre più una disciplina regolamentata da leggi nazionali, comunitarie e globali. Questo dato deriva principalmente dal fatto che le principali emergenze ambientali e sociali costituiscono di fatto un problema di portata mondiale e, di conseguenza, si rendono necessarie altrettante soluzioni di carattere globale. Questo fenomeno, sommato alla necessità di trasparenza, chiarezza e necessità di migliori performance nel tempo, caratteri peculiari dello stesso concetto di sostenibilità, ha plasmato di riflesso la comunicazione della stessa, apportando tratti di "rendicontabilità" dei risultati. Per questo motivo oggi, la comunicazione della sostenibilità aziendale passa sempre più per l'attività di reporting.

Infatti, uno degli strumenti principali della comunicazione aziendale è il "report di sostenibilità", principale strumento strategico per la comunicazione della CSR e opportunità migliorativa per l'analisi e il monitoraggio dei risultati, nonché forte elemento di identità aziendale. Per la sua dimensione "rendicontabile" e analitica, ma anche per quella contenutistica e creativa, è al contempo strumento di gestione e

strumento di comunicazione, utile a tutti gli stakeholders per conoscere le performance aziendali di sostenibilità in termini di strategie, strumenti, risultati, progetti e obiettivi futuri. L'introduzione ai più alti livelli di management di un approccio integrato postula come naturale conseguenza l'implementazione di strumenti e contenuti informativi altrettanto estesi, tali da raccogliere in un unico documento dati e notizie rilevanti circa i risultati conseguiti dall'organizzazione, e rispondere per tale via all'intensificata domanda di informazioni di natura non economico-finanziaria da parte della comunità degli investitori e, più in generale, degli stakeholder (D'Este, Fellegara e Galli, 2012, p. 5). Poiché alcuni aspetti della misurazione della sostenibilità richiedono accorgimento, calcoli e conteggi complessi (soprattutto per la misurazione degli impatti ambientali) e, contemporaneamente, la necessità creativa e comunicativa di evocarne facilmente la funzione segnaletica e il loro significato, il report di sostenibilità si avvale di alcuni indicatori rappresentativi, chiamati Key Performance Indicators (KPI), che producono risultati chiari, universali e condivisibili. Tra questi, i principali e spesso presenti in un report sono:

- Lyfe Cycle Assessment (LCA): è il calcolo dell'impatto ambientale di un prodotto lungo tutto il suo ciclo di vita (materie prime, metodi di produzione, provenienza, distribuzione/vendita, packaging, uso, durata e fine vita) e una metodologia normata dagli standard ISO 14040, riconosciuta universalmente e garanzia di buone prestazioni e di minor impatto ambientale rispetto a prodotti analoghi;

- la Carbon Footprint: lo strumento che *“esprime in tonnellate di CO2 equivalente il contributo all'effetto serra di un prodotto, un servizio, o un'organizzazione. Questo indicatore aiuta a definire una strategia per la riduzione delle emissioni e a monitorare l'efficacia e l'efficienza delle politiche di gestione per il raggiungimento, per esempio, dell'obiettivo di riduzione dei gas serra”* (Sobrero, 2020, p.36);

- la Water Footprint: lo strumento che *“misura l'utilizzo di acqua in termini di volume espresso in metri cubi di acqua consumata per unità di tempo impiegata per la realizzazione di un prodotto o per il suo utilizzo. La Water Footprint può fare riferimento anche al tipo di acque utilizzate (green, blue, grey water footprint), alla localizzazione geografica dei punti di captazione, al periodo in cui l'acqua viene utilizzata”* (Sobrero, 2020, p.36).

Qualsiasi sia lo strumento di comunicazione di marketing adottato, le aziende che ambiscono ad affermarsi sul mercato devono comunicare in modo autentico e rilevante la sostenibilità, senza svuotarne mai il contenuto stesso: infatti, troppo spesso un'azienda tende a comunicare progetti "venduti" come sostenibili (o attività poco rilevanti) al solo scopo di essere considerata "green" dagli stakeholders ed essere dunque in linea con le loro aspettative, scambiando dunque l'investimento di sostenibilità in un mero e unico sforzo di comunicazione. Essenziale in tal senso è una comunicazione basata sui dati chiari, veritieri e corretti, sul loro miglioramento, la loro autenticità, rilevanza, continuità e coerenza nel tempo.

Il report di sostenibilità: definizione, cenni, contenuti e finalità

Dopo aver appreso che il principale strumento strategico con la funzione di veicolare a tutti gli stakeholder l'impronta sostenibile dell'azienda è il report di sostenibilità, e dopo averne analizzato il contesto di riferimento, giungiamo all'individuazione delle definizioni tra le più complete offerte dalla letteratura aziendale e all'esposizione delle sue finalità principali. La prima definizione circa il report di sostenibilità risulta così formulata: *"Il report (o bilancio) di sostenibilità, principale veicolo di comunicazione delle organizzazioni sostenibili, è il documento attraverso il quale le organizzazioni rendono note, al proprio interno ed esterno, le informazioni riguardanti le azioni da essa intraprese in tema di sostenibilità. Trattasi di un veicolo di comunicazione corporate, che si presta alla personalizzazione in termini di: tono di comunicazione, grafica, modalità di accesso/presentazione delle informazioni ai singoli gruppi di stakeholders, ecc. Ai fini di aumentare la credibilità il report di sostenibilità deve rispettare i principi e i contenuti minimi definiti da organismi internazionali"* (Siano, 2014, p. 97). Esaminiamo di seguito una seconda definizione di report di sostenibilità che aggiunge un carattere di tecnicità rispetto alla prima, evidenzia la separabilità del report dalla contabilità ordinaria e individua i principi, le caratteristiche e gli indicatori utili alla misurazione della performance di sostenibilità. Preliminarmente, si premettono e chiariscono le differenze tra "bilancio sociale" e "bilancio ambientale", che spesso confluiscono insieme nel report (o bilancio) di sostenibilità. Distinguiamo infatti il bilancio sociale, ossia *"uno degli strumenti maggiormente usati per la rendicontazione sociale. Autonomo e separato dalla contabilità ordinaria, documenta la performance sociale dell'azienda attraverso una serie*

di indicatori di tipo qualitativo e quantitativo. Considerato un documento complementare al bilancio di esercizio, aiuta e supporta una migliore comprensione e analisi delle voci inserite nel bilancio stesso in un'ottica circolare” (Persico e Rossi, 2016, p. 86); e il bilancio ambientale, ovvero “quell’insieme di metodologie volte a rappresentare da un punto di vista quantitativo ed economico le complesse interazioni esistenti tra le aziende ed ecosistema” (Persico e Rossi, 2016, p. 86-87). Le definizioni separate di “bilancio sociale” e “bilancio ambientale” conducono spontaneamente alla definizione generale di “report di sostenibilità”. Infatti, “Il bilancio di sostenibilità costituisce la naturale evoluzione del bilancio sociale e del bilancio ambientale. In esso vengono rendicontati gli impatti generali rispetto alla dimensione ambientale e alla dimensione sociale dell’impresa senza tralasciare gli impatti di natura economica che costituiscono il fil rouge della compilazione. Completezza e facilità di lettura sono le caratteristiche proprie del bilancio di sostenibilità, il cui obiettivo principale è fornire informazioni chiare ed esaustive agli stakeholders di riferimento per valutare l’azienda nel suo complesso, con particolare attenzione a quanto fatto e alle politiche attuate per contribuire allo sviluppo sostenibile. In altre parole, viene valutata la performance non finanziaria registrata dall’azienda. (...) A differenza del bilancio di esercizio, il bilancio di sostenibilità è un documento che viene elaborato in forma volontaria dall’azienda secondo linee guida ereditate dal mondo internazionale e predisposte dal Global Reporting Initiative (GRI), organizzazione no profit che promuove la cultura della sostenibilità del mondo” (Persico e Rossi, 2016, p. 90). Quest’ultime sono oggi in continua evoluzione al fine di migliorare l’applicabilità per ogni tipologia di organizzazione. L’obiettivo che si cerca di raggiungere è infatti la piena integrazione dei contenuti della comunicazione tradizionale societaria, utile alla rappresentazione olistica dell’impresa e delle sue performance. La rendicontazione integrata dovrebbe così scaturire da un nuovo schema manageriale, connotato dall’allineamento dei risultati finanziari e non finanziari di un’organizzazione e non dalla mera combinazione di documenti di rendicontazione finanziaria e sociale (Supino e Sica, 2011, p. 87). Per evitare confusione nella terminologia, le ultime doverose definizioni vanno dedicate anche al “bilancio integrato” e alla “dichiarazione non finanziaria” (DNF). Il bilancio integrato è il documento suppletivo il cui obiettivo ultimo è quello di stabilire una stretta relazione tra i dati riportati nel bilancio economico, in quello della sostenibilità e in quello ambientale. La relazione ha valenza economica e informativa e, tramite un approccio modulare, è possibile divulgarne i risultati utilizzando diversi linguaggi, indirizzati a target diversi e con finalità

di maggior dettaglio in alcuni casi e di conferma della circolarità dell'approccio adottato e dei risultati conseguiti nell'altra" (Persico e Rossi, 2016, p. 92). La dichiarazione non finanziaria invece, costituisce il documento che rendiconta i risultati raggiunti da un'impresa nel tempo in ottica Environmental, Social and Governance (ESG). Quest'ultima è obbligatoria per le imprese di grandi dimensioni, che per legge sono chiamate a comunicare le performance ambientali e sociali, e dunque, di fatto, anche a redigere un vero e proprio "bilancio di sostenibilità". In ogni caso, è importante segnalare come gli effetti della comunicazione volontaria da parte delle imprese sulle scelte di investimento, prima dell'obbligo normativo, apparivano essere più significative in contesti nei quali tale comunicazione avveniva nell'ambito di dinamiche competitive quali, per esempio, quelle dei mercati finanziari (D'Este, Fellegara e Galli, 2012, p. 10). Si espone di seguito una tabella riassuntiva (tabella 1).

Tabella 1: Bilanci e documenti a confronto

	Performance	Finalità	Caratteristiche
Report di sostenibilità (o bilancio di sostenibilità)	Sociali, ambientali ed economiche	Analizzare in un unico documento la dimensione sociale, ambientale ed economica e la relazione tra queste	A differenza del bilancio sociale, del bilancio ambientale e del bilancio civilistico, il report di sostenibilità mette in evidenza in evidenza non solo i dati relativi a ciascun'area, ma anche l'interdipendenza delle tre aree di indagine, premiando la compresenza di risultati negli ambiti di sostenibilità sociale, sostenibilità ambientale e sostenibilità economica.
Bilancio sociale	Sociali	Analizzare analiticamente ed esclusivamente la dimensione sociale dell'azienda	A differenza del report di sostenibilità, del report integrato e della Dichiarazione non finanziaria (DNF), si esamina esclusivamente la dimensione sociale. Pertanto, i dati analizzati saranno generalmente più cospicui, dettagliati e completi per questa singola area.
Bilancio ambientale	Ambientali	Analizzare analiticamente ed esclusivamente la dimensione ambientale dell'azienda	A differenza del report di sostenibilità, del report integrato e della Dichiarazione non finanziaria (DNF), si esamina esclusivamente la dimensione ambientale. Pertanto, i dati analizzati saranno generalmente più cospicui, dettagliati e completi per questa singola area.
Bilancio civilistico	Economiche	Evidenziare analiticamente ed esclusivamente la performance economica dell'azienda	A differenza degli altri documenti, ad eccezione della Dichiarazione non finanziaria, il bilancio civilistico è uno documento obbligatorio per le società di capitali, le società di persone e le imprese individuali.

Report integrato (o bilancio integrato)	Sociali, ambientali, economiche e competitive	Analizzare integralmente, tramite un approccio modulare, sintetico e suppletivo, i dati riportati nel bilancio economico, in quello di sostenibilità e in quello ambientale.	A differenza degli altri documenti, che rendicontano i risultati in modo oggettivo e fattuale, il report integrato fornisce anche informazioni su come un'organizzazione sia in grado di creare valore nel tempo. Il documento si configura perciò anche come strumento strategico e competitivo.
Dichiarazione non finanziaria (DNF)	Sociali, ambientali e governance	Rendicontare i risultati raggiunti da un'impresa nel tempo in ottica Environmental, Social and Governance (ESG)	Il documento, a differenza degli altri, è obbligatorio per le imprese di grandi dimensioni. Essendo uno strumento integrativo rispetto al bilancio civilistico, considera, al posto della dimensione economica, la dimensione di Governance, rendicontando temi come i valori, l'etica e la trasparenza dell'assetto societario, le politiche di diversità di composizione del Consiglio di Amministrazione, la trasparenza delle procedure di controllo, i comportamenti dei vertici e la compliance aziendale.

Fonte: (Persico e Rossi, 2016, p. 86-87, p.90-92)

Riguardo la redazione del report di sostenibilità e alla sua disponibilità oltre i confini aziendali, sono inoltre doverose alcune importanti precisazioni, necessarie per evidenziare non solo le finalità positive ma anche i limiti sostanziali e formali che il report, per sua natura, presenta. Il report di sostenibilità ad oggi è uno strumento non obbligatorio e non soggetto a controlli e certificazioni: redigere e diffondere il documento, corrisponde infatti ad una precisa volontà dell'impresa, che può essere spinta da reali motivi di trasparenza e concretezza, oppure da ragioni che ricadono esclusivamente nella sfera di "immagine aziendale". L'essere considerata "azienda green" infatti, sta diventando sempre più un fattore critico di successo per mantenere una posizione sul mercato; tuttavia, distinguere le aziende virtuose in ambito di sostenibilità da quelle solo apparentemente tali, non è poi così semplice, né per un consumatore né per gli altri portatori d'interesse. In tal senso, il report di sostenibilità non estingue in alcun modo una funzione di "garanzia" dell'anima verde di un'azienda e infatti risultano liberi e lasciati alla soggettività di chi produce il documento non solo la volontà di redigere il report, ma anche il processo di raccolta e di elaborazione delle informazioni. Inoltre, il report di sostenibilità, come conseguenza del punto precedente, può dare adito al fenomeno del *greenwashing*, ossia l'insieme di pratiche scorrette che tendono a valorizzare i vantaggi di

un'azienda apparentemente "sostenibile", cercando di spostare il focus da una condotta non propriamente in linea con le aspettative degli stakeholders, assecondando nel breve termine le aspettative del mercato e allineandosi passivamente a un'immagine "pulita" da ogni possibile contestazione sul suo operato "non green". La finalità ultima è quella di evitare costi e/o cambiamenti strutturali, culturali e sostanziali all'interno dell'azienda attraverso un marketing "svuotato" che non incorpora realmente la sostenibilità come parte integrante del modello di business, ma che, davanti a una comunità che manifesta da un lato sempre più interesse nei confronti delle tematiche ambientali e sociali e dall'altra un crescente scetticismo sull'impegno delle aziende in termini di sostenibilità, rischia seriamente di tradursi in complessi problemi tecnico-giuridici incentivati dalla concorrenza.

Al fine di rendere il report di sostenibilità uno strumento di interpretazione condivisa e comune, capace di generare un dialogo virtuoso con gli stakeholders, si è voluto individuare e sviluppare un modello applicabile universalmente per misurare le performance economiche, sociali e ambientali di una qualsivoglia azienda. Il modello adottato prende il nome di "GRI Reporting Framework" e consente di agevolare la lettura di un report in modo tale che sia condivisibile dagli stakeholders, fornendo delle linee guida, dei principi e degli indicatori universalmente accettati. Se da un lato si cerca in questo modo di favorire la standardizzazione globale delle metodiche di reporting, dall'altro emergono delle criticità: i criteri, per esempio, pur disponendo di un generale principio di verifica del contenuto dell'informativa, non pone, di fatto, requisiti di verifica particolarmente stringenti (Marchegiani, 2021, p. 24). In ogni caso, lo Standard di rendicontazione riconosce, da un lato, i principi, che svolgono la funzione di garantire la qualità del contenuto informativo, e gli indicatori, che consentono di misurare universalmente l'impatto aziendale in termini economici, ambientali e sociali. La definizione degli "elementi di qualità" di un report di sostenibilità, oggetto del seguente lavoro, non può prescindere in alcun modo dall'individuazione dei principi sopra citati e dagli indicatori di performance. Le linee guida, infatti, frutto di un'attività condotta a

livello volontario dal GRI⁶, affrontano sin dalle prime pagine i “Principi di rendicontazione per la definizione dei contenuti del report” individuandone chiaramente quattro:

- 1) *Il principio di materialità*: è il principio che determina il livello di rilevanza degli argomenti inseriti nel report. Ogni tema presentato dovrà tenerne conto e segnalarne la relativa rilevanza. Le linee guida indicano che *“Il report deve includere temi che riflettono gli impatti economici, ambientali e sociali significativi dell'organizzazione o influenzano in modo sostanziale le valutazioni e le decisioni degli stakeholders”*;
- 2) *Il principio di inclusività degli stakeholder*: è il principio tramite cui l'azienda identifica i propri stakeholders, ossia le categorie di soggetti che ruotano intorno al suo operato e che dunque investono nell'organizzazione, avviando al contempo un processo di coinvolgimento degli stessi e considerando un'interpretazione comune e universalmente accettata di principi, strumenti e metodologie adottate. Le linee guida infatti sottolineano che *“l'organizzazione deve identificare i propri stakeholders e spiegare in che modo ha risposto ai loro ragionevoli interessi e aspettative”*;
- 3) *Il contesto di sostenibilità*: il principio secondo cui il report deve indicare le performance aziendali relativamente all'ambito della sostenibilità, misurandone l'impatto positivo e negativo e confrontandone i relativi risultati con obiettivi di sviluppo sostenibile. Le linee guida infatti chiariscono che *“Il report deve presentare le performance dell'organizzazione nel contesto più ampio della sostenibilità”*;
- 4) *Il principio di completezza*: il principio secondo cui il report deve contenere la totalità delle informazioni ritenute utili, in quanto esplicative degli impatti economici, ambientali e sociali, tra cui l'individuazione dell'obiettivo, il perimetro geografico e la tempistica di riferimento. Le linee guida specificano infatti che *“Il*

⁶ Il Global Reporting Initiative (GRI) è un ente internazionale senza scopo di lucro che definisce gli standard di rendicontazione della performance sostenibile di organizzazioni di qualunque dimensione, tipologia e settore di appartenenza.

report deve trattare i temi materiali e i loro perimetri in misura sufficiente a riflettere impatti economici, ambientali e sociali significativi e consentire agli stakeholders di valutare le performance dell'organizzazione nel periodo di rendicontazione”.

Successivamente vengono esposti una serie di principi che permettono di garantire la qualità delle informazioni divulgate. A tal proposito, come riportato nel framework “Principi di rendicontazione per la definizione dei contenuti del report” del Global Reporting Initiative (GRI), le linee guida individuano ed elencano nel dettaglio sei ulteriori principi:

- 1) Accuratezza: *“le informazioni oggetto di rendicontazione devono essere sufficientemente accurate e dettagliate da consentire agli stakeholders di valutare le performance dell'organizzazione”;*
- 2) Equilibrio: *“i dati riportati devono riflettere aspetti negativi e positivi della performance dell'organizzazione in modo da consentire una valutazione ponderata della performance generale”;*
- 3) Chiarezza: *“l'organizzazione deve rendere i dati disponibili in modo tale che risultino comprensibili e accessibili agli stakeholders che li utilizzano”;*
- 4) Comparabilità: *“l'organizzazione deve selezionare, compilare e rendicontare le informazioni in modo coerente. Le informazioni oggetto di rendicontazione devono essere presentate in modo tale da consentire agli stakeholders di analizzare i cambiamenti della performance dell'organizzazione nel tempo e che potrebbero supportare l'analisi relativa ad altre organizzazioni”;*
- 5) Affidabilità: *“L'organizzazione deve raccogliere, registrare, compilare, analizzare e presentare le informazioni e i processi impiegati nella redazione del report in modo tale che risultino esaminabili e sia possibile definire qualità e materialità”;*

- 6) Tempestività: *“l’organizzazione deve pubblicare report con cadenza periodica affinché i dati siano disponibili nei tempi necessari a consentire agli stakeholders di assumere decisioni consapevoli”*.

In conclusione, per quanto riguarda l’individuazione delle finalità di un report di sostenibilità, giungiamo alla conclusione che gli obiettivi che esso si pone sono molteplici in quanto rispondono all’eterogeneità delle richieste e delle aspettative dei diversi stakeholders. In particolare, possiamo evidenziare come funzioni emblematiche di un report le seguenti tre finalità: la prima, fornire annualmente una rappresentazione chiara, completa e d’impatto delle attività e delle performance di sostenibilità dell’azienda, l’interconnessione tra quest’ultime e l’informativa finanziaria complessiva; la seconda, soddisfare le esigenze informative degli stakeholders, come ad esempio potenziali finanziatori, dipendenti e fornitori, esponendo obiettivi di sostenibilità aziendali realistici e costanti nel tempo; e la terza, contribuire all’assorbimento dei fattori e delle problematiche ambientali e sociali all’interno dei processi gestionali, di governance e di comunicazione, oltre che assecondare un processo virtuoso di informazione sulle tematiche sociali e ambientali.

Il report di sostenibilità: indicatori, modalità di comunicazione e osservazione dei primi elementi di “qualità”

Individuiamo i possibili elementi che contribuiscono a rendere un report uno strumento di comunicazione strategica “di qualità”, intercettando *in primis* i contenuti che lo stesso è chiamato ad assolvere e, successivamente, alcuni fattori propriamente attinenti all’ambito della comunicazione d’impresa.

Le tabelle 2, 3, 4 offrono nel dettaglio una panoramica completa dell’elenco di indicatori che consentono di misurare l’impatto aziendale in termini economici, ambientali e sociali secondo modalità comunemente accettate, insieme alle singole informative stabilite dallo Standard relative rispettivamente a performance economica (tabella 2), performance ambientale (tabella 3) e performance sociale (tabella 4). Nello specifico, gli indicatori e le informative qui presenti fanno riferimento ai Principi di rendicontazione 2016, applicabili a qualsiasi organizzazione che desidera utilizzare i GRI Standards per rendicontare i propri impatti economici, ambientali e/o sociali, indipendentemente dal settore di

riferimento, dimensione e area geografica, e sono in vigore per i report o altri materiali pubblicati a partire dal 1° luglio 2018. I due parametri esposti nelle tabelle, gli indicatori e le informative, sono utili all'individuazione degli elementi di qualità di un report o, al contrario, all'individuazione dei fattori che contribuiscono a renderlo mediocre e approssimativo, se non fuorviante o persino fasullo. La loro capacità segnaletica è dovuta a tre principali motivi:

- 1) Costituiscono il contenuto sostanziale del report, ossia quell'insieme di informazioni che, laddove rilevanti, sia positivamente che negativamente, devono essere presenti nel documento. Questi, infatti, disciplinano le informazioni da includere nel report e, allo stesso tempo, definiscono i contenuti sostanziali dello stesso;
- 2) Offrono un giudizio sulla completezza e il grado di dettaglio di un report;
- 3) Consentono una valutazione oggettiva del report, in quanto indicatori principalmente a carattere numerico e quantitativo e che dunque tendono, per loro natura, ad essere misurate in misura neutrale, senza condizionamenti esterni e pertanto oggetto di giudizio verosimile e poco esposto a potenziali caratteri di ambiguità.

Tabella 2: Indicatori di performance economica (GRI)

Indicatori di performance economica (GRI)	Informative
Performance economica	<ul style="list-style-type: none"> • Informative sulle modalità di gestione (questa sezione fa riferimento al GRI 103) • Informativa 201-1 Valore economico direttamente generato e distribuito • Informativa 201-2 Implicazioni finanziarie e altri rischi e opportunità dovuti al cambiamento climatico • Informativa 201-3 Piani pensionistici a benefici definiti e altri piani di pensionamento • Informativa 201-4 Assistenza finanziaria ricevuta dal governo
Presenza sul mercato	<ul style="list-style-type: none"> • Informative sulle modalità di gestione (questa sezione fa riferimento al GRI 103) • Informativa 202-1 Rapporti tra il salario standard di un neoassunto per genere e il

	<p>salario minimo locale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informativa 202-2 Proporzione di senior manager assunti dalla comunità locale
Impatti economici indiretti	<ul style="list-style-type: none"> • Informative sulle modalità di gestione (questa sezione fa riferimento al GRI 103) • Informativa 203-1 Investimenti infrastrutturali e servizi finanziati • Informativa 203-2 Impatti economici indiretti significativi
Pratiche di approvvigionamento	<ul style="list-style-type: none"> • Informative sulle modalità di gestione (questa sezione fa riferimento al GRI 103) • Informativa 204-1 Proporzione di spesa verso fornitori locali
Anticorruzione	<ul style="list-style-type: none"> • Informative sulle modalità di gestione (questa sezione fa riferimento al GRI 103) • Informativa 205-1 Operazioni valutate per i rischi legati alla corruzione • Informativa 205-2 Comunicazione e formazione in materia di politiche e procedure anticorruzione • Informativa 205-3 Episodi di corruzione accertati e azioni intraprese
Comportamento anticoncorrenziale	<ul style="list-style-type: none"> • Informative sulle modalità di gestione (questa sezione fa riferimento al GRI 103) • Informativa 206-1 Azioni legali per comportamento anticoncorrenziale, antitrust e pratiche monopolistiche
Imposte	<ul style="list-style-type: none"> • Informative sulle modalità di gestione • Informativa 207-1 Approccio alla fiscalità • Informativa 207-2 Governance fiscale, controllo e gestione del rischio • Informativa 207-3 Coinvolgimento degli stakeholder e gestione delle preoccupazioni in materia fiscale • Informative specifiche • Informativa 207-4 Rendicontazione Paese per Paese

Fonte: Rielaborazione delle linee guida del GRI

Tabella 3: Indicatori di performance ambientale (GRI)

Indicatori di performance ambientale (GRI)	Informative
Materiali	<ul style="list-style-type: none"> • Informative sulle modalità di gestione (questa sezione fa riferimento al GRI 103) • Informativa 301-1 Materiali utilizzati per peso o volume • Informativa 301-2 Materiali utilizzati che provengono da riciclo • Informativa 301-3 Prodotti recuperati o rigenerati e relativi materiali di imballaggio
Energia	<ul style="list-style-type: none"> • Informative sulle modalità di gestione (questa sezione fa riferimento al GRI 103)

	<ul style="list-style-type: none"> • Informativa 302-1 Energia consumata all'interno dell'organizzazione • Informativa 302-2 Energia consumata al di fuori dell'organizzazione • Informativa 302-3 Intensità energetica • Informativa 302-4 Riduzione del consumo di energia • Informativa 302-5 Riduzione del fabbisogno energetico di prodotti e servizi
Acqua e scarichi idrici	<ul style="list-style-type: none"> • Informative sulle modalità di gestione • Informativa 303-1 Interazione con l'acqua come risorsa condivisa • Informativa 303-2 Gestione degli impatti correlati allo scarico di acqua • Informative specifiche • Informativa 303-3 Prelievo idrico • Informativa 303-4 Scarico di acqua • Informativa 303-5 Consumo di acqua
Biodiversità	<ul style="list-style-type: none"> • Informative sulle modalità di gestione (questa sezione fa riferimento al GRI 103) • Informativa 304-1 Siti operativi di proprietà, detenuti in locazione, gestiti in (o adiacenti ad) aree protette e aree a elevato valore di biodiversità esterne alle aree protette • Informativa 304-2 Impatti significativi di attività, prodotti e servizi sulla biodiversità • Informativa 304-3 Habitat protetti o ripristinati • Informativa 304-4 Specie elencate nella "Red List" dell'IUCN e negli elenchi nazionali che trovano il proprio habitat nelle aree di attività dell'organizzazione
Emissioni	<ul style="list-style-type: none"> • Informative sulle modalità di gestione (questa sezione fa riferimento al GRI 103) • Informativa 305-1 Emissioni dirette di GHG (Scope 1) • Informativa 305-2 Emissioni indirette di GHG da consumi energetici (Scope 2) • Informativa 305-3 Altre emissioni indirette di GHG (Scope 3) • Informativa 305-4 Intensità delle emissioni di GHG

	<ul style="list-style-type: none"> • Informativa 305-5 Riduzione delle emissioni di GHG • Informativa 305-6 Emissioni di sostanze dannose per ozono (ODS, "ozone-depleting substances") • Informativa 305-7 Ossidi di azoto (NOX), ossidi di zolfo (SOX) e altre emissioni <p>Significative</p>
Scarichi idrici e rifiuti	<ul style="list-style-type: none"> • Informative sulle modalità di gestione (questa sezione fa riferimento al GRI 103) • Informativa 306-1 Scarico idrico per qualità e destinazione • Informativa 306-2 Rifiuti per tipo e metodo di smaltimento • Informativa 306-3 Sversamenti significativi • Informativa 306-4 Trasporto di rifiuti pericolosi • Informativa 306-5 Bacini idrici interessati da scarichi idrici e/o ruscellamento
Compliance ambientale	<ul style="list-style-type: none"> • Informative sulle modalità di gestione (questa sezione fa riferimento al GRI 103) • Informativa 307-1 Non conformità con leggi e normative in materia ambientale
Valutazione ambientale dei fornitori	<p>Informative sulle modalità di gestione (questa sezione fa riferimento al GRI 103)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informativa 308-1 Nuovi fornitori che sono stati valutati utilizzando criteri ambientali • Informativa 308-2 Impatti ambientali negativi nella catena di fornitura e azioni intraprese

Fonte: Rielaborazione delle linee guida del GRI

Tabella 4: Indicatori di performance sociale (GRI)

Indicatori di performance sociale (GRI)	Informative
Occupazione	<ul style="list-style-type: none"> • Informative sulle modalità di gestione (questa sezione fa riferimento al GRI 103) • Informativa 401-1 Nuove assunzioni e turnover • Informativa 401-2 Benefit previsti per i dipendenti a tempo pieno

	<p>ma non per i dipendenti part-time o con contratto a tempo determinato</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informativa 401-3 Congedo parentale
Relazioni tra lavoratori e management	<ul style="list-style-type: none"> • Informative sulle modalità di gestione (questa sezione fa riferimento al GRI 103) • Informativa 402-1 Periodo minimo di preavviso per cambiamenti operativi
Salute e sicurezza sul lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Informative sulle modalità di gestione • Informativa 403-1 Sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro • Informativa 403-2 Identificazione dei pericoli, valutazione dei rischi e indagini sugli incidenti • Informativa 403-3 Servizi di medicina del lavoro • Informativa 403-4 Partecipazione e consultazione dei lavoratori e comunicazione in materia di salute e sicurezza sul lavoro • Informativa 403-5 Formazione dei lavoratori in materia di salute e sicurezza sul lavoro • Informativa 403-6 Promozione della salute dei lavoratori • Informativa 403-7 Prevenzione e mitigazione degli impatti in materia di salute e sicurezza sul lavoro all'interno delle relazioni commerciali • Informative specifiche • Informativa 403-8 Lavoratori coperti da un sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro • Informativa 403-9 Infortuni sul lavoro • Informativa 403-10 Malattie professionali
Formazione e istruzione	<ul style="list-style-type: none"> • Informative sulle modalità di gestione (questa sezione fa riferimento al GRI 103) • Informativa 404-1 Ore medie di formazione annua per dipendente • Informativa 404-2 Programmi di aggiornamento delle competenze dei dipendenti e programmi di assistenza alla transizione • Informativa 404-3 Percentuale di dipendenti che ricevono una

	<p>valutazione periodica delle performance e dello sviluppo professionale</p>
Diversità e pari opportunità	<ul style="list-style-type: none"> • Informative sulle modalità di gestione (questa sezione fa riferimento al GRI 103) • Informativa 405-1 Diversità negli organi di governo e tra i dipendenti • Informativa 405-2 Rapporto tra stipendio base e retribuzione delle donne rispetto agli uomini
Non discriminazione	<ul style="list-style-type: none"> • Informative sulle modalità di gestione (questa sezione fa riferimento al GRI 103) • Informativa 406-1 Episodi di discriminazione e misure correttive adottate
Libertà di associazione e contrattazione collettiva	<ul style="list-style-type: none"> • Informative sulle modalità di gestione (questa sezione fa riferimento al GRI 103) • Informativa 407-1 Attività e fornitori in cui il diritto alla libertà di associazione e contrattazione collettiva può essere a rischio
Lavoro minorile	<ul style="list-style-type: none"> • Informative sulle modalità di gestione (questa sezione fa riferimento al GRI 103) • Informativa 408-1 Attività e fornitori a rischio significativo di episodi di lavoro minorile
Lavoro forzato o obbligatorio	<ul style="list-style-type: none"> • Informative sulle modalità di gestione (questa sezione fa riferimento al GRI 103) • Informativa 409-1 Attività e fornitori a rischio significativo di episodi di lavoro forzato o obbligatorio
Pratiche per la sicurezza	<ul style="list-style-type: none"> • Informative sulle modalità di gestione (questa sezione fa riferimento al GRI 103) • Informativa 410-1 Personale addetto alla sicurezza formato sulle politiche o procedure riguardanti i diritti umani
Diritti dei popoli indigeni	<ul style="list-style-type: none"> • Informative sulle modalità di gestione (questa sezione fa

	<p>riferimento al GRI 103)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informativa 411-1 Episodi di violazione dei diritti dei popoli indigeni.
Valutazione del rispetto dei diritti umani	<ul style="list-style-type: none"> • Informative sulle modalità di gestione (questa sezione fa riferimento al GRI 103) • Informativa 412-1 Attività che sono state oggetto di verifiche in merito al rispetto dei diritti umani o valutazioni d'impatto • Informativa 412-2 Formazione dei dipendenti sulle politiche o le procedure sui diritti umani • Informativa 412-3 Accordi di investimento e contratti significativi che includono clausole relative ai diritti umani o che sono stati sottoposti a una valutazione in materia di diritti umani
Comunità locali	<ul style="list-style-type: none"> • Informative sulle modalità di gestione (questa sezione fa riferimento al GRI 103) • Informativa 413-1 Attività che prevedono il coinvolgimento delle comunità locali, valutazioni d'impatto e programmi di sviluppo • Informativa 413-2 Attività con impatti negativi, potenziali e attuali significativi sulle comunità locali
Valutazione sociale dei fornitori	<ul style="list-style-type: none"> • Informative sulle modalità di gestione (questa sezione fa riferimento al GRI 103) • Informativa 414-1 Nuovi fornitori che sono stati sottoposti a valutazione attraverso l'utilizzo di criteri sociali • Informativa 414-2 Impatti sociali negativi sulla catena di fornitura e azioni intraprese
Politica pubblica	<ul style="list-style-type: none"> • Informative sulle modalità di gestione (questa sezione fa riferimento al GRI 103) • Informativa 415-1 Contributi politici
Salute e sicurezza dei clienti	<ul style="list-style-type: none"> • Informative sulle modalità di gestione (questa sezione fa riferimento al GRI 103) • Informativa 416-1 Valutazione degli impatti sulla salute e sulla sicurezza per

	<p>categorie di prodotto e servizi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informativa 416-2 Episodi di non conformità riguardanti impatti sulla salute e sulla sicurezza di prodotti e servizi
Marketing ed etichettatura	<ul style="list-style-type: none"> • Informative sulle modalità di gestione (questa sezione fa riferimento al GRI 103) • Informativa 417-1 Requisiti in materia di informazione ed etichettatura di prodotti e servizi • Informativa 417-2 Episodi di non conformità in materia di informazione ed etichettatura di prodotti e servizi • Informativa 417-3 Casi di non conformità riguardanti comunicazioni di marketing
Privacy dei clienti	<ul style="list-style-type: none"> • Informative sulle modalità di gestione (questa sezione fa riferimento al GRI 103) • Informativa 418-1 Denunce comprovate riguardanti le violazioni della privacy dei clienti e perdita di dati dei clienti
Compliance socioeconomica	<ul style="list-style-type: none"> • Informative sulle modalità di gestione (questa sezione fa riferimento al GRI 103) • Informativa 419-1 Non conformità con leggi e normative in materia sociale ed economica

Fonte: Rielaborazione delle linee guida del GRI

Esaminiamo ora, sulla base di quanto appena esposto e in termini di efficacia comunicativa, i possibili strumenti e metodologie per valutare la bontà di un report di sostenibilità, partendo dagli elementi che tradizionalmente plasmano la comunicazione e la reputazione aziendale, ovvero: visibilità, distintività, autenticità, coerenza e trasparenza (Siano, 2014, p. 123). In particolare:

- la visibilità, ossia la caratteristica utile a rafforzare la corporate reputation e ad aumentare o potenziare il raggio di azione del proprio target di riferimento. Ai fini della pubblicazione del report, di primaria importanza è l'individuazione del canale primario

di comunicazione, di cui il più comune e utilizzato è senza dubbio il sito web aziendale. In alcuni casi, si opta per la costruzione di una landing page *ad hoc* denominata il più delle volte come "azienda.CSR", che prevede una variazione grafica alla pagina e la stesura di un testo introduttivo, la cui funzione è quella di precedere il documento di sostenibilità vero e proprio. Rilevante è inoltre la possibile compresenza del report anche in diversi canali comunicativi, a partire dai social media, che ne esaltano la potenza mediatica, e da versioni cartacee dedicate a uno stretto giro di stakeholders vicini e selezionati. Di norma, il budget in comunicazione speso in investimenti in visibilità è superiore nelle aziende di grandi dimensioni e nei contesti in cui il capitale reputazionale è una risorsa chiave;

- la distintività, ovvero la possibilità di differenziarsi sul mercato, assumendo una posizione unica rispetto ai competitor. Questa caratteristica, specialmente nell'ambito della Corporate Social Responsibility (CSR), può oggi rivelarsi un asset decisivo nella gestione di un brand e nella comunicazione aziendale. La distintività, per quanto attiene la redazione e la lettura di un report, può essere evidente sia dalla presenza di contenuti peculiari, come per esempio la presenza di progetti originali per il contenimento delle emissioni di CO2, sia dallo stile comunicativo del report, principalmente di natura grafica e testuale. Il grado di distintività di un report, dunque, non è altro che la sua rilevanza, contenutistica e stilistica, conseguente alla sua capacità di differenziarsi rispetto a report analoghi;

- l'autenticità, che è oggi uno dei principi più importanti nell'ambito della comunicazione della sostenibilità. Oggi, infatti, i consumatori risultano sempre più scettici sulla veridicità dei dati relativi all'operato aziendale, in quanto pubblicati dalla stessa azienda (o da aziende terze commissionate dalla stessa) e non controllate da alcun ente certificatore o un soggetto terzo e indipendente. La comunicazione della sostenibilità attraverso il report può essere infatti percepita come veritiera e credibile solo se gli impegni assunti dall'organizzazione si traducono quotidianamente in azioni misurabili e concrete, e accompagnate da una ricerca costante di risultati sempre migliorabili; inoltre, può essere data anche da fattori psicologici ed emotivi, quali l'assenza di contestazioni o malumori, espressi in qualunque modalità da parti degli stakeholders, e da sentimenti quali la fiducia, la stima o la diffusione di un giudizio positivo nei confronti dell'azienda e del suo operato;

- la coerenza che, come per il principio dell'autenticità, si struttura in una dimensione contenutistica (per esempio coerenza rispetto a quanto dichiarato, coerenza rispetto alla mission e alla vision aziendale, coerenza dei dati e dei temi esposti rispetto alla rilevanza degli stessi e coerenza rispetto alla capacità realizzativa effettiva) e stilistica, ossia il grado di conformità al tone of voice aziendale (espresso per esempio dalla terminologia adottata e dalla lunghezza e dall' incisività delle frasi) e il livello di coerenza visuale (espresso per esempio dalla grafica e dall'editing). La coerenza attiene dunque all' allineamento tra quanto dichiarato e quanto effettivamente compiuto nel corso del tempo e alla conformità stilistica e comunicativa rispetto al posizionamento e al branding aziendale;

- la trasparenza, ovvero quel principio secondo cui l'organizzazione è in grado di far percepire chiaramente e in modo trasparente agli stakeholders le proprie intenzioni e le proprie idee, prendendo posizioni su argomenti di attualità, per esempio il cambiamento climatico, e, soprattutto, dichiarando come intenda porvi rimedio o, qualora gli stessi argomenti coincidessero con modelli virtuosi e valori condivisi, su come intenda valorizzarli. Inoltre, la trasparenza attiene alla credibilità dei dati offerti, alla loro veridicità e alla loro coerenza con il purpose aziendale.

La ricerca si è a lungo concentrata sull'individuazione delle variabili che influenzano l'adozione della rendicontazione di sostenibilità, concludendo che la scelta è strettamente collegata alla probabilità di impegnarsi nella rendicontazione, nonché al volume e alla quantità di informazioni divulgate e a disposizione, ovvero i contenuti che rendono possibile l'identificazione dei temi principali discussi nei rapporti relativi alla sostenibilità. (Hahn e Kühnen, 2013, p. 10) Uno studio recente invece, condotto dalla Newcastle University Business School (UK), suggerisce come le aziende che sembrano mostrare un'elevata qualità di rendicontazione sulla sostenibilità abbiano meno probabilità di impegnarsi in attività di gestione degli utili, fornendo così informazioni finanziarie più trasparenti rispetto a quelle fornite da aziende che non producono report di sostenibilità di qualità. Inoltre, viene esposto come questa associazione venga moderata dallo sforzo di revisione, suggerendo che la qualità della rendicontazione sulla sostenibilità riflette i fattori considerati nelle pratiche di valutazione del rischio di audit. Inoltre, viene rilevato come le aziende che dedicano più risorse per la produzione di un

report di sostenibilità di qualità dimostrino un impegno generale maggiore che allevia le preoccupazioni degli stessi revisori sull'uso opportunistico del reporting di sostenibilità (Al-Shaer, 2020, p. 2355) La ricerca ha inoltre spesso indagato il rapporto tra l'applicazione del principio di materialità e il coinvolgimento degli stakeholder, il processo che consente di identificare quali temi trattare all'interno del report di sostenibilità basandosi sul principio di assecondare le aspettative degli stessi. Il coinvolgimento diretto o indiretto degli stakeholder consente infatti all'azienda di comprendere adeguatamente le loro esigenze e, allo stesso tempo, di predisporre correttamente il report e porre le basi per una reportistica di qualità. I risultati empirici hanno spesso confermato l'importanza del coinvolgimento degli stakeholder nel processo di rendicontazione della sostenibilità, individuando proprio nell'analisi di materialità il processo per ottenere un elevato livello di applicazione della materialità stessa e dunque una buona qualità del report per gli stakeholder (Torelli, 2019, p. 1). L'analisi dei temi materiali, così come concepita dallo Standard di rendicontazione, offre infatti la massima flessibilità di attuazione, in considerazione dei fattori che potrebbero produrre un impatto estremamente variabile sulle eterogenee dimensioni della sostenibilità, tra cui il settore in cui l'attività si svolge, il modello organizzativo adottato e la fisionomia del mercato in cui l'impresa si trova ad operare (Marchegiani, 2021, p. 13).

Dopo aver esposto i contenuti essenziali di un report di sostenibilità, tramite indicatori e informative, e dopo aver individuato i principi utili a massimizzare gli investimenti in comunicazione, prendiamo in esame i potenziali "elementi di qualità di un report" nell'insieme e, all'opposto, i potenziali elementi che rendono un report definibile come "non buono". Nei capitoli successivi si impiegheranno tali indicatori nella ricerca empirica che avrà ad oggetto l'uso del report di sostenibilità nelle principali 60 aziende di moda italiane, andando ad analizzare nel dettaglio i valori, le caratteristiche e le peculiarità attraverso un set di variabili, e giungendo dunque alla definizione della "qualità" o "non qualità" del parametro (tabella 5).

Tabella 5: Indicatori

Indicatori	Elementi di qualità	Esempi
Adempienza allo Standard GRI (principi)	Adempienza ai principi previsti dal GRI	La struttura del report; l'individuazione del perimetro e del periodo di rendicontazione; il rispetto del principio di materialità
Adempienza allo Standard GRI (contenuti)	Attinenza dei contenuti previsti dal GRI	Completezza, puntualità e grado di dettaglio del report; la qualità e il numero delle azioni di sostenibilità svolte dall'azienda; presenza di obiettivi concreti e misurabili
Accuratezza	Grado di accuratezza	Presenza nel report di dati e contenuti informativi accurati e dettagliati; accuratezza e precisione della terminologia adottata; precisione dei dati qualitativi e quantitativi;
Equilibrio	Grado di equilibrio	Compresenza nel report di contenuti che valorizzano l'operato dell'azienda (temi positivi) e contenuti che espongono eventuali criticità o aspetti migliorabili (temi negativi); stile argomentativo che ponderi le esigenze di una comunicazione "tecnica" con le esigenze di scorrevolezza e comprensibilità del documento
Chiarezza	Grado di chiarezza	Presenza nel report di dati e contenuti informativi comprensibili e accessibili; esaustività dei contenuti e dei dati; scrittura chiara e non ridondante; facilità e scorrevolezza del linguaggio; uso di un linguaggio trasversale rispetto alla molteplicità di target
Comparabilità	Grado di comparabilità	Presenza nel report di dati e contenuti informativi selezionati, compilati e rendicontati in modo coerente e comparabile
Affidabilità	Grado di affidabilità	Presenza nel report di dati e contenuti informativi esaminabili per qualità e materialità
Tempestività	Grado di tempestività	Pubblicazione del report con cadenza periodica; esposizione in tempi congrui dei dati e contenuti informativi, tale da permettere il conseguimento di una decisione consapevole da parte degli stakeholders
Visibilità	Grado di visibilità	Scelta dei canali di comunicazione (interni ed esterni); presenza di

		un'eventuale landing page CSR; livello di diffusione
Distintività	Grado di distintività	Presenza nel report di contenuti originali; stile grafico e/o testuale del report distintivo
Autenticità	Grado di autenticità	Veridicità dei dati e dei contenuti informativi presenti nel report; presenza di temi credibili e veritieri; evidenza oggettiva di un miglioramento effettivo di obiettivi precedentemente dichiarati; assenza di contestazioni e presenza di giudizi positivi;
Coerenza	Grado di coerenza	Presenza nel report di dati e contenuti informativi giudicati coerenti rispetto a quanto dichiarato nella sezione "obiettivi futuri", rispetto alla mission, alla vision aziendale e alla natura dell'attività imprenditoriale (ossia B2B o B2C, il settore di riferimento e la dimensione aziendale); coerenza dei dati e dei contenuti informativi rispetto alla rilevanza degli stessi e rispetto alla capacità realizzativa effettiva; presenza nel report di uno stile comunicativo coerente con l'immagine e il tone of voice aziendale
Trasparenza	Grado di trasparenza	Presenza nel report di idee e intenzioni chiare e trasparenti, prese di posizione e possibili soluzioni delle principali sfide ed emergenze globali; presenza di dati e contenuti informativi credibili, veritieri e coerenti con il purpose aziendale

Fonte: rielaborazione del testo

Dagli indicatori considerati si evince sin da subito che una comunicazione di sostenibilità vincente è quella che *“sfruttando la forza della creatività delle idee e dei mezzi di comunicazione che coerentemente con il messaggio vengono selezionati, riesce a trasferire i messaggi corretti, veritieri, attendibili, chiari, accurati, rilevanti e coerenti”* (Iraldo e Melis, 2012). Al contrario, dunque, deduciamo che una comunicazione di sostenibilità è definibile come *“mediocre, scadente e di scarsa qualità”* in tutti quei casi in cui non possa essere giudicata tale, e dunque quella che non risponde positivamente ai seguenti indicatori, in quanto approssimativa, imprecisa, ridondante, poco comprensibile, incoerente e non trasparente. Nei casi più gravi, la comunicazione della sostenibilità

aziendale può tradursi come un contenuto fuorviante e riconducibile al fenomeno del “*greenwashing*”, che rende l’organizzazione suscettibile di sanzioni e provvedimenti giudiziari, in quanto le dichiarazioni espresse possono risultare non chiare, veritiere e fuorvianti.

Capitolo 3. Indagine di ricerca sulle caratteristiche del report di sostenibilità nelle principali aziende di moda italiane

Nel seguente capitolo si andranno a esporre analiticamente le modalità di indagine della ricerca circoscrivendo nel dettaglio l'intero impianto metodologico, con la finalità di esporre le caratteristiche comuni dell'attività di reportistica delle più importanti aziende di moda italiane e individuare un set di indicatori che definiscono un report di sostenibilità come "di qualità".

Obiettivi, modalità di ricerca e considerazioni metodologiche

Prima di esporre gli obiettivi della ricerca e la metodologia di indagine, sono necessarie alcune premesse. *In primis*, il seguente studio prende a riferimento l'attività di reportistica aziendale sulla sostenibilità basandosi esclusivamente sui criteri definiti dal Global Reporting Initiative (GRI), l'ente che definisce gli Standard internazionali di rendicontazione delle performance di sostenibilità di aziende e organizzazioni appartenenti a qualunque settore e in qualsiasi paese del mondo. Inoltre, le modalità con cui esso si svolgerà saranno finalizzate ad una valutazione oggettiva, neutrale e quanto più verosimile dei fatti. Esposte le dovute considerazioni iniziali, si formalizzano dunque di seguito le finalità e gli obiettivi della ricerca:

1. sviluppare degli indicatori in grado di misurare, dal punto di vista quantitativo e qualitativo, la bontà di un report di sostenibilità sulla base di quanto prevede lo Standard;
2. individuare un set di variabili tematiche in grado di determinare l'apporto di ciascuno di esse nell'identificazione delle caratteristiche più salienti ai fini della ricerca;
3. individuare i fattori comuni, le proprietà specifiche e i temi ricorrenti dell'attività di reportistica aziendale sulla sostenibilità nelle aziende di moda italiane;
4. commentare i risultati di ricerca con una duplice prospettiva, la prima, secondo un approccio "ravvicinato" e comparativo, che mette a confronto due report di sostenibilità, ponendoli a confronto, e la seconda che,

prendendo a riferimento l'intero campione, determina statisticamente un risultato generale;

5. individuare, sulla base dei risultati ottenuti e della letteratura accademica nazionale e internazionale, alcune potenziali aree di miglioramento nella reportistica aziendale e, in generale, nelle attività attinenti alla Responsabilità Sociale d'Impresa circoscritte al settore della moda italiana secondo le sue singolari specificità.

Enunciate le considerazioni iniziali e gli obiettivi formali della ricerca, si espongono di seguito le modalità con cui la stessa verrà condotta, dall'individuazione del perimetro iniziale di riferimento e della metodologia di analisi, fino all'esposizione formale dei risultati. Lo studio ha per oggetto un campione di circa 60 aziende appartenenti al settore della moda italiana e, tra queste, rileva innanzitutto la presenza o l'assenza della pubblicazione di un report di sostenibilità, prendendo a riferimento un orizzonte temporale di un decennio (2012-2022). Individuando un set di variabili tematiche ritenute particolarmente segnaletiche rispetto agli obiettivi che la ricerca si pone, si analizzeranno le caratteristiche in grado di determinare, compatibilmente a quanto indica lo Standard di rendicontazione, un giudizio verosimile sulla qualità di un report di sostenibilità. È doveroso ribadire in questa sede che il risultato di ricerca sarà parzialmente influenzato dalla natura qualitativa e facilmente interpretabile di alcuni indicatori che lo stesso Standard prevede. Di seguito, si formalizzano dunque le tipologie di indicatori che verranno successivamente sviluppati:

A) Indicatori di natura quantitativa: oltre al numero di temi materiali, espressamente richiesto dallo Standard di rendicontazione e perciò considerato nell'analisi come una variabile isolata, si andranno a considerare un set di variabili tematiche applicabili a ciascuna azienda del campione; di queste, per determinare gli indicatori in grado di esprimere un giudizio di bontà sul report, se ne assocerà la presenza ad un punteggio pari a 1 e l'assenza ad un punteggio pari a 0, qualora la variabile fosse binaria, o un valore, qualora la variabile fosse di altra natura, per ciascuna azienda che ha pubblicato almeno un report di sostenibilità nell'orizzonte temporale considerato. Utilizzando i valori ottenuti, si procederà alla costruzione delle tabelle pivot, un utile strumento di misurazione e riepilogo dei dati, che

consentirà di confrontare agilmente le informazioni e restituire una “fotografia” sulle caratteristiche più salienti ai fini dell’indagine. Inoltre, laddove presenti, si andranno a verificare il numero e il tipo di Sustainable Development Goals (SDGs) espressamente presenti nel report di sostenibilità e previsti dallo Standard.

B) Indicatori di natura qualitativa: si considerano tutti gli indicatori di natura soggettiva che la letteratura accademica e lo Standard prevedono. Dunque, si prenderanno a riferimento i principi esposti nelle linee guida, individuati nel capitolo precedente, e i criteri tradizionali che plasmano la correttezza e la bontà di un qualsiasi contenuto comunicativo e che dunque la stessa letteratura accademica considera nella valutazione del report di sostenibilità, ovvero: la visibilità, la distintività, l’autenticità, la coerenza e la trasparenza.

Si prende altresì in considerazione nella metodologia, soprattutto per gli indicatori di natura qualitativa, le singole specificità che caratterizzano il settore della moda, contestualizzando dunque il giudizio di bontà del report al perimetro alle sfide, delle criticità e dei caratteri di virtuosità tipici delle aziende del settore considerato. Nel valutare la qualità di un report, verranno dunque considerati i temi più ricorrenti che caratterizzano le sfide di sostenibilità del settore della moda a livello nazionale. Pertanto, si considerano nell’analisi anche: l’implementazione di processi di economia circolare nel proprio business model; la produzione, la distribuzione e la vendita di materiali naturali a discapito di quelli sintetici; la mitigazione degli impatti ambientali in ogni fase del ciclo di vita di un prodotto e nei processi aziendali; la valorizzazione della moda nazionale, delle tradizioni locali e della sapienza artigianale italiana a discapito della moda “low cost” e di scarsa qualità e, infine, la trasparenza, la coerenza e la responsabilità dell’assetto generale della comunicazione aziendale (Casali, 2021, pag. 125). Nel paragrafo successivo si andranno ad esaminare nel dettaglio gli strumenti e le modalità della ricerca, individuando le aziende considerate nel campione, le variabili tematiche, la scala di misurazione e la messa a punto degli indicatori quantitativi e qualitativi. Per rendere chiara e comprensibile l’indagine, i prossimi paragrafi saranno inoltre arricchiti di esempi.

Individuazione delle variabili tematiche e delle scale di misurazione

L'individuazione degli indicatori della performance di rendicontazione della sostenibilità, che costituisce la finalità della seguente ricerca, parte innanzitutto dalla raccolta e dall'organizzazione di un set di dati, dall'individuazione delle variabili tematiche e dalla presentazione della scala di misurazione adottata. La tabella 6 espone un elenco delle principali aziende di moda italiane e i relativi main brand collegati, che costituiscono le singole unità statistiche del campione considerato.

Tabella 6: elenco di aziende considerate nel campione

Unità statistiche	Main Brands
Aeffe Spa	Alberta Ferretti, Moschino, Philosophy, Pollini
Ape & Partners Spa	Parajumpers
Basicnet Spa	Kappa, Robe di Kappa, Jesus Jeans, K-Way, Superga, Sabelt, Birko, Sebago
Betty Blue Spa	Elisabetta Franchi, Betty Blue
Brunello Cuccinelli Spa	Brunello Cuccinelli
Calzaturificio S.C.A.R.P.A. Spa	Scarpa
Calzedonia Holding Spa	Calzedonia, Intimissimi, Intimissimi Uomo, Tezenis, Falconeri, Atelier Emé, Signorvino
Canali Holding Spa	Canali
Cantiere Maggiore Srl	Herno
Capri SRL	Alcott, Alcott Los Angeles, Gutteridge
Carlotta Srl	Ermanno Scervino
Ciro Paone Spa	Kiton
Confezioni Peserico Spa	Peserico, Cappellini
Cover 50 Spa	PT Pantaloni Torino
Csp International Spa	Oroblù, Sanpellegrino Calze, Lepel, Cagi, Perofil, Luna di Seta, PRF
Dama Spa	Paul & Shark

Damiani Spa	Damiani, Salvini, Bliss, Calderoni, Venini, Rocca
Dolce&Gabbana Holding Srl	Dolce&Gabbana; D&G
Ecuador spa	Imperial, Dixie, Magico Kids
Ermenegildo Zegna Holditalia Spa	Ermenegildo Zegna
Essemoda Srl	Clayton
Fabiana Filippi Spa	Fabiana Filippi
Faic Spa	Naturino
Fashion Box Spa	Replay
Furla Spa	Furla
Gefin Spa	Etro
Geox Spa /Lir srl	Geox
GGR Srl	Gianvito Rossi
Giorgio Armani Spa	Giorgio Armani, Emporio Armani, Armani Exchange, Armani Casa, Armani Fiori, Armani Dolci, EA7, Armani Privé, Armani Jeans, Armani Junior, Armani Collezioni
Giorgio Fedon & Figli Spa	Fedon
Giuseppe Zanotti Spa	Giuseppe Zanotti
Harmont & Blaine Spa	Harmont & Blaine
Hpf Srl	Pinko
Imac spa	Primigi, Igi & Co, Enval Soft
Isaia e Isaia Spa	Isaia
Italian Independent Gropup Spa	Italian Independent
La Sportiva Spa	La Sportiva
Liu Jo Spa	Liu Jo
Luxottica Spa	Ray-ban, Oakley, Vogue Eyewear, Persol, Oliver Peoples, Arnette, Costa del Mar, Alain Mikli

Macron Spa	Macron
Manifattura Mario Colombo	Colmar
Manifattura Valcison Spa	Castelli
Max Mara Fashion Group Srl	Max Mara, Sportmax, Weekend, Marella, Pennyblack, iBlues, Max&Co, Marina Rinaldi
Missoni Spa	Missoni, Missoni Kids, M Missoni
Moncler Spa	Moncler
Morellato Spa	Morellato, Sector No Limits, Philip Watch, Lucien Rochat, Sospiro, Chronostar, Bluespirit, La Petite Story
Msgm Srl	Msgm
OTB Spa*	Diesel, Marni, Maison Margiela, Viktor&Rolf, Amiri
Ovs SPA	Ovs, Upim, BlueKids, Croff
Piquadro Spa	Piquadro, Lancel, The Bridge
Safilo Group Spa	Safilo, Carrera, Polaroid, Smith, Blenders, Privé Revaux
Salvatore Ferragamo Spa	Salvatore Ferragamo
Santoni Spa	Santoni
Spa Pi.Spa	Luisa Spagnoli
Sportwear Company Spa	Stone Island
Stefano Ricci Spa	Stefano Ricci
Teddy Spa	Terranova, Calliope, Rinascimento, Kitana, QB24
Tessilform Spa	Patrizia Pepe
Tod's Spa	Tod's, Hogan, Fay, Roger Vivier

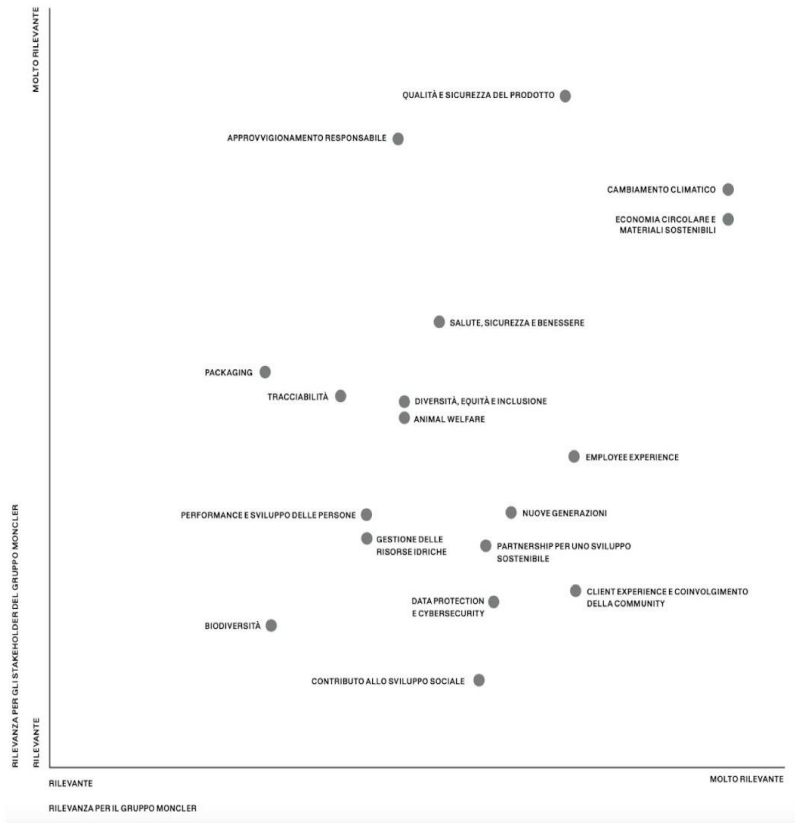
Dopo aver preso in esame i principali dati aziendali per ciascuna delle organizzazioni, a partire, per esempio, dal settore merceologico di riferimento, dai mercati serviti e dal fatturato, si commenterà l'incidenza dell'uso del report di sostenibilità all'interno del

campione considerato, segnalando eventualmente la presenza della Dichiarazione Non Finanziaria (DNF). Dal campione risulta infatti che, prendendo a riferimento un orizzonte temporale decennale (2012-2022), su 59 aziende appartenenti al settore della moda italiana, 10 hanno pubblicato almeno un report di sostenibilità e altre 10, distinte dalle precedenti, hanno pubblicato almeno una Dichiarazione Non Finanziaria (DNF). Si è già parlato in precedenza dell'obbligatorietà del documento, in quanto vero e proprio strumento integrativo rispetto al bilancio civilistico che, a differenza degli altri, risulta indispensabile per le imprese quotate con almeno 500 dipendenti e un bilancio consolidato che registri un attivo di stato patrimoniale superiore a 20 mila euro o, in alternativa, ricavi netti superiori a 40 mila euro. L'elenco completo dei soggetti che hanno pubblicato la Dichiarazione Non Finanziaria (DNF) alla data del 16 novembre 2022 è consultabile online sul sito della Consob (Commissione Nazionale per le Società e la Borsa), che indica espressamente la collocazione e gli Standard (*Framework*) del documento. Inoltre, dalla ricerca emerge che la totalità delle aziende considerate, nonostante non abbia voluto investire risorse economiche sulla redazione del report, abbia comunque indirizzato il budget di spesa verso investimenti di comunicazione digitale e web marketing: infatti, la maggior parte delle 59 aziende del campione, presenta ad oggi una sezione *ad hoc* del proprio sito web dedicato interamente alla sostenibilità, dove si descrivono nel dettaglio i progetti finalizzati all'implementazione di pratiche sostenibili, la personale filosofia aziendale sulla sostenibilità e la promessa di un impegno crescente da parte dell'organizzazione nei confronti delle principali sfide globali che caratterizzano la società attuale. Tra queste, inoltre, alcune hanno sviluppato un sito secondario, aggiuntivo e collegato al principale, per dare ulteriore forza e rilevanza al tema della Corporate Social Responsibility (CSR).

Per individuare gli indicatori segnaletici, che risultino espressivi della qualità di un report di sostenibilità, considereremo innanzitutto quel valore di carattere quantitativo che lo stesso Standard GRI richiede, ovvero il numero di *temi materiali* e la *matrice di materialità*. La matrice di materialità è uno strumento strategico capace di ordinare le priorità aziendali in relazione alle necessità degli stakeholder e contribuisce a definire a 360° la strategia di business in ottica di sostenibilità sociale, ambientale e corporate. La funzione segnaletica della matrice assume rilevanza non solo in quanto funzione diretta di idee, argomenti e considerazioni congiunte, ma anche in considerazione del livello di

misurabilità delle stesse. Si è già parlato in precedenza del rischio che un'attività di marketing possa essere implementata solo per far apparire un'azienda come sostenibile, senza essere opportunamente sostenuta da dati, confronti e fatti misurabili. In tal senso, la matrice di materialità supera questo vincolo, essendo un dato quantificabile ed espressione di punti di vista differenti. Grazie alla matrice di materialità l'azienda può dunque comunicare in modo efficace, diretto e trasparente la sostenibilità e sviluppare al tempo stesso il processo di coinvolgimento dei suoi stakeholder, intervistando dapprima i soggetti responsabili di ogni area di interesse e successivamente ridisegnando la strategia aziendale anche secondo le loro priorità. Per comprendere il significato della matrice di materialità e individuare dunque gli aspetti "materiali" di sostenibilità più significativi per un'azienda e i suoi portatori di interesse, vediamo un esempio di matrice di una delle aziende di moda italiane più conosciute al mondo, Moncler Spa, e pubblicata all'interno del sito web aziendale.

Figura 1: esempio di matrice di materialità



Fonte: report di sostenibilità 2021-2022 di Moncler Spa

Come si evince dall'esempio (figura 1), la matrice di materialità considera i valori rilevanti per la società (asse X) e i valori rilevanti per gli stakeholder (asse Y), restituendo una fotografia istantanea del "livello di rilevanza congiunta". Dal grafico emerge, per esempio, che il cambiamento climatico e l'implementazione di processi di economia circolare risultano particolarmente rilevanti per entrambi, a differenza, per esempio, della client experience e del coinvolgimento della community che, proporzionalmente, viene ritenuta più rilevante dall'azienda rispetto al gruppo di stakeholder. A livello operativo, lo sviluppo della matrice è preceduto dall'assegnazione di un punteggio a ciascuna tematica, frutto di una duplice prospettiva, a cui segue l'individuazione di un valore soglia entro cui un tema è considerato "non materiale" e dunque non rilevante. Le modalità con cui l'individuazione dei temi materiali avviene, seguono di norma la scelta di un campione rappresentativo di stakeholder, come per esempio fornitori, partner commerciali o enti nazionali, ai quali vengono svolte interviste, rilasciati questionari, sottoposti analisi documentale, successivamente alla fase di assesment da parte del management interno. Si costruisce così un vero e proprio percorso strutturato di stakeholder engagement, spesso rafforzato da approfondimenti, focus group e incontri *ad hoc*. Alla luce della presenza di un criterio misurabile e voluto dagli stessi Standard, fortemente accolto dalla letteratura accademica nazionale ed internazionale, si è voluto opportunamente considerarlo come un criterio a sé stante. La presenza dell'analisi di materialità infatti è, per definizione, espressione diretta di una buona comunicazione sulla sostenibilità, in quanto concreta, misurabile, consultabile, obbligatoria, confrontabile, trasparente e frutto di una duplice prospettiva, interna ed esterna. Pertanto, consideriamo come primo indicatore di qualità la presenza della *matrice di materialità* e il numero di *temi materiali* all'interno del report.

Considereremo poi, oltre alla materialità, espressamente richiesta dallo Standard di rendicontazione del Global Reporting Initiative (GRI), un set di variabili tematiche idonee allo sviluppo di un'analisi del campione in grado di restituire un quadro dettagliato sulle caratteristiche principali che connotano la dimensione di sostenibilità nella comunicazione aziendale. Verranno successivamente esposte delle conclusioni generali, ottenute per calcolo statistico ed espresse per metodo deduttivo, in funzione degli obiettivi della ricerca. A titolo di esempio, consideriamo fin da subito il perimetro delle aziende del campione che hanno pubblicato almeno un report di sostenibilità o una

Dichiarazione Non Finanziaria (DNF) negli ultimi dieci anni (2012-2022) e, per ciascuna di esse, associamo alla presenza della variabile “Adozione del report di sostenibilità” o “Adozione della Dichiarazione Non Finanziaria (DNF)” un punteggio pari a 1 e all’assenza un punteggio pari a 0. Le aziende del campione che hanno deciso di investire nella comunicazione delle pratiche di sostenibilità aziendale tramite condivisione pubblica del report o, in alternativa, della Dichiarazione Non Finanziaria (DNF), sono: Aeffe Spa, Basicnet Spa, Brunello Cuccinelli Spa, Calzedonia Holding Spa, Csp International Spa, Ermenegildo Zegna Holditalia Spa, Geox Spa /Lir srl, Giorgio Armani Spa, La Sportiva Spa, Luxottica Spa, Moncler Spa, Morellato Spa, OTB Spa, Ovs SPA, Piquadro Spa, Safilo Group Spa, Salvatore Ferragamo Spa, Santoni Spa e Tod's Spa. Formalizziamo dunque l’elenco completo di variabili tematiche, che attengono sia ai principali dati aziendali, sia alle caratteristiche riguardanti il contenuto del report e all’impegno aziendale verso la sostenibilità. Individuiamo dunque le seguenti variabili e la relativa scala di misurazione (tabella 7):

Tabella 7: individuazione delle variabili tematiche e della scala di misurazione

Variabili tematiche	Azienda X	Azienda Y	Azienda Z
Tipo di società	Spa	Srl	
Area geografica	Nord	Centro	Sud
Sede aziendale	Provincia X	Provincia Y	Provincia Z
Settore di appartenenza	Settore X	Settore Y	Settore Z
Azienda quotata	1	0	
Fatturato aziendale	Fatturato X	Fatturato Y	Fatturato Z
Numero dipendenti	Numero dipendenti X	Numero dipendenti Y	Numero dipendenti Z
Interesse recente/passato per la sostenibilità	Recente	Passato	
Presenza di investimenti in comunicazione della sostenibilità	1	0	

Costruzione di una landing page ad hoc sulla sostenibilità	1	0	
Adozione del report di sostenibilità	1	0	
Adozione della Dichiarazione Non Finanziaria (DNF)	1	0	
Uso dei Global Reporting Initiative (GRI)	1	0	
Redazione interna/esterna del report	Interna	Esterna	
Presenza della matrice di materialità	1	0	
Numero temi materiali	Numero di temi materiali X	Numero di temi materiali Y	Numero di temi materiali Z
Riferimento ai Sustainable Development Goals (SDGs)	1	0	
Numero di Sustainable Development Goals (SDGs) rendicontati	Numero di SDGs X	Numero di SDGs Y	Numero di SDGs Z
Pubblicazione del report sul sito aziendale	1	0	
Presenza nel report di dati numerici, quantificabili e confrontabili	1	0	
Lunghezza del report	Numero pagine X	Numero pagine Y	Numero pagine Z
Lingua adottata	Italiano	Inglese	
Numero di report disponibili sul sito	Numero report X	Numero report Y	Numero report Z
Declinazioni della sostenibilità considerate	Sociale	Ambientale	Sociale e ambientale
Attinenza dei contenuti in funzione delle principali sfide del settore	1	0	
Presenza della sezione "obiettivi futuri"	1	0	

Oltre alla materialità e all'analisi delle variabili tematiche, si andranno a verificare nello specifico, qualora presenti, il numero e il tipo di Sustainable Development Goals (SDGs) espressamente evidenziati nel report di sostenibilità, per approfondire, da un lato, la qualità delle azioni e delle pratiche sostenibili rendicontate in funzione degli Standard Global Reporting Initiative (GRI) e, dall'altro, la bontà del report in quanto strumento di comunicazione efficace. A tal proposito è interessante constatare come tra i 17 Obiettivi dello Sviluppo Sostenibile individuati dall'Agenda 2030 sia stato appositamente pensato un target che incoraggia pratiche di rendicontazione di sostenibilità per le imprese. Il target 12.6 infatti, che rientra nel Goal numero 12, ovvero *“Garantire modelli di consumo e produzione sostenibili”*, si pone l'obiettivo di *“incoraggiare le imprese, in particolare le grandi aziende multinazionali, ad adottare pratiche sostenibili e ad integrare le informazioni sulla sostenibilità nei loro resoconti annuali”*. Data la natura trasversale del settore della moda italiana in merito alle politiche e alle pratiche di sostenibilità, si andrà quindi a verificare la completezza degli Obiettivi considerati, ovvero la loro propensione a adempiere ad esigenze sia di sostenibilità ambientale che di sostenibilità sociale. Nello specifico, si valuterà dunque lo sviluppo di un approccio olistico che sia in grado di valorizzare l'interdipendenza degli Obiettivi. Per esempio, se è stato avviato un progetto specifico di recupero dei tessuti altrimenti inutilizzati e il cui ricavato viene devoluto ad enti e associazioni che si occupano di contrastare episodi di violenza contro le donne, l'attività in questione sta assecondando contemporaneamente la duplice funzione di sostenibilità ambientale e sociale. In particolare, si considereranno le attività riconducibili al Goal 8, che si pone l'obiettivo di *“Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti”*, al Goal 12, finalizzato a *“Garantire modelli di consumo e produzione sostenibili”* e al Goal 13, che mira a far *“Adottare misure urgenti per combattere i cambiamenti climatici e le loro conseguenze”*.

Successivamente verranno considerati gli indicatori di natura qualitativa che, in quanto tali, verranno commentati e confrontati nel dettaglio considerando ciascun report dell'azienda del campione. Pertanto, si considerano nell'analisi, oltre alla materialità, all'analisi statistica e al contributo dei Sustainable Development Goals (SDGs), gli indicatori affrontati su un piano teorico dallo stesso Standard di rendicontazione Global Reporting Initiative (GRI) e dalla letteratura accademica e ora analizzati su aziende reali

e dati empirici. Formalizziamo dunque l'elenco di indicatori adottati, come indicati nel framework "Principi di rendicontazione per la definizione dei contenuti del report" del Global Reporting Initiative (GRI), insieme agli elementi che plasmano la comunicazione tradizionale (Siano, 2014, p. 123):

1) adempienza allo Standard GRI (principi): si valuta la struttura del report, l'individuazione del perimetro e del periodo di rendicontazione e il rispetto del principio di materialità;

2) adempienza allo Standard GRI (contenuti): si valuta la completezza, la puntualità e il grado di dettaglio del report, la qualità e il numero delle azioni di sostenibilità svolte dall'azienda e la presenza di obiettivi concreti e misurabili;

3) l'accuratezza: si richiede che *"le informazioni oggetto di rendicontazione devono essere sufficientemente accurate e dettagliate da consentire agli stakeholders di valutare le performance dell'organizzazione"*;

4) l'equilibrio: si richiede che *"i dati riportati devono riflettere aspetti negativi e positivi della performance dell'organizzazione in modo da consentire una valutazione ponderata della performance generale"*;

5) la chiarezza: si richiede che *"l'organizzazione deve rendere i dati disponibili in modo tale che risultino comprensibili e accessibili agli stakeholders che li utilizzano"*;

6) la comparabilità: si richiede che *"l'organizzazione deve selezionare, compilare e rendicontare le informazioni in modo coerente. Le informazioni oggetto di rendicontazione devono essere presentate in modo tale da consentire agli stakeholders di analizzare i"*

cambiamenti della performance dell'organizzazione nel tempo e che potrebbero supportare l'analisi relativa ad altre organizzazioni”;

7) l'affidabilità: si richiede che *“l'organizzazione deve raccogliere, registrare, compilare, analizzare e presentare le informazioni e i processi impiegati nella redazione del report in modo tale che risultino esaminabili e sia possibile definire qualità e materialità”;*

8) tempestività: si richiede che *“l'organizzazione deve pubblicare report con cadenza periodica affinché i dati siano disponibili nei tempi necessari a consentire agli stakeholders di assumere decisioni consapevoli”;*

9) la visibilità: si considera il canale primario di comunicazione del report, l'eventuale costruzione di una landing page e la possibile compresenza del documento anche in diversi canali comunicativi;

10) la distintività: si considera la presenza di contenuti peculiari e lo stile comunicativo del report, sia grafico che testuale, in funzione della sua capacità di differenziarsi;

11) l'autenticità: si considera se gli impegni assunti dall'organizzazione si traducono quotidianamente in azioni concrete, volute e misurabili e con un impegno costante verso risultati più ambiziosi; si considera inoltre anche il giudizio degli stakeholder nei confronti dell'azienda e del suo operato;

12) la coerenza: si considera la coerenza rispetto a quanto dichiarato, rispetto alla mission e alla vision aziendale, rispetto ai temi esposti e alla rilevanza degli stessi e rispetto alla loro effettiva capacità realizzativa; si considera inoltre il grado di conformità al tone of voice aziendale e il livello di coerenza grafica;

13) la trasparenza: si considera la credibilità dei dati offerti, la loro veridicità e la loro coerenza con il purpose aziendale. Si verifica qui inoltre, se l'azienda assume posizioni chiare, dirette e trasparenti su argomenti di attualità, mettendo altresì in evidenza eventuali lacune e aspetti migliorabili e dichiarando come intenda porvi rimedio.

[Il report di sostenibilità delle aziende di moda italiane: caratteristiche comuni, canali comunicativi, contenuti ed elementi rilevanti ai fini della ricerca](#)

Contestualizzandosi questa ricerca in un settore ben preciso, ovvero quello della moda italiana, è doveroso stabilire quali possano essere le caratteristiche ricorrenti nell'elaborazione di un report di sostenibilità in funzione delle sfide sociali e ambientali più rilevanti nel settore considerato e dei cambiamenti oggi in atto. È da constatare come in Italia, paese conosciuto in tutto il mondo per l'eccellenza del Made in Italy e per l'unicità dei suoi stilisti, sia proprio l'industria tessile uno dei settori trainanti dell'implementazione di pratiche sostenibili e della rendicontabilità dei risultati in ottica Corporate Social Responsibility (CSR). Si è già constatato come l'industria della moda risulti uno dei settori più inquinanti in assoluto, nonché una delle principali responsabili di elevati livelli di emissioni di CO₂ in atmosfera, di un eccessivo sfruttamento della manodopera a basso costo e delle risorse idriche, della progressiva perdita di biodiversità, di un rilascio sproporzionato di microplastiche e, soprattutto, di una gestione insostenibile e totalmente incontrollata dei rifiuti. Per questo, nel valutare la qualità di un report di sostenibilità, consideriamo degli argomenti tematici che dovrebbero essere presenti al suo interno, in virtù delle principali sfide che il settore della moda italiana è chiamato ad affrontare. Si considera dunque la presenza all'interno del report dei seguenti temi: l'implementazione di processi di economia circolare nel proprio business model; la produzione, la distribuzione e la vendita di materiali naturali a discapito di quelli sintetici; la mitigazione degli impatti ambientali in ogni fase del ciclo di vita di un prodotto e nei processi aziendali; la valorizzazione della moda nazionale, le tradizioni locali e la sapienza artigianale italiana a discapito della moda "low cost" di scarsa qualità e, infine, la trasparenza, la coerenza e la responsabilità della comunicazione aziendale. Anche in riferimento a questo, verrà commentata l'attinenza ai Sustainable Development Goals (SDGs), in particolare al Goal 12 che, come si è detto poc'anzi, si pone l'obiettivo di

“Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo”. È questo, infatti, l’Obiettivo dell’Agenda 2030 che ad oggi più connota l’industria della moda, sempre più chiamata a implementare e promuovere modelli di economia circolare e di riutilizzo della risorsa altrimenti sprecata. Si vuol dare inoltre evidenza di come il settore della moda, soprattutto nel caso italiano, presenti per sua natura delle caratteristiche peculiari e irripetibili che lo rendono particolarmente efficace nella promozione di diverse declinazioni della sostenibilità. Verrà dunque data importanza non solo alla mitigazione degli impatti di natura ambientale, ma anche a quelli sociali, economici e culturali che da sempre valorizzano e contraddistinguono lo stile italiano.

Capitolo 4. Individuazione degli indicatori e delle metriche che definiscono la bontà di un report di sostenibilità nelle principali aziende di moda italiane

Nel seguente capitolo si esporranno i risultati della ricerca, applicando l'insieme delle variabili tematiche al campione considerato. A tal fine, si utilizzerà un duplice approccio, comparativo e statistico, per far emergere un risultato che sia completo, verosimile ed esaustivo.

Individuazione degli indicatori e delle metriche che qualificano la bontà di un report di sostenibilità

Il primo indicatore considerato nell'analisi è, come si è detto nel capitolo precedente, la presenza della *matrice di materialità* e il numero e la tipologia dei *temi materiali* rendicontati all'interno del report. Si è qui considerata dunque, come richiede lo Standard di rendicontazione, la presenza all'interno del documento della *matrice di materialità* e di una tabella (o di un elenco) dei temi percepiti come rilevanti dagli stakeholder e capaci di generare impatti economici, sociali e ambientali rilevanti sulle attività dell'organizzazione. Di questi ultimi, se ne è successivamente individuato il numero per ciascuna azienda del campione che ha pubblicato almeno un report di sostenibilità nel decennio 2012-2022. Si espongono in forma tabellare i primi risultati della ricerca (tabella 8):

Tabella 8: *matrice di materialità e temi materiali*

Unità statistiche	Presenza della matrice di materialità⁷	Numero temi materiali
Calzedonia Holding Spa	1	7
Ermenegildo Zegna Holditalia Spa	1	21
Giorgio Armani Spa	1	16
La Sportiva Spa	1	11
Luxottica Spa	0	42

⁷ Come esposto nel capitolo precedente, per le variabili binarie si assegna un punteggio pari a "1", se presente, e pari a "0", se assente.

Morellato Spa	1	15
OTB Spa*	1	15
Ovs SPA	1	12
Salvatore Ferragamo Spa	1	20
Santoni Spa	0	26

Dalla tabella 8, che considera l'elenco delle aziende che hanno adottato almeno un report di sostenibilità nell'ultimo decennio, si evince che:

- la totalità del campione ha rendicontato i *temi materiali*;
- l'80% del campione ha esposto la *matrice di materialità*;
- il restante 20% del campione ha rendicontato il numero e la tipologia dei *temi materiali* senza però definire il processo di individuazione degli stessi in una apposita matrice;
- l'azienda che ha rendicontato un numero di *temi materiali* maggiore è Luxottica Spa, mentre l'azienda che ha rendicontato un numero di *temi materiali* minore è Calzedonia Holding Spa;
- le aziende che non hanno esposto la *matrice di materialità* sono Luxottica Spa e Santoni Spa.

Prendiamo come esempio il report di sostenibilità 2021-2022 di Morellato Spa (figura 2 e 3) che ha opportunamente espresso il numero e la tipologia di *temi materiali* in forma tabellare, indicandone il relativo procedimento di individuazione all'interno della *matrice di materialità* e spiegandone il contributo anche in forma testuale.

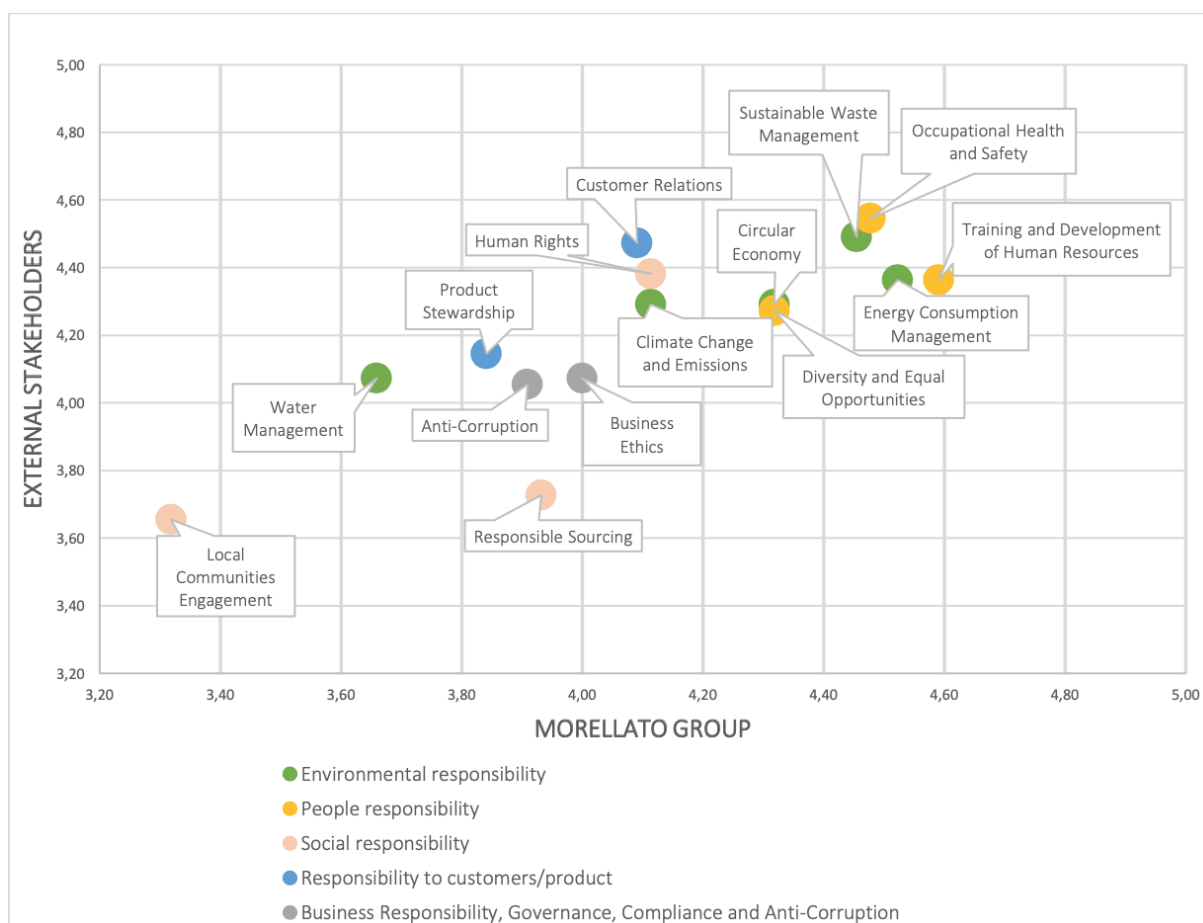
Figura 2: temi materiali rendicontati da Morellato Spa

Tematiche materiali del Gruppo

1 Salute e sicurezza sul lavoro	9 Cambiamento climatico ed emissioni
2 Formazione e sviluppo delle risorse umane	10 Etica aziendale
3 Gestione sostenibile dei rifiuti	11 Product Stewardship
4 Gestione dei consumi energetici	12 Anti-corruzione
5 Economia circolare	13 Gestione della risorsa idrica
6 Diversità e pari opportunità	14 Approvvigionamento responsabile
7 Relazioni con i clienti	15 Coinvolgimento delle comunità locali
8 Diritti umani	

Fonte: report di sostenibilità 2021-2022 di Morellato Spa

Figura 3: matrice di materialità esposta nel report di Morellato Spa



Fonte: report di sostenibilità 2021-2022 di Morellato Spa

Nella sezione testuale del report, infatti, l'azienda spiega nel dettaglio il procedimento di identificazione dei temi materiali, esprimendosi nei seguenti termini: "Il Gruppo, per la sua prima valutazione di materialità, ha coinvolto due categorie di stakeholder (in questo caso, il top management e i clienti) attraverso un sondaggio online. Queste due categorie di stakeholder hanno valutato l'importanza dei 15 argomenti rilevanti emersi dall'analisi, assegnando a ciascun argomento un punteggio da 1 (non importante) a 5 (molto importante). I risultati dell'indagine sono stati poi elaborati e aggregati per creare la matrice di materialità del Gruppo Morellato. I feedback raccolti hanno confermato come materiali e "altamente rilevanti" tutti i 15 temi precedentemente identificati. I risultati del processo di analisi di materialità sono stati discussi e approvati per il Bilancio di Sostenibilità 2021/22 dal Consiglio di Amministrazione nella riunione del 21/04/2022. Aggiunge in seguito: "in accordo con i GRI Reporting Standards, Morellato ha definito e organizzato i contenuti del Bilancio di Sostenibilità in modo da fornire un'informativa su come il Gruppo gestisce ogni tema materiale emerso dal coinvolgimento degli stakeholder." Oltre all'analisi di materialità, specificatamente richiesta dallo Standard di rendicontazione, si sono individuate un set di variabili tematiche idonee a formulare un giudizio verosimile sulle caratteristiche più salienti che qualificano un report come "di qualità". Ai fini dell'analisi, si è associato, qualora la variabile fosse binaria, e come indicato nei paragrafi "Obiettivi, modalità di ricerca e considerazioni metodologiche" e "Variabili tematiche e scala di misurazione", la presenza della variabile a un punteggio pari a 1 e l'assenza a un punteggio pari a 0; si è invece opportunamente considerato un valore, numerico o testuale, qualora la variabile fosse di altra natura (tabella 9).

Tabella 9: variabili tematiche “generali”

Unità statistiche	Tipologia di società	Area	Sede	Settore	Azienda Quotata	Fatturato anno 2021	Dipendenti	Interesse	Investimenti	Landing
Calzedonia Holding Spa	SPA	Nord	Verona	ABB	0	€ 1.889.384.117,00	2826	Passato	1	0
Calzaturificio S.C.A.R.P.A. Spa	SPA	Nord	Treviso	PCA	0	€ 114.161.142,00	338	Recente	1	1
Brunello Cucinelli Spa	SPA	Centro	Perugia	ABB	1	€ 420.662.000,00	1160	Recente	1	1
Betty Blue Spa	SPA	Centro	Bologna	ABB	0	€ 120.402.278,00	272	Recente	1	0
Basicnet Spa	SPA	Nord	Torino	ABB	1	€ 2.417.000,00	227	Recente	1	0
Ape & Partners Spa	SPA	Nord	Treviso	ABB	0	€ 55.155.727,00	57	Recente	1	0
Aeffe Spa	SPA	Centro	Rimini	ABB	1	€ 114.173.000,00	541	Recente	1	0

Cover 50 Spa	Confezioni Peserico Spa	Ciro Paone Spa	Carlotta Srl	Capri SRL	Cantiere Maggiore Srl	Canali Holding Spa
SPA	SPA	SPA	SRL	SRL	SRL	SPA
Nord	Nord	Sud	Centro	Sud	Nord	Nord
Torino	Vicenza	Napoli	Frosinone	Napoli	Novara	Monza Brianza
ABB	ABB	ABB	ABB	ABB	ABB	ABB
1	0	0	0	0	0	0
€ 21.266.322,00	€ 56.181.682,00	€ 79.745.391,00	€ 383.090,00	€ 169.052.390,00	€ 200.000.000,00	€ 87.066.116,00
57	106	373	2	971	1	0
Recente	Recente	Recente	Recente	Recente	Recente	Recente
1	1	1	1	1	1	1
0	0	1	0	0	1	0

Fabiana Filippi Spa	Essemoda Srl	Ermeneildo Zegna Holditalia Spa	Ecuador spa	Dolce&Gabbana Holding Srl	Damiani Spa	Dama Spa	Csp International Spa
SPA	SRL	SPA	SPA	SRL	SPA	SPA	SPA
Centro	Sud	Nord	Centro	Nord	Nord	Nord	Nord
Perugia	Fermo	Biella	Bologna	Milano	Alessandria	Verese	Mantona
ABB	ABB	ABB	ABB	ABB	GIO	ABB	ABB
0	0	0	0	0	1	0	1
€ 61.199.600,00	€ 75.447.497,00	€ 78.604.000,00	€ 2.447.464,00	€ 747.821.658,00	€ 116.015.512,00	€ 98.618.353,00	€ 41.466.000,00
181	0	218	0	0	255	268	326
Recente	Recente	Passato	Recente	Passato	Recente	Recente	Recente
1	1	1	1	1	1	1	1
0	0	1	0	0	0	1	1

Giorgio Armani Spa	GGR Srl	Geox Spa /Lir srl	Gefin Spa	Furla Spa	Fashion Box Spa	Faic Spa
SPA	SRL	SRL	SPA	SPA	SPA	SPA
Nord	Centro	Nord	Nord	Centro	Nord	Centro
Milano	Forlì	Treviso	Milano	Bologna	Treviso	Roma
ABB	PCA	PCA	ABB	PCA	ABB	ABB
0	0	1	0	0	0	0
€ 1.250.052.756,00	€ 60.560.462,00	€ 424.758.000,00	€ 131.026.263,00	€ 124.321.287,00	€ 205.607.775,00	€ 28.093.965,00
1040	186	489	0	445	410	224
Passato	Recente	Recente	Recente	Recente	Recente	Recente
1	1	1	1	1	1	1
0	1	1	1	0	0	0

Italian Independent Group Spa	Isaia e Isaia Spa	Imac Spa	Hpf Srl	Harmont & Blaine Spa	Giuseppe Zanotti Spa	Giorgio Fedon & Figli Spa
SPA	SPA	SPA	SRL	SPA	SPA	SPA
Nord	Sud	Centro	Centro	Sud	Centro	Nord
Torino	Napoli	Ascoli Piceno	Udine	Napoli	Forlì	Belluno
OCCH	ABB	ABB	ABB	ABB	PCA	PCA
1	0	0	0	0	0	1
€ 128.000,00	€ 27.997.161,00	€ 192.563.295,00	€ 17.864.050,00	€ 66.452.177,00	€ 75.752.312,00	€ 39.800.000,00
0	92	519	163	500	331	160
Recente	Recente	Recente	Recente	Recente	Recente	Recente
1	1	1	1	1	1	1
0	0	0	0	0	1	1

Max Mara Fashion Group Srl	Manifattura Valcison Spa	Manifattura Mario Colombo	Macron Spa	Luxottica Spa	Liu Jo Spa	La Sportiva Spa
SRL	SPA	SPA	SPA	SPA	SPA	SPA
Centro	Nord	Nord	Centro	Nord	Centro	Nord
Torino	Belluno	Monza Brianza	Bologna	Milano	Modena	Trento
ABB	ABB	ABB	ABB	OCCH	ABB	PCA
0	0	0	0	1	0	0
€ 111.490.155,00	€ 117.404.490,00	€ 85.147.940,00	€ 180.752.000,00	€ 3.153.426.000,00	€ 240.999.000,00	€ 136.428.416,00
200	192	253	158	2730	827	411
Recente	Recente	Recente	Recente	Recente	Recente	Recente
1	1	1	1	1	1	1
0	1	1	1	1	1	1

Ovs SPA	OTB Spa*	Msgm Srl	Morellato Spa	Moncler Spa	Missoni Spa
SPA	SPA	SRL	SPA	SPA	SPA
Nord	Nord	Centro	Nord	Nord	Nord
Venezia	Vicenza	Milano	Padova	Milano	Varese
ABB	ABB	ABB	GIO	ABB	ABB
1	0	0	0	1	0
€ 1.013.262.000,00	€ 1.053.000.000,00	€ 44.676.331,00	€ 71.778.416,00	€ 302.092.000,00	€ 96.125.104,00
7803	262	97	165	134	351
Passato	Passato	Recente	Recente	Recente	Passato
1	1	1	1	1	1
1	1	0	0	1	1

Stefano Ricci Spa	Sportwear Company Spa	Spa Pi.Spa	Santoni Spa	Salvatore Ferragamo Spa	Safilo Group Spa	Piquadro Spa
SPA	SPA	SPA	SPA	SPA	SPA	SPA
Centro	Centro	Centro	Nord	Centro	Nord	Centro
Firenze	Bologna	Perugia	Brescia	Firenze	Padova	Bologna
ABB	ABB	ABB	PCA	PCA	OCCH	PCA
0	0	0	0	1	1	1
€ 78.738.500,00	€ 223.012.000,00	€ 130.000.000,00	€ 63.749.061,00	€ 564.003.000,00	€ 1.025.000,00	€ 46.127.000,00
282	206	0	270	915	19	264
Recente	Recente	Recente	Recente	Passato	Passato	Recente
1	1	1	1	1	1	1
0	0	0	1	1	1	1

Tod's Spa	SPA	Centro	Fermo	PCA	1	€ 528.150.000,00	2114	Recente	1	0
Tessiform Spa	SPA	Centro	Firenze	ABB	0	€ 57.786.797,00	281	Passato	1	1
Teddy Spa	SPA	Centro	Rimini	ABB	0	€ 483.834.407,00	2110	Recente	1	1

Come si evince dalla tabella 9, si è dapprima determinata la declinazione di un set di variabili “generali” per ciascuna delle 59 aziende del campione, al fine di individuare una serie di caratteristiche che contraddistinguono qualsiasi tipo di realtà aziendale italiana e che possano condurre a delle conclusioni rilevanti per la ricerca. In merito all’identificazione delle variabili e della relativa scala di misurazione, già esposta nel dettaglio nel capitolo precedente, è opportuno segnalare come si sia segnato un interesse “recente” qualora l’azienda abbia dimostrato un’attenzione verso la sostenibilità nel periodo compreso tra il 2012 e il 2022; si è invece considerato “passato” se antecedente al 2012⁸. Inoltre, si segnala come, nella valutazione della landing page aziendale sulla sostenibilità, sia stato volutamente posto un criterio restrittivo: infatti, si è segnalata la variabile come presente, solo ed esclusivamente per le aziende che hanno posto una landing page direttamente collegata a una delle voci del menù principale del proprio sito o, in alternativa, a una delle voci del footer, considerando, a titolo di esempio, denominazioni quali “sostenibilità”, “responsabilità sociale”, “codice etico”, “for the planet” e similari⁹. Questa scelta è stata dettata dalla necessità di distinguere le aziende

⁸ Si specifica come si sia considerato “passato” se antecedente al 2012 e, al contempo, ancora in essere.

⁹ In particolare, si sono considerate tutte le denominazioni con un rimando diretto, unico ed esplicito alla sostenibilità.

che pongono un'enfasi prioritaria sulla sostenibilità, almeno da un punto di vista prettamente comunicativo, da quelle che hanno semplicemente attuato investimenti in sostenibilità che, come si evince dalla stessa tabella, è una variabile presente a tutte le unità statistiche del campione. Ne consegue che un'azienda possa presentare di fatto una landing page sulla sostenibilità, ma che questa non sia stata messa sufficientemente in evidenza secondo i parametri di misurazione stabiliti dalla ricerca. Al campione ristretto di aziende che hanno adottato almeno un report di sostenibilità, si sono stabilite, al pari dell'analisi di materialità, delle variabili specifiche e applicabili esclusivamente alle realtà che hanno scelto il report come strumento strategico di comunicazione della responsabilità sociale d'impresa, con il preciso scopo di identificare le caratteristiche più segnaletiche della bontà del documento. Di seguito, si espongono i primi risultati della ricerca in forma tabellare (tabella 10).

Tabella 10: variabili tematiche "specifiche"

Unità statistiche	GRI	Redazione	SDGs	N. SDGs	Sito	Dati numerici	Pagine	Lingua	N. report	Ambiti	Attinenza	Obiettivi futuri
Calzedonia Holding Spa	1	Interna	1	12	1	1	112	Italiano	3	Sociale e ambientale	1	1
Ermenegildo Zegna Holditalia Spa	1	Esterna	1	0	1	1	60	Inglese	2	Sociale e ambientale	1	1
Giorgio Armani Spa	1	Interna	1	14	1	1	84	Italiano	4	Sociale e ambientale	1	1
La Sportiva Spa	1	Interna	1	11	1	1	51	Italiano	1	Sociale e ambientale	1	0
Luxottica Spa	1	Esterna	1	13	1	1	52	Inglese	3	Sociale e ambientale	1	1
Morellato Spa	1	Interna	1	16	1	1	72	Italiano	1	Sociale e ambientale	1	1
OTB Spa*	1	Interna	1	8	1	1	89	Italiano	1	Sociale e ambientale	1	1
Ovs SPA	1	Esterna	1	5	1	1	104	Italiano	6	Sociale e ambientale	1	1

Salvatore Ferragamo Spa	1	Esterna	1	9	1	1	57	Italiano	5	Sociale e ambientale	1	0
Santoni Spa	1	Interna	1	3	1	1	50	Italiano	1	Sociale e ambientale	1	1

Di seguito, si espongono alcune considerazioni iniziali che emergono dall'analisi fin qui condotta:


- la percentuale di aziende che hanno adottato almeno un report di sostenibilità nel decennio 2012-2022 corrisponde circa al 17% del campione, e la stessa proporzione vale anche per la Dichiarazione Non Finanziaria (DNF);
- la totalità delle aziende che hanno pubblicato il report di sostenibilità ha adottato come Standard di rendicontazione il Global Reporting Initiative (GRI) e presentano all'interno del documento almeno un riferimento ai Sustainable Development Goals (SDGs);
- l'impegno di rendicontare le performance di sostenibilità risulta essere un investimento ricorrente solo negli ultimi anni, avendo il 50% del campione pubblicato non più di due report continuativi e riferibili esclusivamente agli ultimi 2 anni di attività (2020-2022);
- tutte le aziende del campione, ad eccezione di Ermenegildo Zegna Holditalia Spa, hanno quantificato all'interno del report il numero e il tipo di SDGs rendicontati;
- le aziende che hanno deciso di investire nella redazione di un report in un periodo antecedente al 2019, sembrano essere quelle di maggiori dimensioni e dunque positivamente correlate con la variabile "fatturato" e "dipendenti";
- l'80% del campione ha pubblicato all'interno del report una sezione (o un elenco) che indica, sebbene in misura generale, gli obiettivi di sostenibilità futuri che l'organizzazione si pone.

Si segnala come la presenza di una sezione (o di un elenco) che indichi gli obiettivi di sostenibilità futuri, assuma una rilevanza segnaletica considerevole nel valutare la qualità di un report, in quanto permette di rendere esplicito ciò che l'azienda auspica in linea teorica, in termini di performance di sostenibilità, e quanto effettivamente rendiconta all'interno del report nell'anno successivo. Se, per esempio, un'azienda ponesse come obiettivo futuro la mitigazione degli impatti ambientali attraverso una compensazione del 30% delle emissioni di CO₂, e, all'interno del report successivo, il risultato venisse omesso o non raggiunto, vi è, con ogni probabilità, una difformità tra quanto dichiarato e quanto

effettivamente raggiunto. Unica eccezione è rappresentata dal caso in cui sia l'azienda stessa a rendicontare la mancata raggiungibilità dell'obiettivo preposto. La presenza di una sezione che indichi l'impegno futuro rappresenta dunque, un indicatore di trasparenza, coerenza ed efficacia, in *primis* comunicativa, ma anche e soprattutto sostanziale: infatti, nel giudicare una "buona" o una "cattiva" comunicazione, non ci si dovrebbe mai svincolare completamente da quel contenuto che la stessa comunicazione veicola, essendo ad essa strettamente integrata e relazionata. Si noti inoltre, come si evince dalla tabella sopra esposta, come la totalità delle aziende integri nel documento almeno un riferimento ai Sustainable Development Goals (SDGs). Come è facile intuire, questa scelta è dettata dall'immediata riconoscibilità, visiva e simbolica, dei 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile su scala globale. Sono questi, infatti, a garantire la massima efficacia comunicativa dell'obiettivo di sostenibilità considerato: se, per esempio, l'azienda rendiconta un buon risultato in termini di empowerment femminile, il contestuale inserimento del logo "*Parità di genere*", riconducibile all'Obiettivo 5 dell'Agenda 2030, avrà senza dubbio un maggior riscontro in termini di performance comunicativa. Inoltre, è da segnalare come la maggior parte delle aziende considerate affermi di contribuire a un numero ampio di Obiettivi e sempre riconducibili a una duplice declinazione della sostenibilità, ambientale e sociale. Si noti, a tal proposito, come sia lo stesso Standard di rendicontazione del Global Reporting Initiative (GRI) a rendere disponibile un documento, denominato "*Linking the SDGs and the GRI Standards*", finalizzato a integrare correttamente i Sustainable Development Goals (SDGs) all'interno di un report di sostenibilità. Un esempio renderà subito chiara la necessità operativa di collegare l'elenco dei temi rendicontati con uno o più degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile e dei relativi Target individuati dall'Agenda 2030.



GRI Universal Standards and Topic Standards

SDG	Target	Available Disclosures	Disclosure	Sources
 <p>1.1 By 2030, eradicate extreme poverty for all people everywhere, currently measured as people living on less than \$1.25 a day</p>		a. A description of the approach to tax, including: <ol style="list-style-type: none"> i. whether the organization has a tax strategy and, if so, a link to this strategy if publicly available; ii. the governance body or executive-level position within the organization that formally reviews and approves the tax strategy, and the frequency of this review; iii. the approach to regulatory compliance; iv. how the approach to tax is linked to the business and sustainable development strategies of the organization. 	207-1	GRI 207: Tax 2019
		a. A description of the tax governance and control framework, including: <ol style="list-style-type: none"> i. the governance body or executive-level position within the organization accountable for compliance with the tax strategy; ii. how the approach to tax is embedded within the organization; iii. the approach to tax risks, including how risks are identified, managed, and monitored; iv. how compliance with the tax governance and control framework is evaluated. b. A description of the mechanisms for reporting concerns about unethical or unlawful behavior and the organization's integrity in relation to tax. c. A description of the assurance process for disclosures on tax and, if applicable, a reference to the assurance report, statement, or opinion.	207-2	GRI 207: Tax 2019
		a. A description of the approach to stakeholder engagement and management of stakeholder concerns related to tax, including: <ol style="list-style-type: none"> i. the approach to engagement with tax authorities; ii. the approach to public policy advocacy on tax; iii. the processes for collecting and considering the views and concerns of stakeholders, including external stakeholders. 	207-3	GRI 207: Tax 2019

Fonte: documento "Linking the SDGs and the GRI Standards" dalle linee guida GRI

Si segnala di seguito la modalità di lettura del documento (figura 4). Se, per esempio, un'organizzazione rendiconta delle attività riconducibili allo Standard "GRI 207", significa, di conseguenza, che sta contribuendo anche al Target 1.1 dell'Obiettivo 1 "Povertà Zero". Il documento prosegue delineando la connessione fra i successivi 169 Target e 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile con gli indicatori dello Standard di rendicontazione. È dunque possibile stabilire una lista univoca degli Obiettivi che l'azienda persegue, spesso raccolta in forma tabellare, iconografica o testuale all'interno del report stesso. Ne consegue che anche il numero di Sustainable Development Goals (SDGs) è un buon indicatore per stabilire, sia dal punto di vista comunicativo che sostanziale, la qualità di un report di sostenibilità. Un'ultima categoria di indicatori sono quelli di natura qualitativa, indicati nel framework "Principi di rendicontazione per la definizione dei contenuti del report" del Global Reporting Initiative (GRI), insieme agli elementi che plasmano la comunicazione tradizionale (Siano, 2014, p. 123). Questi andranno esaminati in funzione degli argomenti tematici e dei Goal 8,12 e 13, opportunamente scelti in quanto ricorrenti nel settore della moda italiana. Si espone quindi di seguito una tabella riassuntiva degli stessi (tabella 11).

Tabella 11: indicatori qualitativi, argomenti tematici e Obiettivi

Indicatori qualitativi	Adempienza allo Standard GRI (principi), Adempienza allo Standard GRI (contenuti), Accuratezza, Equilibrio, Chiarezza, Comparabilità, Affidabilità, Tempestività, Visibilità, Distintività, Autenticità, Coerenza e Trasparenza.
Argomenti tematici	L'implementazione di processi di economia circolare nel proprio business model; La produzione, la distribuzione e la vendita di materiali naturali a discapito di quelli sintetici; La mitigazione degli impatti ambientali in ogni fase del ciclo di vita di un prodotto e nei processi aziendali; La valorizzazione della moda nazionale, le tradizioni locali e la sapienza artigianale italiana a discapito della moda "low cost" di scarsa qualità; La trasparenza, la coerenza e la responsabilità della comunicazione aziendale.
Obiettivi	Obiettivo 8, 12 e 13

Fonte: rielaborazione del testo

Gli indicatori qualitativi, avendo natura soggettiva e interpretabile, necessitano di essere valutati caso per caso. Come lo stesso Standard di rendicontazione prevede, un tema è più o meno rilevante in funzione del peso che ha in uno specifico contesto di riferimento. Nel paragrafo seguente si analizzeranno dunque nel dettaglio gli elementi di qualità di un report di sostenibilità, ponendo a confronto due esempi di reportistica aziendale in funzione degli indicatori qualitativi, degli argomenti tematici e degli Obiettivi sopra esposti. L'insieme dei dati e delle considerazioni finora descritte saranno successivamente ampliate tramite sviluppo di apposite tabelle pivot e attraverso la determinazione di un *ranking*.

Analisi di due report a confronto

Per valutare le caratteristiche qualitative di un report di sostenibilità si è scelto volutamente un approccio comparativo, che restringe la prospettiva a due esempi di reportistica ben specifici. Di seguito, si analizzeranno i tratti più salienti di due aziende appartenenti al campione iniziale, che rappresentano a 360° l'italianità: Giorgio Armani Spa e Santoni Spa. Nello specifico, si prende a riferimento il report di sostenibilità 2021 del Gruppo Armani e il report di sostenibilità 2021 di Santoni Spa, entrambi disponibili

nei rispettivi siti web aziendali. L'analisi in questione richiede alcune constatazioni preliminari: la prima, la differenza dimensionale tra le due realtà, che da adito non solo a una diversa concezione della sostenibilità, ma anche ad una sostanziale differenza comunicativa, e la seconda, conseguente alla prima, ovvero la volontà di ricercare un risultato che venga calibrato in funzione delle caratteristiche di ciascuna azienda. Nel valutare le caratteristiche di ciascun documento, si è partiti opportunamente dall'individuazione della concezione aziendale sulla Corporate Social Responsibility (CSR) e, dunque, dal riconoscimento di una vera e propria "filosofia" di sostenibilità aziendale e da una sua specifica declinazione. Nel caso del Gruppo Armani, la sostenibilità è declinata da tre pilastri, ovvero "Persone, Pianeta e Prosperità", che incarnano una duplice declinazione della sostenibilità, sociale e ambientale. È lo stesso Armani in persona, infatti, come si evince dal sito web aziendale, a ribadire: *"Penso che la moda possa contribuire al rinnovamento in atto allineandosi ai bisogni reali delle persone, nel rispetto dei beni comuni da tutelare: il tessuto sociale e l'ambiente"*. Il brand, qui inteso come l'insieme di quegli elementi intrinseci e simbolici che conferiscono e veicolano i codici connotativi di una marca, ha infatti creato uno stile senza tempo, sempre capace di vivere innumerevoli mutazioni e creare uno spazio dove etica ed estetica possano coincidere. Al di là dei codici comunicativi, che pure sono rilevanti, le azioni di sostenibilità su cui il Gruppo Armani si focalizza riguardano soprattutto due elementi: l'acqua, attraverso il progetto ambientale e sociale "Acqua for Life", che da anni persegue l'obiettivo di accesso universale all'acqua in zone soggette a scarsità idrica, e la terra, intesa sia come territorio che come territorialità, attraverso un piano specifico di ampliamento del verde in diverse zone del mondo e in collaborazione con aziende locali. Così facendo, il gruppo declina la sostenibilità con uno stile fresco, internazionale e di ampio respiro, perfettamente coerente con i valori del brand: dal punto di vista simbolico, infatti, da una parte abbiamo l'acqua, principale fonte di vita, che rappresenta la fluidità, il dinamismo e la capacità di stare sempre al passo con i tempi, e dall'altra la terra, che rappresenta la territorialità, le origini e l'attaccamento ai propri valori. Diversa è la declinazione di sostenibilità di Santoni Spa, che pone enfasi su una connotazione più "classica" e "ideale" della stessa. Infatti, lo stesso sito aziendale riporta: *"Santoni crea bellezza. Bello, per noi, vuol dire buono, secondo l'ideale classico. Bellezza, oggi, significa anche sostenibilità. Agire in maniera sostenibile è di fondamentale importanza"*. Inoltre, l'azienda ribadisce come la sostenibilità non possa mai precludere la centralità della persona, perché in essa si

identifica l'italianità. Si aggiunge infatti: *“Santoni si distingue per un autentico umanesimo che è anche l'essenza profondamente italiana del marchio”. L'importanza del singolo individuo è al centro della filosofia aziendale.* Si può fin da subito constatare come entrambe le connotazioni di sostenibilità risultano coerenti con i valori dei rispettivi brand e con l'immagine dell'italianità del mondo. Soffermiamoci ora nel dettaglio, seguendo gli indicatori di natura qualitativa sopra esposti, su un'analisi comparativa dei due documenti, in funzione degli argomenti tematici e degli Obiettivi considerati. Per quanto riguarda *l'adempimento allo Standard GRI (principi e contenuti)*, constatiamo positivamente come entrambi i report:

- seguano gli Standard di rendicontazione Global Reporting Initiative (GRI);
- seguano la struttura del report suggerita dallo Standard;
- individuano con chiarezza il periodo di rendicontazione;
- rispettino il principio di materialità tramite l'individuazione dei *temi materiali*;
- esprimano nel dettaglio, in modo completo, puntuale e quantificabili, la qualità dei dati richiesti dallo Standard.

Constatiamo inoltre, che entrambi i documenti indicano obiettivi chiari da raggiungere, ma non in misura sufficientemente misurabile e dettagliata. In aggiunta, si segnala come Santoni Spa, diversamente da Armani Spa, non esponga una vera e propria *matrice di materialità*, espressamente richiesta dallo Standard, ma raggruppi i dati in forma tabellare. Si giunge in questo caso a un adempimento parziale dello Standard di rendicontazione, in quanto il documento esprime l'esatto contenuto del dato richiesto, ovvero l'individuazione dei temi materiali e la relativa importanza per ciascun gruppo di stakeholder, ma non nella forma richiesta. Per quanto riguarda *l'accuratezza, l'equilibrio, la chiarezza, la comparabilità, l'affidabilità e la tempestività*, si evince positivamente per entrambe che:

- le informazioni oggetto di rendicontazione risultano sufficientemente accurate da consentire di valutare le performance dell'organizzazione;
- i dati riportati riflettono in modo trasparente sia aspetti positivi che negativi;
- i dati disponibili sono esposti in modo tale che risultino comprensibili e accessibili;
- i dati vengono rendicontati in modo coerente tale da consentire di analizzare i cambiamenti della performance nel tempo;

- i dati vengono presentati in modo tale che risultino esaminabili e sia possibile definirne la qualità e la relativa importanza.

Si evince inoltre che i report del Gruppo Armani vengano pubblicati con cadenza periodica annuale, a partire dall'anno 2018 fino al 2021, e tutti i documenti siano stati resi disponibili nei tempi necessari a consentire agli stakeholder di assumere decisioni consapevoli. Diverso è il caso dell'azienda Santoni Spa, della quale non possiamo attribuire un giudizio completo di integrità al criterio di "*pubblicazione con cadenza periodica*" (*tempestività*) in quanto il report 2021 costituisce il primo documento redatto, come peraltro opportunamente indicato dall'azienda stessa nel paragrafo "*Note metodologiche*". Tuttavia, dal documento traspare la volontà della società di rendicontare l'impegno di sostenibilità anche per gli anni successivi. Per quanto riguarda *la visibilità, la distintività, l'autenticità, la coerenza e la trasparenza*, si evince quanto segue. Entrambi i report sono stati resi disponibili all'interno del sito aziendale, canale primario di comunicazione esterna: nello specifico, Santoni Spa presenta una landing page di sostenibilità all'interno del sito commerciale, mentre il Gruppo Armani ha scelto appositamente di crearne uno secondario. Lo stile comunicativo adottato, sia grafico che testuale, dimostra per entrambi coerenza e capacità di differenziarsi. L'impostazione grafica del report del Gruppo Armani infatti, riprende in copertina, e nelle pagine immediatamente successive, il tema dell'acqua, che evoca non solo uno dei principali progetti di sostenibilità che caratterizzano il Gruppo, ma anche, in senso figurato, e come si è accennato poc'anzi, la capacità di mantenere una posizione "fluida" nel mercato. Inoltre, l'aspetto tangibile dell'elemento acqua rievoca la dimensione sensoriale dei profumi e delle fragranze targate Armani. In copertina, inoltre, l'acqua è raffigurata come un'onda, quasi a simboleggiare la forza del cambiamento come una sorta di energia vitale che necessita di essere condivisa. La compostezza, la solidità e lo stile classico che rievoca il brand è sorretto invece, dal punto di vista stilistico, dal font utilizzato, attraverso linee sottili, verticalizzate e decise, oltre che dagli abbinamenti cromatici, ricercati ed eleganti e dal tone of voice, formale ma mai distaccato (figura 5 e 6). Santoni Spa invece, opta per uno stile basico e genuino, esprimendo un gusto per la semplicità del tutto italiano. In copertina, infatti, è presente una strada tracciata, che rievoca la bellezza dei paesaggi italiani, quasi a simboleggiare che la sostenibilità non sia un semplice punto di arrivo, ma un "percorso" da tracciare e seguire insieme. A livello comunicativo, spicca la scelta delle

immagini, che rievocano con grande efficacia la qualità del Made in Italy in tutto il mondo. La solidità dei valori della tradizione, inoltre, è rappresentata simbolicamente dall'elemento terra e dall'elemento scarpe. Infine, il tone of voice e il font utilizzati risultano più diretti e colloquiali, senza mai perdere di compostezza (figura 5 e 6).

Figura 5: copertine a confronto



Fonte: report di sostenibilità di Armani e Santoni 2021

Figura 6: visual a confronto



Fonte: report di sostenibilità Armani e Santoni 2021

Consideriamo di seguito i contenuti presenti nel report, andando a valutare l'insieme delle attività sostenibili in relazione agli argomenti tematici e agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile. Il Gruppo Armani, seguendo i tre valori "Persone, Pianeta e Prosperità", che coerentemente fa corrispondere ai macro titoli del report, pone enfasi, in tema di sostenibilità sociale, su tematiche quali il benessere dei dipendenti, lo sviluppo dei talenti, la diversità, l'inclusione, le pari opportunità, la formazione, la salute, welfare, la sicurezza dei lavoratori, le relazioni con la comunità, il rapporto con il territorio e altre iniziative di carattere sociale, economico e culturale, in piena conformità con il Goal 8 "*Lavoro dignitoso e crescita economica*"; per quanto attiene la sostenibilità ambientale, viene dato rilievo ad un utilizzo razionale e consapevole delle risorse, all'implementazione di modelli di economia circolare, alla riduzione del packaging, all'ottimizzazione dei consumi energetici, alle emissioni di CO2, alla biodiversità, alla tutela degli oceani e alla preferenza verso materie prime a basso impatto ambientale, in accordo con il Goal 12 "*Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo*" e al Goal 13 "*Agire per il clima*". Le attività rendicontate all'interno del report, inoltre, contribuiscono a sostenere le principali sfide del settore della moda italiana a partire dall'implementazione di processi di economia circolare nel proprio business model, la mitigazione degli impatti ambientali e la valorizzazione della moda nazionale a discapito della moda "low cost" e di scarsa qualità. Santoni Spa invece considera, dal punto di vista della sostenibilità sociale, tematiche quali la salute, la sicurezza sul lavoro, la formazione, le pari opportunità, l'occupazione, il work life balance, il rispetto dei diritti umani e le comunità locali; dal punto di vista della sostenibilità ambientale, pone enfasi su temi quali l'economia circolare, la compliance ambientale, la preferenza verso materiali sostenibili, l'uso efficiente delle risorse, la mitigazione delle emissioni di CO2, l'adozione di pratiche di approvvigionamento sostenibili e il benessere degli animali, in piena conformità con gli Obiettivi considerati e con le principali sfide del settore della italiana. Santoni Spa, infatti, contribuisce all'implementazione di processi di economia circolare, alla mitigazione degli impatti ambientali, alla valorizzazione della sapienza artigianale italiana e alla trasparenza della comunicazione aziendale. Entrambe le organizzazioni, in ultima analisi, affermano la volontà di ricercare nel tempo risultati sempre più ambiziosi, concreti e misurabili, dando assoluta priorità alle esigenze dei relativi gruppi di stakeholder. Le aziende, inoltre, forniscono all'interno del report dati coerenti con i rispettivi purpose aziendali,

assumendo posizioni chiare, dirette e trasparenti su argomenti di attualità, e mettendo altresì in evidenza eventuali aspetti negativi e/o migliorabili. Nel prossimo paragrafo si darà riscontro dei risultati della ricerca empirica arrivando a stabilire un *ranking* di qualità dei report, tenendo in considerazione anche degli elementi qualitativi appena esposti.

Interpretazione dei risultati di ricerca

Coerentemente con le finalità della ricerca, si sono volute considerare, attraverso l'utilizzo e lo sviluppo di apposite tabelle, i risultati dell'indagine, dando contestuale evidenza dei riscontri più salienti circa le variabili tematiche ritenute più significative.

Tabella 12: relazione tra la presenza di una landing page e un interesse recente/passato per la sostenibilità

SUM di Adozione del report di sostenibilità	Interesse recente/passato per la sostenibilità		
	Passato	Recente	Numero di report
Costruzione di una landing page ad hoc sulla sostenibilità			
0	2	1	3
1	4	3	7
Numero di report	6	4	10

Dalla tabella 12 constatiamo che il 57% delle aziende che presentano una landing page “CSR” hanno dimostrato perlopiù un interesse passato per la sostenibilità. Dato il numero cospicuo delle organizzazioni del campione che hanno provveduto a investire sulla sostenibilità soltanto di recente (100%), la presenza di una landing page *ad hoc* è indice di un interesse per la sostenibilità continuo e duraturo nel tempo.

Tabella 13: relazione tra l'area geografica e il settore di appartenenza

SUM di Adozione del report di sostenibilità Area geografica			
Settore di appartenenza	Centro	Nord	Numero di report
ABB		5	5
GIO		1	1
OCCH		1	1
PCA	1	2	3
Numero di report	1	9	10

Dalla tabella 13 constatiamo che il 50% delle aziende che hanno deciso di pubblicare il report di sostenibilità appartiene perlopiù al settore specifico dell'abbigliamento e il 90% è localizzato al nord d'Italia.

Tabella 14: relazione tra la presenza della matrice e la sezione "obiettivi futuri"

SUM di Adozione del report di sostenibilità Presenza della sezione "obiettivi futuri"			
Presenza della matrice di materialità	0	1	Numero di report
0		2	2
1		2	6
Numero di report	2	8	10

Dalla tabella 14 constatiamo che il 75% delle aziende che ha inserito la *matrice di materialità* all'interno del report, come richiede lo Standard, ha inserito anche una sezione dedicata agli obiettivi futuri, non volendosi limitare alla rendicontazione di quelli raggiunti.

Tabella 15: relazione tra la lingua adottata e la redazione interna/esterna del report

SUM di Adozione del report di sostenibilità Redazione interna/esterna del report				
Lingua adottata	Esterna	Interna	Numero di report	
Inglese	2	2		
Italiano	2	6	8	
Numero di report	4	6	10	

Dalla tabella 15 constatiamo che il 75% delle aziende che ha redatto il report in lingua italiana ha scelto di internalizzare l'attività, al contrario di quelle che, per esigenza di comunicabilità verso i mercati esteri, hanno voluto redigerlo in lingua inglese (25%) e che dunque hanno preferito affidarsi a un'azienda o a un'agenzia esterna specializzata.

Tabella 16: relazione tra azienda quotata/non quotata e redazione interna/esterna del report

SUM di Adozione del report di sostenibilità Redazione interna/esterna del report				
Azienda quotata	Esterna	Interna	Numero di report	
0	1	6	7	
1	3		3	
Numero di report	4	6	10	

Dalla tabella 16 emerge che la totalità delle aziende quotate ha scelto di redigere il report esternamente, al contrario di quelle non quotate, di cui, la maggior parte, ha scelto di produrlo internamente.

Tabella 17: relazione tra settore di appartenenza e interesse recente/passato per la sostenibilità

SUM di Adozione del report di sostenibilità Interesse recente/passato per la sostenibilità			
Settore di appartenenza	Passato	Recente	Numero di report
ABB	5	5	
GIO		1	1
OCCH		1	1
PCA	1	2	3
Numero di report	6	4	10

La tabella 17 mostra che il 50% delle aziende del campione che ha redatto almeno un report di sostenibilità appartiene al settore dell'abbigliamento e dimostra un interesse della sostenibilità passato e dunque costante negli anni.

Tabella 18: relazione tra area geografica e interesse recente/passato per la sostenibilità

SUM di Adozione del report di sostenibilità Area geografica			
Interesse recente/passato per la sostenibilità	Centro	Nord	Numero di report
Passato	1	5	6
Recente		4	4
Numero di report	1	9	10

La tabella 18 mette in evidenza come l'area geografica (nord e centro) non sembra influire su un interesse recente o passato per la sostenibilità. Si nota inoltre che non vi è alcuna azienda del campione con sede al sud Italia che abbia pubblicato almeno un report di sostenibilità nell'orizzonte temporale considerato.

Nello stabilire un *ranking*, si è andati a selezionare quegli indicatori che, nel complesso, si distinguono per capacità segnaletica e misurabilità. Nello specifico, si sono considerate le seguenti variabili, ciascuna associata a dei punteggi, a cui si sono aggiunte, come si è detto,

un indicatore riguardante l'attinenza agli indicatori qualitativi¹⁰. Si espongono di seguito i punteggi complessivi attribuiti a ciascun report, gli intervalli della scala di misurazione e il ranking finale (tabella 19, 20 e 21).

Tabella 19: individuazione delle variabili e dei relativi intervalli

Unità statistiche	GRI	Matrice	N. temi materiali	SDGs	N. SDGs	Sito	Dati numerici	N. report	Attinenza	Obiettivi futuri	Indicatori qualitativi
Intervalli	0=no; 1=sì	0=no; 1=sì	0-9; 10-29; 30;39; 40>	0=no; 1=sì	0-4; 5-9; 10-14; 15 >	0=no; 1=sì	0=no; 1=sì	1;3; 4>	0=no; 1=sì	0=no; 1=sì	0=no; 2= sì
Calzedonia Holding Spa	1	1	7	1	12	1	1	3	1	1	2
Ermenegildo Zegna Holditalia Spa	1	1	21	1	0	1	1	2	1	1	2
Giorgio Armani Spa	1	1	16	1	14	1	1	4	1	1	2
La Sportiva Spa	1	1	11	1	11	1	1	1	1	0	2
Luxottica Spa	1	0	42	1	13	1	1	3	1	1	2
Morellato Spa	1	1	15	1	16	1	1	1	1	1	2
OTB Spa*	1	1	15	1	8	1	1	1	1	1	2
Ovs SPA	1	1	12	1	5	1	1	6	1	1	2
Salvatore Ferragamo Spa	1	1	20	1	9	1	1	5	1	0	2
Santoni Spa	1	0	26	1	3	1	1	1	1	1	2

Dalla tabella 19 emerge che il 100% dei report delle aziende del campione fanno riferimento allo Standard del Global Reporting Initiative (GRI); contengono almeno un cenno agli SDGs; sono pubblicati all'interno del sito web aziendale; espongono nel

¹⁰ Il punteggio attribuito in questo campo risulta "0" se l'azienda non risulta conforme agli indicatori qualitativi, "1" se risulta parzialmente conforme e "2" se risulta totalmente conforme.

dettaglio dati e informazioni quantitative (oltre che qualitative); sono attinenti alle sfide del settore e al contesto di business di riferimento e risultano totalmente conformi agli indicatori qualitativi. Emerge inoltre che l'80% dei report delle aziende del campione hanno sviluppato la matrice di materialità e contengono una sezione che approfondisca nel dettaglio gli obiettivi di sostenibilità per il futuro.

Per quanto riguarda il *numero di temi materiali*, constatiamo che:

- il 10% dei report cadono nel primo intervallo (0-9)
- l'80% dei report cadono nel secondo intervallo (10-29)
- il restante 10% cada nell'ultimo intervallo (<40)

Per quanto riguarda il *numero di Sustainable Development Goals (SDGs)*, vediamo come:

- il 20% dei report cadano nel primo intervallo (0-4)
- il 30% dei report cadano nel secondo intervallo (5-9)
- il 40% dei report ricadano nel terzo intervallo (10-14)
- il restante 10% cada nell'ultimo intervallo (<15)

Per quanto attiene il *numero di report pubblicati*, constatiamo che:

- il 70% dei report cadano nel primo intervallo (1-3)
- il 30% dei report cadano nel secondo intervallo (4>)

Di seguito, esponiamo gli intervalli della scala di misurazione per il calcolo dei punteggi e l'elaborazione del ranking finale.

Tabella 20: intervalli della scala di misurazione

Punteggio	Qualità del report
< 50	Eccellente
< 45 > 50	Ottimo
< 40 > 45	Buono
< 35 > 40	Discreto
< 30 > 35	Migliorabile

Tabella 21: ranking finale e somma dei punteggi complessivi

Ranking	Azienda	Punteggi complessivi
1)	Luxottica Spa	64
2)	Giorgio Armani Spa	43
3)	Salvatore Ferragamo Spa	42
4)	Morellato Spa	41
5)	Santoni Spa	38
6)	OTB Spa	33
7)	Ermenegildo Zegna	32
8)	La Sportiva Spa	31
9)	Calzedonia Holding Spa	31
10)	OVS Spa	30

Dalle tabelle 20 e 21 si evince come l'azienda che ha totalizzato un punteggio che rientra in una valutazione "eccellente" o "ottima" del report sia Luxottica Spa; quelle che rientrano nella valutazione "buona" siano Giorgio Armani Spa, Salvatore Ferragamo Spa e Morellato Spa; quelle che rientrano nella valutazione "discreta" siano Santoni Spa, OTB Spa, Ermenegildo Zegna, La Sportiva Spa e Calzedonia Holding Spa; e quella che rientra nella valutazione "migliorabile" sia OVS Spa.

Elementi di miglioramento della reportistica aziendale

I potenziali elementi di miglioramento della reportistica aziendale secondo le criticità emerse dalla ricerca e in funzione delle principali sfide del settore della moda italiana sono diversi. Il principale fattore di miglioramento è individuabile, innanzitutto, nel carattere di misurabilità, non tanto dei risultati ottenuti, quanto degli impegni futuri: dall'analisi, infatti, emerge in tutti i report la presenza di dati numerici per i risultati già ottenuti, ma non possiamo affermare altrettanto per quanto riguarda la rendicontazione degli impegni futuri, espressi quasi unicamente in termini generali, senza un'indicazione quantificabile e senza l'impegno di una data. Dal punto di vista contenutistico, un altro fattore di miglioramento è da ritrovarsi nella natura dei progetti implementati: molte delle aziende, infatti, dimostrano la volontà di dedicarsi alla sostenibilità tramite sostegno a progetti esterni al business, dando invece priorità secondaria all'implementazione di pratiche sostenibili che siano interne all'azienda, soprattutto in ambito di sostenibilità

ambientale. Questa scelta, indirettamente, penalizza tutte quelle aziende che incorporano la sostenibilità nel proprio DNA, ovvero quelle che traducono le sfide del settore attraverso lo sviluppo interno di tecnologie ambientali innovative e la realizzazione di prodotti finali ecologici, etici e sostenibili. Il terzo fattore di miglioramento è di natura dimensionale: il report di sostenibilità, come emerge dall'analisi, risulta un investimento interessante quasi unicamente per la grande impresa, mentre risulta ancora poco attrattivo per la piccola o la media impresa¹¹. Questo aspetto conduce spontaneamente a una considerazione sulla Direttiva Europea CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), adottata in via definitiva il 10 novembre 2022, che estende gradualmente l'obbligo di rendicontazione non finanziaria a più tipologie di realtà imprenditoriale, incluse le piccole medie imprese (PMI). La Direttiva, come indica un articolo di Tecno S.r.l., imporrà loro, infatti, la pubblicazione del report di sostenibilità come principale documento per informare gli stakeholder dell'impatto che l'impresa ha nei confronti della società, dell'ambiente, delle persone e del pianeta, con opportuna indicazione anche dei rischi di sostenibilità. L'obbligo di redazione del report verrà introdotto in modo graduale ed estenderà, anno dopo anno, il perimetro di aziende coinvolte. La tabella 22, rielaborata da un articolo rilasciato da Tecno S.r.l., un'azienda specializzata nella realizzazione di strategie e percorsi di sostenibilità, mostra la timeline prevista dalla Direttiva e le specifiche tipologie di aziende interessate.

Tabella 22: timeline della Direttiva Europea CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive)

Timeline	Aziende
Dal 1° gennaio 2024	Grandi imprese di interesse pubblico (EIP) con più di 500 dipendenti già obbligate oggi alla redazione e pubblicazione della DNF (Dichiarazione Non Finanziaria). Rendicontazione 2025 sull'esercizio 2024
Dal 1° gennaio 2025	Grandi imprese non ancora obbligate alla pubblicazione della DNF con più di 250 dipendenti e/o 40 milioni di euro di fatturato e/o 20 milioni di euro di attività totali. Rendicontazione 2026 sull'esercizio 2025
Dal 1° gennaio 2026	Piccole e medie imprese (PMI) quotate, escluse le microimprese, gli istituti di credito di piccole dimensioni e non complessi e le imprese di assicurazione captive. Rendicontazione 2027 sull'esercizio 2026

¹¹ Si noti come queste realtà costituiscano la quasi totalità del tessuto imprenditoriale italiano.

Dal 1° gennaio 2027	Imprese di Paesi terzi con almeno una filiale in territorio europeo e un fatturato netto di 150 milioni di euro in Ue
---------------------	---

Fonte: rielaborazione articolo di Tecno S.r.l

Con l'entrata in vigore della direttiva CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) le imprese saranno dunque tenute a fornire dettagli sulla strategia di sostenibilità che hanno scelto di adottare, i relativi obiettivi, le politiche aziendali, i piani d'azione pluriennali, oltre che le valutazioni materiali dei propri impatti ambientali e sociali. Per questo, il modo in cui i brand raccontano il loro essere sostenibili sarà sempre di più regolato, controllato e sottoposto a certificazione.

Greenwashing e pubblicità ingannevole: la pratica del "falso green"

In un periodo storico in cui le aziende ambiscono a posizionarsi come "green", "eco-friendly" e "attente all'ambiente", il rischio maggiore della comunicazione della sostenibilità aziendale, compreso il contenuto e i claim presenti in un report di sostenibilità, è senza dubbio il fenomeno del "greenwashing", ossia quel rischio "associato a pratiche che tendono a capitalizzare i vantaggi di un business approach fondato sulla sostenibilità, cercando di distogliere l'attenzione della propria condotta "non etica" o non propriamente allineata ai principi di sostenibilità" (Siano, 2014, p.134). Il mancato rispetto dei principi e degli indicatori sopra citati, può infatti condurre l'azienda a pesanti effetti negativi causati dal *greenwashing*, realizzato, più o meno consapevolmente, attraverso specifiche tecniche di comunicazione (Casali, 2021, p. 54-57), tra cui:

- uso di termini e immagini ambigue, generiche ed evocative, come "ecofriendly", "amico del pianeta", "green" o semplicemente "naturale", senza essere sorretto da opportune certificazioni ambientali o altre prove ed evidenze emesse da un ente terzo e indipendente;

- la presenza di prodotti, attività e progetti che supportano l'ambiente, ma che risultano complessivamente poco rilevanti in quanto supportate da un modello di business inquinante e "non sostenibile". Esempio classico è la realizzazione di una campagna di comunicazione che responsabilizza il consumatore in termini ambientali, senza che vi sia un reale impegno rilevante da parte dell'azienda sul tema. Spesso in tal senso viene usata

la tecnica di “decoupling”, ossia la tecnica dello "sdoppiamento", che consiste in un apparente soddisfacimento delle richieste degli stakeholders senza contestuali cambiamenti effettivi all'interno della strategia e dell'organizzazione aziendale;

- la tecnica comunicativa di “deviazione dell'attenzione”, ossia la tendenza a mettere in atto una serie di pratiche che tendono a valorizzare eccessivamente i risultati e gli indicatori positivi, per evitare di fare emergere le performance poco significative o addirittura poco etiche in termini di sostenibilità. Questa si traduce in una strategia di comunicazione poco chiara e fuorviante, il cui obiettivo ultimo è celare le criticità;

- messaggi irrisori o poco chiari, ovvero dichiarazioni che, nel contesto laddove attuate, non assumono una rilevanza o una comprensibilità adatta a un consumatore medio (per esempio, indicare sul packaging il rispetto di una norma aziendale già obbligatoria, dichiarare l'assenza di una sostanza che in ogni caso sarebbe stata omessa o l'uso di terminologie eccessivamente tecniche e dunque poco comprensibili);

- certificazioni prodotte dall'azienda medesima o da altre aziende dalla stessa commissionate, che impediscono la neutralità dell'esito e risultano potenzialmente inquinate da rapporti di interesse reciproco;

- presenza di un divario sostanziale tra impegni assunti nella comunicazione della sostenibilità e i risultati raggiunti: un investimento maggiore nella comunicazione della sostenibilità che nel perseguimento della sostenibilità stessa, è un chiaro segnale di una scarsa volontà dell'organizzazione di perseguire realmente obiettivi di sostenibilità.

La sostenibilità, perché sia tale, dovrebbe essere una strategia aziendale che interessa trasversalmente tutta l'organizzazione e, di conseguenza, dovrebbe portare non solo a un'eccessiva sponsorizzazione dell'ultimo prodotto più "green", ma anche a una trasformazione radicale del modello di business dell'azienda stessa. Infatti, se il fine della comunicazione commerciale è quello di convincere e indurre all'acquisto di un prodotto, la comunicazione della sostenibilità ha come obiettivo non solo l'incremento o la tenuta della reputazione aziendale ma, al contempo, anche il fine più nobile di fare informazione e diffondere una nuova cultura di acquisto, promuovendo nuovi modelli di consumo. La

sostenibilità, in tal senso, può essere comunicata solo a fronte di un impegno reale e concreto, portato avanti tramite progetti relativi, contemporaneamente, alla dimensione economica, sociale e ambientale. Un'analisi empirica sulla comunicazione "verde", condotta da Rémi Bazillier e Julien Vauday nel 2009, ha utilizzato i principali dati economici sulle 500 maggiori aziende europee per stimare la propensione a preferire il greenwashing. La ricerca ha così potuto constatare come la comunicazione di facciata contempra in realtà diversi tipi e declinazioni. Si individua in particolare l'"hard greenwashing", ossia una comunicazione attiva ma senza alcuna attività sostanziale di Corporate Social Responsibility (CSR) e il "light greenwashing", una riposta che deriva dalla presenza di altre aziende o concorrenti percepite come più "sostenibili" o dall'implementazione di una pubblicità finalizzata a trarre vantaggio in termini reputazionali (Bazillier e Vauday, 2009, p. 17). È questo il principale motivo per cui sempre più report di sostenibilità mettono in evidenza le descrizioni dettagliate sulle modalità di coinvolgimento degli stakeholder. Eni, per esempio, nella prima parte del Rapporto di Sostenibilità del 2011, evidenzia già chiaramente l'importanza del coinvolgimento degli stakeholder ed illustra per ciascuno di essi le diverse modalità di interazione (Vollero, 2013, p.12).

Vediamo di seguito un esempio di comunicazione di sostenibilità fuorviante relativa a un'azienda di moda. Prendiamo in esame la sponsorizzata in paid partnership tra una rivista e un celebre brand di fast fashion, IO Donna e Calzedonia, che annunciano: *"Diventare co-attivisti non è mai stato così piacevole grazie a Calzedonia che premia il nostro impegno"*. Per percepire il grado di disallineamento tra la dichiarazione delle due aziende e l'impegno reale che le stesse ripongono nei confronti della sostenibilità, è sufficiente scorrere i commenti degli utenti del post in questione, che risultano fortemente critici nei confronti di questo contenuto. Viene contestata *in primis* la posizione di Calzedonia che esalta eccessivamente una dimensione di sostenibilità al di fuori del business: i suoi prodotti, infatti, risultano fortemente inquinanti a causa delle microplastiche, sono realizzati con tessuti di scarsa qualità e con un certo contenuto di poliestere e, in aggiunta, vengono spesso realizzati nei paesi in via di sviluppo. Inoltre, particolarmente criticato è anche l'uso improprio e fuori luogo del termine "eco-attivista". Da questo esempio, risultano chiare due questioni: da un lato, se la comunicazione della sostenibilità non viene affidata a un esperto, il rischio è quello di usare

inconsapevolmente una terminologia errata, facendo associare un solo prodotto più “green” all'intera reputazione del brand. Dall'altro, come si nota scorrendo i commenti del post in questione, i consumatori e gli utenti non solo sono sempre più informati sull'argomento, ma pretendono da parte delle aziende un approccio alla sostenibilità a 360 gradi, non volendosi limitare alla sostenibilità ambientale, ma anche a quella economica organizzativa e, soprattutto, a quella sociale. Possiamo dunque concludere che senz'altro, il terreno della sostenibilità è un equilibrio delicato da preservare e anche la natura della sua comunicazione assume dunque una precisa responsabilità. In questo scenario, ogni azienda ha il dovere di evolversi e dare il proprio contributo alla società attraverso un piccolo grande investimento che porta con sé un capitale di responsabilità.

Appendice A

Calzaturificio S.C.A.R.P.A. Spa		Brunello Cuccinelli Spa		Betty Blue Spa		Basicnet Spa		Ape & Partners Spa		Aeffe Spa		Unità statistiche
SPA	SPA	SPA	SPA	SPA	SPA	SPA	SPA	SPA	SPA	SPA	SPA	Tipo di società
Nord	Centro	Centro	Nord	Centro	Nord	Nord	Nord	Nord	Centro	Centro	Centro	Area
Treviso	Perugia	Bologna	Torino	Treviso	Torino	Torino	Torino	Treviso	Rimini	Rimini	Rimini	Sede
PCA	ABB	ABB	ABB	ABB	ABB	ABB	ABB	ABB	ABB	ABB	ABB	Settore
0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	Azienda Quotata
€ 114.161.142,00	€ 420.662.000,00	€ 120.402.278,00	€ 2.417.000,00	€ 55.155.727,00	€ 114.173.000,00	€ 114.173.000,00	€ 114.173.000,00	€ 114.173.000,00	€ 114.173.000,00	€ 114.173.000,00	€ 114.173.000,00	Fatturato anno 2021
338	1160	272	227	57	541	541	541	541	541	541	541	Dipendenti
Recente	Recente	Recente	Recente	Recente	Recente	Recente	Recente	Recente	Recente	Recente	Recente	Interesse
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Investimenti
1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Landing

Confezioni Peserico Spa	Ciro Paone Spa	Carlotta Srl	Capri SRL	Cantiere Maggiore Srl	Canali Holding Spa	Calzedonia Holding Spa
SPA	SPA	SRL	SRL	SRL	SPA	SPA
Nord	Sud	Centro	Sud	Nord	Nord	Nord
Vicenza	Napoli	Frosinone	Napoli	Novara	Monza Brianza	Verona
ABB	ABB	ABB	ABB	ABB	ABB	ABB
0	0	0	0	0	0	0
€ 56.181.682,00	€ 79.745.391,00	€ 383.090,00	€ 169.052.390,00	€ 200.000.000,00	€ 87.066.116,00	€ 1.889.384.117,00
106	373	2	971	1	0	2826
Recente	Recente	Recente	Recente	Recente	Recente	Passato
1	1	1	1	1	1	1
0	1	0	0	1	0	0

Essemoda Srl	Ermenegildo Zegna Holditalia Spa	Ecuador spa	Dolce&Gabbana Holding Srl	Damiani Spa	Dama Spa	Csp International Spa	Cover 50 Spa
SRL	SPA	SPA	SRL	SPA	SPA	SPA	SPA
Sud	Nord	Centro	Nord	Nord	Nord	Nord	Nord
Fermo	Biella	Bologna	Milano	Alessandria	Verese	Mantona	Torino
ABB	ABB	ABB	ABB	GIO	ABB	ABB	ABB
0	0	0	0	1	0	1	1
€ 75.447.497,00	€ 78.604.000,00	€ 2.447.464,00	€ 747.821.658,00	€ 116.015.512,00	€ 98.618.353,00	€ 41.466.000,00	€ 21.266.322,00
0	218	0	0	255	268	326	57
Recente	Passato	Recente	Passato	Recente	Recente	Recente	Recente
1	1	1	1	1	1	1	1
0	1	0	0	0	1	1	0

Isaia e Isaia Spa	Imac spa	Hpf Srl	Harmont & Blaine Spa	Giuseppe Zanotti Spa	Giorgio Fedon & Figli Spa	Giorgio Armani Spa
SPA	SPA	SRL	SPA	SPA	SPA	SPA
Sud	Centro	Centro	Sud	Centro	Nord	Nord
Napoli	Ascoli Piceno	Udine	Napoli	Forlì	Belluno	Milano
ABB	ABB	ABB	ABB	PCA	PCA	ABB
0	0	0	0	0	1	0
€ 27.997.161,00	€ 192.563.295,00	€ 17.864.050,00	€ 66.452.177,00	€ 75.752.312,00	€ 39.800.000,00	€ 1.250.052.756,00
92	519	163	500	331	160	1040
Recente	Recente	Recente	Recente	Recente	Recente	Passato
1	1	1	1	1	1	1
0	0	0	0	1	1	0

Manifattura Mario Colombo	Macron Spa	Luxottica Spa	Liu Jo Spa	La Sportiva Spa	Italian Independent Group Spa
SPA	SPA	SPA	SPA	SPA	SPA
Nord	Centro	Nord	Centro	Nord	Nord
Monza Brianza	Bologna	Milano	Modena	Trento	Torino
ABB	ABB	OCCH	ABB	PCA	OCCH
0	0	1	0	0	1
€ 85.147.940,00	€ 180.752.000,00	€ 3.153.426.000,00	€ 240.999.000,00	€ 136.428.416,00	€ 128.000,00
253	158	2730	827	411	0
Recente	Recente	Recente	Recente	Recente	Recente
1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	0

Msgm Srl	Morellato Spa	Moncler Spa	Missoni Spa	Max Mara Fashion Group Srl	Manifattura Valcismon Spa
SRL	SPA	SPA	SPA	SRL	SPA
Centro	Nord	Nord	Nord	Centro	Nord
Milano	Padova	Milano	Varese	Torino	Belluno
ABB	GIO	ABB	ABB	ABB	ABB
0	0	1	0	0	0
€ 44.676.331,00	€ 71.778.416,00	€ 302.092.000,00	€ 96.125.104,00	€ 111.490.155,00	€ 117.404.490,00
97	165	134	351	200	192
Recente	Recente	Recente	Passato	Recente	Recente
1	1	1	1	1	1
0	0	1	1	0	1

Spa Pi.Spa	Santoni Spa	Salvatore Ferragamo Spa	Safilo Group Spa	Piquadro Spa	Ovs SPA	OTB Spa*
SPA	SPA	SPA	SPA	SPA	SPA	SPA
Centro	Nord	Centro	Nord	Centro	Nord	Nord
Perugia	Brescia	Firenze	Padova	Bologna	Venezia	Vicenza
ABB	PCA	PCA	OCCH	PCA	ABB	ABB
0	0	1	1	1	1	0
€ 130.000.000,00	€ 63.749.061,00	€ 564.003.000,00	€ 1.025.000,00	€ 46.127.000,00	€ 1.013.262.000,00	€ 1.053.000.000,00
0	270	915	19	264	7803	262
Recente	Recente	Passato	Passato	Recente	Passato	Passato
1	1	1	1	1	1	1
0	1	1	1	1	1	1

Tod's Spa	Tessiform Spa	Teddy Spa	Stefano Ricci Spa	Sportwear Company Spa
SPA	SPA	SPA	SPA	SPA
Centro	Centro	Centro	Centro	Centro
Fermo	Firenze	Rimini	Firenze	Bologna
PCA	ABB	ABB	ABB	ABB
1	0	0	0	0
€ 528.150.000,00	€ 57.786.797,00	€ 483.834.407,00	€ 78.738.500,00	€ 223.012.000,00
2114	281	2110	282	206
Recente	Passato	Recente	Recente	Recente
1	1	1	1	1
0	1	1	0	0

Appendice B

Ovs SPA	OTB Spa*	Morellato Spa	Luxottica Spa	La Sportiva Spa	Giorgio Armani Spa	Ermenevigildo Zegna	Calzedonia Holding Spa	Unità statistiche
1	1	1	1	1	1	1	1	GRI
Esterna	Interna	Interna	Esterna	Interna	Interna	Esterna	Interna	Redazione
1	1	1	1	1	1	1	1	SDGs
5	8	16	13	11	14	0	12	N. SDGs
1	1	1	1	1	1	1	1	Sito
1	1	1	1	1	1	1	1	Dati numerici
104	89	72	52	51	84	60	112	Pagine
Italiano	Italiano	Italiano	Inglese	Italiano	Italiano	Inglese	Italiano	Lingua
6	1	1	3	1	4	2	3	N. report
Sociale e ambientale	Sociale e ambientale	Sociale e ambientale	Sociale e ambientale	Sociale e ambientale	Sociale e ambientale	Sociale e ambientale	Sociale e ambientale	Ambiti
1	1	1	1	1	1	1	1	Attinenza
1	1	1	1	0	1	1	1	Obiettivi futuri

Santoni Spa	Salvatore Ferragamo
1	1
Interna	Esterna
1	1
3	9
1	1
1	1
50	57
Italiano	Italiano
1	5
Sociale e ambientale	Sociale e ambientale
1	1
1	0

Bibliografia e sitografia

- Al-Shaer, H., (2020) *“Sustainability reporting quality and post-audit financial reporting quality: Empirical evidence from the UK”*, Wiley, Regno Unito, p. 2355
- Bazillier, R., Vauday, J., (2009) *“The Greenwashing Machine: is CSR more than Communication”*, Hal Open Science, p. 17
- Bisio, L., (2015), *“Comunicazione aziendale di sostenibilità socio-ambientale”*, Giappichelli, Torino, p. 3
- Casali, L., (2021) *“Il dilemma del consumatore green”*, Gribaudo, Verona, p. 54-57, p.125
- Crivellaro M., Vecchiato G., Scalco F., (2012), *“Sostenibilità e rischio greenwashing”*, Libreria Universitaria Edizioni, Padova, p. 22
- D’Este C., Fellegara A., Galli D., (2012), *“Livelli di disclosure economico-finanziaria e scelte di integrated reporting nei gruppi a connotazione territoriale”*, Aidea, Piacenza, p. 5, p. 10
- Gazzola, P., (2004), *“La comunicazione sociale nella creazione di valore sostenibile”*, Aidea, Pavia, p. 17
- Hahn, R., Kühnen, M., (2013) *“Determinants of sustainability reporting: a review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research”*, Journal of Cleaner Production, Germania p.10
- Iraldo, F., Melis, M., (2012) *“Green Marketing. Come evitare il greenwashing comunicando al mercato il valore della sostenibilità”*, Il Sole 24 Ore, Milano
- Marchegiani, L., (2021), *“Riflessioni su informazione non finanziaria, comunicazione di impresa e fiducia degli stakeholders”*, Osservatorio del diritto civile e commerciale, Macerata, p. 13, p. 24
- Nwagbara, U., Reid, P., (2013) *“Corporate Social Responsibility Communication in the Age of New Media: Towards the Logic of Sustainability Communication”*, Review of International Comparative Management, p. 403
- Persico, M.G., Rossi, F., (2016) *“Comunicare la sostenibilità”*, Franco Angeli Editore, Milano, pp. 50, pp. 86-87, p.90
- Siano, A., (2020), *“La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese”*, Sinergie, Milano, p. 11
- Siano, A., (2014) *“Management della comunicazione per la sostenibilità”*, Franco Angeli Editore, Milano, p. 97, p. 123, p. 134
- Sobrero, R., (2020) *“Sostenibilità e comunicazione non convenzionale”*, Egea, Milano, p. 36

-Supino S., Sica D., (2011) *“Nuovi paradigmi di rendicontazione d’impresa: il report integrato”*, Esperienza d’impresa, Salerno, p. 87

-Torelli, R., (2019) *“Il principio di materialità nella social-environmental disclosure. Il ruolo dello stakeholder engagement”*, Rivista italiana di ragioneria ed economia aziendale, Italia, p.1

-Vollero, A., (2013) *“Il rischio di greenwashing nella comunicazione per la sostenibilità: implicazioni manageriali”*, Sinergie rivista di studi e ricerche, Italia, p. 12

<https://www.globalreporting.org/standards/media/2121/italian-gri-101-foundation-2016.pdf> (Ultimo accesso 16/02/2023)

<https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-italian-translations/> (Ultimo accesso 16/02/2023)

<https://www.globalreporting.org/standards/standards-development/universal-standards/> (Ultimo accesso 16/02/2023)

<https://www.agenziacoesione.gov.it/comunicazione/agenda-2030-per-lo-sviluppo-sostenibile/> (Ultimo accesso 16/02/2023)

<https://privatebanking.bnpparibas.it/content/bnlpb/it/it/youmanist/magazine/storie-di-business/patagonia-sostenibilita-modello-business.html> (Ultimo accesso 16/02/2023)

<https://www.globalreporting.org/public-policy-partnerships/sustainable-development/integrating-sdgs-into-sustainability-reporting/> (Ultimo accesso 16/02/2023)

<https://www.globalreporting.org/media/lbvnx15/mapping-sdgs-gri-update-march.pdf> (Ultimo accesso 16/02/2023)

<https://www.globalreporting.org/search/?query=Business+reporting+on+the+SDGs:+Integrating+the+SDGs+into+Corporate+Reporting:+A+Practical+Guide> (Ultimo accesso 16/02/2023)

[Maria Vittoria \(2021\) Quanto inquina la moda? Dati e motivi, Informazione Ambiente, 20 Gennaio,](#)

<https://www.informazioneambiente.it/quanto-inquina-la-moda-dati-e-motivi/> (Ultimo accesso 16/02/2023)

[Vittoria Filippi Gabardi \(2022\) Moda sostenibile, valori e futuro: intervista a Federico Marchetti, Vogue, 11 Gennaio, https://www.vogue.it/moda/article/intervista-federico-marchetti-valori-futuro-moda-sostenibile](https://www.vogue.it/moda/article/intervista-federico-marchetti-valori-futuro-moda-sostenibile) (Ultimo accesso 16/02/2023)

[\(2022\) Soggetti che hanno pubblicato la dichiarazione non finanziaria, CONSOB, https://www.consob.it/web/area-pubblica/soggetti-che-hanno-pubblicato-la-dnf](https://www.consob.it/web/area-pubblica/soggetti-che-hanno-pubblicato-la-dnf) (Ultimo accesso 16/02/2023)

[\(2022\) Matrice di materialità, Moncler, https://www.monclergroup.com/it/sostenibilita/strategia/matrice-di-materialita](https://www.monclergroup.com/it/sostenibilita/strategia/matrice-di-materialita) (Ultimo accesso 16/02/2023)

[\(2022\) Bilancio di sostenibilità 2021-2022, Morellato, https://morellatogroup.com/media_file/BILANCIO%20DI%20SOSTENIBILITA_MORELLATO%20GROUP_2021-22.pdf](https://morellatogroup.com/media_file/BILANCIO%20DI%20SOSTENIBILITA_MORELLATO%20GROUP_2021-22.pdf) (Ultimo accesso 16/02/2023)

[\(2022\) Armani Values: Persone, Pianeta, Prosperità, Armani, www.armanivalues.com](http://www.armanivalues.com) (Ultimo accesso 16/02/2023)

[\(2023\) Sito aziendale Santoni, Santoni, www.santonishoes.com](http://www.santonishoes.com) (Ultimo accesso 16/02/2023)

[AA. VV \(2022\) Reporting di sostenibilità: perché e come conformarsi ai nuovi obblighi, Tecno Srl, 21 Novembre, https://www.tecnosrl.it/blog/Sostenibilit%C3%A0/Reporting-di-sostenibilit%C3%A0:-perch%C3%A9-e-come-conformarsi-ai-nuovi-obblighi](https://www.tecnosrl.it/blog/Sostenibilit%C3%A0/Reporting-di-sostenibilit%C3%A0:-perch%C3%A9-e-come-conformarsi-ai-nuovi-obblighi) (Ultimo accesso 16/02/2023)

[\(2022\) Direttiva \(UE\) 2022/2464 del Parlamento Europeo e del Consiglio, Gazzetta Ufficiale, 14 Dicembre, https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022L2464&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022L2464&from=EN) (Ultimo accesso 16/02/2023)

[AA.VV. \(2022\) Sostenibilità: siamo pronti a fare la nostra parte con Calzedonia?, IO Donna, 16 Maggio, https://www.iodonna.it/moda/news/2022/05/16/sostenibilita-calzedonia-costumi-wwf/](https://www.iodonna.it/moda/news/2022/05/16/sostenibilita-calzedonia-costumi-wwf/) (Ultimo accesso 15/2/2023)