



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea  
magistrale  
in Economia e  
Gestione delle  
Aziende

Tesi di Laurea

**Sinergie e sfide nella pianificazione della sostenibilità  
aziendale: integrazione degli standard di sostenibilità in  
un modello di innovazione strategica**

**Relatore**

Ch.mo Prof. Carlo Bagnoli

**Laureanda/Laureando**

Giulio Marian

Matricola

975624

**Anno Accademico**

2023 / 2024



## Indice

Abstract.....	5
<b>Introduzione.....</b>	<b>7</b>
<b>Capitolo 1: I business model sostenibili come modello di innovazione strategica .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 La pianificazione della sostenibilità aziendale come driver di innovazione strategica.....</b>	<b>11</b>
<b>1.2 I business model sostenibili .....</b>	<b>15</b>
<b>1.2.1 Il Well-Being business model.....</b>	<b>20</b>
<b>1.2.2 Il Green &amp; Circular business model .....</b>	<b>37</b>
<b>1.2.3 Il Fair Trade business model .....</b>	<b>68</b>
<b>1.2.4 Il Society Intimacy business model.....</b>	<b>87</b>
<b>1.2.5 Il Social Need business model.....</b>	<b>99</b>
<b>Capitolo 2: Lo strumento di analisi operativa dei business model sostenibili: la check list .....</b>	<b>111</b>
<b>2.1 Introduzione allo strumento.....</b>	<b>111</b>
<b>2.2 Analisi delle aree e delle categorie di analisi della check list .....</b>	<b>112</b>
<b>2.2.1 Analisi delle aree e delle categorie di analisi della check list per il Well Being business model .....</b>	<b>112</b>
<b>2.2.2 Analisi delle aree e delle categorie di analisi della check list per il Green &amp; Circular business model .....</b>	<b>127</b>
<b>2.2.3 Analisi delle aree e delle categorie di analisi della check list per il Fair Trade business model .....</b>	<b>150</b>
<b>2.2.4 Analisi delle aree e delle categorie di analisi della check list per il Society Intimacy business model .....</b>	<b>161</b>
<b>2.2.5 Analisi delle aree e delle categorie di analisi della check list per il Social Need business model .....</b>	<b>169</b>
<b>Capitolo 3: Gli standard internazionali per la rendicontazione della sostenibilità aziendale .....</b>	<b>171</b>
<b>3.1 La centralità degli standard nel processo di rendicontazione .....</b>	<b>171</b>
<b>3.2 I Global Reportive Initiative Standards .....</b>	<b>172</b>
<b>3.3 I nuovi standard Europei: gli European Sustainability Reporting Standards.....</b>	<b>189</b>
<b>3.4 Lo strumento del BCorp Impact Assessment .....</b>	<b>199</b>
<b>Capitolo 4: La correlazione tra gli standard internazionali e i business model sostenibili.....</b>	<b>210</b>
<b>4.1 I parametri e la metodologia .....</b>	<b>210</b>
<b>4.2 Analisi della correlazione del Well Being business model .....</b>	<b>213</b>
<b>4.3 Analisi della correlazione del Green &amp; Circular business model.....</b>	<b>230</b>
<b>4.4 Analisi della correlazione del Fair Trade business model .....</b>	<b>252</b>
<b>4.5 Analisi della correlazione del Society Intimacy business model .....</b>	<b>263</b>

<b>4.6 Analisi della correlazione del Social Need business model</b> .....	270
<b>Risultati e conclusioni: le sinergie e le sfide della pianificazione della sostenibilità</b> .....	273
Riferimenti .....	276

# Abstract

L'elaborato intende indagare la relazione che intercorre tra indicatori di sostenibilità, prendendo come riferimento alcuni degli standard internazionali esistenti, e i business model sostenibili, quale modello di innovazione strategica, attraverso l'utilizzo di uno strumento operativo di pianificazione della sostenibilità noto come check list.

Associare gli indicatori di sostenibilità ai business model sostenibili attraverso uno strumento come la check list è utile per diversi motivi: innanzitutto, consente di valutare le prestazioni sostenibili dell'azienda, identificando le aree di successo e quelle che richiedono miglioramenti.

Dopodiché, aiuta a pianificare le azioni future per migliorare le prestazioni sostenibili dell'azienda, offrendo un quadro chiaro di ciò che funziona e di cosa può essere ottimizzato.

Inoltre, consente di seguire la conformità alle normative ambientali e sociali, garantendo che l'azienda rispetti gli standard richiesti, fornendo una base solida per la comunicazione verso gli stakeholder esterni (clienti, investitori, comunità) riguardo agli impegni e ai progressi dell'azienda verso la sostenibilità.

Il beneficio più importante consta nel fatto che questa relazione aiuta a prendere decisioni più informate, consapevoli e sostenibili basate su dati concreti e misurabili piuttosto che su valutazioni soggettive, assumendo in questo modo un significato strategico di notevole importanza.

In definitiva, gli indicatori di sostenibilità associati a uno strumento di analisi operativa possono svolgere un ruolo fondamentale per misurare, valutare e orientare la strategia di un business model sostenibile allo scopo di perseguire la creazione di valore.

L'elaborato si divide in quattro capitoli:

Il primo capitolo offre una panoramica esaustiva sui business model sostenibili, esplorando le varie tipologie e le strategie adottate dalle organizzazioni per integrare la sostenibilità nei loro modelli operativi. Vengono esaminati gli aspetti teorici e pratici relativi alla sostenibilità, concentrandosi sulle innovazioni aziendali che mirano a un impatto sociale e ambientale positivo e alla creazione di valore condiviso.

Il secondo capitolo si focalizza sulla check list come strumento di analisi operativa e metodologia di pianificazione della sostenibilità. Vengono dettagliati il suo scopo, la struttura

e l'utilizzo all'interno delle organizzazioni per valutare, monitorare e migliorare le prestazioni e le attività sostenibili.

Nel terzo capitolo, vengono esaminati i framework degli indicatori di sostenibilità impiegati per valutare le performance aziendali. In particolare, i framework di indicatori di sostenibilità utilizzati per questa analisi sono i GRI, gli ESRS e gli indicatori del B-Corp Assessment. Vengono poi delineati i parametri utilizzati per associare gli indicatori alle diverse aree della check list, mettendo in evidenza i criteri chiave utilizzati per mettere in relazione i diversi indicatori agli items della check list e valutare di conseguenza la sostenibilità dei business model.

Il quarto e ultimo capitolo riassume le conclusioni e le implicazioni della ricerca. Vengono delineate le relazioni emerse tra gli indicatori di sostenibilità e i business model sostenibili, evidenziando le sinergie, le sfide e le opportunità riscontrate nell'utilizzo della check list come strumento di supporto per migliorare l'integrazione della sostenibilità nelle pratiche aziendali.

# Introduzione

L'attuale panorama globale, caratterizzato da rapidi cambiamenti e crescenti sfide ambientali, sociali ed economiche, pone le basi per un profondo ripensamento del ruolo delle imprese nel tessuto sociale e nella gestione delle risorse planetarie.

A livello europeo, l'attenzione per le questioni climatiche è cresciuta progressivamente, specialmente a seguito del Green Deal del 2019. Questo accordo ha preceduto una serie di politiche mirate a conseguire l'obiettivo di raggiungere la neutralità climatica entro il 2050 (Consiglio dell'Unione Europea, 2023).

Inoltre, la crisi sanitaria causata dal COVID-19 ha accentuato l'attenzione verso la responsabilità sociale delle aziende e l'urgenza di affrontare questioni quali la salute e la sicurezza dei lavoratori, il supporto alle comunità locali, la resilienza delle catene di approvvigionamento e l'inclusione sociale (Vita, 2021).

In questo contesto, l'attenzione alla sostenibilità emerge come imperativo ineludibile, spingendo le organizzazioni a interrogarsi non solo sulle proprie pratiche lavorative, ma anche sul loro impatto a lungo termine sull'ambiente e sulla società.

La necessità di un approccio olistico alla sostenibilità, che integri considerazioni ambientali, sociali ed economiche, diventa quindi un pilastro fondamentale per le imprese che ambiscono a prosperare in questo scenario complesso e in continua evoluzione.

Il presente elaborato esplora il dinamico incrocio tra la sostenibilità aziendale e l'innovazione strategica. In un'epoca segnata da sfide ambientali, sociali ed economiche in continua evoluzione, le aziende sono chiamate a riconsiderare i loro modelli di business per abbracciare pratiche sostenibili che non solo rispettino l'ambiente e la società, ma che fungano anche da catalizzatori per la crescita e l'innovazione strategica.

Questa tesi si pone come obiettivo principale quello di stabilire una connessione tra i business model sostenibili – quali il Well Being business model, il Green & Circular business model, il Fair Trade business model, il Society Intimacy business model e il Social Need business model – e gli standard di sostenibilità internazionali presi come riferimento, ovvero i Global Reporting Initiative Standards (GRI), gli European Sustainability Reporting Standards ESRS e lo strumento del BCorp Impact Assessment. Attraverso un'analisi dettagliata, si cerca di evidenziare come

gli standard e gli indicatori di sostenibilità, quando applicati strategicamente, possano guidare un'azienda ad implementare un processo di pianificazione della sostenibilità unico e adattato alle proprie esigenze.

Un elemento centrale di questa tesi è la creazione di un innovativo strumento di analisi operativa e di pianificazione della sostenibilità, denominato "check list". Questo strumento, sviluppato specificatamente per ciascuna tipologia di business model sostenibile, serve come una bussola per le aziende nell'orientare le loro pratiche e strategie. Attraverso l'associazione degli standard e degli indicatori provenienti dai framework GRI, ESRS e BIA alle aree e agli item specifici della check list, basata su dei parametri di riferimento quali la corrispondenza tematica, la coerenza logica, la pertinenza, e la causalità e l'impatto, la tesi mira a fornire una metodologia chiara e strutturata per valutare ed esaminare le pratiche di sostenibilità aziendale.

L'elaborato sottolinea, per cui, il ruolo cruciale degli indicatori di sostenibilità associati ad uno strumento di analisi operativa nel misurare, valutare e indirizzare la strategia di un business model sostenibile. Il fine ultimo è dimostrare che l'integrazione consapevole e strategica degli standard di sostenibilità possa effettivamente guidare le aziende non solo verso la creazione di valore sostenibile, ma anche verso un'innovazione strategica che risponda efficacemente alle sfide del nostro tempo.

Per quanto riguarda la struttura dell'elaborato, il primo capitolo si concentra sulla esplicitazione dei business model sostenibili, partendo dall'importanza del processo di pianificazione strategica della sostenibilità. I business model sostenibili rappresentano un modello di innovazione strategica che consente alle aziende di operare in modo responsabile e redditizio, integrando principi di sostenibilità ambientale, equità sociale e governance etica nelle loro attività operative e strategie a lungo termine. Questi modelli vanno oltre la creazione di valore economico, mirando a generare impatti positivi sia per la società che per l'ambiente. Attraverso l'adozione di tali modelli, le aziende possono rispondere in modo proattivo alle crescenti pressioni normative, alle aspettative degli stakeholder e alle sfide globali, come il cambiamento climatico e la disuguaglianza sociale, trasformando queste sfide in opportunità di innovazione, differenziazione e sviluppo sostenibile.

Il secondo capitolo introduce lo strumento utilizzato per la pianificazione strategica all'interno dei business model sostenibili, denominato check list.

La check list utilizzata nella tesi funge da strumento di analisi operativa per valutare e guidare l'integrazione della sostenibilità nei cinque tipi di business model sostenibili. Questo strumento è progettato per facilitare l'esame sistematico delle pratiche aziendali attraverso una serie di aree tematiche che riflettono gli aspetti cruciali della sostenibilità. Per ciascun modello di business, la check list identifica specifici ambiti di intervento: dalla gestione ambientale, al benessere sociale e lavorativo, fino al coinvolgimento della comunità e l'innovazione sociale. Attraverso questo approccio, le aziende possono diagnosticare in modo dettagliato il proprio stato attuale in termini di sostenibilità, riconoscendo punti di forza e aree di miglioramento. La check list serve quindi come guida per orientare strategicamente le aziende verso pratiche più sostenibili, aiutandole a identificare opportunità di innovazione e a soddisfare gli obiettivi di sostenibilità, in linea le aspettative degli stakeholder. In definitiva, rappresenta un meccanismo per trasformare la visione della sostenibilità in azioni concrete e misurabili, fornendo alle aziende le basi per sviluppare un vantaggio competitivo sostenibile e contribuire efficacemente a un futuro più equo e rispettoso dell'ambiente e della società.

Nel terzo capitolo sono quindi presentati i tre standard internazionali utilizzati come riferimento per lo svolgimento di questo elaborato: i Global Reporting Initiative (GRI) Standards, gli European Reporting Sustainability Standards (ESRS) e lo strumento del BCorp Impact Assessment.

- I Global Reporting Initiative (GRI) Standards sono un insieme di linee guida internazionali volontarie per la rendicontazione della sostenibilità, ampiamente riconosciute a livello globale. I GRI Standards permettono alle organizzazioni di comunicare l'impatto delle loro attività su temi cruciali come l'ambiente, i diritti umani, la governance e il benessere sociale. Forniscono un framework flessibile ma coerente per la rendicontazione, consentendo alle aziende di identificare, raccogliere e comunicare informazioni non finanziarie rilevanti per i loro stakeholder.
- Gli European Sustainability Reporting Standards (ESRS) rappresentano un'iniziativa volta a standardizzare la rendicontazione di sostenibilità per le aziende all'interno del blocco UE. Gli ESRS sono parte della Corporate Sustainability Reporting Directive

(CSRD), una recente direttiva promossa dall'Unione Europea che mira a migliorare la trasparenza e la comparabilità delle informazioni di sostenibilità comunicate dalle imprese, facilitando così una maggiore responsabilità corporativa e supportando la transizione verso un'economia più sostenibile.

- Il BCorp Impact Assessment (BIA) è uno strumento di valutazione che misura l'impatto complessivo di un'azienda sui suoi lavoratori, clienti, comunità e ambiente. Utilizzato principalmente dalle B Corporations certificate — aziende che soddisfano rigorosi standard di performance sociale e ambientale — il BIA guida le imprese nell'identificazione di aree di miglioramento e nella implementazione di pratiche più sostenibili e responsabili.

Questi standard e strumenti di valutazione offrono alle aziende un quadro solido per integrare la sostenibilità nelle loro operazioni e strategie, contribuendo allo stesso tempo al raggiungimento degli obiettivi globali di sviluppo sostenibile. La loro applicazione all'interno dei modelli di business sostenibili, come illustrato nella tesi, fornisce alle aziende le basi per una trasformazione strategica orientata alla sostenibilità, alla responsabilità sociale e alla creazione di valore a lungo termine.

Infine, nel quarto ed ultimo capitolo, vengono illustrate e spiegate le correlazioni tra standard ed indicatori di sostenibilità e aree della check list.

La metodologia applicata in questo capitolo si basa sulla correlazione diretta tra gli specifici aspetti operativi, rappresentati dagli item, e gli standard internazionali di sostenibilità. Questo processo è guidato dal rispetto dei criteri presi come riferimento elencati precedentemente. Da questo capitolo emergono gli standard ed indicatori principali che possono essere utilizzati per analizzare e valutare le aree della check list e le relative politiche ed azioni di sostenibilità che vengono attuate dall'impresa.

Concludono l'elaborato l'analisi dei risultati e delle sinergie ottenute e le opportunità riscontrate riguardo all'integrazione di indicatori e standard di sostenibilità nel processo di pianificazione della sostenibilità all'interno dei modelli di business sostenibili.

# Capitolo 1: I business model sostenibili come modello di innovazione strategica

## 1.1 La pianificazione della sostenibilità aziendale come driver di innovazione strategica

L'Unione Europea, negli ultimi anni, ha avviato una serie di riforme con l'obiettivo di raggiungere una posizione di vantaggio nell'ambito della transizione sostenibile rispetto al resto del mondo. Con il suo impegno per la neutralità climatica da raggiungere entro il 2050, l'arrivo delle misure strutturali legate all'Industrial Green Deal e la presentazione della roadmap per la Sustainable Finance da parte dell'EBA (European Banking Authority), l'Europa sta lavorando per la creazione di un sistema economico-finanziario sempre più sostenibile, volto a rendere le imprese consapevoli e responsabili del proprio impatto sul pianeta.

Nell'ambito del Green Deal Europeo si colloca l'approvazione e la pubblicazione, avvenuta il 16 dicembre 2022, sulla Gazzetta Ufficiale UE della Direttiva n. 2022/2464 riguardante la rendicontazione societaria di sostenibilità (Corporate Sustainability Reporting Directive - CSRD).

La CSRD va così a modificare la Direttiva 2013/34/UE, concernente l'obbligo di comunicazione di informazioni di carattere non finanziario per le imprese di grandi dimensioni.

Gli Stati membri hanno ora l'obbligo di recepire la Direttiva entro 18 mesi a partire dalla sua pubblicazione (PwC Italia, Corporate Sustainability Reportive Directing: la nuova direttiva che cambia lo scenario ESG).

Con l'introduzione della CSRD, le aziende devono rivedere e potenziare i loro sistemi di rendicontazione, assicurando che le pratiche di sostenibilità siano pienamente integrate nel core business e che le informazioni rilevanti siano trasparentemente comunicate a tutti gli stakeholder. Questo processo implica un approccio più strategico e olistico alla gestione aziendale che consideri non solo i profitti, ma anche l'impatto sociale e ambientale delle operazioni aziendali.

In questo contesto, le imprese sono spinte ad adottare processi di pianificazione della sostenibilità per assicurarsi di rimanere competitive e allineate con le nuove normative europee.

A maggior ragione, l'integrazione degli obiettivi ESG (Environmental, Social, Governance) nella strategia aziendale non solo diventa un obbligo normativo ma rappresenta anche

un'opportunità strategica per le aziende di rafforzare la loro capacità di assicurarsi vantaggio competitivo e la creazione di valore nel tempo.

Di conseguenza, la pianificazione della sostenibilità diventa un elemento chiave nella governance aziendale, con la necessità di sviluppare metriche precise, politiche efficaci e strategie a lungo termine che possono convertire i principi di sostenibilità in azioni concrete e misurabili. Per cui, le aziende sono chiamate a valutare i rischi e le opportunità legate alla sostenibilità, a stabilire obiettivi chiari e a implementare iniziative che possano generare valore sia per l'impresa sia per la società nel suo complesso.

In ultima analisi, gli obblighi recenti in ambito di rendicontazione possono fungere da catalizzatori per l'innovazione, spingendo le imprese a esplorare nuovi mercati, a sviluppare prodotti e servizi sostenibili e a costruire relazioni più solide con clienti, fornitori e la comunità in generale, ispirando e guidando tutti gli attori della società nella transizione verso un futuro più sostenibile.

Pianificare le sostenibilità non significa soltanto mettere in pratica la visione del futuro di un'impresa, ma anche contestualizzarla all'interno di un sistema: è un modo di pensare "win-win", capace di innescare una vera e propria crescita collettiva, attraverso risultati economici, prestazioni finali di prodotti e servizi di qualità, miglioramenti a livello sociale ed ambientale (Wolters Kluwer, 2021).

Strategy Innovation, un'impresa di servizi che si occupa di innovazione strategica, nato come *spin-off* dell'Università Ca' Foscari di Venezia ed oggi totalmente indipendente, ha sviluppato una metodologia per implementare un processo di pianificazione della sostenibilità efficace ed in linea con le esigenze aziendali.

Questo processo inizia con un'accurata fase di analisi interna, che si prefigge l'obiettivo di mappare le caratteristiche economico-strategiche, ambientali e sociali dell'impresa. Questo passaggio è cruciale per assicurare una coerenza strategica con le future soluzioni di sostenibilità che verranno implementate. A differenza dei rating ESG forniti da agenzie specializzate, che offrono una rappresentazione sintetica dell'impatto generato, la fase di mappatura è uno strumento analitico per aiutare l'impresa a comprendere il proprio punto di partenza per una transizione strategica verso la sostenibilità.

La mappatura viene effettuata attraverso interviste interne, l'analisi di materiali come certificazioni, politiche aziendali, e questionari interni che delineano il livello attuale di

sostenibilità del modello di business e la percezione interna della stessa. Lo studio di dati e documentazioni esistenti consente poi di completare l'analisi interna, rivelando i principali impatti ambientali e sociali dell'attività aziendale e fornendo una check list dettagliata delle iniziative ambientali e sociali in corso.

Da questa analisi interna emerge un quadro delineato della situazione di sostenibilità aziendale, del livello di maturità interno, degli impatti generati e una prima “gap analysis”, ovvero la definizione delle aree di miglioramento strategico e operativo che l'azienda può perseguire nel piano di sostenibilità in fase di costruzione.

La fase di analisi esterna prevede, invece, un approfondimento con l'azienda per capire le pratiche virtuose e il livello di maturità del settore e del comparto di riferimento secondo un modello ESG, analizzando gli stakeholder e i leader di settore, al fine di costruire un database di best practices, approcci strategici e fonti di innovazione.

Inizia poi un processo di stakeholder engagement, attuato attraverso l'identificazione e il coinvolgimento degli stakeholder principali, con l'obiettivo di comprendere le loro aspettative e preoccupazioni in merito alla sostenibilità, individuando quali di essi coinvolgere nelle attività future legate a questo tema.

Dopodiché, l'azienda definisce i temi materiali che sono cruciali sia per l'azienda che per le parti interessate. In questa fase, la nuova direttiva europea CSRD prevede anche l'applicazione della doppia materialità, ovvero una valutazione degli impatti dell'organizzazione sia sull'ambiente e sulla società, sia i rischi e le opportunità di sostenibilità che ne influenzano la performance finanziaria.

Questo principio aiuta le organizzazioni a identificare e dare priorità alle questioni che possono avere un impatto significativo sia sulla sostenibilità che sulla performance finanziaria. In questo modo, la doppia materialità favorisce una comprensione più approfondita di come le operazioni commerciali e le questioni sociali e ambientali siano interconnesse, consentendo alle aziende di anticipare i cambiamenti del mercato e di adattarsi in modo proattivo alle aspettative dei propri stakeholder evitando la cosiddetta miopia strategica e di considerare solo il breve termine, mitigando meglio i rischi e concentrandosi sulle opportunità emergenti (APlanet, 2023).

Questi temi vengono poi inseriti in una matrice di materialità che guida le azioni future.

A questo punto viene effettuata una prima raccolta di dati inerenti ai propri impatti in base ai temi materiali, a cui seguirà l'identificazione di un target di miglioramento.

A seguire, inizia il momento creativo del processo, la fase di Envisioning, in cui, attraverso metodi partecipativi e di design thinking, si coinvolgono le figure chiave dell'organizzazione per costruire una visione di sostenibilità condivisa e allineata con gli obiettivi aziendali. In questa fase si identificano i temi materiali di rilevanza, si ideano obiettivi di medio-lungo periodo per ciascuno dei temi identificati e si stila un piano dettagliato di azioni per la transizione sostenibile.

Vengono quindi definite le aree strategiche connesse ai temi materiali, le quali funzionano come pilastri del cambiamento, e rappresentano i macro-temi verso cui si dirige l'intervento dell'azienda per la transizione sostenibile. All'interno di queste aree si definiscono obiettivi specifici, chiari e raggiungibili, e si stabiliscono target quantitativi, i KPIs della sostenibilità, che devono essere ben ponderati per evitare rischi di greenwashing.

Da questo momento prende vita il piano di sostenibilità, ovvero lo strumento attraverso cui l'azienda che lo redige e che si impegna nell'adozione di pratiche maggiormente sostenibili comunica ai portatori di interesse la propria strategia di sostenibilità, gli obiettivi, le modalità di implementazione, le tempistiche e tutto quanto necessario per la realizzazione della sostenibilità.

La fase finale della pianificazione della sostenibilità è dedicata alla comunicazione e al reporting. Inizialmente, si raccolgono dati di baseline che saranno utilizzati per misurare il progresso verso gli obiettivi del piano di sostenibilità. Successivamente, si procede alla redazione del report di sostenibilità, che documenta in modo trasparente le iniziative, le strategie e i risultati ottenuti. Il report si conforma agli standard di rendicontazione e riflette l'impegno dell'azienda nei confronti di una strategia di sostenibilità credibile e responsabile (Strategy Innovation).

Alla luce dell'importanza di formalizzare un piano di sostenibilità che sia efficace e che incentivi all'innovazione, emerge allo stesso tempo la necessità di implementare un modello strategico entro cui sviluppare questo piano, che identifichi per l'impresa le risorse necessarie, i clienti a cui rivolgersi, i canali di distribuzione ed i partner commerciali a cui affidarsi, come sviluppare i propri prodotti e i servizi, come valorizzare il ruolo della società, e come generare le proprie entrate.

Questo modello di innovazione strategica prende il nome di business model sostenibile.

Tuttavia, dal confronto tra la conformazione agli standard di rendicontazione e l'aspirazione ad un modello di innovazione strategica emerge un presunto dualismo: da un lato, gli standard internazionali forniscono un linguaggio comune e criteri omogenei per la rendicontazione e la valutazione della sostenibilità, facilitando confronti e benchmarking. Tuttavia, questa uniformità rischia di omologare le diverse realtà aziendali, appiattendole le peculiarità che rendono ogni impresa unica e distintiva nel suo percorso verso la sostenibilità.

Dall'altro lato, una strategia di sostenibilità autentica e innovativa richiede di andare oltre la mera adesione agli standard, incentivando le imprese a integrare pratiche sostenibili che riflettano la loro identità specifica e il loro modello di business.

Il presente elaborato affronta, per cui, questa complessa interazione tra la standardizzazione della sostenibilità e l'unicità di ogni azienda, esplorando come le imprese possano in realtà bilanciare questi elementi, personalizzando gli standard per sostenere l'innovazione strategica senza sacrificare la propria identità, trasformando la conformità in un mezzo per differenziarsi e creare valore.

## **1.2 I business model sostenibili**

Con i nuovi obblighi di rendicontazione assume maggiore rilevanza la struttura del business model dell'azienda, poiché essa fornisce il contesto entro cui le aziende possono identificare, valutare e comunicare gli impatti ambientali, sociali e di governance (ESG) delle loro attività.

Questa struttura aiuta le aziende a integrare la sostenibilità nel loro nucleo strategico, facilitando una maggiore trasparenza e responsabilità nei confronti degli stakeholder e consentendo di rispondere efficacemente agli obblighi di rendicontazione, come quelli imposti dalla Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) dell'Unione Europea. Al contempo, la chiara definizione del business model permette di evidenziare come le pratiche sostenibili contribuiscano alla creazione di valore a lungo termine, rafforzando la posizione competitiva dell'azienda e soddisfacendo le crescenti aspettative di mercati e società.

Una ricerca empirica, condotta dal Dipartimento di Management di Università Ca' Foscari Venezia all'interno del Programma di finanziamento del Fondo Sociale Europeo, in sinergia con il Fondo Europeo di Sviluppo Regionale del Veneto D.G.R. 948/2016 "Responsabilmente – promuovere l'innovazione sociale e trasmettere l'etica", in cui sono state visitate 287 imprese e analizzate 1031 pratiche di responsabilità sociale d'impresa (RSI), ha permesso di identificare

cinque quadri di riferimento denominati “modelli di business sostenibili”. Questi modelli sono correlati alle cinque tematiche fondanti della sostenibilità strategica, dal personale, ai fornitori, dai prodotti e servizi alla supply chain, alla sostenibilità ambientale, e sono direttamente traducibili in pratiche operative per le aziende di ogni settore e dimensione (Bagnoli & Gritti).

I sustainable business model classificati sono quindi:

1. Well Being business model
2. Green & Circular business model
3. Fair Trade business model
4. Social Need business model
5. Society Intimacy business model

In questo quadro, i business model sostenibili emergono come modelli operativi di innovazione strategica che permettono alle aziende di allinearsi agli obiettivi di sostenibilità, rispondendo in maniera efficace e strategica alle esigenze del pianeta e della società, e al contempo rispettando agli obblighi di rendicontazione.

Questi modelli sono concepiti con lo scopo di creare valore non solo economico, ma anche sociale e ambientale, riconoscendo che le risorse naturali sono limitate e che le dinamiche sociali sono complesse e interconnesse.

Attraverso la definizione e l'implementazione di iniziative strategiche che siano allineate con gli obblighi imposti dalla CSRD e con gli standard internazionali di sostenibilità, l'impegno attivo nella pianificazione della sostenibilità, e l'implementazione di un business model di tipo sostenibile, le aziende possono non solo soddisfare i requisiti normativi ma anche porsi come attori innovativi e responsabili nel panorama economico globale, contribuendo attivamente alla costruzione di un futuro più rispettoso dell'ambiente e della società.

I cinque business model sostenibili possono essere raffigurati in un Canvas come in figura.

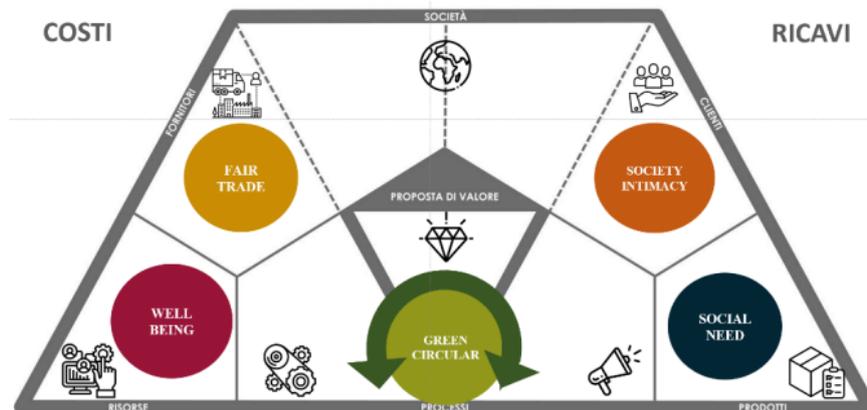


Figura 1: Raffigurazione Canvas Business Model Sostenibili (Fonte: Strategy Innovation srl)

Questo Canvas visuale è formato da sette sezioni chiamate building block, i quali sono circondati da due ulteriori sezioni che raccolgono gli effetti delle scelte strategiche sulla struttura dei costi e sul modello dei ricavi, formando il modello di profitto.

I building block rappresentano gli elementi fondamentali che compongono la struttura di un modello di business orientato alla sostenibilità, ed in questo modello si dividono in: proposta di valore, processi, risorse, fornitori, società, clienti e prodotti.

- La proposta di valore descrive l'insieme di prodotti e servizi, ma non solo, che creano valore per i clienti, che generano guadagni e che creano valore per tutti gli stakeholder dell'azienda permettendo loro di realizzare il proprio "jobs to be done", cioè quello che stanno cercando di realizzare nel lavoro e/o nella vita (Bagnoli, Massaro, Bravin, & Vignotto, 2018).
- I processi sono tutte quelle attività che servono ad un'azienda per trasformare gli input (le risorse) in output (i prodotti).
- Le risorse sono gli input necessari per eseguire i processi aziendali. Le risorse in un modello sostenibile includono non solo quelle fisiche e finanziarie, ma anche il capitale umano e il capitale relazionale, così come risorse intellettuali come il know-how, i brevetti e le tecnologie.
- I fornitori sono i soggetti con cui le imprese interagiscono e collaborano per acquistare le risorse di cui necessitano e che non hanno a disposizione per lo svolgimento dei processi aziendali.

- La società include l'insieme di tutti gli stakeholder aziendali, cioè tutti quei soggetti, tra cui dipendenti, cittadini, ricercatori, fornitori e clienti, che interagiscono direttamente o indirettamente con l'azienda e i cui comportamenti possono influenzarla in modo positivo o negativo. Nella società viene compreso anche il contesto esterno, cioè l'insieme dei fattori ambientali, culturali, economici, politici e tecnologici.
- I clienti sono i destinatari finali dei prodotti che le aziende offrono sul mercato. Essi definiscono se la proposta di valore che le aziende offrono con i loro prodotti soddisfa o meno i loro bisogni.
- I prodotti rappresentano il modo in cui un'azienda si presenta sul mercato per soddisfare i bisogni espliciti (risposta), latenti o inesistenti (proposta) dei clienti.

A questi si aggiungono la struttura dei costi ed il livello dei ricavi.

Ogni building block risulta essere il punto di partenza di ciascun modello di business sostenibile, nel seguente modo:

1. Risorse: Well-being business model: il modello di business dell'impresa che intende strutturarsi attraverso un approccio human centered sul valore del benessere delle persone. Si traduce in azioni ad alto impatto sul benessere dei lavoratori e delle rispettive famiglie, nonché territori di appartenenza. In questo framework vengono analizzate le seguenti tematiche: salute e sicurezza sul lavoro, clima aziendale, chiarezza dei ruoli e delle funzioni aziendali; trasparenza; sistemi partecipativi o orizzontali; programmi di crescita professionale e personale dei lavoratori; conciliazione vita privata-lavoro; sistemi di welfare o benefit; spazi e tecnologie human-centered.

2. Processi: Green & Circular business model: il modello di business dell'impresa che adotta il paradigma della sostenibilità ambientale e del rispetto dei meccanismi di regolazione dell'ecosistema all'interno dei processi produttivi, orientandosi alla chiusura dei cicli in ottica di economia circolare. Si articola in maniera estesa e trasversale sul modello di business considerando: uso di risorse sostenibili; eco-design dei processi; prodotti con funzionalità o caratteristiche green; packaging sostenibile; rapporto con l'ambiente esterno e chiusura dei cicli; gestione dei fornitori in ottica di sostenibilità ambientale.

3. Fornitori: Fair-Trade business model: il modello di business dell'impresa che intende gestire la supply chain attraverso i paradigmi dell'etica, della sostenibilità e delle partnership innovative. Si indagano in questo framework le modalità di approvvigionamento; il rapporto

contrattuale con i fornitori; i criteri di sostenibilità dei fornitori; le relazioni equo-solidali; le partnership strategiche per l'innovazione sociale e ambientale.

4. Clienti: Society Intimacy business model: il modello di business dell'impresa che vuole dare priorità, nel proprio processo di creazione di valore, alla relazione con il territorio/comunità o con una community digitale attraverso il supporto a una causa sociale o ambientale. In esso si analizza in dettaglio la struttura comunicativa e la presenza sul territorio: le relazioni con i clienti ed altri stakeholders vengono rafforzate dalla natura educativa, dalla condivisione e dalla diffusione di valore sociale/ambientale.

5. Prodotti: Social Need business model: il modello di business dell'impresa che sviluppa uno o più prodotti e/o servizi che rispondono a specifici bisogni sociali o ambientali. In questo framework l'indagine verte sull'analisi del bisogno sociale, il design strategico per dare soluzione a tale bisogno, i significati del prodotto, le caratteristiche funzionali e simboliche, l'importanza crescente del packaging.

I cinque modelli di business sostenibili si inseriscono in un più ampio quadro di riferimento denominato "ecosistema del valore sostenibile".

Come si può notare, infatti, al building block "società" del Business Model Canvas non corrisponde nessun pattern specifico.

Nell'approccio strategico alla sostenibilità, esso rappresenta, infatti, il punto di partenza e di arrivo dell'agire aziendale e del successo economico. Il building block società rappresenta l'anello di giunzione dell'impresa con gli ecosistemi "naturale" e "sociale", dalle cui dinamiche di interazione dipende il funzionamento dei cicli generativi di crescita ambientale, sociale ed economica.

Il 'tipo ideale' di impresa sostenibile implementa i cinque framework in un unico modello di business totalmente coerente e allineato con il sistema sociale e l'ecosistema naturale. Da una tale implementazione ne deriverebbe un'impresa ri-generatrice di cicli economici, sociali e ambientali coerenti e stabili nel tempo. La creazione di valore generata sarebbe di altissimo livello e i benefici ricavati di rilevanza encomiabile.

Tale tipo ideale non è però facilmente raggiungibile, per questo l'ecosistema sostenibile rappresenta l'aspirazione, il fine ultimo cui ogni impresa che decida di intraprendere un percorso di sostenibilità strategica dovrebbe tendere.

Sul piano reale e obiettivo della tipologia di impresa esistente oggi nel tessuto economico locale e globale la gestione strategica alla sostenibilità mostra una tendenza a combinare almeno due modelli.

Dal punto di vista della coerenza con la definizione di sostenibilità proposta la situazione appropriata riguarda l'impresa che sceglie la gestione rigorosa del "Well being Business Model" e almeno un altro modello (Green & Circular, Fair trade, Social need, Society intimacy). La combinazione tra i diversi modelli non segue un ordine o una struttura rigida: ogni impresa può e deve ricercare le combinazioni più appropriate alla propria specificità e definire, nel livello operativo, un modello unico e irripetibile, transfert di vantaggio competitivo sul mercato (Bagnoli & Gritti).

Verranno ora approfondite ad una ad una le cinque tipologie di business model sostenibili appena elencate.

### **1.2.1 Il Well-Being business model**

Il benessere, o well-being delle persone è un concetto ormai lontano parente dell'espressione eurocentrica di benessere inteso come prettamente economico (di cui sono indicatori, ad esempio, gli indici dei PIL nazionali), e abbraccia invece una visione culturalmente e socialmente più ampia, costruita sulla sempre più grande consapevolezza che ha l'essere umano di scegliere per sé il proprio significato di "stare bene".

A questo si aggiunge tutta una serie di legislazioni, a partire dal quadro europeo 2014 – 2020, che introducono una maggior attenzione e sensibilizzazione agli aspetti psicosociali della persona in relazione con l'ambiente, ampliando il concetto di benessere ad un concetto multidimensionale di salute, la quale per i lavoratori veniva tutelata in larga parte, fino a quel momento, con sola prevenzione di malattie fisiche.

Da ciò emerge, di conseguenza, un cambiamento di paradigma riguardo al concetto di benessere apparentemente superfluo, ma che in realtà nasconde dietro di sé un grande potenziale strategico, che riguarda il passaggio nelle priorità aziendali dal focus sul 'lavoratore' al focus sulla 'persona'. Questo cambiamento si traduce nelle aziende in una concreta sfida ai sistemi di welfare tradizionali, i quali risultano ormai obsoleti, andando verso una sempre crescente centralità della salute, della qualità della vita e del benessere inteso come concetto più ampio.

In questo contesto e con questi valori nascono i Well-being business model, modelli di business sostenibili che adottano e implementano strategie di riferimento con un approccio human-centered, a favore dello sviluppo e del mantenimento del benessere delle persone.

I sistemi di welfare tradizionali, organizzati e gestiti dal settore pubblico, come detto in precedenza, non riescono più a rispondere alle esigenze e problematiche odierne. Questo perché i cambiamenti sociali, sostenuti dai mutamenti demografici in atto, dalle questioni globali che impattano nel mondo del lavoro, dalla digitalizzazione e da altri fattori come i flussi migratori o il gap generazionale, sono fenomeni di grande e rapida dinamicità, che l'apparato pubblico non riesce a intercettare e a leggere in maniera altrettanto veloce, alimentando un gap in crescita tra sistemi di welfare e bisogni sociali difficile da colmare.

Ed è in questo gap che un'impresa Well-being agisce, mettendo le persone che vi lavorano o che facciano parte di tutto il contesto aziendale in una posizione centrale e valorizzata.

Tutto questo però non ha come sua unica ragione d'essere il fatto di sostenere una scelta etica fondata sulla stima del lavoratore e sul desiderio del suo benessere, ma a ciò si aggiunge la convinzione che questo clima aziendale positivo diventi un vero e proprio valore aggiunto per l'azienda e che possa di per sé generare ricchezza.

Integrare il benessere delle persone e il clima aziendale nella strategia innovativa di questo modello di business non rappresenta, per cui, un costo fine a sé stesso. Si può affermare infatti che le spese relative al perseguimento del benessere aziendale siano un vero e proprio investimento sulla produttività futura, sull'efficienza e sulla reputazione ed engagement dei lavoratori, sia di quelli presenti in azienda sia di quelli futuri, sviluppando in questo parallelamente due temi critici per il perseguimento di un business model di valore incentrato sulle persone: il talent retention e il talent acquisition.

In questa prospettiva il lavoratore e il potenziale lavoratore iniziano ad essere concepiti come target meritevole di attenzione al pari dei clienti, con lo scopo di generare un ciclo virtuoso derivato dalla volontà di creare un ambiente di lavoro migliore in modo tale da ritenere e attrarre risorse umane migliori in modo tale da creare un ambiente di lavoro migliore e così via.

Il paradosso strategico egoismo/altruismo (pensare eticamente al benessere dei lavoratori e definire i benefici che tale scelta comporta), caratterizzante la strategia della sostenibilità, si riconforma in una tensione continua, a sostegno di un circolo virtuoso all-win.

In sintesi, focalizzare l'attenzione sulle esigenze potenziali dei lavoratori significa creare un ambiente di lavoro che favorisca la realizzazione delle loro aspirazioni e il loro sviluppo. Questo comporta la creazione di opportunità, la prospettiva di crescita professionale e personale e l'apertura di spazio per le loro potenzialità inesprese.

Inoltre, l'azienda può estendere la portata delle politiche di benessere a un'ampia gamma di beneficiari. Attraverso la sostituzione e/o il miglioramento dell'offerta pubblica, l'azienda può generare profitti ed esplorare nuove aree di business.

L'innovazione strategica basata sulla sostenibilità consente all'impresa di soddisfare bisogni sociali legati alla qualità della vita delle persone, come ad esempio l'assistenza sanitaria, l'istruzione, il supporto alle famiglie o agli interessi individuali, la diversificazione della forza lavoro e i metodi di crescita personale e professionale.

In questo modello, l'applicazione di strategie di innovazione sostenibile consente all'azienda di soddisfare i bisogni sociali legati alla qualità della vita delle persone, contribuendo così al processo di innovazione sociale e diventando una fonte significativa di occupazione e crescita, soprattutto a livello locale e di comunità (Bagnoli & Gritti).

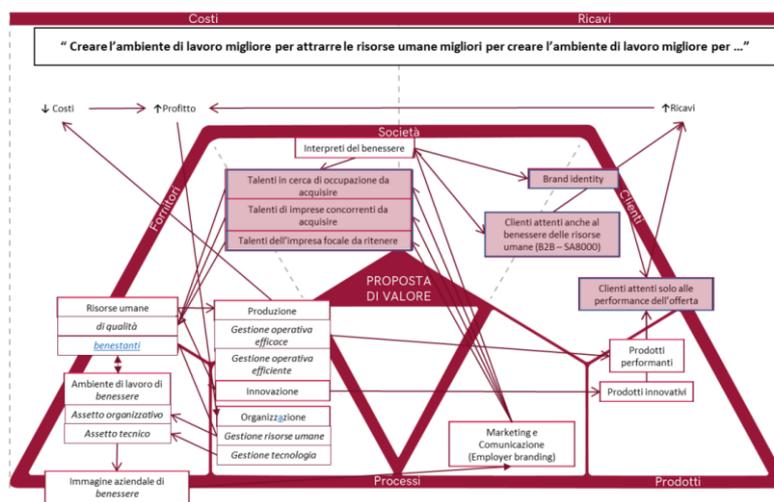


Figura 2: Business Model Canvas del Well Being BM (Fonte: Strategy Innovation Srl)

## L'impatto sui building block

### Risorse

Il benessere delle risorse umane è il fulcro di questo business model sostenibile. L'investimento in risorse umane che si trovino in condizioni benestanti, le cui aspirazioni siano valorizzate, è finalizzato, conseguentemente ad ottenere un ritorno in termini di risorse umane di qualità.

Le dimensioni secondo cui viene codificato il benessere sono quattro, le quali sono influenzate dalle procedure e dalle attività aziendali mirate a raggiungere e mantenere tale condizione. E sono:

Risorse umane benestanti	Benessere fisiologico	Riduzione infortuni Riduzione rischi professionali Aumento età produttiva Aumento parametri ergonomici
	Benessere psicologico	Riduzione disturbi comportamentali Riduzione stress lavoro correlato Riduzione disturbi emotivi Aumento parametri estetico-funzionali Aumento auto-efficacia
	Benessere sociale	Aumento qualità relazioni Aumento riconoscimento Aumento senso utilità sociale Aumento senso di appartenenza
	Benessere economico	Diminuzione insicurezza economica Aumento possibilità economiche

Tabella 1: Fonte: C. Bagnoli & E. Gritti, *Business Models Sostenibili* (Manoscritto non ancora pubblicato)

La qualità, di contro, si definisce sulla base di tre dimensioni:

Risorse umane di qualità	Ingaggiate Produttive Competenti
--------------------------	--

Tabella 2: Fonte: C. Bagnoli & E. Gritti, *Business Models Sostenibili* (Manoscritto non ancora pubblicato)

A loro volta, sono beneficiati e al tempo stesso producono benefici gli assetti tecnici e organizzativi dell'azienda.

L'assetto tecnico si riferisce alle configurazioni fisico-tecniche dell'azienda, comprese le caratteristiche dei fabbricati, degli impianti, delle macchine, delle attrezzature e delle materie prime, nonché la loro localizzazione, modalità di funzionamento e di utilizzo. Nel modello di business del benessere, l'assetto tecnico viene pianificato e implementato seguendo la definizione interna di benessere. È fondamentale condurre operazioni di riorganizzazione degli spazi aziendali che tengano conto sia dei fattori funzionali che dei fattori simbolici e semiotici del benessere, attraverso un'attenta analisi.

L'assetto tecnico riguarda principalmente gli spazi, le infrastrutture, gli impianti e i macchinari in relazione alla salute e alla sicurezza sul lavoro, ma non solo. Sono di fondamentale importanza anche la disponibilità di spazi ricreativi, la possibilità di lavorare da casa e l'ambiente esteticamente gradevole, pulito e funzionale alle diverse fasi lavorative. È cruciale, quindi, che le infrastrutture, gli impianti e i macchinari rispettino e superino le normative in materia di salute e sicurezza.

L'applicazione dello human-centred design, ovvero la progettazione centrata sulle persone, è fondamentale per definire gli spazi, le infrastrutture fisiche e digitali, e i macchinari. Questo approccio considera che le persone che interagiscono con uno spazio, un macchinario o un prodotto digitale hanno obiettivi e necessità specifiche. Progettare tenendo conto di queste motivazioni significa rispondere alle loro esigenze e guidarle verso le azioni che sono funzionali agli obiettivi dell'azienda.

La salute e la sicurezza rappresentano le necessità primarie da soddisfare, ma è altrettanto importante considerare il benessere psicologico e sociale delle persone coinvolte. Questo implica creare ambienti di lavoro che favoriscano un senso di benessere emotivo e relazionale, promuovendo la collaborazione, la comunicazione efficace e l'inclusione (Bagnoli & Gritti).

ASSETTO TECNICO	
SPAZI	Spazi oltre odl in materia di Sicurezza sul lavoro
	Spazi oltre odl in materia di Salute dei lavoratori
	Spazi di lavoro smart e funzionali alle diverse attività
	Spazi di ricreazione fisico-mentale
	Spazi di ristoro salubri

	Spazi per altri benefit (es. asilo)
INFRASTRUTTURE	Infrastrutture fisiche oltre odl in materia di Sicurezza sul lavoro
	Infrastrutture fisiche oltre odl in materia di Salute dei lavoratori
	Infrastrutture digitali oltre odl in materia di Sicurezza sul lavoro
	Infrastrutture digitali oltre odl in materia di Salute dei lavoratori
	Infrastrutture digitali human-centered
IMPIANTI E MACCHINARI	Impianti e macchinari oltre odl in materia di Sicurezza sul lavoro
	Impianti e macchinari oltre odl in materia di Salute dei lavoratori

Tabella 3: Fonte: C. Bagnoli & E. Gritti, *Business Models Sostenibili* (Manoscritto non ancora pubblicato)

L'assetto organizzativo si manifesta attraverso due aspetti principali: a) la configurazione delle attività di produzione e consumo dell'azienda; b) la distribuzione delle responsabilità all'interno dell'organismo aziendale. Per gestire progetti complessi come la riconfigurazione strategica del benessere aziendale, è necessario implementare una soluzione organizzativa che si basa sulla struttura organizzativa e sui meccanismi operativi, compresi i sistemi di programmazione e controllo.

Tali sistemi devono essere configurati in base alla cultura aziendale, che rappresenta l'insieme di valori, opinioni, conoscenze e modi di pensare condivisi dai membri dell'organizzazione, fornendo un senso di identità organizzativa (Schein, 1985). L'assetto organizzativo sarà quindi implementato con l'obiettivo di promuovere lo sviluppo delle carriere personali, l'adozione di piani di formazione continua, lo sviluppo delle competenze professionali, la promozione di procedure di comunicazione e collaborazione, l'implementazione di piani di welfare e benefit, nonché la definizione di organigrammi, ruoli e compiti, e la diffusione della cultura aziendale. La comunicazione interna, la personalizzazione dei programmi di crescita in base alle potenzialità individuali, i metodi di lavoro flessibili, le attività di socializzazione e il team building rappresentano esempi concreti per migliorare il clima di benessere lavorativo. In particolare, la comunicazione interna e la condivisione degli obiettivi e della cultura aziendale rivestono un'importanza particolare, in quanto favoriscono il coinvolgimento e l'engagement dei dipendenti.

ASSETTO ORGANIZZATIVO	
STRUTTURE	Organigrammi, ruoli e compiti definiti
	Flussogrammi di lavoro agili e goal oriented
	Mappa delle competenze
MECCANISMI	Organizzazione del lavoro OdL in materia di salute sul lavoro per prevenire i rischi professionali
	Organizzazione del lavoro OdL in materia di sicurezza dei lavoratori per prevenire gli infortuni
	Formazione OdL in materia di salute per prevenire i rischi professionali
	Formazione OdL in materia di sicurezza per prevenire infortuni
	Formazione in materia di salute delle persone
	Formazione hard e soft skills
	Procedure per la condivisione della conoscenza e emersione di saperi taciti
	Procedure per la socialità e la collaborazione tra lavoratori
	Procedure per l'espressione della conflittualità entro livelli tollerabili di convivenza
	Procedure comunicative franche, orizzontali e collaborative
	Procedure di condivisione obiettivi, piani e impatti aziendali
	Procedure che integrano le ambizioni di crescita professionale e psico-fisica dei lavoratori
	Procedure per la socialità e la ricreazione fisico-mentale (diete, attività sportive, ludiche, ecc)
CULTURA	Cultura della Salute
	Cultura della Sicurezza
	Cultura educativa
	Cultura della socialità e collaborazione

Tabella 4: Fonte: C. Bagnoli & E. Gritti, *Business Models Sostenibili* (Manoscritto non ancora pubblicato)

Il building block risorse strutturato in questo modo crea un contesto lavorativo che integra in un'unica condizione di benessere i temi della salute e sicurezza, delle condizioni di lavoro e delle necessità psico-fisiche-sociali degli individui. Il building block risorse diventa per cui il fondamento di un'identità aziendale incentrata sul benessere, che a sua volta si riflette

nell'immagine aziendale, che può essere definita come la percezione condivisa dai clienti attuali e potenziali, nonché dagli stakeholder esterni, di “chi siamo come impresa”, ed è basata su un insieme di immagini, idee e valutazioni (Bagnoli, 2016).

Le attività e le politiche messe in atto generano un'immagine aziendale che promuove il benessere dei lavoratori, la quale viene divulgata e manifestata tramite processi di marketing e comunicazione rivolti agli stakeholder, alla società e ai clienti, impattando in modo significativo sulla brand reputation aziendale e sui meccanismi interni di engagement ed appartenenza (Bagnoli & Gritti).

### *Processi interni*

Nel contesto dei processi interni aziendali, si riscontra un altro ambito chiave del Well-being business model: l'organizzazione intesa come: a. gestione delle risorse umane e b. gestione della tecnologia.

Generalmente il processo di gestione delle risorse umane riguarda tutte le attività cartacee ed informatiche che includono la gestione organizzativa del personale, quali valutazione, sviluppo, formazione e controllo delle risorse interne.

Nel Well-being business model, la gestione delle risorse umane comporta la gestione di tutte le politiche HR organizzative, economiche e non economiche, che pongono il benessere al centro del clima aziendale.

In particolare, le politiche organizzative interne di HR riguardano le modalità di recruitment aziendale, i piani di carriera e il diversity management. Con quest'ultimo termine si intendono quell'insieme di azioni volte a valorizzare la diversità all'interno dell'azienda, intesa nella sua concezione più ampia, quindi in termini di diversità di genere, di età, di cultura ed etnia, di abilità fisiche o intellettuali ecc (Randstad, 2022).

Le politiche economiche si articolano in due categorie: le politiche salariali, che devono essere giuste, coerenti e trasparenti, e i sistemi di incentivazione economica, che influiscono sulla dimensione del benessere economico.

D'altra parte, le politiche non economiche riguardano i piani di welfare, previdenza e assicurazione integrativa, nonché i sistemi di benefit. Quest'ultima categoria rappresenta un aspetto fondamentale del modello di business Well-being, in cui l'innovazione e la creatività svolgono un ruolo chiave come driver di performance. Quanto più le politiche non economiche

saranno allineate con l'identità aziendale e i principi strategici che sostengono la dimensione del benessere, tanto maggiori saranno i risultati e i benefici tangibili e intangibili ottenuti.

In Italia, le prime e principali forme di welfare aziendale includono la previdenza complementare e l'assistenza sanitaria integrativa. Tuttavia, in linea con l'apertura del concetto di "welfare", le misure per promuovere il benessere stanno diventando sempre più personalizzate in base ai bisogni e alle esigenze dei dipendenti. Queste misure comprendono azioni di people-care, work-life balance e total reward management. È importante sottolineare che queste nuove misure non solo devono soddisfare i requisiti minimi di tutela della salute e del benessere sul luogo di lavoro stabiliti dalla normativa, ma devono superarli ampiamente. Inoltre, ci sono i perquisites, che includono beni e servizi di cui i dipendenti possono usufruire, anche al di fuori del contesto lavorativo, come ad esempio le auto aziendali, i buoni pasto, le carte di credito personali o i corsi di formazione esterni all'azienda.

Infine, i "benefit" rappresentano un insieme di beni, servizi o agevolazioni forniti dall'azienda o dal datore di lavoro a beneficio dei dipendenti, costituendo una forma di retribuzione non monetaria da aggiungersi al salario. Questa categoria rappresenta l'attenzione per la qualità della vita dei lavoratori sia all'interno che all'esterno del luogo di lavoro e, inoltre, offrono potenzialmente più opportunità in termini di rapporto costo/beneficio e di efficacia simbolica. Se l'asilo nido e la palestra sono considerati i fringe benefits più noti nelle aziende di medie e grandi dimensioni, le attività che le PMI possono offrire, sia individualmente che in collaborazione con altre aziende, sono potenzialmente infinite. Queste attività includono la possibilità di fare la spesa in azienda, organizzare il car-pooling per raggiungere il luogo di lavoro, fornire spazi di relax, punti ristoro bio, lezioni di fitness o di mindfulness, giri in barca, serate con giochi da tavolo, l'organizzazione di pic-nic tra colleghi, e così via.

Nike e Google sono esempi di aziende che hanno fornito ai dipendenti, durante le ore lavorative, programmi diversificati per il benessere fisico e mentale, come la meditazione o le sale giochi. Allo stesso modo, il personale di Microsoft ha fornito accesso a diversi spazi per l'allenamento fisico fino alle 22:00. In Svezia, in alcuni casi, l'attività fisica è diventata persino un obbligo contrattuale, come ad esempio presso la Kalmar Vatten e la Bjorn Borg, aziende che invitano i dipendenti a lasciare l'ufficio prima dell'orario di chiusura per praticare yoga, aerobica o altre attività simili in palestra (Brignoli, 2019).

Anche senza adottare necessariamente le pratiche delle grandi aziende, qualsiasi impresa può creare sistemi di benefit personalizzati e coerenti con le esigenze delle risorse umane, i valori aziendali e le strategie aziendali.

Un aspetto rilevante e distintivo, da considerare a parte per la sua importanza intrinseca, è quello della conciliazione vita privata/lavoro, noto come work-life balance. La conciliazione rappresenta un concetto ampio che si riferisce alla capacità di bilanciare in modo equilibrato l'impegno lavorativo (carriera e ambizione professionale) e la vita privata (famiglia, svago, divertimento).

Tra i vari strumenti di conciliazione, possiamo individuare: a) strumenti che consentono una riduzione o una diversa articolazione del tempo di lavoro (part-time, smart-working, job sharing, banca delle ore, ecc.); b) strumenti dedicati alla gestione del tempo familiare (congedi parentali, strutture e servizi di assistenza all'infanzia e all'anzianità); c) strumenti che favoriscono la riorganizzazione del tempo sociale. L'obiettivo di tali interventi è ripristinare un adeguato equilibrio tra gli impegni attraverso l'uso di leve quali la flessibilità oraria e la fornitura di servizi per la conciliazione, soprattutto in periodi particolarmente critici come l'arrivo di un bambino in famiglia. È ormai ampiamente riconosciuto il beneficio diretto di tali scelte sulla performance lavorativa (e personale).

Gestione risorse umane	Politiche organizzative	Politiche HR per recruitment trasparente e egualitario
		Politiche HR diversity management e pari opportunità
		Politiche HR per piani carriera condivisi
	Politiche economiche	Politiche salariali giuste, coerenti e trasparenti
		Incentivi economici e sistemi premianti
		Piani di welfare e/o previdenza e assicurativi integrativi
		Perquisites (auto aziendali, buoni pasto, carte di credito)

	Politiche non economiche	personali o corsi di formazione esterni)
		Benefits e benefits innovativi - fringe - (asili-nido, car pooling, spesa in azienda, riduzione ore lavorative, ecc.)
		Conciliazione vita privata / lavoro
Gestione tecnologica		Human-centered

Tabella 5: Fonte: C. Bagnoli & E. Gritti, *Business Models Sostenibili* (Manoscritto non ancora pubblicato)

Nel Well-being business model, la gestione delle risorse umane porta l'azienda a promuovere dinamiche flessibili, agili e innovative, fornendo un autentico senso di benessere percepito dai dipendenti. Per raggiungere questo obiettivo, è necessario costruire un sistema che risponda ai reali e oggettivi bisogni del personale, che richiede abilità manageriali come l'ascolto, l'empatia e l'analisi personale.

Come menzionato in precedenza, l'implementazione di politiche per il benessere delle risorse aziendali ha un impatto diretto sui processi interni, favorendo una gestione operativa efficace ed efficiente dei processi produttivi.

Sebbene le correlazioni quantitative tra il miglioramento del benessere e la produttività siano ancora oggetto di valutazione, a causa della presenza di elementi tangibili e intangibili nei criteri di analisi, la relazione causale tra i due è ormai riconosciuta e supportata da analisi qualitative.

Da un lato, le politiche di benessere hanno un impatto positivo sia sui parametri quantitativi che qualitativi della produttività. L'alto livello di benessere e la percezione di qualità sul luogo di lavoro si traducono in una riduzione dei tassi di assenteismo e aumento del presenteismo, con conseguente aumento di quantità di ore lavorate. Inoltre, contribuiscono a ridurre la percentuale di turnover, favorendo i processi di crescita e apprendimento.

In secondo luogo, gli investimenti nell'employer branding e nel benessere aziendale favoriscono l'attrazione e la permanenza di talenti, l'engagement dei dipendenti verso la mission e gli obiettivi aziendali, nonché la scoperta di potenzialità e conoscenze tacite, che influiscono sulla qualità delle ore lavorate in azienda.

Infine, la riduzione degli infortuni e delle malattie, insieme alla promozione di uno stile di vita sano e a un equilibrio tra vita professionale e personale, contribuiscono a ridurre i costi sanitari. Investire nella crescita professionale e personale dei lavoratori riduce o facilita la gestione degli errori nei processi produttivi, in termini di numero e tipologia (Bagnoli & Gritti).

INNOVAZIONE	Ritenzione di talenti
	Acquisizione talenti
	Engagement
	Emersione saperi taciti
PRODUTTIVITÀ	Riduzione assenteismo
	Riduzione presenteismo
	Riduzione turnover
RIDUZIONE COSTI	Aumento del benessere psico-fisico
	Aumento della qualità professionale

Tabella 6: Fonte: C. Bagnoli & E. Gritti, *Business Models Sostenibili* (Manoscritto non ancora pubblicato)

### *Processi esterni*

I processi esterni nel modello di business Well-being sono caratterizzati dalle attività di marketing e comunicazione, che trasmettono l'immagine aziendale basata sul concetto di benessere. Nel contesto dei sustainable business model, i processi di comunicazione esterna si basano su una comunicazione efficace e orientata al valore. Questo flusso comunicativo richiede una solida consapevolezza identitaria interna, caratterizzata dalla coerenza tra mission, valori, strategie e procedure operative, nonché una conoscenza approfondita degli stakeholder aziendali, al fine di massimizzare l'efficacia della trasmissione del messaggio.

Per un'azienda che si basa principalmente sul modello di business Well-being, è importante intraprendere un percorso che crei l'immagine di una "nuova impresa", con un'identità caratterizzata dall'integrazione tra obiettivi gestionali e produttivi e il rispetto della dignità e della motivazione delle persone che vi lavorano.

Oltre alle strategie di marketing orientate al valore, il campo della responsabilità sociale d'impresa strategica offre strumenti nuovi per comunicare in modo efficace e obiettivo le azioni e gli impatti sociali sulle persone. Gli strumenti di rendicontazione non finanziaria, come il bilancio sociale, il bilancio integrato e il report di sostenibilità, forniscono documenti solidi e

riconosciuti dalla società, con strutture comunicative chiare e dettagliate. Questi strumenti offrono indicatori qualitativi e quantitativi per misurare e comunicare gli impatti generati.

La comunicazione dei progressi compiuti nel Well-being business model, così come in tutti gli altri framework, è essenziale. Un'azienda che abbraccia questo percorso ma non intraprende una comunicazione efficace e diffusa si priva colpevolmente di un elemento essenziale per il corretto funzionamento del modello. Comunicare, infatti, implica creare un legame tra l'interno dell'azienda e l'esterno, coinvolgendo gli stakeholder, i clienti, gli interpreti del benessere e la società in generale. Questo legame alimenta la potenza generativa della sostenibilità e garantisce risultati e benefici per tutti (Bagnoli & Gritti).

### *Prodotti*

L'implementazione di politiche per il benessere sulle risorse e sui processi interni ha un impatto significativo anche sui prodotti e/o servizi. La dinamica in atto collega le risorse umane benestanti e di qualità con processi produttivi efficaci, efficienti e innovativi. L'output generato da questa dinamica consiste nell'offerta di prodotti e servizi differenziati.

Nel modello di business Well-being, i prodotti possono essere considerati come a) innovativi o b) convenienti. La vera innovazione di prodotto si realizza quando le persone stesse sono pronte ad innovare costantemente, insieme a tutto ciò che le circonda, e ciò richiede una mentalità ed attitudine diffuse.

Il flusso di reciprocità e scambio sociale nel modello di business in esame può confluire, se adeguatamente accompagnato, a innovazioni interne che si riflettono sul prodotto finale. Questo flusso presuppone la condivisione di un codice coerente integrato nei processi formativi e informativi dell'azienda. Il trasferimento, la codifica, lo sviluppo e lo scambio di conoscenze tecniche e professionali, insieme alla valorizzazione degli aspetti personali, psicologici e sociali, sono i driver dell'innovazione dei processi e dei prodotti dell'azienda e in ogni team all'interno di essa.

La stessa dinamica collega l'aumento dell'efficienza operativa alla possibilità di offrire un prodotto finale conveniente, in cui "conveniente" implica il giusto equilibrio tra costi produttivi e qualità funzionali (Bagnoli & Gritti).

## *Clienti*

I sustainable business model sono l'applicazione pratica della creazione di valore condiviso. Per rendere possibile ciò, oltre alla comunicazione efficace della sostenibilità sociale, le aziende sostenibili devono raggiungere nuovi clienti e nuovi mercati attraverso il loro nuovo messaggio di sostenibilità.

L'attenzione è sempre rivolta a diverse tipologie di clienti. Nel modello di business Well-being, i clienti raggiungibili e soddisfacibili sono principalmente due: a) i clienti che prestano attenzione solo alle prestazioni dell'offerta e b) i clienti che prestano attenzione alle condizioni di lavoro e al livello di benessere aziendale. I primi sono consumatori finali o clienti aziendali che hanno una scarsa consapevolezza delle questioni legate alla sostenibilità. Tuttavia, vengono comunque raggiunti attraverso prodotti convenienti e innovativi in quanto essi cercano un equilibrio adeguato tra prezzo, qualità e innovazione. La seconda categoria è composta da clienti che cercano informazioni sulle tematiche della sostenibilità, tra cui le condizioni di lavoro e il clima aziendale. In Italia, questo target di clientela è riscontrato prevalentemente nel settore B2B e, nell'ottica di una filiera sostenibile, si posiziona sempre più come un soggetto consapevole e talvolta "controllante". Il pubblico dei consumatori è meno direttamente raggiungibile dal modello Well-being perché il tema della dignità e del benessere dei lavoratori è percepito principalmente in termini negativi, come lo sfruttamento dei lavoratori o il lavoro minorile, ma non come un problema italiano grazie alle ampie normative e protezioni esistenti. Piuttosto, viene visto come un problema delle aziende presenti in paesi non economicamente sviluppati. Tuttavia, un'azienda che investe nel modello Well-being nei mercati B2C dovrà proporre un messaggio positivo e promuovere questo valore aggiunto. Una comunicazione adeguata, anche veicolata attraverso il prodotto stesso, consente la creazione di una reputazione del brand positiva, incentrata sul valore del benessere. La risonanza del brand è definita sia dall'intensità, che rappresenta la profondità del legame psicologico del cliente con il brand, sia dal livello di attività generato, come il tasso di ripetizione degli acquisti e lo scambio informativo tramite la collaborazione con il brand. Un brand costruito, tra gli altri, sul valore del benessere aziendale crea un'alta risonanza nel pubblico attento a questa questione. Questa tesi risulta solida anche se consideriamo il costo, in termini di perdita di clienti, causato da scandali o eventi negativi legati alle condizioni di lavoro aziendali (Bagnoli & Gritti).

### *Fornitori*

I fornitori non sono direttamente coinvolti nel Well-being business model, ma ne sono coinvolti in modo indiretto. Una pratica comune presente tra le aziende che implementano strategie di benessere aziendale e intendono diffonderne il valore consiste nell'estendere o rilevare tali strategie anche alle imprese dei fornitori lungo la filiera.

### *Società*

L'ampia letteratura sostiene l'importanza degli impatti dell'orientamento strategico del benessere sulla società, che possono essere riassunti in tre livelli: a) l'estensione del benessere alle famiglie e ai territori dei lavoratori; b) la diffusione del messaggio attraverso gli intermediari del benessere; c) la capacità di trattenere e acquisire talenti attraverso una solida attività di employer branding.

Nel primo caso, consideriamo le politiche di benessere come un'opportunità per coinvolgere le famiglie e i territori di provenienza dei collaboratori, generando impatti sociali positivi. Le politiche che promuovono la conciliazione tra vita privata e lavoro, i benefit e i percorsi di sviluppo pensati per i lavoratori, inevitabilmente influiscono anche sul benessere delle loro famiglie. Inoltre, i programmi di welfare ben strutturati spesso includono sconti, agevolazioni o finanziamenti per le attività locali, creando un meccanismo di sviluppo economico a livello territoriale.

Ad esempio, si possono offrire sconti o voucher per supermercati, negozi o servizi sanitari nella stessa area in cui si trova l'azienda o in cui vivono i lavoratori. Queste scelte apparentemente semplici rappresentano in realtà strumenti centrali di un sistema innovativo, di cui fanno parte anche elementi più complessi, come le monete complementari (uno strumento di pagamento che ha una circolazione limitata, a livello settoriale o geografico (Casali, 2022)) che favoriscono lo sviluppo economico locale aumentando la circolazione di denaro all'interno della comunità. Il risultato si riflette in un miglioramento della coesione economica e sociale, come indicato da opportuni indicatori che saranno trattati in seguito.

Il secondo impatto sociale del well-being business model riguarda la diffusione del messaggio dell'azienda orientata al benessere e degli impatti sociali generati. L'attività di comunicazione dell'azienda viene replicata dai media, dagli opinion leader e dagli stakeholder, generando un effetto di eco delle buone pratiche che contribuisce a: 1) rafforzare il brand aziendale, 2) fornire

una guida per altre aziende e soggetti interessati, 3) aumentare la prossimità nel territorio, 4) raggiungere clienti e potenziali nuovi lavoratori.

Quest'ultimo aspetto della diffusione, attraverso gli interpreti del benessere, è direttamente collegato al terzo livello dell'impatto sociale del modello di business del benessere ed è ciò che contribuisce a chiudere il ciclo. L'attrazione di talenti dal territorio rappresenta l'elemento più concreto dell'efficacia strategica di questo modello di business (Bagnoli & Gritti).

Il ruolo del lavoro per l'individuo è cambiato insieme al suo significato psicologico e al suo valore, e di conseguenza è cambiata anche la dinamica dell'attrazione dei talenti. La nuova strategia per attrarre candidati in modo costante verso l'azienda è legata al concetto di employer branding, che consiste nell'implementazione di strategie di marketing volte a costruire la reputazione dell'azienda come luogo di lavoro ideale, al fine di attirare e fidelizzare dipendenti di talento. Attraverso l'attrazione di nuovi dipendenti, l'innovazione sociale diventa anche una fonte importante di occupazione per la comunità. Questo elemento non deve essere trascurato, considerando che l'OCSE ha recentemente identificato l'attrazione e l'allocatione migliore dei talenti come driver fondamentali per il futuro della produttività (OCSE, 2023).

L'employer branding, basato sulla proposta di valore del benessere aziendale, garantisce risultati effettivi in termini di assunzioni di alta qualità. Secondo il rapporto Randstad sull'employer branding del 2023, i cinque attributi più ricercati dai lavoratori in Italia sono, in ordine di importanza: l'equilibrio tra vita personale e professionale (60,5%), un'atmosfera lavorativa piacevole (57,5%), salari e benefit (54,5%), sicurezza sul posto di lavoro (51%) e opportunità di crescita professionale (47%) (Randstad, 2023).

### *La dinamica del business model*

Il framework del well-being business model propone una strategia focalizzata su due elementi chiave: le risorse umane e i processi interni. Come negli altri modelli, il well-being business model si basa su una dinamica circolare tra impatti sociali sostanziali e benefici economici tangibili e intangibili. Questa dinamica circolare si autoalimenta attraverso la creazione di valore condiviso.

Strutturando strategicamente il building block delle risorse, si crea un ambiente di lavoro che finalmente integra salute e sicurezza, condizioni di lavoro e benessere psico-fisico-sociale degli individui in una condizione unica e positiva di benessere per i dipendenti.

Da un lato, la presenza di risorse umane di qualità ha un impatto sui processi produttivi, che vengono riconfigurati per essere più efficienti, efficaci e orientati all'innovazione. Questa prima direzione influenzerà i prodotti, che saranno caratterizzati dalla convenienza o da un alto grado di innovazione per soddisfare le esigenze dei clienti che sono principalmente interessati alle performance dell'offerta.

Dall'altro lato, la dinamica generata dalle strategie interne e dalle procedure operative, che includono l'assetto tecnico, organizzativo e le politiche HR, diventa il fondamento di un'identità aziendale incentrata sul benessere.

Questa identità si riflette nell'immagine aziendale, la quale grazie alle attività e le politiche intraprese è orientata al benessere dei lavoratori, e viene diffusa attraverso processi di marketing e comunicazione rivolti agli stakeholder, alla società e ai clienti. Il messaggio sarà amplificato dagli interpreti del benessere, contribuendo a consolidare una reputazione aziendale sempre più positiva. Questo, da un lato, attirerà nuovi clienti e, dall'altro, servirà come buona pratica che si pone come esempio per altri soggetti nella società, oltre a catalizzare profili di risorse talentuose.

Il ciclo di creazione di valore si completa e si rigenera autonomamente. Gli impatti sociali già definiti diventano visibili anche in termini di benefici aziendali, sia tangibili che intangibili, ed entrambi concorrono a generare valore che verrà reinvestito per migliorare ulteriormente le performance del modello.

Nel dettaglio:

- La brand reputation incentrata sul benessere favorisce l'attrazione e la retention di profili di alta qualità all'interno dell'azienda, attira una clientela attenta alle condizioni di lavoro e al clima aziendale, e stimola l'incremento della diffusione del messaggio da parte degli interpreti del benessere.
- I processi interni e le risorse umane orientate al benessere favoriscono una mentalità e un ambiente favorevoli all'innovazione sia a livello di processo che di prodotto.
- Le risorse di alta qualità e benestanti contribuiscono all'aumento della produttività aziendale, misurabile attraverso cinque indicatori: a. Riduzione dell'assenteismo: promuovendo la motivazione dei lavoratori e l'adozione di comportamenti etici tramite maggiore coinvolgimento, partecipazione e fedeltà. Oltre ai fattori regolamentari legati alla normativa o alle pratiche aziendali, la letteratura economica dimostra che ci sono

altri elementi che influenzano l'assenteismo in termini di frequenza, durata e natura dell'assenza, come il contesto sociale e i servizi di protezione sociale.

b. Riduzione del presenteismo: grazie all'coinvolgimento attivo, all'aumento della soddisfazione e del benessere percepito, i lavoratori sono più propensi a partecipare al miglioramento dei processi aziendali utilizzando le proprie competenze. c. Riduzione del turnover: secondo Schlesinger e Heskett, il costo del turnover può arrivare fino al 150% del pacchetto retributivo del personale che lascia l'azienda (Malanchini & Medved, 2021). Promuovere il benessere e l'coinvolgimento attivo delle risorse aiuta a ridurre il turnover e i relativi costi. d. Riduzione delle spese mediche e miglioramento del benessere psico-fisico: le politiche di benessere che promuovono stili di vita sani e soddisfacenti contribuiscono alla riduzione di incidenti, infortuni e malattie croniche. Ciò si traduce in una riduzione dei costi medici, assicurativi e dell'assenteismo. e. Aumento della qualità professionale e riduzione degli errori: i flussi di reciprocità, trasparenza e fiducia generati dal benessere aziendale facilitano l'individuazione tempestiva di possibili errori o malfunzionamenti nei processi produttivi. Ciò crea le condizioni per intervenire sull'errore e migliorare continuamente l'efficacia e la produttività.

La riduzione dei costi e l'aumento dei ricavi si uniscono agli impatti sociali positivi generati dal well-being business model, contribuendo ad aumentare il valore creato dall'azienda nel quadro di una prospettiva "all-win" (Bagnoli & Gritti).

### **1.2.2 Il Green & Circular business model**

Il modello di business Green & Circular adotta un approccio olistico per abbracciare i principi di sostenibilità ambientale. Questo modello si basa sui valori fondamentali del rispetto per l'ecosistema naturale in cui opera l'azienda, riconoscendo l'importanza di limitare al massimo l'impatto su tutti gli aspetti legati alla sfera biologica.

Un elemento chiave di questo modello di business è la riduzione al minimo, se non addirittura l'eliminazione, delle emissioni nocive di aria, acqua e materiali lavorati nell'ambiente. La circolarità, in questo contesto, mira a massimizzare il rispetto per l'ambiente da parte dell'umanità. Per l'azienda, ciò implica riconoscere la propria estraneità e artificiosità rispetto all'ecosistema naturale in cui essa inevitabilmente opera, il pianeta Terra. Spesso, le attività

umane generano manufatti, scarti e sostanze estranee che interrompono i cicli naturali, i quali sono intrinsecamente sostenibili nel lungo termine e potenzialmente infiniti. L'obiettivo è progettare il modello di business in modo che gli output non ostacolino le dinamiche del sistema naturale.

Il passaggio verso un modello di business sostenibile non avviene immediatamente o attraverso una rapida transizione. È necessario un impegno attivo e costante oltre all'assunzione di iniziative per ridefinire il proprio business model in base a linee guida che seguano i principi della sostenibilità. Inoltre, è fondamentale diffondere e condividere le buone pratiche coinvolgendo tutti gli stakeholder, indipendentemente dalla loro categoria. Spesso, questo cambiamento richiede una rivoluzione nell'approccio aziendale tradizionale basato sul modello lineare "business as usual".

La strategia aziendale si estende oltre il ciclo di vita del prodotto come un semplice bene di consumo che viene scartato e smaltito dopo l'uso. Invece, si considera l'intero ciclo di vita del prodotto, dalla fase di estrazione delle materie prime alla pianificazione di una fase successiva all'utilizzo o al riciclo dei materiali dell'oggetto dismesso. Questo amplia il campo d'azione dell'azienda e amplia la sua visione sin dalla fase di progettazione, includendo anche il consumatore e la società come elementi strategici del business model.

Eliminare il concetto di spreco richiede l'adozione di misure significative a livello operativo da parte di tutti i membri della catena di approvvigionamento. Al tempo stesso, ragionare in ottica sistemica implica che le aziende riconsiderino i processi interni in funzione dell'impatto che possono avere nei confronti dei processi degli attori diretti e indiretti della catena del valore, oltre a curare e valorizzare le relazioni dell'impresa con tutti i propri stakeholder. Lo scopo ultimo è di arrivare ad una gestione della catena del valore integrata il più possibile tra tutte le fasi e i passaggi, in modo da poter progettare una chiusura perfetta del cerchio.

Questo nuovo concetto di un modello economico globale che mira a dissociare e svincolare la crescita e lo sviluppo economico dal consumo di risorse finite è costituito da un ampio insieme di principi che agiscono in modo complementare. La scelta e la corretta applicazione di questi principi dipendono fortemente dal contesto del problema analizzato: esaminando le circostanze rilevanti è possibile individuare quale sia l'abbinamento dei principi più appropriato.

L'insieme degli elementi individuati serve a descrivere e definire in maniera esauriente caso per caso perché si possa parlare di circolarità. I tre principi cardine su cui si basa il concetto sono:

- Progettare l'eliminazione di rifiuti e inquinamento
- Mantenere a lungo in uso prodotti e materiali
- Rigenerare i sistemi naturali

L'Ellen MacArthur Foundation, la no-profit più autorevole al mondo in materia, fornisce il diagramma illustrato in figura. Lo schema nasce dal desiderio di rappresentare quali siano i flussi e i cicli dei materiali all'interno di un modello circolare. Assume rilevanza non solo l'ampia possibilità di cicli inversi dei materiali, ma viene anche enfatizzata l'importanza della composizione chimico-fisica degli stessi. Vengono distinte due grandi macro categorie di nutrienti: i nutrienti biologici e i nutrienti tecnici (Ellen MacArthur).

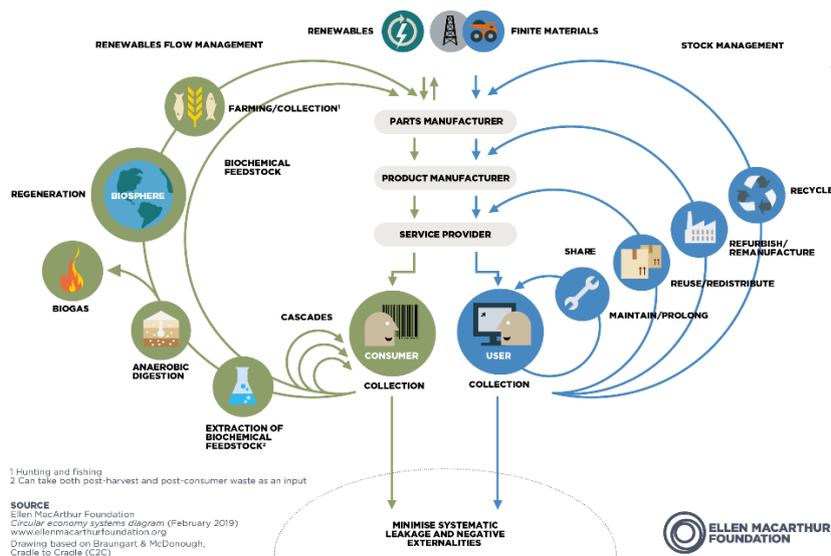


Figura 3: Il Butterfly Diagram (Fonte: Ellen MacArthur Foundation)

I nutrienti biologici sono quei materiali appunto di origine biologica, quali prodotti agricoli e forestali, materie prime, rifiuti e residui di origine biologica. Essi non sono tossici per la natura, sono rinnovabili nella misura della disponibilità del sistema terrestre e possono essere reinseriti nella biosfera al termine del loro ciclo di utilizzo, dove agiscono come nutrienti (ed esempio il compost). Considerando i nutrienti biologici ci riferiamo alla parte sinistra del diagramma e quindi gli strumenti da adottare per implementare la circolarità di queste risorse

sono: conversione biochimica, compostaggio, digestione anaerobica, recupero di energia, conferimento in discarica.

I nutrienti tecnici sono materiali quali minerali, metalli, polimeri, leghe e derivati di idrocarburi che non sono biodegradabili e appartengono alla categoria delle risorse finite. Tramite la loro trasformazione fisica si ottengono prodotti di tipo durevole (es. motore, schermi, microchip) e non sono compatibili per un ritorno alla biosfera poiché potrebbero avere effetti tossici. L'obiettivo dell'economia circolare è valorizzare questi prodotti grazie ad una fase a monte di miglioramento del design che permetterebbe di incrementare le successive fasi di riciclo, riuso anche grazie ad una progettazione che consenta di ricondizionare i prodotti soggetti a una rapida obsolescenza tecnologica. Osservando questi nutrienti ci sono alcuni termini fondamentali da inquadrare per comprendere il funzionamento del modello, quali riuso, ricondizionamento, rigenerazione, riciclo funzionale, sequenzialità, downcycling (il rifiuto viene trasformato in un materiale o in un oggetto dotato di un valore minore rispetto allo scarto da cui viene generato) e upcycling (dalla lavorazione di materiali di scarto si ottengono prodotti di qualità e valore più elevato) (Veracura, 2021).

Le linee guida e i principi teorici da soli non sono sufficienti per promuovere una transizione verso il nuovo paradigma di economia a ciclo chiuso. È necessario, perciò, integrare anche dei principi operativi, ovvero indicazioni fondamentali che consentano di identificare i comportamenti e le azioni da adottare per trasformare il tradizionale modello di business in un sistema che funzioni in ottica circolare.

### *Progettare un'economia senza rifiuti*

In un'economia circolare, i rifiuti non esistono e vengono evitati sin dalla fase di progettazione dei beni o dei servizi, inserendo questa prerogativa all'interno di tutti i processi industriali. Per cui, sin dall'inizio si immagina come e se i prodotti saranno riutilizzati o smaltiti una volta terminato il loro ciclo vitale, creando le condizioni per adottare un design, materiali e utilizzo che permettano di minimizzare gli scarti finali. In un approccio circolare, si preferiscono nutrienti e materiali biologici poiché non hanno impatti nocivi sull'ambiente e possono essere reintrodotti nella biosfera in modo sostenibile attraverso "cicli a cascata" di usi consecutivi.

D'altra parte, i materiali durevoli, contengono materiali inadatti per la biosfera ma molto preziosi per l'economia, come metalli, terre rare e alcune materie plastiche, i quali devono essere progettati fin dall'inizio per essere recuperati, rigenerati e ricondizionati. Questo permette di ridurre l'entità energetica richiesta e di recuperare gran parte del valore che altrimenti verrebbe disperso lungo le catene industriali lineari. In tal modo, si favorisce una gestione sostenibile delle risorse e si elimina in tal modo il concetto di scarto.

### *Utilizzo delle energie rinnovabili*

Le energie rinnovabili sono forme di energia provenienti da fonti che si rigenerano o non sono "esauribili" nella scala dei tempi "umani" (Tuttogreen, 2023). Il loro utilizzo non pregiudica la condizione delle risorse naturali per le generazioni future, rappresentando un'alternativa alle tradizionali fonti fossili. In buonissima percentuale, sono fonti pulite in quanto non rilasciano sostanze nocive nell'atmosfera o che possano alterare il clima, come ad esempio l'anidride carbonica.

Le principali energie rinnovabili includono l'energia idroelettrica, solare, eolica, marina e geotermica. Oltre a preservare il pianeta e rispettare gli equilibri naturali dell'ecosistema terrestre, le energie rinnovabili rivestono un'importanza fondamentale per le aziende desiderose di ridurre la propria esposizione al rischio derivante dalla volatilità delle fonti di energia esauribili. Inoltre, aspirando a diventare indipendenti da fonti esterne di energia, le energie rinnovabili aumentano la resilienza dei processi all'interno di un'economia circolare.

### *Pensare in ottica di sistema*

Il pensiero sistematico si applica principalmente alla maggior parte dei sistemi reali, che sono caratterizzati da non linearità, abbondanza di feedback, complessità e interdipendenze. In tali sistemi, le condizioni iniziali imprecise e le risposte conducono spesso a conseguenze sorprendenti e risultati non proporzionali agli input (feedback sconnessi o "scollegati"). Questi sistemi non possono essere gestiti in modo convenzionale e lineare, ma richiedono maggiore flessibilità e adattabilità alle mutevoli circostanze.

L'economia circolare rappresenta un'ipotesi di sistema economico e, pertanto, è cruciale comprendere e studiare le interazioni tra gli attori e le reciproche influenze. Un approccio sistemico permette di evidenziare le relazioni tra il contesto sociale, le infrastrutture, la

politica, l'economia e l'ambiente. Nella transizione verso il nuovo modello economico circolare, è essenziale considerare tutti questi elementi e gestirli in modo armonioso.

Nei contesti di economia circolare e sostenibilità, i consumatori, parte integrante del sistema, devono essere coinvolti e resi consapevoli. I prezzi o altri meccanismi di feedback dovrebbero riflettere i veri costi delle esternalità negative prodotte durante l'intero processo di produzione del bene. Questo significa che i prezzi sul mercato devono comunicare al consumatore finale l'impatto ambientale del prodotto durante tutto il suo ciclo di vita. Parallelamente, è essenziale eliminare i sussidi controproducenti che possano danneggiare l'ecosistema naturale e aumentare invece la trasparenza riguardo a qualsiasi tipo di esternalità negativa. Il settore pubblico e il legislativo-normativo devono svolgere un ruolo attivo e promuovere iniziative aziendali volte al raggiungimento di questi obiettivi.

#### *Cambiare la concezione dei beni*

La società che adotta un modello economico lineare è influenzata da comportamenti consumistici e dall'attaccamento alla proprietà dei beni. Questo porta gli individui a preferire l'acquisto e il possesso di oggetti, anche se è evidente che questi potrebbero essere sottoutilizzati o finire in discarica al termine del loro ciclo di vita. Questo atteggiamento consumistico rende difficile ridurre gli sprechi a tutti i livelli e appare antiquato in un contesto moderno.

D'altro canto, il modello circolare si basa sull'approccio della "servitization" o sulla condivisione attraverso la "sharing economy". In questo approccio, il consumatore può usufruire delle funzioni di un prodotto senza necessariamente possederlo. Questa gestione dei beni permette di ridurre gli scarti destinati alla discarica e di massimizzare il valore intrinseco dei prodotti (Bagnoli & Gritti).

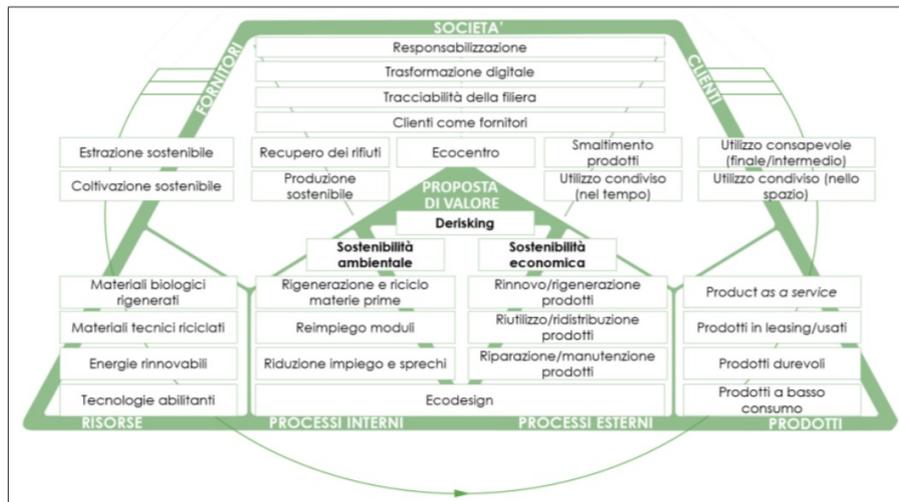


Figura 4: Business Model Canvas del Green & Circular BM (Fonte: Strategy Innovation Srl)

## ***Gli impatti sui building block***

### *Fornitori*

Nell'economia circolare, le catene di approvvigionamento diventano fondamentali per guidare la transizione verso il nuovo modello. Coinvolgere tutti gli attori lungo la catena del valore del prodotto, inclusi i fornitori, è essenziale per promuovere la circolarità nell'industria manifatturiera.

Nelle filiere circolari, le risorse riciclate o rielaborate possono essere particolari o uniche, aumentando la loro criticità e riducendo la disponibilità sul mercato. Poiché il mercato della circolarità è ancora in fase embrionale, è difficile trovare uniformità tra i processi di recupero delle materie tra fornitori diversi. Pertanto, le imprese circolari spesso basano il loro business su un particolare processo di recupero di materiali fornito da un partner. Per garantire la certezza e la disponibilità a lungo termine delle risorse necessarie per i processi circolari, le partnership, quindi, rappresentano lo strumento migliore per raggiungere questo obiettivo.

La collaborazione tra imprese, centri di ricerca, enti e istituzioni offre numerosi vantaggi, tra cui una più facile accessibilità a risorse chiave e una maggiore efficacia nell'esecuzione dei processi correlati. Questa cooperazione lungo la catena del valore della produzione, nota anche come produzione collaborativa, contribuisce alla chiusura del circuito dei materiali, evitando la fuoriuscita e minimizzando gli sprechi di risorse.

Tutto questo contribuisce a formare una filiera sempre più tracciabile, un aspetto fondamentale per garantire che i prodotti soddisfino, o, nella migliore delle ipotesi, che

superino determinati standard ambientali (ma anche sociali), per identificare ed eventualmente mitigare qualora vi fossero degli impatti negativi.

La formazione di network cooperativi consente alle aziende di trarre vantaggio dai materiali di consumo, fornendo supporto reciproco nella ricerca, progettazione, marketing, comunicazione, finanza e produzione dei prodotti. Più i partner lungo le catene del valore e di approvvigionamento adottano approcci circolari, maggiore sarà l'impatto circolare sull'indotto economico complessivo. Senza una collaborazione efficace, raggiungere l'obiettivo della circolarità risulta impossibile.

Un esempio concreto di collaborazione è quello avvenuto nel 2013 tra il gruppo di fast fashion H&M e l'azienda I:CO. H&M ha introdotto un programma globale di raccolta di capi di abbigliamento, in cui I:CO è diventato partner globale per la raccolta, la selezione, il riutilizzo e il riciclo di tessuti usati e scarpe. Grazie a questa partnership, nel 2018 H&M Group ha raccolto 20.649 tonnellate di tessuti da riutilizzare e riciclare, registrando un aumento del 16% rispetto all'anno precedente, equivalente a circa 103 milioni di T-shirt (Casadei, 2019).

Dalla *structured literature review* emergono quattro strategie che impattano direttamente il building block dei fornitori. I criteri per la selezione dei fornitori, orientati verso un'ottica di economia circolare, includono i seguenti aspetti:

- Estrazione sostenibile: aumentare l'attenzione e il controllo sul rispetto delle normative ambientali e dei principi di sostenibilità durante le fasi di estrazione delle materie prime e raccolta delle risorse. I fornitori coinvolti in queste fasi del ciclo di vita del prodotto devono ridurre al minimo le esternalità negative sull'ambiente generate dai loro processi e macchinari. L'obiettivo è garantire che l'ecosistema mantenga la sua integrità nel tempo, seguendo il ciclo naturale di scambio di materia tra litosfera e biosfera. Ad esempio, è fondamentale adottare pratiche di silvicoltura responsabile, con l'obiettivo di riforestare ogni metro quadrato di bosco abbattuto, imitando i processi naturali.

In questo modo, la selezione dei fornitori gioca un ruolo cruciale nell'orientare l'intera catena del valore verso un modello circolare ed ecologicamente sostenibile.

- Recupero dei rifiuti: la strategia di recupero dei rifiuti è una manifestazione del principio fondamentale dell'economia circolare: "waste is food". In questo approccio, lo spreco e gli scarti diventano una fonte di sostentamento e risorse aggiuntive. Per un modello di business orientato alla circolarità, è essenziale avere una catena di

approvvigionamento che fornisca all'impresa materiali e risorse provenienti da fonti diverse da quelle estratte dal sottosuolo o ottenute da fibre vergini. Questo segnala una forte tendenza verso la circolarità nell'ambito dell'economia globale.

Questo approccio mira a massimizzare il valore dei materiali riutilizzandoli all'interno di nuovi processi industriali o nello stesso ciclo produttivo. Si creano così cicli a cascata che contribuiscono alla creazione continua di valore. Ad esempio, un'azienda agricola che adotta una prospettiva circolare potrebbe scegliere un fornitore di concime che produce il prodotto utilizzando scarti biologici e compost. In questo modo, i rifiuti diventano una risorsa preziosa e si evita lo spreco, contribuendo a rendere il modello di business più sostenibile ed efficiente.

- La coltivazione sostenibile: è un elemento cruciale per preservare il suolo, che rappresenta un capitale naturale fondamentale per la sopravvivenza umana sulla Terra. (FAO, 2021).

La Food and Agriculture Organization (FAO), l'organizzazione delle Nazioni Unite per l'alimentazione e l'agricoltura, ha definito cinque principi per l'agricoltura sostenibile, al fine di conciliare sostenibilità e attività agricola:

1. Aumentare la produttività, l'occupazione e il valore aggiunto nei sistemi alimentari: Questo implica la modifica delle pratiche e dei processi agricoli per garantire la sicurezza alimentare e, allo stesso tempo, ridurre il consumo di acqua ed energia.
2. Proteggere e migliorare le risorse naturali: L'obiettivo è preservare l'ambiente riducendo l'inquinamento delle risorse idriche, la distruzione di habitat ed ecosistemi e il degrado del suolo.
3. Migliorare i mezzi di sussistenza e promuovere una crescita economica inclusiva.
4. Aumentare la resilienza di persone, comunità ed ecosistemi: trasformare i modelli produttivi per ridurre gli impatti derivanti dagli eventi estremi causati dai cambiamenti climatici e dalle fluttuazioni dei prezzi di mercato nell'agricoltura.
5. Adattare la governance alle nuove sfide: assicurare un quadro legale adeguato per bilanciare gli interessi del settore pubblico e privato, fornire incentivi e garantire equità e trasparenza.

Per raggiungere una coltivazione sostenibile, è essenziale eliminare le pratiche agricole non sostenibili che impoveriscono la materia organica del suolo, portando a bassa produttività, erosione e persino desertificazione. L'approccio circolare per la coltivazione sostenibile mira a

riutilizzare i prodotti derivanti dalla terra nello stesso luogo di produzione per mantenere o aumentare la concentrazione di materia organica. Questo processo rigenera la struttura del suolo, crea un terreno fertile e nutre i microbi nel sottosuolo, favorendo una maggiore attività biologica e una produttività a lungo termine.

Un esempio pratico per ridurre il rischio è la diversificazione delle colture: questo consente di distribuire il rischio legato a un cattivo raccolto rispetto alla monocoltura e riduce il pericolo di fluttuazioni dei prezzi nel caso di coltivazioni singole, oltre a mitigare eventuali danni causati da parassiti o eventi climatici catastrofici.

Con queste azioni, si promuove un'agricoltura che sia sostenibile a lungo termine e rispettosa dell'ambiente, contribuendo così a preservare le risorse naturali e garantire una produzione alimentare sana e responsabile.

- Produzione sostenibile: i fornitori che includono una fase interna di lavorazione delle materie prime devono già applicare i principi della circolarità all'interno di questi processi. Per garantire la sostenibilità globale, è fondamentale adottare un design che consenta di integrare in modo ottimale i processi successivi di lavorazione e consideri anche le modalità di utilizzo del prodotto finale da parte del cliente. Oltre a considerare la sostenibilità a tutti i livelli della supply chain, come l'utilizzo di energie rinnovabili, la minimizzazione dei rifiuti, il riutilizzo degli scarti di produzione e l'estrazione sostenibile dei materiali, è di cruciale importanza collaborare e comunicare con i clienti. Questo consente di produrre semilavorati, componenti e prodotti finiti ottimizzando al massimo i processi e l'uso dei materiali lungo l'intero ciclo produttivo.

Va notato che i processi di produzione industriale rappresentano una quota significativa dell'inquinamento totale in Europa. Per affrontare questo problema, l'UE ha stabilito norme comuni per il controllo degli impianti industriali descritte nella Direttiva sulle emissioni industriali 2010/75/UE (IED). L'Ufficio europeo per la prevenzione e la riduzione integrata dell'inquinamento (IPPC) fornisce documenti di riferimento sulle migliori tecniche disponibili (BAT), noti come BREF, utilizzati dalle autorità competenti degli Stati membri dell'UE per rilasciare le autorizzazioni all'esercizio.

Un esempio concreto è il documento sulle migliori pratiche per l'Industria Tessile, dove vengono presentati gli impianti di depurazione di nuova generazione. Questi sistemi utilizzano vasche con fondi a imbuto per rimuovere gravitazionalmente il fango durante

la depurazione, con uno scarico che conduce a una vasca di decantazione per separare i solidi pesanti. Inoltre, sono equipaggiati di un serbatoio laterale per raccogliere liquidi residui dalla spremitura dei materiali, come la lana. Questo approccio riduce lo spreco di risorse e minimizza la contaminazione, ottimizzando il recupero dei materiali e l'efficienza del processo (Bagnoli & Gritti).

Una ulteriore e significativa riprova dell'importanza ed attenzione che sempre di più si sta rivolgendo ai fornitori in ottica di sostenibilità è il fatto che il 23 febbraio del 2022 è stata presentata dalla Commissione Europea la Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDD), o Supply Chain Act, il cui obiettivo è quello di imporre alle organizzazioni di gestire in modo responsabile gli impatti sociali e ambientali lungo l'intera catena di approvvigionamento, comprese le proprie operazioni commerciali, anche al di fuori del quadro normativo nazionale (Livelli, 2023).

### *Risorse*

In economia circolare, l'attenzione è principalmente rivolta alle risorse fisiche, e la differenza rispetto al modello lineare risiede soprattutto nella progettazione di una struttura per la produzione e l'uso dei beni che favorisca la conservazione dei materiali il più a lungo possibile e minimizzi il sotto-utilizzo. È per questo motivo che la letteratura, il mondo della consulenza e le fonti istituzionali più autorevoli sull'economia circolare dedicano ampio spazio e importanza strategica alla classificazione dei componenti e delle materie. In particolare, la composizione dei materiali è di fondamentale importanza poiché consente di rendere circolari i modelli di business attraverso processi chimici di purificazione dei prodotti giunti alla fine del loro ciclo di vita originale o grazie a caratteristiche chimico-fisiche che li rendono compatibili con specifici processi di rielaborazione, permettendo il loro reinserimento immediato nei cicli industriali.

Le aree strategiche rilevanti emerse dalla ricerca strutturata sulla letteratura, che influenzano maggiormente il building block delle risorse, sono le seguenti:

1. **Materiali biologici rigenerati:** Nell'economia circolare, si preferiscono beni consumabili composti da nutrienti biologici non tossici che non arrecano impatti negativi sull'ambiente. Questi materiali possono essere facilmente reintrodotti nella biosfera, sia direttamente che attraverso cicli consecutivi di utilizzo (cascata). L'adozione di tali

risorse all'interno dell'approccio circolare implica una scelta consapevole di sfruttare appieno le caratteristiche dei nutrienti biologici, riducendo o eliminando la necessità di estrarre nuovi materiali vergini dall'ambiente. Inoltre, la composizione di prodotti realizzati con materia biologica consente il loro reimpiego in diversi processi industriali, assumendo funzioni diverse rispetto al loro ciclo di vita originale. Ad esempio, gli avanzi di cibo possono essere compostati per fertilizzare il terreno o utilizzati per la produzione di energia attraverso processi di combustione.

2. **Materiali tecnici riciclati:** I prodotti durevoli come motori, batterie, elettrodomestici e computer sono realizzati con materiali che non sono adatti alla biosfera, ma sono preziosi per l'economia, come metalli, terre rare e la maggior parte delle materie plastiche derivate dal petrolio. Lo smaltimento di tali materiali comporta notevoli difficoltà e costi, poiché il loro reintegro sicuro nella biosfera senza impatti ambientali negativi è una sfida riconosciuta.

In ottica di economia circolare, è una pratica virtuosa per i fornitori prevedere il ricondizionamento, la rigenerazione e il riutilizzo dei prodotti tecnologici dismessi, anziché procedere con l'estrazione di nuove risorse finite dalla natura per la produzione. Questo approccio consente di rallentare la crescita costante dell'estrazione di risorse e, al contempo, di recuperare il valore intrinseco di tutti i prodotti che contengono componenti tecniche, evitando una dispersione di risorse preziose.

3. **Energie rinnovabili:** rappresentano un tema strategico di grande rilevanza, sia in termini di sostenibilità generale, sia nell'ambito dell'economia circolare. Abbandonare le fonti di energia fossile costituisce un passo significativo verso un modello di business più sostenibile e circolare. L'adozione di energie rinnovabili permette di ridurre gli impatti negativi delle attività aziendali sull'ambiente e di rendere le imprese meno vulnerabili alle fluttuazioni dei prezzi delle materie prime sul mercato.

Utilizzare fonti di energia rinnovabile rende le aziende più autosufficienti e capaci di chiudere il ciclo dei processi industriali senza causare danni ambientali dovuti alla produzione di energia. Ciò aumenta la resilienza del sistema economico, rendendolo meno sensibile a shock come le crisi petrolifere. Un esempio virtuoso è rappresentato da Toyota Motor, che nel 2019 è riuscita ad alimentare i suoi stabilimenti europei esclusivamente con energia elettrica prodotta al 100% da fonti rinnovabili.

Per raggiungere questo obiettivo, Toyota ha incoraggiato la produzione di energia elettrica rinnovabile presso i propri siti in collaborazione con le parti interessate a livello locale. Sono stati installati pannelli solari sul tetto del Centro logistico ricambi europeo e costruiti due generatori eolici presso il Centro logistico veicoli a Zeebrugge, in Belgio. Inoltre, l'azienda ha adottato politiche di acquisto di energia elettrica da fonti rinnovabili dove disponibile e ha acquistato certificazioni che attestano l'utilizzo di energia elettrica da fonti rinnovabili, sia all'interno dell'Unione Europea che al di fuori di essa. Queste azioni hanno completato il quadro di questa transizione verso un approccio più sostenibile ed efficiente nel consumo di energia (Toyota, 2020).

Nel 2019, gli investimenti globali in capacità di energia rinnovabile hanno raggiunto i 282,2 miliardi di dollari, registrando un lieve aumento dell'1% rispetto al 2018, quando gli investimenti erano stati di 280,2 miliardi di dollari. In questo contesto, il mercato cinese, che è il più grande al mondo, ha mostrato un decremento mentre gli Stati Uniti, il secondo mercato più grande, hanno raggiunto un nuovo record di investimenti.

L'Europa, invece, è scivolata dietro gli Stati Uniti nel 2019, con investimenti di 54,3 miliardi di dollari in energie rinnovabili, segnando una diminuzione del 7%. Analizzando le cifre più dettagliate del 2019 fornite dalla società di ricerca BloombergNEF (BNEF), si nota che l'eolico, sia su terraferma che in mare aperto, è la prima per investimenti con 138,2 miliardi di dollari a livello globale, registrando un incremento del 6%. Al contrario, l'energia solare ha avuto un andamento meno favorevole, con investimenti pari a 131,1 miliardi di dollari, registrando un calo del 3%.

Le diminuzioni dei costi di capitale nell'ambito dell'eolico e dell'energia solare hanno contribuito all'aggiunta di circa 180 gigawatt di capacità nel 2019, rappresentando un aumento di circa 20 gigawatt rispetto all'anno precedente.

Riguardo ai settori più piccoli, la biomassa e il waste-to-energy hanno registrato investimenti di 9,7 miliardi di dollari nel 2019, con un aumento del 9%. La geotermia, invece, ha visto una diminuzione degli investimenti di 1 miliardo di dollari, segnando un calo del 56%. I biocarburanti hanno subito una diminuzione del 43%, con investimenti stimati a 500 milioni di dollari, mentre le piccole centrali idroelettriche hanno segnato un calo del 3%, con investimenti di 1,7 miliardi di dollari (BloombergNEF, 2020).

La storia delle energie rinnovabili ha visto momenti cruciali di sviluppo in risposta a disastri legati all'energia, come gli incidenti nucleari di Chernobyl nel 1986 e Fukushima nel 2011. Negli anni '70, negli Stati Uniti si iniziò a promuovere l'energia solare ed eolica come alternative ai combustibili fossili, ma l'interesse per le rinnovabili subì un calo nei mid-'80 a causa dei bassi prezzi del petrolio. Tuttavia, il disastro di Chernobyl ravvivò l'interesse e le politiche a favore delle rinnovabili, con l'Europa che divenne il principale mercato per decenni. Più recentemente, la Cina ha fatto grandi investimenti in questo settore tra il 2011 e il 2014, nonostante i bassi prezzi del petrolio. Oggi, la percezione sull'energia rinnovabile è cambiata: gli investimenti sono meno influenzati dalle fluttuazioni del prezzo del petrolio, riflettendo una maggiore consapevolezza che le decisioni energetiche vanno oltre il semplice costo.

Le tecnologie sono molto più avanzate, questo fattore attribuisce maggiore resilienza alle rinnovabili rispetto all'andamento del petrolio e si consente di fare affidamento alle normali forze di mercato per trovare il successo.

Tuttavia, nonostante la produzione di energia rinnovabile sia in continuo aumento, il greggio riveste ancora oggi un ruolo importante. Questo perché la correlazione storica tra i prezzi del greggio e la domanda di energia rinnovabile è stata indebolita nei mercati globali di oggi. Il petrolio viene utilizzato principalmente per i carburanti per i trasporti, per la petrolchimica e per la produzione di energia elettrica. Le rinnovabili sono utilizzate principalmente per la produzione di energia elettrica. Questo crea una differenza economica fondamentale. Poiché il petrolio e le rinnovabili non sono sostituiti, quando il prezzo dell'uno diminuisce, la domanda per l'altro non si riduce. Il Word Energy Outlook 2015 dell'Agenzia Internazionale per l'Energia (WEO) ha richiamato l'attenzione sull'aumento del ricorso alle energie rinnovabili. Il rapporto ha rilevato che le rinnovabili hanno contribuito a quasi la metà della nuova capacità di produzione di energia elettrica mondiale nel 2014 e che sono diventate la seconda fonte di energia elettrica dopo il carbone. Il WEO ha previsto che le rinnovabili, diventeranno la principale fonte di approvvigionamento energetico nei primi anni del 2030, con una crescita degli utilizzi in tutto il mondo (Rinnovabili.it, 2015).

- Tecnologie abilitanti: La crescente importanza della tecnologia come risorsa strategica per le imprese sta dando vita a molteplici invenzioni e applicazioni che favoriscono l'implementazione dei principi circolari a livello aziendale.

Particolarmente rilevanti nel contesto della supply chain, si sta sviluppando il concetto di un "passaporto digitale" dei materiali, che permetterebbe di risalire immediatamente e con precisione alle proprietà fisiche e tecniche dei prodotti.

Le possibilità sono molteplici, spaziando dai data set digitali collegati ai prodotti fisici attraverso il passaporto del prodotto e l'“Internet of Materials”, fino agli strumenti di progettazione basati sull'intelligenza artificiale. Le tecnologie abilitanti comprendono anche l'uso di sistemi blockchain per l'incentivazione e l'ottimizzazione dell'intero ciclo di vita dei materiali, con smistamento iper-intelligente e disassemblaggio supportato da visione artificiale e robotica.

In ottica di economia circolare, a combinazione tra tecnologie digitali e tecnologie fisiche può diventare la vera chiave di volta per le imprese, in grado di generare competenze distintive rispetto ai concorrenti.

Un esempio significativo è rappresentato dal robot Liam, sviluppato da Apple per lo smontaggio degli iPhone dismessi. Con 29 braccia, Liam è capace di smontare un iPhone in soli 11 secondi e separarne i componenti in materiali riutilizzabili, recuperando così il valore delle risorse precedentemente scartate a una velocità senza precedenti. Questa innovazione ha consentito ad Apple di catturare 61 milioni di libbre di materiali riutilizzabili, tra cui 2.204 libbre d'oro dal valore di 40 milioni di dollari, da utilizzare in futuri prodotti. Dal 2018 Liam è stato sostituito da Daisy, il nuovo robot di smontaggio, capace di smontare fino a 200 dispositivi iPhone all'ora, rimuovendo e ordinando i componenti con una qualità superiore (Apple, 2018).

Le strategie di economia circolare riguardanti il building block delle risorse non si limitano esclusivamente alla sfera delle risorse fisiche, ma coinvolgono anche le risorse finanziarie e intellettuali. È importante fare una particolare precisazione riguardo le risorse finanziarie per le imprese che adottano l'approccio circolare.

Nell'economia lineare, le imprese tradizionali vendono prodotti o servizi ricevendo un pagamento una tantum. Con questo pagamento, possono acquistare nuovi beni dai fornitori per poi rivenderli. Al contrario, nell'economia circolare, le aziende spesso desiderano

mantenere la proprietà dei loro prodotti, parti dei loro prodotti o i materiali utilizzati, in modo da poterli riutilizzare, ridistribuire, rinnovare o riciclare al termine del periodo di utilizzo.

Un esempio di questo approccio è quello di Philips, che offre ai suoi clienti di acquistare l'illuminazione come servizio anziché vendere singole lampadine. In questo modo, l'azienda mantiene la proprietà delle lampadine e si occupa della manutenzione del servizio durante il periodo contrattuale, incentivandola a produrre lampadine o sistemi di illuminazione più durevoli. Eventuali guasti o problemi alle lampadine diventano responsabilità di Philips, che si impegna a fornire interventi di manutenzione per garantire il corretto funzionamento del servizio (Bagnoli & Gritti).

Questi modelli di business comportano che i prodotti "servitizzati" restino spesso nel bilancio dell'azienda, e il contratto di servizio si traduce in un debito dell'utente nei confronti dell'azienda. Questo aumenta le attività operative dell'impresa, che dal punto di vista della finanza aziendale può non essere auspicabile. Infatti, richiede all'azienda di attirare ulteriore capitale circolante per poter produrre più prodotti, poiché è necessario vendere abbastanza contratti per finanziare gli acquisti e le operazioni attraverso i pagamenti previsti nei contratti stessi.

Nell'esempio presentato emerge che i modelli di business circolari possono essere difficili da finanziare, soprattutto per le PMI che dispongono di limitate risorse finanziarie. Per molte PMI, il finanziamento di un modello circolare può avvenire tramite prestiti bancari. Tuttavia, le banche potrebbero non essere propense a finanziare questi modelli di business considerando che, ad esempio:

- I modelli di business circolari come il "product as a service" e altri in cui l'utente paga una tariffa regolare per l'uso del prodotto, possono ridurre i flussi di cassa a breve termine dell'azienda, rendendo difficile il rimborso di prestiti bancari tradizionali.
- I modelli di pay per use possono attirare clienti meno meritevoli di credito, il che rende le banche più prudenti nel concedere prestiti all'impresa.
- I prodotti che restano in bilancio spesso non possono essere utilizzati come garanzia per i prestiti, poiché non possono essere venduti.

Tuttavia, ci sono soluzioni disponibili per finanziare modelli di business circolari, anche se possono essere complesse da attuare per le PMI. Alcune di queste soluzioni includono l'utilizzo di diverse forme di capitale e di prestiti, come il leasing, o la ricerca di soluzioni finanziarie

tramite banche di sviluppo come la Banca Europea per gli Investimenti (BEI) o la Banca Europea per la Ricostruzione e lo Sviluppo (BERS) (KPMG, 2018).

Riguardo alle risorse intellettuali, emergono temi strategici più complessi da valutare e quantificare:

- Le competenze e le esperienze trasversali del capitale umano dell'azienda, in particolare nell'ambito della green economy, diventano cruciali. L'economia circolare richiede una combinazione di competenze tecniche e soft skills che devono comunicare tra loro in modo integrato. Inoltre, i valori etici della governance e dei membri dell'azienda giocano un ruolo fondamentale nel commitment aziendale e nella visione.
- Le procedure organizzative, i sistemi e l'infrastruttura di ICT devono essere strutturati in modo da favorire la transizione verso un nuovo modello di business, fornendo fluidità e adattabilità.
- Le relazioni con clienti e fornitori sono parte integrante della strategia circolare dell'azienda. Inoltre, il messaggio trasmesso dall'azienda riguardo al suo impegno verso un modello circolare e sostenibile è di fondamentale importanza. Gli stakeholder che riconoscono il valore delle attività aziendali responsabili dal punto di vista sociale e ambientale rispondono positivamente a una proposta di valore circolare che diventa centrale nel modello di business. La reputazione d'impresa sale e l'immagine sostenibile supporta ed incrementa l'efficacia di attività di marketing, comunicazione e branding lungo l'intera catena del valore (Bagnoli & Gritti).

### *Processi interni*

I processi rappresentano un sistema di attività interconnesse che utilizzano risorse per creare valore. Nell'ambito delle imprese circolari, la gestione efficace dei processi interni, che includono l'approvvigionamento delle risorse, la trasformazione e la gestione del rischio, è considerata una competenza distintiva.

Inoltre, le strategie che impattano sui processi interni e esterni seguono i principi guida dell'eco-design, un'area strategica per implementare pratiche di circolarità.

- Eco-design: l'eco-design allarga la prospettiva del processo di progettazione, considerando non solo l'utente finale, ma tutti gli attori diretti e indiretti coinvolti nell'intero ciclo di vita del prodotto. Questo approccio implica la creazione di cicli di

risposta inversa, la conoscenza approfondita dei materiali impiegati, la collaborazione con altri stakeholder del settore e la considerazione delle conseguenze indesiderate.

I principi di "Circular product design" sono una guida per sviluppare prodotti circolari, ma la loro applicazione dipende dalla tipologia di prodotto, dal modello di business, dalla catena di fornitura e dai vincoli tecnologici. Alcuni di questi principi includono:

1. Progettare prodotti durevoli: creare prodotti affidabili e di alta qualità che abbiano una lunga durata, in modo da estendere il ciclo di vita del prodotto e massimizzare il suo valore. Questo implica la scelta di fornitori e materiali di alta qualità e la progettazione di prodotti riparabili e resistenti. Esempi di prodotti che seguono questo principio sono il Nokia 3310 e i coltelli svizzeri Swiss Army.
2. Progettare prodotti per un utilizzo prolungato: oltre alla durata, i prodotti devono essere progettati in modo da incoraggiare i clienti ad utilizzarli per un lungo periodo. Creare un attaccamento emotivo ai prodotti aumenta la volontà dei clienti di mantenerli e prendersi cura di essi. Esempi di questo concetto sono gli orologi Rolex e i jeans Levi's, che si distinguono dalle strategie del fast fashion.
3. Utilizzare parti standardizzate e compatibili: progettare prodotti con parti standardizzate e compatibili semplifica le operazioni di riparazione e ristrutturazione dei beni. Questo favorisce la riparabilità e il riutilizzo delle parti, riducendo così lo spreco. Un esempio di prodotti che seguono questo criterio sono le batterie con dimensioni standardizzate e i dischi rigidi.
4. Adottare un design favorevole alla manutenzione e riparazione dei prodotti: Fin dalla fase di progettazione, è importante valutare quali componenti potrebbero deteriorarsi durante l'uso e realizzare il prodotto in modo che possano essere facilmente sostituiti o riparati senza costi elevati per il proprietario. Questa pratica incoraggia gli utenti a preferire la riparazione del prodotto esistente anziché l'acquisto di uno nuovo. Un esempio è rappresentato dall'azienda Fairphone, che produce cellulari con componenti facilmente intercambiabili, come schermi, batterie e memoria interna.
5. Design che consente l'upgrade e l'adattabilità: È importante progettare i prodotti in modo che gli utenti possano migliorare o modificare alcune caratteristiche tecniche o estetiche senza dover sostituire completamente il prodotto. Questo design mira a svincolare l'aggiornamento del prodotto dalla sua dismissione e dal conseguente acquisto di una nuova versione. Ad esempio, Fairphone offre la possibilità di aggiornare

solo la fotocamera del cellulare per rispondere alle nuove esigenze del cliente (Fairphone).

6. Facilitare il disassemblaggio dei prodotti: La progettazione di prodotti dovrebbe consentire una facile separazione delle parti e dei materiali quando necessario. Un esempio innovativo è la bicicletta Sandwichbike del designer olandese Bleijh Industrial, realizzata in legno con componenti collegati e fissati tramite cilindri anziché saldature, consentendo al proprietario di montare e smontare la bicicletta seguendo semplici istruzioni (Sandwichbikes).
7. Utilizzare materiali facilmente riciclabili: La scelta dei materiali utilizzati in un prodotto determina la sua riciclabilità. È importante evitare di combinare una molteplicità di materiali con caratteristiche fisico-chimiche diverse, in modo da facilitare il riciclaggio senza ottenere ibridi complessi. L'azienda l'Oreal Seed Phytonutrients adotta una linea di prodotti di bellezza con confezioni compostabili e riciclabili, realizzate in carta invece di plastica, garantendo così una migliore sostenibilità e riciclabilità (L'Oréal Groupe).

In sintesi, l'organizzazione efficace dei processi interni e l'implementazione dell'eco-design possono contribuire in modo significativo all'adozione di modelli di business circolari e alla creazione di valore sostenibile per le imprese.

- La rigenerazione e il riciclo delle materie prime: essi sono aspetti cruciali da considerare nei processi di lavorazione e produzione. Identificare i punti di perdita e dispersione delle materie prime durante i processi produttivi permette di individuare le criticità e di adottare misure per reinserire le fuoriuscite e gli scarti nei cicli produttivi. Questo approccio consente di massimizzare il valore delle materie vergini, riducendo il consumo di risorse naturali e aumentando la circolarità del modello di business.

Ad esempio, il vetro è un materiale altamente ecologico grazie alla sua completa riciclabilità. Una bottiglia di vetro usata può essere riciclata per produrre una nuova bottiglia, creando un ciclo infinito di riciclaggio senza perdita di qualità o quantità di materia. Un esempio virtuoso è Verallia, un importante produttore di imballaggi in vetro per alimenti e bevande, che ha fatto del riciclaggio una delle priorità principali della sua politica ambientale. La maggior parte dei loro impianti ricicla tutti i rifiuti derivanti dalla lavorazione del vetro e, quando possibile, accetta rottami di vetro da fonti esterne. Hanno investito in 8 centri di trattamento dei rottami di vetro, dove il vetro usato viene selezionato, purificato dalle impurità e frantumato per ottenere un

vetro pulito pronto per essere trasformato in vetro nuovo. Questo approccio evidenzia come l'adozione di processi interni di rigenerazione e riciclo delle materie prime sia un'azione fondamentale per promuovere la sostenibilità e la circolarità del modello di business (Verallia).

- Il reimpiego dei moduli: esso rappresenta una strategia che richiede spesso interventi anche a livello di logistica inversa e recupero dei prodotti dismessi nei processi interni. Le componenti scartate dei prodotti in fine vita possono essere riutilizzate sia per la stessa funzione che avevano nel prodotto originario, sia per nuove funzioni e processi. Questa pratica può essere agevolmente adottata dall'azienda produttrice del bene, poiché conosce perfettamente la composizione e la struttura dei moduli, facilitando così le fasi di smontaggio e progettazione di un nuovo utilizzo funzionale per tali componenti.

Nell'ottica del design circolare, l'azienda potrebbe già avere in mente l'utilizzo futuro dei moduli recuperabili da un prodotto giunto al termine del suo ciclo di utilizzo. Seguendo questa strategia, possono emergere anche nuove idee di business, se si riesce a individuare un riutilizzo profittevole di specifiche componenti del prodotto.

Un esempio concreto è rappresentato da Fater Spa, un'azienda che produce e commercializza pannolini per bambini, assorbenti femminili e prodotti per l'incontinenza in Italia. La loro attenzione per la sostenibilità e la responsabilità d'impresa li ha portati a sviluppare e brevettare il primo processo di riciclo di prodotti assorbenti per la persona usati in Italia. Il processo di riciclo inizia con la raccolta differenziata dei prodotti assorbenti usati, che vengono poi consegnati all'impianto di Fater. Qui, vengono aperti e sterilizzati tramite vapore a pressione, quindi le diverse componenti vengono separate. La plastica e la cellulosa recuperate costituiscono nuove materie prime di elevata qualità che possono essere riutilizzate nei processi produttivi (Fater Spa).

Questo esempio dimostra come l'adozione del reimpiego dei moduli possa favorire sia la sostenibilità ambientale che nuove opportunità di business.

- Riduzione dell'impiego e degli sprechi: è un'azione che un'azienda può intraprendere sia a livello ingegneristico dei processi industriali sia attraverso politiche aziendali e routine operative, mirando a ottimizzare l'utilizzo delle risorse interne. Un esempio pratico che abbraccia questi principi riguarda le simbiosi industriali, che coinvolgono lo

scambio di materiali, energia, acqua e sottoprodotti tra diverse industrie e organizzazioni, spesso geograficamente vicine, dando vita ai cosiddetti "parchi eco-industriali". Questi scambi possono avvenire sia all'interno di uno stesso impianto che tra imprese organizzate in una regione più ampia, non necessariamente limitati alla stessa area geografica.

In un contesto globale in cui le risorse naturali sono sempre più scarse, gli scarti e gli output non intenzionali generati da un processo produttivo possono trasformarsi in input alternativi e preziosi per altri tipi di processi, portando benefici sia economici che ambientali. Un esempio esemplare è rappresentato dalla città di Kalundborg in Danimarca, dove 12 diverse aziende collaborano in interazioni basate sugli scambi energetici (vapore e teleriscaldamento), il riciclaggio dell'acqua (fognature, acqua di raffreddamento, acqua deionizzata e acqua di mare) e il recupero di diversi materiali (come gesso, ceneri volanti, liquami, bioetanolo, sabbia, biomassa e lignina).

Grazie a queste sinergie, sono stati ottenuti notevoli risultati, come la riduzione dell'inquinamento e del consumo di materiali, che hanno un valore complessivo di 80 milioni di euro all'anno. Si sono inoltre risparmiati circa 275.000 tonnellate di CO<sub>2</sub> all'anno e tre milioni di metri cubi di acqua, e sono stati recuperati 150.000 tonnellate di gesso, sostituendo così il gesso naturale, e prodotto biogas, riducendo la necessità di estrarre materiali fossili. Questo caso di studio di Kalundborg dimostra come le simbiosi industriali possano contribuire significativamente alla sostenibilità economica e ambientale, fornendo un esempio concreto di come un'azienda può affrontare la sfida della circolarità (Tabellini, 2024).

### *Processi esterni*

I processi esterni rappresentano l'insieme di attività connesse che consentono all'impresa di trasmettere la sua offerta all'ambiente esterno. Questi processi coinvolgono l'impiego efficiente delle risorse per consegnare beni e servizi ai clienti in modo efficace. I canali di distribuzione, comunicazione e vendita fungono da punti di connessione critici con i clienti e svolgono un ruolo fondamentale nella valutazione dell'esperienza del cliente.

Nel contesto di un modello di business circolare, i processi esterni devono essere progettati in modo da estendere la vita utile dei prodotti, agevolando la manutenzione, la riparazione e l'aggiornamento, al fine di garantire al cliente prestazioni funzionali ed estetiche il più a lungo

possibile dopo l'acquisto. Ciò consente ai clienti di continuare a utilizzare lo stesso prodotto nel tempo. Se un prodotto non può più svolgere in modo ottimale le sue funzioni originali, l'impresa può intervenire attraverso strategie di economia circolare che permettono di prolungarne il ciclo di vita.

- **Rinnovo/rigenerazione prodotti:** una di queste strategie è il rinnovo o la rigenerazione dei prodotti, che consiste nell'offrire ai clienti servizi che consentono di riportare un prodotto giunto a fine vita a condizioni di funzionamento simili o migliori rispetto alle sue caratteristiche originarie. Questo processo di rigenerazione di solito coinvolge la sostituzione di alcune parti o componenti, o apportando modifiche estetiche. Un esempio rilevante è rappresentato da Viscolube, leader europeo nella rigenerazione degli oli usati. L'azienda opera nell'economia circolare da oltre 50 anni, ri-raffinando gli oli usati e riportandoli sul mercato come basi lubrificanti rigenerate. Questa attività riduce l'utilizzo di materie prime vergini, utilizza materie prime di seconda mano e previene la produzione di rifiuti. Grazie a un processo brevettato di ri-raffinazione, Viscolube produce basi lubrificanti con caratteristiche paragonabili o addirittura superiori a quelle degli oli prodotti dalla lavorazione del greggio. Questo processo esemplifica come la rigenerazione possa valorizzare al meglio i rifiuti, promuovendo un'economia circolare sostenibile e responsabile (Itelyum Regeneration).
- **Riutilizzo e redistribuzione dei prodotti:** Nel contesto dell'economia circolare, questa strategia mira a prolungare il ciclo di vita dei prodotti cedendoli ad altri consumatori quando sono ancora utilizzabili. Negozi di prodotti di seconda mano e piattaforme online rappresentano esempi di attuazione di questa strategia, consentendo agli utenti di adottare questa buona pratica. Inoltre, le imprese possono sviluppare processi che permettano di recuperare e riutilizzare i prodotti o parti di essi, anche per scopi diversi da quelli originali.

Un esempio concreto è Vesti Solidale, una cooperativa sociale ONLUS di tipo B-Corp fondata nel 1998. Il suo obiettivo è creare opportunità lavorative per le fasce deboli della popolazione e offrire lavoro a persone provenienti da diverse aree di disagio, sia italiane che straniere. La cooperativa offre una nuova vita agli oggetti scartati a causa di obsolescenza o prestazioni non più adeguate. Questi oggetti vengono raccolti, selezionati, recuperati, riparati e avviati al riutilizzo prima che diventino rifiuti,

dimostrando così il valore del riutilizzo nella promozione di un'economia circolare sostenibile (Vesti Solidale).

- Riparazione e manutenzione dei prodotti: Integrare nell'approccio del modello di business aree strategiche dedicate alla manutenzione o riparazione dei prodotti, oppure esternalizzare il servizio, rendendolo comunque accessibile e comunicando la sua disponibilità ai clienti. Un esempio concreto è rappresentato da Patagonia, un'azienda di abbigliamento che progetta i suoi prodotti per durare a lungo e per essere riparati. Inoltre, l'azienda promuove l'attaccamento e la fiducia del cliente offrendo supporto su come riparare i prodotti tramite il proprio sito web. Questa iniziativa incoraggia gli acquirenti a riparare o riutilizzare i loro prodotti, sottolineando l'importanza della sostenibilità e della riduzione dello spreco nell'economia circolare (Bagnoli & Gritti).

### *Prodotti*

L'economia circolare richiede un cambiamento radicale nella concezione dei prodotti, in particolare riguardo all'utilizzo e al possesso dei beni. In questa prospettiva, i prodotti possono essere suddivisi con una prima fase di destinazione B2C (Business-to-Consumer) e una seconda fase con destinazione finale B2B (Business-to-Business). Questo processo può avvenire anche in modo inverso e può comprendere più di due step di trasformazione della destinazione, a seconda del numero di cicli a cascata in cui si inserisce il prodotto.

Le strategie rilevanti per questo building block si concentrano principalmente sulla riduzione del sotto-utilizzo dei prodotti.

- Product as a service: è un approccio comune, in cui il business model si focalizza sulla vendita dei servizi e dei benefici che un prodotto può fornire, anziché sul prodotto stesso. Questo sistema può favorire l'uso condiviso, il riutilizzo, la riparazione e la rigenerazione dei prodotti.

Un esempio tangibile di questa strategia è dato dalle aziende che, grazie all'internet delle cose (IoT), implementano questo modello. Con l'uso dei sensori e l'analisi dei dati, i produttori possono monitorare i prodotti a distanza, identificare potenziali guasti e offrire nuovi servizi al cliente. Questo approccio offre vantaggi sia ai produttori, che possono mantenere una maggiore responsabilità e controllo sul prodotto, sia ai clienti, che possono godere di un'esperienza di utilizzo ottimizzata.

Un caso pratico è rappresentato da Bundles, un'azienda che vende cicli di lavaggio invece di lavatrici. Questo permette ai consumatori di usufruire di un servizio efficiente e accessibile, includendo anche detersivi e un dispositivo collegato alla lavatrice per monitorarne l'utilizzo. Le statistiche vengono fornite attraverso l'applicazione Wash-App, offrendo una visione completa del costo complessivo del lavaggio, inclusi i consumi di energia, acqua e detersivo (Sustainability Innovation Factory). Questo esempio dimostra come il modello "Product as a Service" sia una soluzione concreta e sostenibile nell'ambito dell'economia circolare.

- **Prodotti in leasing:** questa strategia consiste nel vendere prodotti sulla base del fatto che diventeranno di proprietà del cliente in un secondo momento, dopo un determinato periodo di tempo. Questa pratica ha un impatto significativo anche sui processi interni delle aziende produttrici. Perché i prodotti diventino proprietà dei clienti, i produttori sono motivati a ridurre al minimo le esigenze di manutenzione (pratica conosciuta come "planned obsolescence") e a progettare prodotti che richiedono meno interventi di manutenzione ordinaria o straordinaria. Ad esempio, l'azienda Forklift Truck offre carrelli elevatori in leasing ai suoi clienti (Forklift). Pur richiedendo un investimento iniziale più elevato, questo modello di business circolare può aumentare i guadagni e stabilizzare i flussi di ricavi nel tempo.
- **Prodotti durevoli:** questa strategia consiste nel realizzare prodotti progettati per fornire prestazioni funzionali ed estetiche per la durata più lunga possibile. Questa visione guida le scelte riguardanti materiali, componenti e design dei prodotti. Un esempio di questa strategia è rappresentato dalla matita "Perpetua" prodotta da Alisea. Oltre all'utilizzo di scarti industriali di grafite nell'80% della sua composizione, questa matita è caratterizzata da una resistenza fisica e una durabilità elevate grazie alla sua lavorazione chimica (Alisea). Inoltre, questa strategia si applica anche a prodotti di design che, oltre a essere realizzati con materiali di alta qualità e una progettazione accurata, sono concepiti con uno stile senza tempo, mantenendo la loro attualità e originalità nel tempo senza la necessità di apportare modifiche o sostituzioni. Esempi di ciò sono la poltrona "Barcellona" progettata da Mies Van Der Rohe e la lampada "Tolomeo" di Michele De Lucchi e Giancarlo Piretti (Bagnoli & Gritti).
- **Prodotti a basso consumo:** Questa strategia consiste nel progettare prodotti e processi lungo tutta la catena produttiva al fine di ottimizzare l'utilizzo di risorse ed energia sia

durante la fase di lavorazione da parte dell'azienda, sia durante la fase di utilizzo da parte del consumatore finale. Un esempio di questa strategia è rappresentato da Gorent Spa, un'azienda fiorentina che opera nel settore del noleggio di veicoli a basso impatto ambientale per i servizi di igiene urbana sin dal 2002. La loro flotta di oltre 850 veicoli si distingue per il radicale abbattimento delle emissioni di CO<sub>2</sub>, la notevole riduzione del consumo di carburante e delle emissioni acustiche. Grazie a questa iniziativa, Gorent Spa ha attirato una vasta clientela composta dalle principali aziende pubbliche e private nel settore dei servizi ambientali, presenti su tutto il territorio nazionale (Gorent Spa).

Nell'ambito di un Green & Circular Business Model, risulta poi cruciale la gestione sostenibile del packaging e degli imballaggi dei prodotti, sia che siano progettati internamente, sia che siano progettati in collaborazione con i propri fornitori.

L'obiettivo, in questo caso, è quello di minimizzare gli sprechi di packaging, ridurre l'impatto ambientale dei materiali utilizzati, migliorare l'efficienza nella gestione del packaging e spesso promuovere il riutilizzo, il riciclaggio o la ri-commercializzazione degli imballaggi (Bagnoli & Gritti).

### *Clienti*

Quando un'organizzazione sceglie di adottare un modello di economia circolare, deve essere consapevole che questa decisione può influenzare i segmenti di mercato a cui si rivolgerà. I clienti che daranno maggiore valore aggiunto ai prodotti dell'economia circolare spesso sono individuati all'interno di una tipologia di consumatori che non basano esclusivamente le proprie decisioni di acquisto su considerazioni razionali e monetarie, ma che sono più sensibili a questioni soggettive legate al prodotto o al servizio in questione. Questi clienti tendono a fare scelte basate sull'utilizzo consapevole del prodotto nel tempo e nello spazio, sull'utilizzo condiviso e sulla corretta gestione dello smaltimento dei beni a fine vita. Sono persone consapevoli dei comportamenti che favoriscono l'utilizzo sostenibile delle risorse e la riduzione degli sprechi, e comprendono gli impatti negativi del modello lineare di economia.

Modificare le abitudini dei consumatori è una parte cruciale del passaggio a un modello di economia circolare, e l'azienda svolge un ruolo importante nell'implementare questo principio. Gli studi hanno dimostrato che l'accettazione di innovazioni ragionevoli richiede tempo, a causa della resistenza dei consumatori al cambiamento delle abitudini di acquisto

acquisite nel tempo (Story, 2011). Pertanto, è essenziale che l'azienda cerchi di trasmettere il messaggio di sostenibilità attraverso i suoi canali di comunicazione, coinvolgendo i clienti e utilizzando i propri prodotti come strumento per persuaderli a cambiare le proprie abitudini di consumo.

Un esempio di questa strategia è ancora Patagonia, che ha sempre adottato un approccio contrario al modello economico consumistico. La loro campagna per il Black Friday del 2011 invitava i clienti a "non comprare questa giacca", mettendo in evidenza i costi ambientali associati alla produzione. Il messaggio era volto a far riflettere le persone sull'effetto del consumismo sull'ambiente e a incoraggiarle ad acquistare solo ciò di cui realmente hanno bisogno. Patagonia incoraggia i suoi clienti a sostenere i loro sforzi ambientali aderendo all'iniziativa "The Common Threads Initiative", che promuove l'acquisto consapevole, la riparazione degli indumenti, e il riutilizzo o riciclo dei prodotti (Patagonia, 2011).

La strategia delle economie di condivisione, nota come "Sharing Economy", si basa sul principio di massimizzare l'utilità dei beni attraverso l'affitto, il noleggio, il prestito e lo scambio. Questo modello economico collaborativo e condiviso è supportato dalla rivoluzione industriale 4.0 e dalle piattaforme tecnologiche, che permettono di sbloccare il valore delle attività sottoutilizzate, apportando vantaggi sociali, economici ed ambientali. La "Sharing Economy" si allinea perfettamente con i principi dell'economia circolare, poiché implementa strategie volte a ottimizzare l'utilizzo delle risorse, tracciare i prodotti, componenti e materiali e favorire una rivitalizzazione redditizia alla fine del ciclo di utilizzo.

All'interno della "Sharing Economy", emergono due modelli diversi di utilizzo condiviso:

a) Utilizzo condiviso nello spazio: In questo caso, più consumatori possono fruire contemporaneamente delle proprietà, delle funzioni o dei servizi di un determinato prodotto. Ad esempio, l'app di car-pooling BlaBlaCar permette a due o più persone di condividere il viaggio utilizzando veicoli privati per percorrere uno stesso itinerario. Altri esempi includono le zone comuni di nuove residenze in cui la zona lavanderia è condivisa, con lavatrici sufficienti per tutti i residenti, evitando la necessità che ciascuno debba acquistare il proprio elettrodomestico (BlaBlaCar).

b) Utilizzo condiviso nel tempo: Questo modello prevede di dare a più consumatori l'accesso al servizio o al prodotto in momenti o periodi di tempo diversi. Ad esempio, le app di car-sharing come Share Now consentono di noleggiare auto di proprietà di terze parti per periodi

di breve termine in contesti urbani. Allo stesso modo, attrezzature da sci possono essere noleggiate per un periodo determinato di tempo prima di essere restituite (Share Now).

Entrambi questi modelli di "Sharing Economy" si allineano con l'economia circolare poiché permettono di ottimizzare l'uso delle risorse, favorire la sostenibilità ambientale e creare connessioni sociali più profonde (Bagnoli & Gritti).

### *Società*

Per perseguire il principio di agire e ragionare in ottica di sistema nell'economia circolare, è essenziale coinvolgere attivamente tutti gli stakeholder aziendali e rendere partecipe e collaborativa la società nel suo complesso. L'impresa può svolgere un ruolo di promotore del cambiamento del comportamento dei consumatori, tenendo presente che spesso le loro decisioni sono influenzate da motivi inconsci e profondamente radicati, difficilmente osservabili. Pertanto, per progettare modelli di business circolare efficaci, è necessario analizzare attentamente le motivazioni evidenti e razionali, ma anche quelle invisibili e potenzialmente inconsce che influenzano il comportamento del consumatore. Oltre alle prestazioni e alle caratteristiche estetiche del prodotto, bisogna considerare anche i motivi sociali che guidano le scelte dei consumatori.

Le norme soggettive, come la pressione sociale e gli obblighi morali, giocano un ruolo chiave nell'economia circolare per plasmare la società e trasformare il comportamento dei consumatori. Gli obblighi morali, diversamente dalle leggi e dai regolamenti, sono basati sulla percezione soggettiva di ciò che è giusto o sbagliato. Le preoccupazioni morali possono essere un motivo importante per l'accettazione dell'innovazione e del consumismo etico. Tuttavia, influenzare le norme morali a livello sociale richiede tempo e cooperazione, e può essere ottenuto attraverso esempi virtuosi e promozione di modelli di business circolari.

L'impresa deve andare oltre gli obblighi legislativi e assumersi la responsabilità di ridurre i rischi globali, come l'inquinamento ambientale. Deve coinvolgere la società educando clienti, fornitori e organizzazioni a collaborare per creare modelli di business circolari. Le strategie identificate sono:

- Responsabilizzazione è fondamentale in questo contesto, e tutti gli attori della filiera produttiva e gli stakeholder dell'azienda devono prendere coscienza della propria responsabilità nei confronti delle conseguenze dei propri comportamenti sull'ambiente. L'impresa, in particolare, può fungere da guida e dare l'esempio

attraverso l'adozione di principi di circolarità e la comunicazione delle proprie azioni alla società.

Infine, è importante che i governi e le leggi sostengano l'ottica di regolamentazione basata sul principio "chi inquina paga", tassando maggiormente chi provoca esternalità negative e finanziando iniziative volte allo sviluppo sostenibile. La responsabilità ambientale, come sancita dalla Direttiva 2004/35/CE, è uno dei pilastri per promuovere un'economia circolare e sostenibile (Commissione Europea, 2004).

- Trasformazione digitale: implica l'uso di tecnologie digitali, come il machine learning e l'analisi predittiva dei dati. Le imprese devono sfruttare queste tecnologie della quarta rivoluzione industriale, basate sull'informatica, l'elettronica e la comunicazione, per raccogliere e organizzare informazioni sempre più accessibili e utilizzarle nelle decisioni aziendali nell'ambito dell'economia circolare. La digitalizzazione è una forza trainante in diversi settori industriali e può agevolare il passaggio a un'economia circolare più facile ed economico. Le tecnologie digitali possono collegare dati, partner, dispositivi e clienti in diverse fasi della catena del valore, accelerando così il cambiamento verso un'economia circolare sostenibile.
- La tracciabilità della filiera è un'altra strategia fondamentale nell'economia circolare. Le pratiche e le strategie adottate devono essere facilmente identificabili per poter analizzare i risultati e comunicarli agli stakeholder. L'adozione di un "passaporto dei materiali" da parte dei fornitori e dei produttori fornisce una "identità" ai materiali da costruzione e da lavorazione. Questo passaporto mira a mappare e evidenziare il potenziale di riutilizzo e riciclaggio dei prodotti e dei materiali per i diversi stakeholder, fornendo anche informazioni sugli aspetti di salute e sicurezza dei materiali. Alcuni esempi di passaporti dei materiali sono in fase di sviluppo in progetti finanziati dall'Unione Europea, come il progetto BAMB, che mira a implementare il principio di economia circolare attraverso certificati dei nutrienti (BAMB, 2020). Questi certificati descrivono le caratteristiche dei materiali contenuti nei prodotti, indicando il loro valore per il recupero e il riutilizzo, incoraggiando così la progettazione dei prodotti e i sistemi di recupero dei materiali che migliorano la qualità, il valore e la sicurezza della fornitura dei materiali stessi.
- Clienti-fornitori: la strategia del business circolare mira a coinvolgere i clienti nella realizzazione del nuovo modello di economia, trasformandoli anche in fornitori di

materiale. Questo avviene poiché i clienti, consapevoli dell'impatto ambientale delle proprie azioni di dismissione dei prodotti, valutano, durante l'acquisto, anche le modalità e le possibilità di smaltimento a fine vita. L'impresa e i regolamenti devono agevolare questo processo di informazione tramite educazione, formazione, comunicazione e normative, in modo che i clienti diventino potenziali fornitori indiretti per le imprese circolari.

Nell'industria del packaging sta ritornando in auge il modello del vuoto a rendere, con molte grandi aziende che stanno sperimentando un approccio innovativo alla questione, con la digitalizzazione mediante la tecnologia IoT e blockchain ai fini della tracciabilità e il tracciamento. Diversi marchi di cosmetici si sono mossi verso soluzioni di imballaggi riutilizzabili e ricaricabili. Ad esempio, Armani ha recentemente annunciato che il flacone dell'omonimo profumo potrà essere ricaricato in negozio, liberando i consumatori dall'obbligo di acquistarne uno nuovo (Plast Magazine, 2022). Questo cambiamento di paradigma potrebbe rivelarsi piuttosto dirompente per i marchi e la sua reale efficacia è relativamente sconosciuta. L'industria cosmetica è meglio impostata per testare questo modello di business, in quanto utilizza correntemente imballaggi durevoli come flaconi di vetro, mentre l'industria alimentare utilizza in genere confezioni di plastica monouso che non sono progettate per un uso prolungato.

Inoltre, nell'ambito del modello di business circolare, è possibile individuare altre due aree strategiche implementate dai clienti-fornitori:

- **Ecocentro:** tra queste rientra l'utilizzo degli ecocentri, importanti siti dove vengono conferiti i rifiuti solidi urbani e speciali, permettendo il recupero di diverse tipologie di materiali. Gli ecocentri, grazie alla collaborazione dei cittadini, contribuiscono al raggiungimento delle percentuali di recupero previste dalle normative e facilitano l'implementazione di modelli di business circolari. Inoltre, si pone l'obiettivo di ottimizzare le risorse e ridurre i rifiuti da smaltire attraverso il riciclo e la progettazione secondo i principi dell'economia circolare.
- **Smaltimento prodotto:** nonostante ciò, è inevitabile che una parte dei rifiuti debba ancora essere portata in discarica. Lo smaltimento dei rifiuti è regolamentato da norme che definiscono le procedure necessarie per minimizzare o eliminare l'impatto ambientale. La collaborazione tra le normative nazionali e internazionali è

fondamentale per evitare che paesi inquinanti scarichino i propri rifiuti in altri paesi senza riconoscerne la provenienza.

Per cui, le strategie di coinvolgimento dei clienti come fornitori, la presenza di ecocentri e la corretta gestione dello smaltimento dei rifiuti sono elementi cruciali per favorire l'implementazione di modelli di business circolari sostenibili e in accordo con le normative ambientali (Bagnoli & Gritti).

### *Proposta di valore*

La transizione verso un modello di economia circolare implica cambiamenti fondamentali nei sistemi di produzione e consumo attuali. I principi dell'economia circolare descrivono come dovrebbe funzionare questo nuovo approccio e evidenziano le fonti del potenziale di creazione di valore economico. La Fondazione Ellen MacArthur identifica quattro principi di creazione del valore che seguono una logica circolare di cicli inversi:

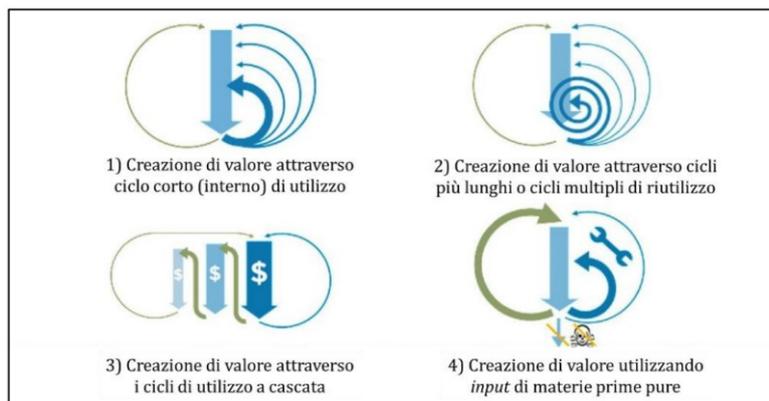


Figura 5: Principi di creazione del valore (Fonte: Ellen MacArthur Foundation)

1. Ciclo corto: questo principio sottolinea l'importanza di ridurre al minimo l'utilizzo di materie prime attraverso un ciclo di vita interno (o corto). Mantenendo il materiale all'interno del ciclo produttivo il più possibile, si conserva maggiormente il valore del prodotto. Ad esempio, riparando e mantenendo un prodotto come un'auto, si conserva la maggior parte delle sue funzionalità e del suo valore. In caso di impossibilità di riparazione, le singole componenti possono essere separate e riutilizzate, evitando eventuali perdite di valore o emissioni dannose per l'ambiente.

2. Ciclo lungo: questo principio si concentra sul prolungamento del ciclo di vita del prodotto attraverso pratiche di eco-design. Utilizzando materiali resistenti e componenti facilmente sostituibili, si riduce l'obsolescenza e si contrastano gli eccessivi flussi di estrazione di materie prime vergini dalla natura.
3. Cicli a cascata: questo principio riguarda il riutilizzo diversificato dei materiali, impiegandoli in cicli successivi con processi industriali differenti. La simbiosi industriale è un esempio di applicazione di questo principio, dove gli scarti di una fabbrica diventano risorse per altre industrie, creando una catena di riutilizzo efficiente.
4. Materie prime pure: questo principio consiste nella progettazione delle componenti dei materiali in modo da poterle separare e recuperare facilmente, preservandone la purezza e le proprietà. La purezza dei materiali consente di creare maggior valore nei prodotti e nelle componenti anche nei cicli successivi, evitando contaminazioni o processi di riciclo complessi.

Adottando questi principi, le aziende possono avvicinarsi all'implementazione di un modello di economia circolare, ottimizzando l'uso delle risorse, riducendo gli impatti ambientali negativi e favorendo la creazione di un sistema più sostenibile ed efficiente (MacArthur, 2015). Seguire i quattro principi generali permette di adottare strategie che generano valore in armonia con la sostenibilità ambientale e senza sacrificare quella economica. L'obiettivo del modello di business circolare è ridurre i costi rispetto ai processi lineari, preservando al contempo una qualità più elevata dei materiali, soprattutto nel ciclo dei nutrienti tecnologici, e allungando la durata dei materiali per aumentare la produttività delle risorse a livello di sistema.

Analisi e simulazioni condotte da McKinsey per la Fondazione Ellen MacArthur dimostrano che un'economia circolare può portare a notevoli miglioramenti nella produttività dei materiali e nella riduzione dei costi, rendendola profittevole per le imprese (McKinsey & Co, 2015). Per questo motivo, la sostenibilità economica è un pilastro fondamentale nella proposta di valore circolare. Tuttavia, i vantaggi dell'adozione di un'economia circolare vanno ben oltre le singole imprese, poiché l'intero sistema economico-sociale ne trarrebbe beneficio a lungo termine.

Adottando un modello circolare, le aziende ridurrebbero il consumo di materie prime vergini, aumentando la resilienza alle fluttuazioni dei prezzi delle materie prime e riducendo l'esposizione a possibili perturbazioni nelle catene di approvvigionamento. Inoltre, pratiche di approvvigionamento di energia da fonti rinnovabili, eco-design e attenzione ai processi interni

ed esterni contribuirebbero a una significativa riduzione delle esternalità negative ambientali e delle relative ecotasse.

Un modello di business circolare, basato sugli esiti di questa review della letteratura, andrebbe oltre i miglioramenti interni all'azienda, avendo un impatto positivo sull'ambiente e sulla società con cui entra in contatto. I benefici si estenderebbero in cascata verso il territorio e la comunità con cui l'azienda e gli attori della catena di approvvigionamento interagiscono, contribuendo a un sistema più sostenibile globalmente (Bagnoli & Gritti).

### **1.2.3 Il Fair Trade business model**

Il termine "fair trade", o filiera etica, si riferisce a un approccio di approvvigionamento caratterizzato dall'adozione da parte delle imprese di un codice di comportamento etico, rispettoso e basato su condizioni economiche eque per tutte le parti coinvolte. Il concetto di fair trade è in netta contrapposizione con quello di "free trade" (commercio libero): mentre il free trade mira a rimuovere le barriere commerciali e le regolamentazioni sulle importazioni ed esportazioni, il fair trade si impegna a ridurre lo sfruttamento nelle relazioni commerciali, le violazioni dei diritti umani e ambientali, e a consentire ai produttori più vulnerabili di mantenersi in modo autosufficiente, promuovendo l'equità nel mercato globale.

La disuguaglianza tra i partecipanti alle catene di approvvigionamento è una questione storica che coinvolge non solo i rapporti tra paesi economicamente sviluppati e quelli meno sviluppati, ma anche le dinamiche tra grandi e piccole aziende e tra realtà strutturate e meno strutturate. Le catene di fornitura globali moderne sono così complesse e estese che molte aziende spesso non conoscono nemmeno l'origine esatta dei propri input. Questa mancanza di visibilità sull'intera filiera e la difficoltà di effettuare controlli possono causare atteggiamenti di complicità quando le catene di fornitura adottano pratiche che aumentano le disuguaglianze sociali globali e danneggiano l'ambiente. Alcune di queste pratiche possono portare allo sfruttamento e alla distruzione di ecosistemi socio-ambientali, agendo in assenza di regolamentazioni chiare. Salari insufficienti, mancanza di formalità, assenza di regolamenti sulla salute e sicurezza, e nei casi più gravi, il lavoro minorile o pratiche di schiavitù moderna, sono esempi delle sfide nascoste nelle filiere globali.

Un esempio emblematico è emerso nel 2017 riguardo ai sistemi di caporalato e schiavitù moderna nel sud Italia riguardanti i raccoglitori stagionali di pomodori. Marchi noti come Cirio

e Mutti erano acquirenti di prodotti provenienti da questa situazione ingiusta, e lo scandalo causato da queste pratiche ha portato un significativo danno di immagine per le aziende coinvolte. Questi brand hanno dovuto rispondere con azioni correttive, dimostrando l'importanza della responsabilità sia etica che strategica lungo la catena di approvvigionamento (Hunter & Di Pietro, 2017).

I consumatori, non solo quelli più attenti e militanti, sono ormai molto consapevoli e attenti, e la reputazione e l'immagine del brand sono cruciali per l'azienda. I comportamenti disinteressati o anti-etici da parte di marchi riconosciuti sono percepiti come inaccettabili. Inoltre, è proprio dalle aziende più grandi che può partire un movimento trainante verso comportamenti sostenibili e la creazione di valore condiviso lungo la filiera. Questo è evidente nell'aumento degli audit di filiera promossi da grandi clienti globali nei confronti dei loro fornitori medio-piccoli a livello locale.

La diffusione effettiva dei temi della filiera etica e giusta ha coinvolto diversi settori, come l'agro-alimentare, l'industria dei metalli e delle pietre preziose, l'automotive e il fashion. Questo movimento top-down ha reso l'etica della filiera una priorità per un'ampia varietà di settori.

Dall'altro lato, l'atteggiamento passivo che porta le aziende fornitrici a subire rigorosi audit e controlli sul trattamento dei lavoratori, piuttosto che adeguarsi a normative complesse, non è sufficiente. Un approccio proattivo e guidato dalle opportunità al tema del fair trade può essere una fonte di ispirazione e innovazione strategica per il modello di business. In questo modo nascono prodotti fair trade che portano nuovi e positivi significati, come il valore sociale e ambientale veicolato attraverso la filiera.

Oggi, il fair trade è anche un marchio che certifica le pratiche etiche di approvvigionamento, ma la sua storia affonda le radici nei movimenti globali di consumatori e produttori contro le grandi disuguaglianze dell'economia globale.

Originariamente collegato ai rapporti commerciali con i Paesi in via di sviluppo, il fair trade si è evoluto comprendendo anche la responsabilità delle aziende trainanti delle filiere nel favorire la crescita dell'intero ecosistema produttivo, aumentando le opportunità per le piccole e medie imprese di prosperare socio-economicamente. Il fair trade è diventato il modello che ha riflettuto la crescita del consumo consapevole. Questo movimento, iniziato negli anni '90, ha rappresentato un impegno istituzionale e civico per proteggere i consumatori non solo dai rischi derivanti dai prodotti, ma anche dalle pratiche scorrette che possono essere sostenute

attraverso gli acquisti. Il concetto di consumo consapevole si basa sulla scelta attiva e informata del consumatore, con riflessi economici e politici. Si tratta di una scelta che non supporta pratiche di sfruttamento lavorativo, lavoro minorile o economie in difficoltà.

Nel corso degli anni, il concetto di fair trade è passato dai macro-squilibri globali alle micro-disuguaglianze locali. Ad esempio, in Italia, un movimento del settore agrifood ha dato vita ai Gruppi di Acquisto Solidale, che promuovono rapporti commerciali diretti ed etici tra consumatori e produttori agricoli, con particolare attenzione al trattamento equo dei lavoratori (PortalGas). Il concetto di fair trade si è esteso oltre i rapporti con territori carenti o agricoltori in difficoltà, includendo anche questioni ambientali e partnership per l'innovazione sostenibile. In questo modo, il fair trade continua ad evolversi, assumendo nuove sfaccettature e riguardando una vasta gamma di filiere e tematiche.

In Italia, il concetto di fair trade ha subito recenti sviluppi che coinvolgono sia le PMI locali che forniscono aziende operanti su mercati globali e ricevono controlli sulle condizioni di lavoro e sugli standard ambientali, ad esempio attraverso la certificazione SA8000, sia le imprese italiane con un approccio artigianale o alti standard di qualità garantiti da fornitori locali, spesso piccoli e resilienti.

Un esempio è l'azienda Clerprem di Zané (VI), fornitore di componenti per importanti case automobilistiche internazionali. La scoperta del tema della Responsabilità Sociale d'Impresa e dell'impatto ambientale è stata favorita dalla collaborazione con importanti clienti, i quali si sono assunti la responsabilità anche delle aziende fornitrici. Questo approccio top-down, se gestito strategicamente, offre notevoli opportunità di sviluppare nuove partnership e gestire in modo innovativo la filiera. Ad esempio, nel caso di Clerprem, ciò ha portato a implementare soluzioni logistiche a basso impatto ambientale e con vantaggi economici significativi (Clerprem).

Allo stesso tempo, un approccio locale e contemporaneo al fair trade coinvolge imprese italiane il cui valore è fortemente supportato dall'artigianalità o dall'eccellente qualità fornita da piccoli fornitori locali. Un esempio è Zordan, un'azienda veneta nel settore dell'arredamento di lusso, che si è costruita una solida presenza sui mercati internazionali grazie alla capacità artigianale dei suoi fornitori locali. La strategia di Zordan si orienta fortemente verso un approccio fair trade, supportando la crescita e la salute economica e sociale della filiera (Zordan).

Infine, le aziende più forti stanno spingendo i confini della supply chain sostenibile ed etica verso nuove e innovative direzioni. L'open innovation, applicata alla filiera, rappresenta uno di questi nuovi approcci. Questo paradigma consente alle imprese di favorire lo scambio di idee, competenze, tecnologie, prodotti e servizi, instaurando relazioni di lungo termine, collaborative ed equilibrate.

Tutte queste scelte mirano a migliorare la posizione competitiva delle aziende e, al contempo, arricchire i territori, i contesti e i mercati in cui operano. È un processo iterativo e interattivo che si alimenta attraverso la condivisione e richiede una co-evoluzione della cultura aziendale e dei processi organizzativi, facilitata anche dalle nuove tecnologie digitali.

L'analisi della letteratura e una serie di casi studio dimostrano che il concetto di fair trade non è limitato solo alle relazioni tra paesi sviluppati e non sviluppati, ma è invece un tema complesso che offre molteplici connotazioni strategiche, consentendo di focalizzare su di esso il modello di business (Bagnoli & Gritti).

Possiamo sintetizzare e concentrare le caratteristiche di questo ambito in una tripla definizione:

TEMA	FORNITORI	DEFINIZIONE
ALTERNATIVE TRADE	Micro e piccole imprese in paesi in via di sviluppo	<i>«A values-based model focused on strengthening local communities in developing country»</i>
DIRECT TRADE	Micro e piccole imprese in paesi sviluppati	<i>«Direct relationships with producers (smallholder, medium and estate), with a focus on quality control throughout the chain, and a pricing system that creates clear incentives for quality»</i>
EQUAL TRADE	Medie e grandi imprese in paesi sviluppati	<i>«An approach to trade relationships based on dialogue, transparency, respect and innovation»</i>

Tabella 7: Fonte: C. Bagnoli & E. Gritti, *Business Models Sostenibili*, (Manoscritto non ancora pubblicato)

1. **Alternative Trade:** Questa definizione riguarda il fair trade nella sua concezione originaria, ovvero le relazioni commerciali con micro e piccole imprese nei Paesi in via di sviluppo. Si tratta di un modello basato su valori, con l'obiettivo di rafforzare le comunità locali in questi Paesi. L'approccio mira a contrastare le condizioni svantaggiose imposte dalla grande distribuzione che danneggiano le piccole e povere realtà. Nel commercio alternativo, si lotta contro la schiavitù moderna e il lavoro minorile, si cercano buone condizioni di lavoro e si promuovono programmi educativi per migliorare le pratiche lavorative dei piccoli produttori emarginati. Il modello si focalizza su prezzi equi per i piccoli agricoltori, la condivisione del rischio con le realtà più grandi e l'incentivazione dell'autenticità delle materie prime.
2. **Direct Trade:** Questa forma di commercio si riferisce alle relazioni con micro e piccole imprese nei Paesi sviluppati, ovvero piccoli produttori locali. L'obiettivo principale non è tanto legato alle condizioni di base di lavoro, ma è incentrato sulla creazione di valore aggiunto attraverso l'aumento della qualità del prodotto generato. Rientrano in questa categoria i prodotti locali di qualità, con un'attenzione particolare alla vicinanza al consumatore finale (prodotti a km 0). Questo si ottiene attraverso rapporti diretti con i piccoli produttori, programmi educativi per la qualità e un sistema di controllo lungo l'intera catena. Il modello prevede anche un sistema di prezzi che crea chiari incentivi per la crescita.
3. **Equal Trade:** Questa tipologia riguarda i rapporti instaurati con medie e grandi imprese nei Paesi sviluppati, ed è basata su dialogo, trasparenza, rispetto e open innovation. In questa categoria rientrano le relazioni commerciali con imprese di dimensioni maggiori, sebbene con caratteristiche diverse rispetto alle tipologie precedenti. Il modello si basa sull'instaurazione di relazioni eque, lo sviluppo di un codice di condotta etico, la condivisione di conoscenza e la creazione di partnership durevoli. Viene promosso un sistema di gestione del prezzo equo e si incentivano pratiche di innovazione sostenibile.

La prima tipologia di fair trade si concentra principalmente sulla creazione di business di qualità socio-economica, mentre le due successive si focalizzano sulla generazione di valore aggiunto attraverso la qualità e l'innovazione del prodotto. In tutte e tre le dimensioni del

commercio equo, l'identità culturale e le abilità dei produttori vengono promosse e protette, riflettendosi nei loro prodotti.

L'obiettivo di questo modello di business, in linea con quanto detto finora, è quello di "attuare e promuovere un approvvigionamento etico, responsabile e innovativo, generando valore per lavoratori, consumatori, territori e per l'azienda stessa."

Rientrano in questa categoria tutte le imprese che svolgono la propria attività imprenditoriale fornendo un'ampia tutela ai soggetti partner e dimostrando una forte attenzione alle loro condizioni sociali e al territorio.

La ricerca effettuata evidenzia che il fulcro di questo modello di business si trova nel building block dei fornitori: qui si concentrano gli sforzi per generare valore condiviso. Il Fair Trade business model implica la ridefinizione responsabile e sostenibile della supply chain (Bagnoli & Gritti).

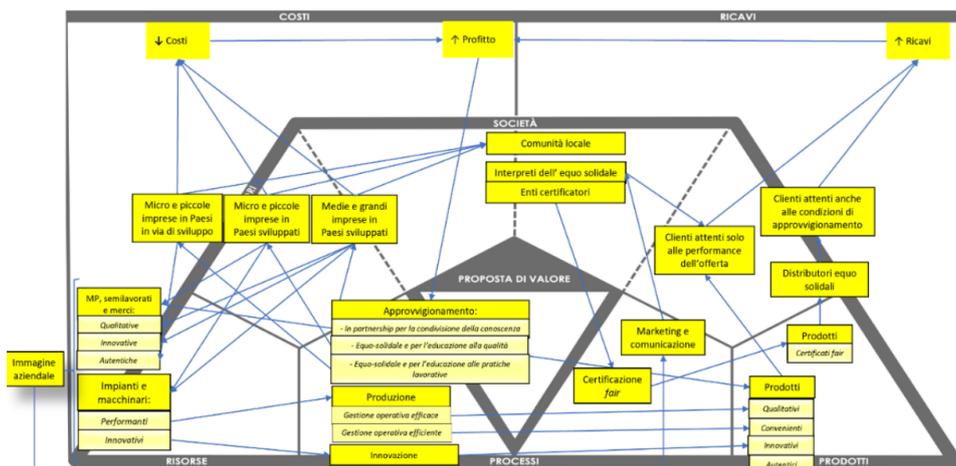


Figura 6: Business Model Canvas del Fair Trade BM (Fonte: Strategy Innovation Srl)

## Gli impatti sui building block

### Fornitori

Nella letteratura sulla Responsabilità Sociale d'Impresa, la filiera è sempre considerata un tema centrale, ma le diverse sfaccettature di significato e le pratiche strategiche e operative di cambiamento non sono ancora chiaramente formalizzate. Lo sforzo di questo paragrafo è quindi quello di fornire un ordine e una sistematizzazione di tutte le possibili azioni e procedure che garantiscono un rapporto con i fornitori incentrato sul valore del fair trade.

Nel framework proposto, i fornitori sono suddivisi in tre macro-categorie, in base a due elementi: le dimensioni aziendali e il posizionamento geo-politico. Entrambi i fattori risultano determinanti nelle storiche disparità delle filiere globali. Le tre categorie sono le seguenti: micro e piccole imprese in Paesi in via di sviluppo; micro e piccole imprese in Paesi sviluppati; medie e grandi imprese in Paesi sviluppati. Ognuna di queste categorie rappresenta diverse caratteristiche e bisogni sociali ed economici distinti. Pertanto, per chiarezza metodologica, è necessario differenziare le principali procedure da attuare con i fornitori in base ai tre criteri analitici e alle diverse connotazioni di fair trade.

La prima categoria, ovvero le micro e piccole imprese in Paesi in via di sviluppo, rappresenta sicuramente le imprese o i produttori in situazioni di maggior rischio. Queste imprese si trovano in zone con caratteristiche sociopolitiche e socio-economiche delicate e fragili, spesso caratterizzate da un alto indice di povertà, bassi livelli di istruzione della popolazione, instabilità politica e una mancanza di regolamentazione delle pratiche lavorative. I settori che maggiormente presentano questo rischio nella filiera sono diversi, tra cui il settore agroalimentare, come dimostrato dai rapporti Oxfam riguardanti la filiera del cacao, della frutta, del caffè e in generale le filiere agricole in zone povere come i paesi dell'Africa e del Sud-America. Tuttavia, anche nei paesi sviluppati, le filiere agricole possono essere soggette a disparità, come nel caso del caporalato nei campi di pomodori del sud Italia (Oxfam Italia, 2015).

Le filiere del settore della moda sono fortemente coinvolte, e i report riguardanti i diritti umani in quest'area indicano che lo sfruttamento dei lavoratori tessili è addirittura una realtà strutturale, soprattutto nei paesi dell'Est Europeo e dell'Asia, con Bangladesh e India in prima linea. Un altro settore a rischio, noto per le atrocità commesse sui lavoratori durante l'estrazione di materie prime, è l'industria dei gioielli, con filiere che coinvolgono l'oro, le pietre preziose o i metalli rari. Questo settore è stato tra i primi a essere esposto al giudizio dell'opinione pubblica, come dimostrato dal dibattito pubblico che, fin dagli anni '90, ha coinvolto la filiera dei diamanti. Tuttavia, è anche uno dei settori che si è organizzato per migliorare la propria reputazione attraverso programmi di controllo e piani operativi ben strutturati. Infatti, è nata una certificazione obbligatoria e specifica per questa tipologia di filiera, promossa da RJC (Responsible Jewellery Council), e oggi rappresenta più un requisito indispensabile che una scelta per le imprese che vogliono sopravvivere in questo mercato (Responsible Jewellery Council, 2012).

Considerata la tipologia specifica di fornitori analizzata, emerge la necessità di implementare interventi robusti ed efficaci riguardo alle questioni fondamentali del fair trade.

In primo luogo, le relazioni commerciali devono essere basate sulla promozione di buone pratiche lavorative. Ciò implica l'adozione di regolamentazioni e sistemi di controllo efficienti per garantire il rispetto dei diritti umani e dei lavoratori, incluso l'adesione a protocolli internazionali promossi dall'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO). In questa tipologia di filiera, è anche fondamentale attivare procedure di controllo e garanzia riguardo all'occupazione minorile e al contrasto di qualsiasi forma di sfruttamento strutturale o meno del lavoratore, come la schiavitù moderna, il lavoro informale e la precarietà. Inoltre, occorre garantire condizioni adeguate di salute e sicurezza e promuovere l'uguaglianza di genere.

In secondo luogo, è essenziale assicurare ai fornitori provenienti da aree economicamente deboli condizioni socio-economiche giuste e inclusive, attraverso strumenti quali l'analisi degli impatti socio-economici delle attività economiche sul territorio di riferimento, sistemi di formazione del prezzo e retributivi dei lavoratori dignitosi e sistemi di incentivazione per favorire l'autosufficienza economica, come l'accesso alle banche, pagamenti anticipati, co-gestione del rischio, ecc.

Infine, nel contesto di una filiera equa, possono essere sviluppati sistemi educativi e programmi formativi per le imprese fornitori, riguardanti le buone pratiche lavorative, la sostenibilità, i diritti del lavoro e gli standard del fair trade, oltre alla protezione dell'identità culturale.

L'implementazione di operazioni nel contesto delle filiere globali complesse avviene attraverso programmi pluriennali e un approccio graduale. Data la complessità di queste tematiche e procedure, non è realistico attendersi una trasformazione immediata di un'intera filiera. Le imprese che hanno adottato programmi di questo tipo, spesso considerate best practices nel loro settore, hanno seguito una metodologia a tre fasi:

a. Fase di analisi dei rischi della filiera  
b. Fase di programmazione della gestione dei rischi della filiera  
c. Fase di intervento sui rischi della filiera.

Micro e piccole imprese in paesi in via di sviluppo	Relazioni per la promozione di buone condizioni di lavoro	Rispetto dei diritti sull'occupazione dei bambini
		Contrasto a tutte le forme di sfruttamento del lavoratore (schiavitù moderna)
		Ambiente di lavoro sicuro e salubre conforme alla legge italiana
		Promozione dell'uguaglianza di genere
	Condizioni socio-economiche	Analisi di impatto socio-economico dell'attività economica
		Retribuzione adeguata per permettere una vita dignitosa
		Incentivi finanziari per garantire l'autosufficienza economica (accesso alle banche, pagamenti anticipati, tassi d'interesse minori rispetto al mercato, assicurazione agricola ecc)
	Programmi educativi per le pratiche lavorative	Programmi educativi alle buone pratiche lavorative e alla sostenibilità
		Programmi educativi ai diritti del lavoro e agli standard Fair trade
		Programmi di protezione dell'identità culturale

Tabella 8: C. Bagnoli & E. Gritti, *Business Models Sostenibili*, (Manoscritto non ancora pubblicato)

La seconda categoria di fornitori presi in esame nel modello di business fair trade comprende le micro e piccole imprese situate in Paesi sviluppati. Queste imprese, sebbene operino in territori economicamente sani, subiscono pressioni all'interno della filiera da parte di grandi imprese o distributori. In un contesto italiano, due settori che rappresentano questa categoria sono i piccoli e medi produttori della filiera agro-alimentare e gli artigiani che contribuiscono al brand Made in Italy.

Nel settore agro-alimentare, i piccoli produttori sono spesso soggetti alle pressioni della grande distribuzione organizzata, che esercita il proprio potere decisionale attraverso ribassi dei prezzi, richieste instabili o perentorie, e l'assenza di protezione per i produttori stessi. Per affrontare queste sfide, molti di loro hanno adottato strategie di diversificazione del rischio, come l'inserimento nei sistemi di produzione a valore aggiunto del biologico e del "km 0", oltre a diversificare i canali di vendita attraverso servizi come agriturismo, fattorie didattiche e turismo esperienziale.

Nel settore dell'artigianato, le micro e piccole imprese spesso si trovano in condizioni fragili, con risorse limitate per affrontare le sfide del mercato globale e per innovare. Costruire filiere fair con queste imprese significa promuovere la condivisione di percorsi di crescita comuni e reciproci, sostenendo le imprese più deboli sul mercato ma ad alto valore all'interno della filiera. In questo contesto, il processo è caratterizzato da dinamiche peer-to-peer e top-down, in cui un'azienda trainante svolge un ruolo di promotrice dell'intero processo.

Le procedure da attivare in questo contesto includono la strutturazione o ristrutturazione di relazioni dirette con i fornitori, garantendo una gestione trasparente e concordata dei prezzi e facilitando l'accesso ai mercati. Inoltre, l'uso del premium price per premiare buone pratiche e la qualità del prodotto è una pratica comune. Programmi di formazione e assistenza tecnica sono fondamentali per sostenere la crescita di questa filiera, insieme a obiettivi per elevare gli standard di qualità, promuovere la responsabilità ambientale e sociale e valorizzare l'identità culturale. Un processo di due diligence può essere efficace nelle dinamiche top-down, ma è importante che la gestione dei rischi sia vista come una promozione del cambiamento culturale nella filiera, piuttosto che una mera pratica di controllo formale con eccessi burocratici poco significativi. Le principali tipologie di rischio da monitorare riguardano le condizioni di lavoro, i diritti umani, i rischi ambientali e l'etica negli affari (Bagnoli & Gritti).

Micro e piccole imprese in Paesi sviluppati	Relazioni dirette	Gestione trasparente dei prezzi, liberamente negoziati e concordati in comune accordo
		Procedure di gestione, produzione e accesso ai mercati più agevole per i produttori
		Premio di prezzo per le buone pratiche di produzione assunte
	Programmi formativi	Procedure per la crescita degli standard di qualità
		Procedure di responsabilizzazione sociale e ambientale
		Procedure di promozione dell'identità culturale
	Due diligence	Gestione rischi condizioni di lavoro
		Gestione rischi diritti umani
		Gestione rischi ambientali
		Gestione rischi etica negli affari

Tabella 9: C. Bagnoli & E. Gritti, *Business Models Sostenibili*, (Manoscritto non ancora pubblicato)

Infine, la terza categoria di fornitori presi in considerazione - le medie e grandi imprese in Paesi sviluppati - è forse meno trattata nella letteratura sulla filiera, ma senza dubbio di grande importanza poiché apre la possibilità di definire filiere etiche che generino valore e sostenibilità anche tra imprese con poteri contrattuali simili o con poche disparità. Tutti i tipi di rapporti con i fornitori possono essere basati sul focus strategico del fair trade, e anzi, tra imprese economicamente stabili, l'apporto di innovazione sociale e ambientale può essere notevole.

Innanzitutto, le relazioni tra pari in questa tipologia devono essere regolate da contratti stabili e a lungo termine, da procedure di condivisione degli obiettivi e dei piani aziendali, e da una comunicazione orizzontale e collaborativa. La condivisione dei valori etici è altrettanto importante in questa struttura collaborativa, attraverso l'adesione a codici etici o la formazione di reti e partnership orientate verso obiettivi di sviluppo sostenibile.

In questo contesto di filiera, emergono anche considerazioni legate al concetto di "Open Innovation", un modello di gestione della conoscenza che descrive processi di innovazione caratterizzati dall'apertura verso l'esterno e dalla collaborazione intra e intersettoriale. L'integrazione tra "Open Innovation" e gli obiettivi della sostenibilità ambientale e sociale dà vita a ciò che può essere definito "Open Sustainable Innovation". Questo approccio, sebbene orientato verso una prospettiva ecosistemica aperta a diverse parti interessate, non può prescindere dalla filiera stessa. Le procedure che promuovono la condivisione della conoscenza e attivano processi operativi per l'innovazione sostenibile rappresentano il vero valore aggiunto del fair trade strategico. Da tali pratiche, infatti, nascono innovazioni sia di processo che di prodotto, garantite dal corretto funzionamento di una filiera collaborativa che unisce forze e competenze dall'inizio alla fine del processo produttivo (Bagnoli & Gritti).

Medie e grandi imprese in Paesi sviluppati	Relazioni eque e durature	Relazioni a lungo termine basate sulla solidarietà, la fiducia e il rispetto reciproco
		Procedure di condivisione obiettivi, piani e impatti aziendali
		Procedure comunicative franche, orizzontali e collaborative
	Condotta etica	Procedure di condivisione codice etico e obiettivi di sostenibilità
Costituzione di reti e partnership di collaborazione per gli obiettivi di sostenibilità		

	Condivisione conoscenza	Partnership per la condivisione della conoscenza
		Sinergie collaborative per l'innovazione sostenibile

Tabella 10: C. Bagnoli & E. Gritti, *Business Models Sostenibili*, (Manoscritto non ancora pubblicato)

### Risorse

Nella logica del business model con focus strategico sul fair trade, le procedure implementate sui fornitori hanno un impatto significativo sul building block delle risorse. In tutte e tre le categorie di fornitori analizzate, l'attenzione è rivolta alle giuste condizioni di lavoro, alla sostenibilità ambientale e alla qualità del prodotto. Gli input, come materie prime, semilavorati o merci, provenienti da approvvigionamenti etici e sostenibili, possiedono già un alto grado di valore aggiunto, soprattutto quando trattati in modo strategico.

Possiamo individuare tre tipologie di input corrispondenti alle diverse categorie di filiere etiche:

1. Materie prime, semilavorati e merci autentiche: questi input provengono principalmente dalle piccole imprese dei paesi in via di sviluppo. Le filiere che si avvalgono di tali fornitori possono valorizzare la provenienza, sottolineando aspetti legati all'identità culturale specifica del territorio, alla tradizione storica o all'importanza economica della produzione locale. Il valore di questi prodotti non risiede nel basso costo della manodopera, ma nella giusta considerazione dei fornitori e dei lavoratori.
2. Materie prime, semilavorati e merci di alta qualità: questi input provengono principalmente dalle piccole imprese di territori economicamente sviluppati, dove la spinta verso la crescita della qualità porta a prodotti di alto valore aggiunto legati, ad esempio, ai Prodotti di Provenienza Garantita o alle pratiche lavorative tradizionali e localizzate culturalmente. In Italia, molti prodotti enogastronomici e artigianali portano alto valore aggiunto sulla qualità, diventando parte integrante del brand Made in Italy.
3. Materie prime, semilavorati e merci innovative: in questa categoria rientrano gli input derivanti da imprese, comprese medie e grandi, inserite in filiere che condividono la conoscenza per l'innovazione sociale o ambientale. L'input di valore è dato dalla sua natura innovativa, sia essa di carattere ambientale o sociale. Esempi di ciò sono nuovi

materiali di costruzione, prodotti nutraceutici o impianti e macchinari con proprietà performanti e innovative.

Le risorse materiali provenienti da filiere etiche portano valore aggiunto sia nella fase di produzione che nel prodotto finale, oltre a trasmettere i principi centrali dell'identità aziendale basata sull'equità nei rapporti commerciali. Questo building block delle risorse diventa quindi il fondamento dell'immagine aziendale, che è la percezione condivisa dai clienti e dagli stakeholder esterni di "chi siamo come impresa". Quando l'identità e l'immagine sono abbastanza solide e coerenti con le pratiche, l'impresa può essere presentata sul mercato e comunicata esternamente (Bagnoli & Gritti).

### *Processi interni*

Nel business model del fair trade, i processi interni sono influenzati dall'interconnessione tra le modalità di approvvigionamento e le procedure da implementare con i fornitori. Queste procedure si collocano al centro della riorganizzazione necessaria dei processi interni di gestione dei fornitori e dei risultati che si riflettono esternamente nel building block fornitori. Le modalità di approvvigionamento riflettono la coerenza del modello, suddividendosi in tre categorie che corrispondono alle tre concezioni di fair trade: approvvigionamento equo-solidale per le buone pratiche lavorative, approvvigionamento equo-solidale per l'educazione alla qualità e approvvigionamento in partnership per la condivisione della conoscenza.

In questo building block rientrano anche tutte le procedure di selezione, controllo e gestione dei fornitori, che necessariamente devono essere riviste durante le varie fasi di implementazione del modello. Ciò include l'adozione di nuovi criteri di selezione e valutazione dei fornitori, la pianificazione di audit in ambito sociale e ambientale, la raccolta di dati per il monitoraggio e la definizione di politiche aziendali in materia di acquisti.

Un altro impatto significativo del modello di business risiede nell'apporto di input, impianti e macchinari performanti e innovativi. Il valore aggiunto, come definito nel building block delle risorse, si diffonde dalla gestione etica della filiera fino alle risorse materiali che giungono in azienda come input. Un'altra fase intermedia di questo circolo virtuoso si manifesta attraverso processi produttivi efficienti e performanti, una gestione operativa efficace e, soprattutto, processi di innovazione sociale e ambientale, elemento di spicco di questo modello di business.

### *Prodotti*

Le buone pratiche che caratterizzano la filiera influenzano le materie prime e, di conseguenza, incidono direttamente sulla tipologia di prodotto finale della catena del valore.

Nel business model del fair trade, i prodotti si distinguono per le seguenti caratteristiche: a. Il prodotto conveniente si distingue per la capacità di equilibrare un'efficace ed efficiente gestione operativa con un'elevata qualità del bene. b. L'interazione sociale e la condivisione della conoscenza nella filiera possono portare a innovazioni che si riflettono sul prodotto finale, introducendo elementi di innovazione sociale o ambientale. c. I prodotti autentici emergono da una catena del valore basata su input e fornitori autentici, che definiscono il prodotto con caratteristiche legate a una specifica identità culturale, tradizione storica o importanza socio-economica in un determinato territorio. d. I prodotti qualitativi, come gli altri, seguono l'impulso verso la qualità degli input forniti, creando valore nel risultato finale legato alla provenienza garantita, all'origine protetta o alle pratiche lavorative tradizionali, artigianali e culturalmente radicate, tipiche di molti prodotti del brand Made in Italy.

Un'altra categoria di prodotto di alto valore, considerata separatamente poiché appartiene a un diverso livello di analisi, è il prodotto certificato fair. Tutti i marchi ufficiali del commercio equosolidale sono affiliati alla WFTO (World Fair Trade Organization) e per essere applicati sui prodotti devono garantire il rispetto di standard e codici di condotta attraverso continui controlli e audit in loco. Fairtrade Italia e Altromercato sono le principali organizzazioni del fair trade presenti in Italia (Bagnoli & Gritti).

### *Processi esterni*

Il fair trade business model si caratterizza per i processi esterni che comprendono attività di marketing e comunicazione mirate a trasmettere l'immagine aziendale basata sull'equità nelle relazioni commerciali e la sostenibilità della filiera. Nell'ambito dei sustainable business model, i processi di comunicazione esterna condividono l'obiettivo di costruire una comunicazione efficace e incentrata sul valore. Questo flusso comunicativo richiede una solida consapevolezza identitaria interna, dove la coerenza tra missione, valori, strategie e procedure operative è fondamentale, insieme a una conoscenza approfondita degli stakeholders aziendali per massimizzare l'impatto del messaggio. Nel caso di un'impresa che si basa principalmente sul modello di business fair trade, è importante creare l'immagine di una "nuova impresa"

caratterizzata dalla non separabilità tra l'obiettivo di gestire in modo equo i fornitori e il rispetto della dignità delle persone coinvolte.

Un canale di comunicazione appropriato per l'azienda che vuole far della filiera etica e sostenibile un elemento di competitività è sicuramente il certificato fair trade. Per ottenere prodotti certificati, è necessario ottenere una licenza per l'uso del marchio, rispettando criteri e standard per la gestione del prodotto. Per i trasformatori o distributori di prodotti finiti, diventare un operatore certificato da Flocert garantisce l'acquisto sostenibile di materie prime certificate secondo gli Standard Fairtrade, provenienti da filiere allineate con le richieste del mercato. La certificazione permette di comunicare una filiera trasparente ed etica e di accedere a mercati dedicati, rappresentando un valore importante per la proposta a clienti e consumatori (Flocert).

Altre modalità di comunicazione strategica derivano dal mondo della responsabilità sociale d'impresa, offrendo strumenti nuovi per trasmettere in modo efficace e obiettivo le azioni e gli impatti sociali costruiti nelle filiere. Gli strumenti di rendicontazione non finanziari, come il bilancio sociale, il bilancio integrato e il report di sostenibilità, forniscono documenti solidi e riconosciuti dalla società, che presentano strutture comunicative chiare e dettagliate. Essi offrono indicatori qualitativi e quantitativi per misurare e comunicare gli impatti generati.

Comunicare i percorsi intrapresi nel modello di business fair trade è essenziale, come in tutti gli altri framework. Un'impresa che sceglie questa strada, ma non intraprende una comunicazione efficace e diffusa, perde un elemento essenziale per il corretto funzionamento della dinamica del modello. Comunicare significa costruire il nesso tra l'interno dell'impresa e l'esterno, coinvolgendo gli stakeholders, i clienti, gli interpreti del benessere e la società più ampia. Questo nesso genera la potenza generativa della sostenibilità e garantisce risultati e benefici per tutte le parti coinvolte (Bagnoli & Gritti).

### *Clienti*

Come evidenziato anche nei modelli precedenti, i sustainable business model rappresentano l'implementazione pratica della creazione di valore condiviso. Per generare benefici economici, ambientali e sociali, oltre alla comunicazione efficace della filiera equa, un'azienda sostenibile deve raggiungere nuovi clienti e nuovi mercati attraverso il messaggio del suo valore.

Nel fair trade business model, i clienti raggiungibili e soddisfabili possono essere distinti principalmente in tre categorie: a. Clienti che si concentrano solo sulle prestazioni dell'offerta; b. Clienti attenti alle condizioni di approvvigionamento; c. Distributori equo-solidali, ovvero punti vendita e catene di distribuzione dedicati esclusivamente ai prodotti fair trade.

I distributori equo-solidali rappresentano canali di vendita ad alto valore e sono clienti preferenziali per chi opera all'interno di questo framework. Questa clientela raggiunge mercati di nicchia, ma con un alto valore economico. Solo Fairtrade Italia, ad esempio, dispone di 13.000 punti vendita su tutto il territorio nazionale, con un valore di venduto di 145 milioni di euro (Fairtrade Italia).

I clienti attenti solo alle prestazioni dell'offerta possono essere consumatori finali o clienti B2B poco consapevoli delle tematiche legate alla filiera equa. Tuttavia, essi possono comunque essere raggiunti dai prodotti convenienti e innovativi, in quanto sono alla ricerca di un'adeguata performance di prezzo, qualità o innovazione. Questa tipologia di cliente può diventare oggetto di attività comunicative mirate alla creazione di maggiore consapevolezza sulla filiera, con l'obiettivo di promuovere il brand fair trade dell'azienda e sensibilizzare sulla pratica del consumo consapevole.

Infine, i clienti attenti alle condizioni di approvvigionamento sono coloro che cercano e preferiscono l'acquisto di prodotti che garantiscono trasparenza ed equità nella filiera, sia nel B2C che nel B2B. Anche in questo caso, l'attività comunicativa può essere veicolata attraverso il prodotto, contribuendo a creare una reputazione positiva del brand basata sulla filiera equa. D'altro canto, va considerato che eventuali scandali o notizie negative riguardanti lo sfruttamento dei fornitori possono avere un costo significativo in termini di reputazione aziendale (Bagnoli & Gritti).

### *Società*

Esiste una vasta letteratura che evidenzia l'importanza degli impatti derivanti dall'orientamento strategico verso il benessere sociale, aspetti che nel fair trade business model possono essere distinti in due principali dinamiche:

- a. Impatti sulle comunità locali generati dalle politiche con i fornitori, finalizzate alla loro crescita e benessere economico.
- b. Diffusione culturale delle tematiche del consumo consapevole, della sostenibilità e dell'equità nella filiera, anche nei territori in cui avviene l'acquisto dei prodotti.

Nel primo caso, si considerano gli impatti economici, sociali e ambientali direttamente generati nei territori in cui operano i fornitori. La crescita dei piccoli fornitori contribuisce allo sviluppo economico locale. È possibile e raccomandabile avviare analisi per rilevare questi impatti e monitorarne l'efficacia. Le analisi di impatto sui territori di fornitori e produttori possono essere condotte in collaborazione e permettono di valutare le condizioni socio-economiche attraverso indicatori chiari e obiettivi.

Il secondo livello di impatto sulla società consiste nella diffusione del messaggio dell'azienda orientata all'equità nelle relazioni commerciali. L'attività comunicativa dell'azienda viene replicata da media, opinion leader e stakeholders, generando un effetto eco delle buone pratiche che:

1. Rafforzano il brand dell'azienda stessa.
2. Fungono da guida per altre aziende e soggetti interessati a seguire il modello fair trade.
3. Si diffondono nella cittadinanza, aumentando la consapevolezza e sensibilizzando sul tema.
4. Attraggono potenziali nuovi clienti interessati a sostenere e aderire a pratiche eque e sostenibili (Bagnoli & Gritti).

#### *La dinamica del business model*

Il framework del fair trade business model si concentra su due building block principali: i fornitori e le risorse materiali, che includono materie prime, semilavorati, merci e macchinari. Come in altri framework, il fair trade business model è caratterizzato da una tensione circolare tra gli impatti sociali/ambientali sostanziali e i benefici economici tangibili e intangibili, creando un circolo virtuoso di creazione di valore condiviso.

Strutturando strategicamente il building block dei fornitori, si crea una supply-chain equa e sostenibile che unisce i temi della disuguaglianza, delle condizioni di lavoro e del rispetto per l'ambiente in un'unica condizione di filiera innovativa. Le politiche di approvvigionamento equo-solidali per l'educazione alle pratiche lavorative, per l'educazione alla qualità e in partnership per la condivisione della conoscenza generano impatti tangibili sulle comunità coinvolte nei territori dei fornitori, migliorando le loro condizioni socio-economiche. Questo vale sia per le micro e piccole imprese in paesi in via di sviluppo, sia per le imprese di diverse dimensioni in paesi sviluppati, poiché la gestione sostenibile della filiera genera creazione di valore e innovazione territoriale in tutte le tipologie di imprese.

A livello aziendale, le azioni operative verso i fornitori portano all'acquisizione di input strategici, come materie prime, semilavorati e merci di qualità, autentiche o innovative, insieme a impianti e macchinari performanti e innovativi. Questa dinamica produce una gestione operativa efficace ed efficiente e promuove il design innovativo dei processi interni. Queste dinamiche influenzano i prodotti dell'azienda, caratterizzandoli in modo che siano convenienti e innovativi per attirare i clienti interessati alle performance dell'offerta; di qualità e autentici per soddisfare i clienti attenti alle condizioni di approvvigionamento; e infine certificati fair trade per entrare nel mercato dei distributori fair trade.

La creazione di un'identità aziendale fondata sull'equità della filiera si traduce in un'immagine aziendale che viene comunicata attraverso le attività di marketing e comunicazione verso gli stakeholder, la società e i clienti. Questo messaggio viene diffuso dagli interpreti dell'equo-solidale per costruire una brand reputation positiva, attrarre nuovi clienti e promuovere buone pratiche di esempio per altri soggetti della società. Inoltre, attiva processi educativi e di sensibilizzazione per raggiungere anche fasce di clientela ancora poco sensibili al tema.

Il ciclo di creazione di valore si conclude e si autorigenera, con gli impatti sociali che diventano visibili anche in termini di benefici aziendali, tangibili e intangibili. Questi benefici contribuiscono a incrementare la performance del modello e a generare ulteriore valore.

La brand reputation orientata al fair trade apre nuove opportunità di ingresso in mercati specializzati nel commercio equo-solidale, attirando segmenti di clientela attenti alle condizioni di approvvigionamento e sensibilizzando quelli più tradizionali. Questo permette di valorizzare il prodotto, ottenuto grazie agli input provenienti dalle filiere fair trade, tramite logiche di premium price. In altre parole, il prodotto può essere venduto a un prezzo superiore rispetto ai concorrenti, poiché offre una maggiore qualità, autenticità, innovazione o è certificato. Ricerche dimostrano che il 52% dei consumatori italiani è disposto a pagare di più per brand sostenibili che garantiscono equità nella filiera (Nielsen, 2015).

La gestione della filiera nel modello fair trade comporta anche una riduzione dei costi, poiché gli investimenti nelle buone pratiche lavorative e nella qualità degli input dai fornitori aumentano l'efficienza della fornitura. Questa riduzione dei costi deve essere sempre legata alla definizione del Fairtrade Minimum Price, fondamentale nei modelli fair trade. È importante sottolineare che la riduzione dei costi non implica un ribasso del prezzo o lo sfruttamento di manodopera a basso costo, poiché ciò comprometterebbe la credibilità di

un'azienda fair trade. Inoltre, l'innovazione sostenibile lungo la filiera può contribuire a ridurre i costi produttivi o aumentare i ricavi.

Due altre condizioni che portano benefici tangibili per l'azienda fair trade sono la stabilità del rapporto commerciale, che evita fluttuazioni di costi imprevedibili, e la possibilità di ridurre gli intermediari avvicinando produttori e consumatori, riducendo il gap tra costi e ricavi.

La combinazione di riduzione dei costi e aumento dei ricavi si unisce agli impatti sociali positivi generati dal Well-Being business model, aumentando il valore creato dall'azienda e favorendo una visione all-win (Bagnoli & Gritti).

#### **1.2.4 Il Society Intimacy business model**

Il modello di business "Society Intimacy" o "Social Intimacy" è adottato da aziende che pongono al centro del valore creato e delle strategie aziendali la comunicazione e il rapporto con soggetti esterni, come clienti, stakeholder e altri membri della società e del contesto socioeconomico. Le relazioni con tali attori vengono rafforzate attraverso l'approccio educativo e culturale, la condivisione e la diffusione di valore sociale e ambientale.

Questo concetto di "intimità con la società" prosegue e amplia la disciplina del valore fondata sull'"intimità con il cliente". Mentre le aziende che perseguono l'eccellenza operativa mirano a rendere le loro operazioni snelle ed efficienti, quelle che adottano una strategia di intimità con il cliente adattano e modellano continuamente prodotti e servizi per soddisfare con precisione crescente le esigenze del cliente. Le aziende "orientate al cliente" sono disposte a investire molto per costruire la fedeltà dei clienti a lungo termine. Nel modello "Society Intimacy", si applica lo stesso principio, ma estendendo il concetto di cliente alla società o ai gruppi sociali. L'intimità sociale risiede nella capacità di rivedere i prodotti e i servizi e, soprattutto, le relazioni con un ampio bacino di stakeholder, che possono essere potenziali clienti, basandosi su valori sociali o ambientali. La società nel suo insieme diventa un potenziale cliente e, operando in modo socialmente rilevante, l'azienda tende a costruire una community o una relazione di valore con gli stakeholder, grazie al supporto a una causa comune.

Il modello "Society Intimacy" di solito è applicato in concomitanza con altri modelli analizzati, ma ci sono casi nuovi e innovativi che lo rendono un modello autonomo. L'obiettivo per l'azienda è di far parte o creare una comunità di persone che sostengono una causa di valore

sociale o ambientale e che, identificandosi con la proposta di valore aziendale, diventano clienti.

Il fulcro del modello si trova nell'identità, nella comunicazione e nelle relazioni esterne. "Social Intimacy" rappresenta, inoltre, il superamento e il rifiuto delle politiche di sostenibilità puramente superficiali, comprese le pratiche di "greenwashing", dove le attività di marketing sono volte solo a ottenere una migliore reputazione o a raggiungere un pubblico target senza mettere in atto misure effettive per ridurre l'impatto ambientale o sociale.

I fenomeni del "greenwashing" e del "social washing" riguardano tutte le situazioni in cui un'azienda investe più risorse nella comunicazione della propria sensibilità ambientale o sociale attraverso la pubblicità e il marketing, piuttosto che nel mettere in atto misure concrete per ridurre l'impatto. Recentemente, con la crescente complessità di questi fenomeni, l'effetto negativo del "greenwashing" e del "social washing" si estende anche alla coerenza interna del messaggio, sia tra le tematiche della sostenibilità, sia nel rapporto tra l'interno e l'esterno dell'azienda. Le imprese che comunicano e sostengono fortemente un impegno verso l'ambiente naturale, ma non rispettano il benessere dei propri lavoratori, saranno percepite come incoerenti, con il rischio di perdere l'engagement e la fiducia da parte degli stakeholder, in particolare dei dipendenti.

I clienti e gli stakeholders di oggi fanno scelte sempre più complesse e informate. Esprimono giudizi sulla reale volontà dell'impresa di svolgere un ruolo attivo e proattivo nel miglioramento delle condizioni di vita, sia dal punto di vista ambientale che sociale, economico o culturale. Pertanto, una comunicazione e immagine aziendale improntate alla sostenibilità, ma non supportate da solide azioni coerenti, possono risultare inefficaci e persino controproducenti. Tentare di "tingere di verde" prodotti e marchi commerciali senza una pianificazione strategica porta l'azienda a commettere errori che il mercato è in grado di riconoscere, portando a conseguenze a effetto boomerang in termini di immagine, reputazione e credibilità. La percezione di green washing può danneggiare gravemente la fiducia dei consumatori. Secondo un'indagine della Commissione Europea sul green washing, il 42% delle affermazioni ecologiche di diverse aziende è stato considerato esagerato, falso o ingannevole dai consumatori. Il 37% delle affermazioni conteneva formule vaghe e generiche, come "cosciente", "rispettoso dell'ambiente", "sostenibile", che hanno creato l'impressione falsa di un prodotto senza impatto ambientale negativo (La Repubblica, 2022). Questi dati dimostrano l'attenzione dei consumatori al tema e la loro non accettazione di promesse vaghe e non

mantenute, sottolineando la necessità per le aziende di rendere conto, dimostrare e spiegare concretamente cosa sia la sostenibilità per loro e come sia integrata nel loro modello di business.

Nel modello "Society Intimacy", l'aspetto comunicativo e relazionale diventa fondamentale. L'azienda esprime il proprio ruolo sociale trasformando immagine, messaggi e interlocutori, in modo da essere considerata come agente di cambiamento sociale significativo. Ciò implica ridefinire l'identità aziendale con una prospettiva sociale, creando una cultura aziendale socialmente rilevante che possa essere fonte di vantaggio competitivo e, allo stesso tempo, generare valore sociale. La comunicazione passa da una prospettiva guidata dal marketing a una focalizzata sulla società.

L'obiettivo finale dell'azienda che adotta questo è influenzare positivamente i comportamenti e la cultura delle persone, trasmettendo e sostenendo attivamente una causa sociale e/o ambientale. Per fare ciò, la comunicazione deve condividere questo valore non solo con i clienti già fidelizzati, ma anche con coloro che al momento non lo sono. Le aziende devono dimostrare attraverso le loro scelte strategiche come i principi di responsabilità sociale, sostenibilità e attenzione ai bisogni sociali siano integrati nelle politiche aziendali, superando gli obblighi legali e ottenendo certificazioni a riguardo.

Il marketing e la comunicazione esterna hanno lo scopo di divulgare in modo efficace le pratiche, azioni e innovazioni aziendali al fine di condividere il valore sociale. L'obiettivo è comunicare una storia reale e credibile riguardo agli sforzi per creare valore sociale e ambientale. In questo contesto, il brand aziendale assume un ruolo fondamentale e va oltre il semplice valore economico in bilancio, diventando un simbolo del ruolo proattivo dell'impresa e del suo impegno sociale.

L'innovazione sociale mira a un cambiamento sistemico e radicale della società, includendo nuovi atteggiamenti, modelli, comportamenti e percezioni che portino a un miglioramento tangibile nel gruppo sociale. I "changemakers" o agenti del cambiamento svolgono un ruolo cruciale in questo processo. Sono persone, imprese o organizzazioni con visioni audaci e creative per affrontare i problemi sociali, capaci di ispirare gli altri e costruire coalizioni con diversi attori, come associazioni, governi, fondazioni, movimenti e altre imprese, per raggiungere il cambiamento desiderato. Gli innovatori sociali possono creare communities e reti collaborative tra diverse entità, superando le difficoltà che si verificherebbero agendo singolarmente.

Per raggiungere lo status di "Society Intimacy", l'impresa deve concentrarsi su due aspetti chiave: il perseguimento dell'"intimità con la società" basata su valori sociali e ambientali e la creazione di una community orientata al cambiamento. La costruzione di reti e comunità può essere funzionale all'ecosistema di valore sostenibile o limitarsi a creare un gruppo di soggetti diversificati ma uniti nella diffusione di un valore comune.

Un'azienda che si impegna a soddisfare le necessità di un'ampia gamma di soggetti sociali diversi non deve essere l'unico promotore di tali iniziative, ma deve mirare a mobilitare una comunità di stakeholder che sostenga e condivida una causa comune al fine di raggiungere il cambiamento desiderato, favorendo nuovi atteggiamenti, modelli o comportamenti che conducono a un miglioramento tangibile nella società.

Nella categoria di questo business model rientrano tutte le imprese che creano relazioni orientate al progresso non solo economico ma anche sociale e culturale, mirando al benessere della società a lungo termine. Queste relazioni possono essere instaurate sia in modo analogico, come attraverso rapporti tra imprese basati sulla conoscenza reciproca delle mission, delle persone e delle attività altrui, investendo nella comunità locale e territoriale, oppure attraverso l'uso delle tecnologie per creare community digitali che coinvolgano un numero più ampio di interlocutori con valori e scopi condivisi.

Le imprese che intendono aumentare l'impatto sociale delle loro azioni implementano una strategia comunicativa che integra entrambe le modalità, ad esempio comunicando attraverso i social media le realtà territoriali. Molte aziende, soprattutto in Italia, investono nella comunità locale e territoriale e sono spesso associate al mondo delle cooperative e delle reti sociali. Tuttavia, ci sono anche pochi esempi di community digitali orientate ai bisogni sociali, come alcune imprese di piattaforma, ad esempio Ecosia, Freeda e ScuolaZoo.

Il modello "Society Intimacy" va oltre l'approccio di Corporate Social Responsibility (CSR) legato alla charity, in cui le aziende si limitano a donazioni filantropiche a scopo benefico. Invece, questo modello si basa sulla creazione di valore condiviso attraverso interventi strategici e prolungati nel tempo. L'attivismo del brand, quando parte di una strategia coerente con la proposta di valore aziendale, contribuisce a creare valore condiviso. Il brand activism coinvolge le aziende in cause sociali, politiche ed economiche attraverso campagne di comunicazione, iniziative e progetti ad hoc, ottenendo il supporto dei consumatori che ritiene sia importante l'impegno aziendale su temi sociali.

In definitiva, questo approccio strategico mira a creare valore condiviso coinvolgendo una comunità o community per sostenere una causa sociale legata ai valori dell'impresa, portando a vantaggi socio-ambientali e vantaggi economico-competitivi. La formazione della strategia si basa su un processo di interazione sociale in cui i membri interni dell'organizzazione promuovono e incentivano l'impresa a compiere azioni in linea con i valori condivisi. La strategia è a lungo termine e consolidata dagli obiettivi collettivi, riflettendo la cultura aziendale e i valori sociali. Il successo e l'impatto del modello non sono misurabili solo in termini di clienti e ricavi dell'impresa, ma devono essere osservati anche attraverso il miglioramento delle condizioni sociali e territoriali e il raggiungimento della causa sociale come indicatori essenziali della buona riuscita delle strategie intraprese (Bagnoli & Gritti).

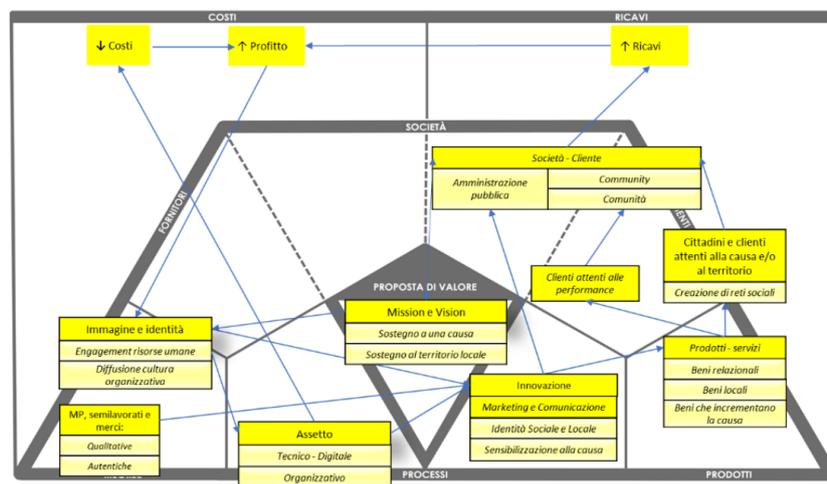


Figura 7: Business Model Canvas del Society Intimacy BM (Fonte: Strategy Innovation Srl)

## ***Gli impatti sui building block***

### *Proposta di valore*

Il modello di business "Society Intimacy" pone i meccanismi comunicativi e relazionali come elemento centrale nei processi esterni. Tuttavia, la prima considerazione importante riguarda la proposta di valore. Mentre nei modelli di business tradizionali, la value proposition si concentra sui benefici per un determinato segmento di clienti, nel framework proposto qui, si estende al concetto di società/cliente.

L'obiettivo finale è promuovere un'immagine dell'impresa come entità impegnata nel sociale e responsabile verso un pubblico più ampio: la società. Questa scelta non si riduce a una dichiarazione di intenti generica, ma richiede l'allineamento delle attività progettuali e

strategiche con il messaggio sociale da comunicare. La creazione di una community o di un ecosistema a supporto di una causa assume un ruolo cruciale in questo modello.

La scelta della causa, tuttavia, non è da prendere alla leggera e comporta rischi. Adottare questo modello richiede un'analisi approfondita e potrebbe richiedere una forte connessione con i valori e l'identità aziendale. Per esempio, Patagonia ha basato la sua missione aziendale sulla salvaguardia del pianeta e ha attivato meccanismi di *society intimacy* per affrontare il tema dei cambiamenti climatici (Outdoor Magazine, 2023). Tuttavia, questa scelta non è alla portata di tutte le imprese e alcune cause sociali potrebbero essere fonte di divisioni e opinioni contrapposte nella società globale.

Il brand activism e il ricorso a messaggi di marketing superficiali possono diventare pericolosi e possono portare a conseguenze negative, se non sono sostenuti da un impegno serio e a lungo termine. Alcuni esempi di scelte fatte da importanti brand americani su tematiche sociali includono iniziative legate alla parità di genere, diritti LGBT, migrazioni e libertà religiosa. Tali scelte possono essere efficaci come strumento di creazione di valore condiviso solo quando sostenute da coesione interna, partnership e progettualità a lungo termine.

In conclusione, il modello pone le attività comunicative e relazionali al centro dell'azione aziendale, ma la scelta della causa sociale da supportare richiede un approccio oculato e ben ponderato, poiché il successo di questo modello è strettamente legato alla creazione di valore condiviso attraverso la coerenza tra messaggio sociale e azioni effettive dell'impresa (Bagnoli & Gritti).

#### *Risorse – Processi interni*

La gestione delle risorse nel modello di business "Society Intimacy" si basa su un elemento centrale strettamente collegato alla proposta di valore: l'engagement delle persone e una cultura aziendale focalizzata sulla causa sociale. Pur rispettando i principi di coerenza strategica della sostenibilità, questo framework pone un'enfasi ancora maggiore sull'importanza di una progettazione attiva di meccanismi e strumenti per diffondere i valori in modo coerente, in particolare all'interno dell'azienda.

Un approccio di diffusione dei valori deve essere indirizzato prima verso l'interno dell'organizzazione, prima ancora che verso l'esterno. Questo impegno si intreccia con i meccanismi presenti nel "Well-being business model" e viene gestito attraverso la promozione

del valore e della causa sociale all'interno della cultura aziendale e delle procedure interne. L'obiettivo è coinvolgere i lavoratori e creare un'identità aziendale coesa (Bagnoli & Gritti). Un esempio concreto è quello di L'Oreal, che ha ricevuto riconoscimenti per le sue campagne pubblicitarie sulla parità di genere. Inoltre, da dieci anni, l'azienda ha iniziato a lavorare internamente sulla questione della disparità salariale. Nel tempo, sono stati implementati diversi programmi interni, tra cui promuovere la leadership femminile e fornire benefit estesi anche ai padri in occasione della nascita dei figli. In questo modo, la coerenza del messaggio esterno portato attraverso diverse iniziative è diventata una naturale conseguenza di un'identità già consolidata all'interno dell'azienda (L'Oréal, 2023).

### *Processi esterni*

I processi esterni, il vero fulcro del modello di business in analisi, vengono profondamente trasformati dalla comunicazione e dalle relazioni che si aprono verso l'esterno dell'azienda. Si tratta di autentici processi di innovazione, non separati dai prodotti e servizi, ma combinati in una proposta di valore unica.

Questa riconfigurazione può concretizzarsi in due modalità:

- Identità sociale locale
- Sensibilizzazione a una causa

La prima modalità riguarda le aziende profondamente radicate nei loro contesti locali, un tratto caratteristico di molte realtà socio-economiche italiane. In questo caso, l'azienda diventa portavoce della valorizzazione del territorio o di un tema strettamente correlato alla comunità di appartenenza. L'intimità sociale è caratterizzata dalla componente geo-culturale dell'azienda. Questo approccio si avvicina alla tradizionale attività di beneficenza esercitata nel contesto della Responsabilità Sociale d'Impresa, ma viene ripensato in ottica di creazione di valore. Un esempio di Society Intimacy in questa modalità è rappresentato da L'Occitane, tramite il suo progetto "2km di futuro". Con questo progetto L'Occitane si rende protagonista per la prima volta di un'iniziativa in cui 2 km di fiume vengono adottati da un'impresa privata, per la messa in sicurezza dell'area e lo sviluppo di un laboratorio di progettazione pubblico-privato. Il fiume Esino, da minaccia di inondazioni e disastri, diventa una risorsa, con la produzione di energia idroelettrica che alimenta la micro-grid L'Occitane, con un laboratorio per la sicurezza delle infrastrutture e monitoraggio delle piene, con una nuova pista ciclabile e la progettazione

del paesaggio, benefici per l'intera comunità che insieme all'accessibilità recupera il valore delle storie e tradizioni del fiume (Loccioni).

La seconda area di gestione dei processi esterni del modello riguarda invece la sensibilizzazione a una causa a livello extra-territoriale e globale. In questo caso, l'azienda si impegna a promuovere una causa attraverso reti ed ecosistemi che si sviluppano a livello internazionale e si avvalgono spesso dei canali digitali per creare una community di stakeholder che contribuiscono alla causa. Un esempio di questo approccio è rappresentato da Ecosia, un motore di ricerca online che si distingue per il suo impegno a favore dell'ambiente. Fondata nel 2009 da Christian Kroll, è un'alternativa ai tradizionali motori di ricerca, come Google, con una caratteristica unica: utilizza i profitti generati dalle ricerche degli utenti per piantare alberi in tutto il mondo.

L'obiettivo principale di Ecosia è contribuire alla lotta contro il cambiamento climatico attraverso la riforestazione. Il modello di business di Ecosia si basa sulla sponsorizzazione di annunci pubblicitari nei risultati di ricerca, e una parte di questi profitti viene destinata alla piantumazione di alberi. Ecosia afferma di utilizzare le entrate per finanziare progetti di riforestazione in diverse parti del mondo, concentrandosi su aree colpite dalla deforestazione e dall'impoverimento del suolo (Ecosia).

Entrambe le modalità di approccio verso l'esterno richiedono processi di innovazione nella comunicazione e nella creazione di relazioni con gli stakeholder. Le possibili attività che possono essere realizzate sono:

- Mobilitazione della società civile: l'azienda comunica con la cittadinanza, sia a livello locale che internazionale, per promuovere, diffondere, sensibilizzare e responsabilizzare sul tema sociale e/o ambientale.
- Creazione di reti: l'azienda stabilisce nuove relazioni, crea partnership formali, si posiziona come entità di connessione e dialogo e attiva programmi di cooperazione.
- Diffusione della conoscenza: l'azienda svolge un ruolo educativo e formativo verso clienti e stakeholder, organizzando interventi nelle scuole, musei aziendali, webinar e collaborazioni con altre realtà esperte come incubatori e hub, o partecipando a tavoli decisionali e di lavoro pubblici.
- Innovazione comunicativa: il marketing si espande oltre la promozione dei prodotti, diventando cause-related marketing, includendo non solo nuovi messaggi ma anche

nuovi strumenti di comunicazione come eventi, campagne di sensibilizzazione e documenti di sostenibilità (Bagnoli & Gritti).

Mobilitazione della società civile	Favorire l'impegno attivo dei cittadini e delle comunità locali nella società Interazione sociale per riformare la società
	Coinvolgimento delle comunità in modi reali e sostanziali
	Creare senso di appartenenza alla comunità, coesione sociale
	Procedure di responsabilizzazione sociale
	Condivisione di un ideale con la comunità
	Migliorare le relazioni con i governi e le autorità di regolamentazione
Creazione di reti	Reti collaborative tra imprese
	Reti di organizzazione cooperative
	Sinergie collaborative
	Connettori di relazioni sociali sul territorio
	Cooperazione reciproca tra gli attori per accelerare la trasformazione
	Mobilizzare la creatività delle persone per sviluppare soluzioni e lavorare insieme per scopi comuni
	Impollinazione tra imprenditori, aziende, istituzioni accademiche per stimolare il cambiamento
Diffusione conoscenza	Nuove e migliori combinazioni di conoscenze esistenti
	Creazione di ambienti di apprendimento e creatività: acceleratori, hub, tavoli di lavoro, competizioni, spazi di lavoro collaborativi
	Formazione, sensibilizzazione e cambiamento della cultura
	Diffusione del cambiamento desiderato

Innovazione comunicativa	Comunicazione differenziata degli impatti sociali e ambientali
	Rendicontazione e comunicazione buone pratiche commerciali e ambientali

Tabella 11: C. Bagnoli & E. Gritti, *Business Models Sostenibili*, (Manoscritto non pubblicato)

### *Prodotti*

Nel modello di "Society Intimacy", i prodotti non sono separati dalle dinamiche di comunicazione e relazioni sulla causa sociale e/o ambientale. Al contrario, quanto più forte è la connessione tra il messaggio veicolato e il prodotto, tanto più il modello diventa una dinamica di valore per tutti gli attori coinvolti. I prodotti si trasformano, non in modo forzato o superficiale, ma in modo coerente e sostanziale, acquisendo un nuovo carattere caratterizzato dal valore aggiunto della sostenibilità. Nel contesto di "society intimacy", i prodotti possono assumere diverse forme:

- Beni relazionali: sono prodotti e servizi che uniscono le persone, creano comunità e pongono la relazione come parte fondamentale delle loro caratteristiche. Un esempio è rappresentato da Freeda, un'impresa di informazione di piattaforma che offre servizi informativi per giovani donne della GenZ. Freeda si impegna a promuovere un servizio più corretto, aperto e oltre i paradigmi della disuguaglianza di genere, rompendo il tabù del gossip privo di valore come unico contenuto giornalistico femminile e offrendo contenuti più profondi di matrice femminista. Questo permette a Freeda di creare una community di seguitrici che interagiscono anche nel mondo reale grazie a iniziative e partnership con il territorio (Freeda).
- Beni locali: si riferiscono a prodotti e servizi che prendono e aggiungono valore alla dimensione territoriale e locale, contribuendo allo sviluppo locale. Un esempio è il settore alimentare, che è particolarmente orientato a promuovere l'intimità sociale con il territorio, offrendo prodotti locali e sostenendo l'economia locale.
- Beni che incrementano la causa: sono prodotti e servizi strettamente collegati alla causa sociale e/o ambientale, la cui vendita genera un contributo positivo alla causa stessa. Un esempio è dato dagli smoothies del marchio Innocent, un'azienda che propone alimentazione naturale, locale e meccanismi di economia solidale. Le loro

bibite sono corredate da piccole decorazioni provenienti da attività di stampo sociale, contribuendo a incrementare la causa che sostengono (Innocent).

### *Società - cliente*

Il modello di business "Society Intimacy" si basa sul concetto di "società cliente", che rappresenta il mercato principale per questo approccio. L'implementazione di questo modello può portare a tre tipologie di società cliente:

1. Amministrazione pubblica: quando si attivano dinamiche di cooperazione con le istituzioni pubbliche per la promozione della causa sostenuta dall'impresa. In questo caso, l'impresa collabora attivamente con l'amministrazione pubblica per raggiungere obiettivi sociali o ambientali condivisi.
2. Community digitale: questo scenario si verifica nel caso di imprese digitali di piattaforma o quando l'impresa adotta strategie per la sensibilizzazione a una causa a livello globale, coinvolgendo una community di stakeholder online. In questa situazione, l'impresa si avvale di canali digitali per coinvolgere un vasto pubblico sensibile alla causa e creare un'interazione significativa.
3. Comunità territoriale: quando l'impresa ha una forte e strategica connessione con un territorio specifico e decide di valorizzare un tema con connotazioni geografiche, si crea una relazione stretta con la comunità locale, coinvolgendo i suoi abitanti e sostenendo iniziative e progetti a beneficio del territorio stesso.

Oltre a queste tipologie specifiche di società cliente, l'impresa mantiene comunque una connessione tradizionale con i clienti interessati esclusivamente alle prestazioni dell'offerta. Tuttavia, grazie alla adozione di questo modello di business, si apre un vasto mercato di clienti sensibili alla causa supportata dall'azienda, poiché il suo impegno sociale e la connessione con la comunità diventano elementi chiave di valore e attrazione per una nuova clientela (Bagnoli & Gritti).

### *La dinamica del modello di business*

Il modello di business "Society Intimacy" si basa sulla proposta di valore chiara ed esplicita dell'impresa, che deve esprimere all'esterno il suo sostegno al territorio a una causa sociale e/o ambientale attraverso la sua missione. Per raggiungere questo obiettivo, l'azienda deve

coinvolgere attivamente una vasta comunità di persone sia interne che esterne, implementando iniziative di engagement e diffusione dei valori nella cultura aziendale.

L'engagement dei dipendenti è di fondamentale importanza in questo processo, poiché contribuisce a creare un senso di appartenenza e motivazione verso gli obiettivi aziendali. Ciò si traduce in una migliore performance e produttività, nonché in una riduzione del turnover e dell'assenteismo, con conseguente riduzione dei costi operativi. Inoltre, i dipendenti si rendono portavoce della causa sostenuta dall'azienda, contribuendo a costruire un'immagine aziendale sociale coerente e attirando una comunità di persone con valori condivisi.

A livello esterno, il modello "Society Intimacy" coinvolge due tipi di comunità: la comunità territoriale e la community digitale. Nel caso della comunità territoriale, l'azienda instaura relazioni con organismi pubblici e stakeholder del territorio per promuovere una causa locale o valorizzare lo sviluppo locale. Nel caso della community digitale, l'azienda utilizza canali digitali per coinvolgere un pubblico più ampio e sensibile alla causa.

I prodotti offerti dall'impresa si trasformano coerentemente con la causa sostenuta, diventando beni relazionali che creano comunità e promuovono la relazione come parte integrante delle loro caratteristiche. Possono anche diventare beni locali, legati alle tradizioni e alla cultura territoriale in cui l'azienda opera, oppure beni che incrementano la causa, con vendite che generano un contributo positivo alla causa stessa.

Questo approccio strategico si basa sulla creazione di reti sociali e di una community di persone sensibili alla causa e/o al territorio. Le relazioni e i processi comunicativi innovativi coinvolgono sia i clienti attenti alle prestazioni dell'offerta, sia coloro che condividono e supportano la causa, ampliando la comunità e diffondendo la consapevolezza sociale. Questo porta a una realizzazione completa dell'intimità sociale, dove il target dell'offerta coincide con l'intera società, generando maggiori ricavi che verranno reinvestiti per raggiungere il fine sociale prefissato e creando un circolo virtuoso di sostenibilità.

L'azienda si impegna a informare in modo trasparente gli stakeholder su quanto realizzato e coinvolge un vasto pubblico, inclusi cittadini, comunità e reti, mediante forme innovative di comunicazione e coinvolgimento (mostre, musei, eventi, corsi, ecc.). Ciò permette la nascita di una community di sostenitori della causa, che vedono l'impresa non solo come un'organizzazione orientata al profitto, ma come un'iniziatrice del cambiamento sociale. Le reti e le connessioni create coinvolgono soggetti diversi come l'amministrazione pubblica, università e centri di ricerca, creando un impatto significativo nella società e contribuendo alla

costruzione di una comunità di condivisione di valori e di supporto al cambiamento sociale (Bagnoli & Gritti).

### **1.2.5 Il Social Need business model**

Le trasformazioni socio-politico-economiche degli ultimi decenni hanno portato a un allontanamento delle politiche ed economie liberali dal loro compito di mitigare le disuguaglianze e i conflitti sociali. La globalizzazione ha accentuato questo divario tra impresa e tessuto sociale. Il modello "social need" ridefinisce il ruolo dell'impresa come una risposta oggettiva al divario sempre più marcato tra l'impresa e la società stessa.

Secondo la teoria della creazione di valore condiviso di Porter e Kramer, l'impresa può diventare un attore fondamentale nel riconciliare l'amministrazione pubblica, l'impresa e il tessuto sociale. Questo avviene inserendo la creazione e l'identificazione di soluzioni per i bisogni sociali all'interno di una logica economica, garantendo così sia il progresso sociale che il successo aziendale.

Il libro bianco sull'innovazione sociale definisce le "innovazioni sociali" come nuove idee (prodotti, servizi e modelli) che soddisfano bisogni sociali in modo più efficace delle alternative esistenti e che creano nuove relazioni e collaborazioni. Queste innovazioni, quindi, sono positive per la società e ampliano le possibilità d'azione (Murray, Caulier-Grice, & Mulgan, 2010).

Il modello di business orientato ai bisogni sociali è una chiara espressione dell'innovazione sociale. Porter e Kramer lo descrivono come un'azione aziendale che "riconcepisce prodotti e mercati", affrontando bisogni sociali per i quali non esistono ancora risposte in mercati tradizionali. Questo modello interviene sul versante strategico, definendo prodotti e servizi pensati appositamente come soluzioni a questioni sociali e ambientali.

Il Social Need è un modello di business in cui l'azienda offre beni e servizi che rispondono a bisogni o problemi sociali o ambientali. L'impresa può utilizzare questa leva strategica nei suoi prodotti principali, rendendola un aspetto chiave del suo modello di business, oppure la può applicare come una delle varie segmentazioni di mercato.

Le imprese che adottano l'innovazione strategica sostenibile ampliano la gamma dei destinatari della loro proposta di valore, migliorando le condizioni di vita delle persone e della comunità. Questo implica un'apertura a mercati tradizionalmente trascurati dal mondo profit,

ma che rappresentano nuove opportunità per rafforzare l'impresa e rispondere a bisogni sociali ancora insoddisfatti.

L'approccio delle imprese for-profit può fornire risposte innovative per soddisfare le mutevoli esigenze della comunità, coinvolgendo attori locali e promuovendo la collaborazione tra diverse parti. Il coinvolgimento del decisore pubblico è strategico in queste dinamiche per ripensare la cornice di politiche atte a promuovere modelli di innovazione sociale.

Questo sforzo di riflessione non vuole cedere allo spazio fondamentale dell'azione pubblica al mercato, ma piuttosto attivare meccanismi collaborativi con il settore privato attento all'impatto sociale nei territori, valorizzando anche l'esperienza della cooperazione sociale. L'integrazione di servizi, la condivisione di risorse e le partnership pubblico-privato o profit-no profit sono forme privilegiate di gestione alternativa del welfare territoriale, che tenga conto delle fragilità sociali emergenti.

Il business orientato all'offerta di prodotti e servizi per rispondere a bisogni sociali si sviluppa su diversi livelli, tra cui tre dei più importanti sono:

1. L'imprenditoria ibrida, che comprende l'imprenditoria sociale, le società benefit e le startup innovative.
2. Imprese che adottano processi di innovazione sociale e innovazione frugale all'interno delle loro strategie, ponendo al primo posto i bisogni e le circostanze di cittadini o gruppi sociali fragili per sviluppare servizi e prodotti appropriati, adattabili e accessibili ai mercati emergenti.
3. Il Social Business, basato sul modello del Premio Nobel per la pace nel 2006, Prof. Muhammad Yunus (Grameen Italia).

Il Social Need business model presenta due aspetti chiave: a. una focalizzazione diretta sui bisogni sociali attraverso l'offerta di beni e servizi; b. una segmentazione di mercato che considera settori non tipicamente inclusi nei modelli for-profit (Bagnoli & Gritti).

Questo modello di business è particolarmente attivo nell'ambiente delle start-up innovative, un settore in forte espansione e crescita. Le start-up innovative sono state riconosciute in Italia con il decreto crescita bis del 2012, che offre vantaggi organizzativi e fiscali alle società iscritte al registro delle startup innovative. Queste società devono essere costituite da meno di 60 mesi, avere un fatturato massimo di €5 milioni e commercializzare beni o servizi con contenuto tecnologico e innovativo.

Tra i soggetti ibridi rientrano anche le startup innovative a vocazione sociale ("SIAVS"), che operano negli stessi settori delle imprese sociali, definite nel D.Lgs 112/2017, e includono finalità di interesse generale, come servizi alla persona, servizi assistenziali e sociosanitari, istruzione, ambiente, arte e cultura, ecc.

Questo ecosistema imprenditoriale è in crescita e si sviluppa parallelamente agli investimenti e ai piani ibridi tra pubblico e privato, soprattutto per quanto riguarda le tematiche Smart Cities, Smart Mobility, Food & Environment.

In Italia, ci sono circa 10.000 start-up innovative, di cui 210 a vocazione sociale, con una crescita del 20% circa tra il 2017 e il 2018 (Triboli, 2019).

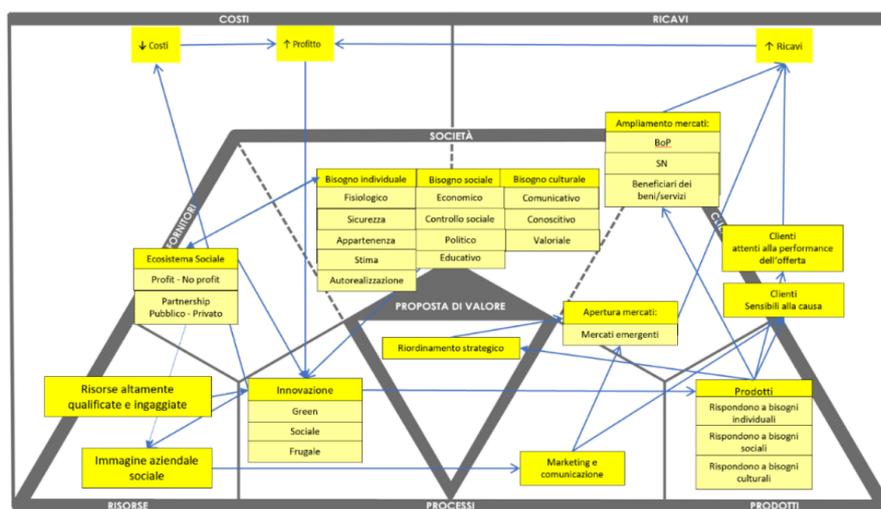


Figura 8: Business Model Canvas del Social Need BM (Fonte: Strategy Innovation Srl)

## Gli impatti sui building block

### Prodotti

Il building block che subisce il maggiore impatto dal modello Social Need è quello dei prodotti, il quale risulta essere indissolubilmente connesso alla società. Proprio a causa delle sue caratteristiche e degli obiettivi che mirano a fornire soluzioni innovative a bisogni sociali e/o ambientali, questo modello di business richiede un intervento diretto sul prodotto o servizio offerto, partendo dalla capacità di ascoltare i bisogni presenti nella società di riferimento.

Ma cosa si intende per "bisogno sociale"? Per fornire una chiara definizione del concetto di bisogno sociale, ci basiamo su contributi scientifici affidabili, i quali delimitano i confini semantici di tale concetto. Nella nostra rielaborazione, analizziamo il concetto su tre livelli differenti.

Bisogni sociali	Livello individuale (Maslow, Malinowski, Parsons)	Fisiologici
		Sicurezza
		Appartenenza
		Stima
		Autorealizzazione
	Livello sociale (Malinowski, Parsons)	Economici
		Controllo sociale
		Politici
		Educativi
	Livello culturale (Malinowski, Parsons)	Comunicativi
		Conoscitivi
		Valoriali

Tabella 12: C. Bagnoli & E. Gritti, *Business Models Sostenibili*, (Manoscritto non ancora pubblicato)

La piramide di Maslow, sviluppata dal rinomato psicologo negli anni '50 del secolo scorso, continua ad essere considerata la più completa categorizzazione dei bisogni umani in senso universale. Questa piramide gerarchica ordina i bisogni fisiologici, di sicurezza, di appartenenza, di stima e di autorealizzazione, fornendo alle aziende una categorizzazione esaustiva dei tipi di bisogni a cui rispondere attraverso l'offerta di prodotti e servizi.

Tuttavia, in questa sede si è ritenuto opportuno ampliare l'approccio al concetto di bisogno, andando oltre l'ambito strettamente individuale per includere la dimensione del contesto socio-culturale in cui emergono tali bisogni, la dimensione collettiva e sistemica e la dimensione temporale del cambiamento.

Come già visto in precedenza, tra le start-up innovative a vocazione sociale, troviamo proposte di prodotti o servizi che rispondono a bisogni sociali per i quali il mercato non offre ancora una soluzione efficace. Ad esempio, citiamo due esempi di start-up innovative a vocazione sociale: Bibak, che sviluppa e offre sensori contro le mine antiuomo in paesi colpiti da conflitti recenti, e La Cicogna, un'applicazione che mette in contatto genitori italiani che cercano servizi di baby-sitting personalizzabili con giovani studentesse universitarie bisognose di un piccolo reddito. Entrambe queste imprese rispondono a bisogni sociali, ma è evidente anche come si differenzino in base ai contesti socio-culturali e storici di appartenenza.

Allo stesso modo, considerando fenomeni come l'immigrazione crescente e i bisogni ad essa correlati negli ultimi 20 anni, l'esplosione del tasso di popolazione anziana in Italia o la pandemia globale di Covid-19, è chiaro che i bisogni sociali necessitano di una comprensione sia dal punto di vista collettivo e sistemico, non solo individuale, sia in termini del loro cambiamento, talvolta repentino, nel tempo.

Analizzare l'offerta di prodotti e servizi che rispondono ai bisogni sociali richiesti quindi un ampliamento oltre la sfera individuale e a-temporale. Per questo motivo, abbiamo ampliato le categorie includendo:

A. Il livello sociale, caratterizzato dai bisogni collettivi di tipo sistemico-strutturale, come quelli economici, di controllo sociale, politico ed educativo.

B. Il livello culturale, che comprende i bisogni comunicativi, conoscitivi e valoriali.

I tre livelli sono trasversali e possono spiegare un unico bisogno, ma allo stesso tempo:

- Aumentano la capacità analitica;
- Ampliano notevolmente le possibilità di intercettare e rispondere ai bisogni, aprendo un potenziale orizzonte infinito;
- Orientano l'azienda verso il rapporto con la società e il contesto di riferimento, contribuendo alla creazione di valore per tale contesto;
- Si focalizzano sul benessere "umano", pur tenendo conto del momento storico e delle specifiche connotazioni socio-culturali.

In Italia, ad esempio, in questo momento storico, i bisogni sociali che destano riguardano includono il miglioramento della salute/benessere, dell'istruzione e dell'assistenza, il cambiamento climatico, la crescente disuguaglianza, i cambiamenti demografici, l'invecchiamento della popolazione e le crisi accentuate dalla pandemia di Covid-19, con l'urgente necessità di affrontare queste tematiche su larga scala.

L'impresa orientata al modello di business Social Need indirizzerà l'offerta di prodotti e servizi, o parte di essi, verso questi bisogni (Bagnoli & Gritti).

### *Clients*

Il building block dei clienti è fortemente influenzato dal modello di business preso in esame. Come evidenziato anche nei framework precedenti, i modelli di business sostenibile rappresentano l'applicazione pratica della creazione di valore condiviso. In questo contesto, il secondo aspetto distintivo del modello Social Need risiede in una segmentazione di mercato estremamente innovativa, individuata in:

1. Segmenti di mercato alla base della piramide economica.

2. Special need
3. Beneficiari di servizi socio-sanitari.
4. La società tutta.

La base della piramide economica comprende i circa 4 miliardi di persone nel mondo che vivono con meno di 2 dollari al giorno. Nonostante gli sforzi di organizzazioni internazionali, governi e agenzie di aiuto, la povertà persiste, e "Zero povertà" rappresenta il primo obiettivo di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030. L'economista Prahalad ha sottolineato la necessità di considerare queste persone non solo come vittime, ma anche come imprenditori resilienti e consumatori consapevoli del valore, aprendo così opportunità di commercio e prosperità globale (Prahalad, 2010).

Servire i clienti alla Base della Piramide richiede un lavoro collaborativo tra grandi aziende, organizzazioni sociali civili ed enti pubblici territoriali. È essenziale comprendere le diverse condizioni socio-economiche, culturali, infrastrutturali e politiche di questi potenziali mercati. Nell'affrontare la creazione di prodotti e servizi per i mercati alla Base della Piramide, le imprese devono:

- Concentrarsi sulla performance dei prezzi.
- Esplorare soluzioni ibride e frugali, combinando nuove e vecchie tecnologie.
- Ideare funzionamenti scalabili e trasportabili attraverso paesi, culture e lingue.
- Porsi la sostenibilità come elemento essenziale.
- Riprogettare radicalmente i prodotti dall'inizio, poiché piccoli cambiamenti ai prodotti occidentali esistenti non sono sufficienti.
- Costruire infrastrutture logistiche e di produzione.
- Semplificare il lavoro di servizio.
- Fornire istruzioni per l'uso del prodotto ai clienti.
- Verificare che i prodotti funzionino in ambienti difficili, come rumori, polvere, condizioni poco igieniche, mancanza di elettricità e inquinamento dell'acqua.
- Offrire un'interfaccia utente adattabile alle diverse esigenze dei consumatori.

Queste strategie consentono di soddisfare i bisogni di mercati complessi e diversificati, contribuendo allo sviluppo di innovazioni sostenibili e di valore per la società nel suo complesso.

L'azienda orientata al modello social need risponde anche a un secondo potenziale denominato "special need". Questo mercato è costituito da gruppi sociali e con esclusione di

individui distintivi, spesso in situazioni di esclusione sociale, economica o culturale. Tra questi troviamo persone con disabilità, minoranze e individui in situazioni di fragilità sociale. In questo contesto, il potenziale di innovazione sociale è elevato e si concentra sull'inclusione sociale generale, ma anche sulla capacità di rispondere alle specificità e alle differenze di ogni gruppo.

Un esempio chiaro è la startup Pedius, che offre soluzioni di comunicazione per chi ha problemi di udito, liberando le persone dalla necessità di affidarsi a intermediari, con tutti i problemi che ciò comporta, soprattutto nell'accesso a servizi finanziari o sanitari (Pedius). Un altro settore in crescita è rappresentato dal "design for all", ovvero l'offerta di prodotti e servizi pensati per consumatori disabili e/o provenienti da minoranze diverse.

I beneficiari di servizi sociosanitari costituiscono un sottogruppo all'interno del mercato "special need" e comprendono gruppi sociali che hanno accesso ai servizi del sistema di welfare pubblico. Questo campo offre ampie opportunità per generare impatti sociali significativi attraverso la costruzione di reti di servizi tramite partnership strategiche con il settore pubblico e il non-profit. La Pubblica Amministrazione e il mondo della cooperazione sociale sono soggetti attivi nell'offerta di prodotti e servizi in questo mercato, entrambi sempre più interessati a interagire con il settore profit per ampliare il beneficio sociale.

Infine, "la società tutta" può essere un mercato per l'azienda che adotta il social business model. Quando il prodotto/servizio risponde a un bisogno ampio o è altamente percettibile, come nelle tematiche ambientali, avvicina l'azienda alla società, offre poiché un contributo significativo per risolvere tale bisogno, riconfigurando completamente i parametri tradizionali di segmentazione (Bagnoli & Gritti).

### *Fornitori*

Nel building block dei fornitori e partner del Social Need business model troviamo le amministrazioni pubbliche responsabili di servizi di assistenza sociale ed enti no profit. Il modello ha un forte bisogno di un approccio ecosistemico e di rete per il suo corretto funzionamento, essendo strettamente legato alla risposta a bisogni sociali e/o ambientali che coinvolgono tutte le parti.

### *Risorse*

Nel modello social need, il building block delle risorse è caratterizzato da persone altamente qualificate e fortemente impegnate nella causa. Il design e lo sviluppo di prodotti e servizi con una vocazione sociale richiedono team interdisciplinari con elevate competenze professionali e tecniche. Principi chiave dell'innovazione frugale, come la sostanziale riduzione dei costi, la concentrazione sulle funzionalità essenziali, un livello di performance altamente ottimizzato e la capacità di mantenere le funzioni in condizioni avverse, richiedono la collaborazione di squadre di ingegneri tecnici e sociali altamente qualificati.

Inoltre, la condivisione interna dei valori associati alla causa è fondamentale per creare un'identità e un'immagine coerente con essa in tutte le altre aree del modello di business (Bagnoli & Gritti).

### *Processi interni*

I processi interni del Social Need business model si concentrano principalmente sulla sostanziale innovazione di prodotti e servizi, che possiamo suddividere in tre categorie:

1. **Innovazione sociale:** questa categoria parte dalla necessità di fornire risposte e utili ai bisogni della società, sfruttando la tecnologia esistente e sviluppando tecnologie sociali. Le tecnologie sociali comprendono una serie di tecniche che influenzano una particolare situazione o l'intero sistema sociale, indirizzandolo verso la capacità di soddisfare concretamente i bisogni. Un esempio concreto di tecnologia sociale è rappresentato da Too Good To Go, che collega punti vendita e consumatori per la vendita di eccedenze alimentari, sfruttando la tecnologia digitale (Too Good To Go).
2. **Innovazione green:** altrimenti nota come eco-innovazione, questa categoria riguarda tutte le forme di innovazione, sia tecnologiche che non, che creano opportunità commerciali apportando benefici all'ambiente, prevenendo o riducendo l'impatto ambientale o ottimizzando l'uso delle risorse. L'innovazione green nel modello social need diventa rilevante quando il prodotto o servizio è concepito e sviluppato specificatamente per risolvere un problema ambientale. Questo tipo di innovazione comprende start-up e progetti che sviluppano nuovi materiali e tecnologie con obiettivi primariamente ambientali ed economici.
3. **Innovazione frugale:** si riferisce all'adozione di approcci creativi ed economicamente efficienti per risolvere problemi sociali critici e indirizzare bisogni fondamentali delle

comunità, specialmente in contesti caratterizzati da risorse limitate o scarse infrastrutture. Questo tipo di innovazione è particolarmente rilevante in contesti economicamente svantaggiati o nelle comunità in via di sviluppo, dove le risorse finanziarie e tecnologiche possono essere limitate. L'innovazione frugale si concentra sulla creazione di soluzioni semplici, pratiche e a basso costo che siano altamente funzionali e in grado di rispondere in modo efficace alle esigenze locali. Queste soluzioni spesso si basano sull'uso intelligente delle risorse disponibili e sull'adattamento delle tecnologie esistenti per affrontare specifiche sfide sociali (Bagnoli & Gritti). Un esempio di innovazione frugale è rappresentato da "Chotukool" di Godrej, un'azienda indiana. Si tratta di un piccolo frigorifero portatile progettato appositamente per le comunità a basso reddito in India, dove le famiglie spesso non avevano accesso all'elettricità o ai frigoriferi tradizionali.

L'innovazione frugale in questo caso è rappresentata dalla semplificazione del design e dall'utilizzo di materiali economici. Il Chotukool utilizza un sistema di raffreddamento basato su ventilatori e batterie ricaricabili, che richiede meno energia rispetto ai frigoriferi convenzionali. Il design minimalista ha permesso di ridurre i costi di produzione e di vendita, rendendo il prodotto più accessibile alle famiglie a basso reddito (Godrej).

### *Processi esterni*

Anche nel social business model, i processi esterni si focalizzano su attività di marketing e comunicazione finalizzate a trasmettere l'immagine aziendale orientata alla tematica sociale. L'orientamento al valore in questo contesto ha una doppia valenza: da un lato, si tratta di operare come un brand a vocazione sociale, e, dall'altro, nel caso di espansione verso nuovi mercati, si deve comunicare il valore offerto attraverso i prodotti, rivolto a determinati tipi di consumatori. Questo flusso comunicativo richiede una solida identità interna, caratterizzata dalla coerenza tra missione, valori, strategie e procedure operative, nonché una conoscenza approfondita degli stakeholder aziendali, al fine di massimizzare l'impatto del messaggio trasmesso.

È fondamentale evitare errori, esagerazioni o forzature nella presentazione della vocazione sociale, poiché potrebbero avere un effetto boomerang sull'attività imprenditoriale. Il social need business model, essendo un modello avanzato di sostenibilità strategica con un elevato

potenziale di creazione di valore, richiede una forte coerenza e sostanzialità sotto ogni punto di vista.

Di conseguenza, il piano di comunicazione, rivolto sia agli stakeholder sia ai segmenti di clientela, deve essere rappresentativo di un modello di business solido e consolidato, dimostrando concretamente l'impegno dell'azienda nel perseguire la sua missione sociale (Bagnoli & Gritti).

### *La dinamica del modello di business*

Il framework del Social Need business model si focalizza strategicamente su due building block strettamente collegati: la società ed i prodotti. Tuttavia, i suoi impatti sono significativi anche sulle altre aree aziendali, in particolare sui clienti/mercati e sulla proposta di valore. Come negli altri framework, il Social Need business model vive di una tensione circolare tra gli impatti sociali/ambientali e benefici economici tangibili e intangibili.

Questo modello è unico nel suo obiettivo di influenzare direttamente il prodotto o servizio, attraverso lo studio e l'implementazione di una soluzione per un bisogno sociale. Quando tale prodotto o servizio risponde al bisogno in modo nuovo, creativo e più efficace rispetto ad altre modalità, si configura come un'innovazione.

La capacità dell'azienda di ideare e offrire sul mercato tali tipologie di prodotti si basa sull'ascolto attento e attivo del bisogno sociale rilevabile nella società/territorio di riferimento e, soprattutto, sulla scelta di farsene carico, individuando un'opportunità di mercato strettamente correlata alla volontà di generare benefici sociali concreti.

La dinamica di questo modello ha inizio, per l'appunto, con l'ascolto della società e l'individuazione di una problematica o un bisogno rilevante che può essere risolto (o incontrato in parte) tramite un prodotto o servizio. I bisogni possono essere categorizzati come: 1) bisogni individuali, 2) bisogni sociali, 3) bisogni culturali. Questa classificazione, sebbene un'analisi forzata, renda più comprensibile la differenza tra la soluzione a un bisogno sociale e uno di tipo individuale, ai quali le imprese hanno da sempre dato risposte.

Per esempio, il problema sociale della malnutrizione riguarda certamente il livello di bisogno individuale (il bisogno fisiologico di nutrirsi), ma in alcuni contesti assume una rilevanza maggiore al livello del bisogno sociale. Ciò accade, ad esempio, quando la malnutrizione è il risultato di un sistema sociale incapace di soddisfare il bisogno fisiologico di grandi numeri di individui, diventando quindi, in alcuni casi, la causa stessa del problema. Pertanto, un'impresa

che desideri affrontare tale bisogno attraverso il Social Need business model non dovrà limitarsi a produrre cibo, ma dovrà anche creare un accesso adeguato (ad esempio, prezzo e canali di distribuzione) che tenga conto del livello del bisogno sociale.

Il riconoscimento dei bisogni sociali e la loro risoluzione possono essere raggiunti attraverso collaborazioni strategiche e la creazione di ecosistemi che coinvolgono la pubblica amministrazione e il terzo settore. Questi soggetti sono stati tradizionalmente responsabili dei sistemi di welfare sociale, ma affrontano sempre maggiori difficoltà nel gestire bisogni in evoluzione e in aumento. In questo contesto, essi possono agire come partner e fornitori strategici, soprattutto attraverso accordi specifici di collaborazione tra settori pubblici e privati o tra enti a scopo di lucro e no-profit.

Per individuare il prodotto/bisogno, l'azienda dovrà riunire le sue risorse umane altamente qualificate e impegnate, creando un capitale intellettuale e una capacità strategica per rendere il prodotto/servizio fattibile, efficace ed economicamente sostenibile. La distinzione sostanziale tra l'approccio filantropico e quello strategico risiede nella capacità di produrre benefici sociali oggettivi anziché limitarsi a donare prodotti.

L'innovazione di prodotto nel Social Need business model può assumere diverse forme, come l'innovazione green, che mira a ridurre l'impatto ambientale, l'innovazione sociale, che crea soluzioni più efficaci per problemi sociali, e l'innovazione frugale, che offre soluzioni efficienti a basso costo per contesti difficili.

Tali innovazioni possono indirizzarsi verso mercati nuovi e non tradizionali, come quelli dei gruppi special needs o dei beneficiari di servizi sociosanitari. Alcune proposte di valore possono essere rivolte anche ai consumatori tradizionali, concentrandosi sulla performance o sull'innovazione green.

Il modello implica un cambiamento di immagine aziendale che deve essere supportato da una comunicazione e un marketing orientati al valore, garantendo coerenza e impatto sul mercato e sulla società.

Il Social Need business model si distingue per la sua capacità di rendere economicamente sostenibili le risposte ai problemi sociali. La massimizzazione del beneficio sociale è la massima espressione del valore condiviso, unificando profitto e beneficio sociale in un unico obiettivo. Il modello abbraccia due concetti distintivi: il social business o imprenditoria sociale e la società benefit.

Il social business si concentra sulla massimizzazione del beneficio sociale e supera la logica del profitto individuale, garantendo il benessere dei lavoratori e la continuità aziendale. La società benefit, d'altro canto, può essere una società for-profit ma deve incorporare dinamiche del Social Need business model, offrendo prodotti o servizi orientati al beneficio sociale.

Questo ciclo di creazione di valore raggiunge la massima potenzialità di autorigenerazione, in cui gli impatti sociali diventano il prodotto/servizio stesso dell'impresa, creando una connessione intima con i benefici economici tangibili e intangibili (Bagnoli & Gritti).

## **Capitolo 2: Lo strumento di analisi operativa dei business model sostenibili: la check list**

### **2.1 Introduzione allo strumento**

Le aziende che intendono seguire i principi dei business model sostenibili dovrebbero poter contare su uno strumento per poter misurare i propri progressi. Questo strumento serve per prendere consapevolezza sul livello e sulla efficacia delle proprie azioni e pratiche sostenibili adottate, e per eventualmente agire qualora si presentassero delle criticità, che siano esse positive, e quindi opportunità da cogliere, o negative, e quindi dei rischi da evitare.

Questo strumento di analisi operativa e di pianificazione della sostenibilità prende il nome di “check list”.

Viene costruita ed implementata una check list per ogni tipologia di modello di business analizzato nel capitolo precedente, ovvero per ciascuno dei cinque business model sostenibili. La check list è strutturata in modo tale che al proprio interno ci sia una divisione per aree, ognuna delle quali riflette un ambito specifico.

Ciascuna delle aree a sua volta si divide in items. Gli items sono le attività, le politiche, i programmi e i comportamenti, in riferimento alla specifica area di cui fanno parte, che l'azienda può mettere in atto con lo scopo di aumentare il proprio impatto in termini di sostenibilità economica, sociale e/o ambientale.

Ogni area viene poi dotata di un sistema di punteggio che va da 0 a 3, per valutarne il rendimento e l'efficacia. I punteggi consentono di ottenere una visione chiara dei punti di forza e delle aree critiche che richiedono maggiore attenzione.

Di conseguenza, l'azienda dovrebbe poi annotarsi le opportunità ed i rischi che emergono dall'analisi delle aree e dei corrispettivi items, con lo scopo di ottenere informazioni e capire quali siano le criticità sulle quali intervenire per sfruttare un'opportunità o per mitigare un rischio.

In questo capitolo verrà analizzata nel dettaglio la check list ed in particolare ciascuna area di ogni tipologia di business model sostenibile, in modo tale da esplicitare come un'azienda possa operativamente pianificare e monitorare il proprio piano strategico.

## 2.2 Analisi delle aree e delle categorie di analisi della check list

### 2.2.1 Analisi delle aree e delle categorie di analisi della check list per il Well Being business model

AREA	ITEMS
Benessere fisico	Analisi rischio - Calcolo/riduzione infortuni
	Politiche e obiettivi di riduzione rischi
	Politiche SSL scritte e distribuite
	Macchinari / dispositivi SSL
	Spazi SSL
	Formazione SSL oltre legge
	Ergonomia
	Percezione/cultura
Benessere psicologico	Aree di rischio psicologico
	Analisi/programma stress lavoro correlato
	Supporto psicologico
	Formazione/training in materie psicologiche
Benessere sociale	Analisi Struttura relazionale (gerarchie, orizzontalità, ecc.)
	Formazione sulla qualità relazioni
	Attività per aumentare qualità delle relazioni
	Gestione conflitti
	Feedback positivi e riconoscimento
	Attività di ingaggio, condivisione valori, senso di appartenenza
Benessere economico	Politiche salariali
	Sistemi premianti
	Supporto finanziario
	Partecipazione agli utili
	Forme di diminuzione insicurezza economica

Spazi per il benessere	Spazi di lavoro smart e funzionali alle diverse attività
	Spazi di ristoro
	Spazi per altri benefit
	Altro
Flussi di Lavoro	Chiarezza ruoli e organigrammi
	Flussogrammi agili e goal oriented
	Mappatura delle competenze
Formazione e crescita	Attività formative Hard skills
	Attività formative Soft skills
	Attività formative Sviluppo personale
	Attività formative in ambito sostenibilità, sdgs
	Incentivi, bonus e supporto in programmi esterni
Comunicazione interna	Strumenti online
	Strumenti partecipativi
	Condivisione piani, obiettivi, impatti
	Problematiche o altro
Diversity	Analisi o gestione rischio discriminazione
	Recruitment inclusivo
	Analisi o politiche diversity
	Gestione diversità
	Altro
Crescita	Piani carriera
	Valutazione e feedback ai lavoratori
	Altro
Benefit	Premi
	Perquisites
	Benefit
	Benefit innovativi
Conciliazione	Flessibilità
	Smartworking

	Programmi family o care giver (ascolto/life learning)
Soddisfazione	Indagini
	Turnover
	Altro
Employer branding	Comunicazione
	Attività
	Altro

Tabella 13: Check list Well Being BM. Fonte: Strategy Innovation

### **Benessere fisico**

L'area del benessere fisico riguarda la salute e la sicurezza dei lavoratori e si traduce in iniziative finalizzate a mantenere o migliorare la salute e il comfort fisico dei dipendenti sul posto di lavoro. Il benessere fisico è un elemento chiave di un modello di business del benessere poiché i dipendenti in buona salute e al sicuro tendono ad essere più produttivi, soddisfatti ed ingaggiati.

È importante considerare che, in un approccio di innovazione strategica di sostenibilità, si intendono come items validi sempre e soltanto quelli che superano gli obblighi di legge e i comportamenti già previsti dalla normativa.

All'interno di quest'area troviamo i seguenti items:

1. **Analisi del rischio - Calcolo/riduzione degli infortuni:** le aziende all'interno di un modello di business del benessere dovrebbero condurre analisi approfondite dei rischi legati alla salute e alla sicurezza sul lavoro. Questa analisi identifica i potenziali rischi e aiuta a sviluppare strategie per ridurre al minimo gli infortuni sul posto di lavoro.
2. **Politiche e obiettivi di riduzione dei rischi:** le aziende dovrebbero mettere in atto politiche e obiettivi specifici per ridurre i rischi associati alle attività lavorative. Ciò può includere obiettivi di riduzione degli infortuni, politiche di sicurezza e procedure per affrontare situazioni di emergenza.
3. **Politiche SSL scritte e distribuite:** le politiche di salute e sicurezza sul lavoro (SSL) dovrebbero essere documentate in modo chiaro e distribuite a tutti i dipendenti, di facile fruizione e diffusione. Queste politiche dovrebbero includere informazioni su

procedure di emergenza, attrezzature di protezione individuale e comportamenti attesi in situazioni di potenziale rischio.

4. **Macchinari / dispositivi SSL:** l'azienda dovrebbe garantire che tutti i macchinari e dispositivi utilizzati dai dipendenti siano sicuri e conformi alle normative di sicurezza. La manutenzione regolare e la formazione sull'uso sicuro di tali apparecchiature sono fondamentali. Macchinari e dispositivi sono fondamentali per migliorare la sicurezza e ridurre i rischi per la salute dei lavoratori. Questo può includere l'adozione di tecnologie avanzate e dispositivi di protezione individuale.
5. **Spazi SSL:** gli ambienti di lavoro dovrebbero essere progettati in modo da minimizzare i rischi per la salute e la sicurezza dei dipendenti. Questo potrebbe includere la segnaletica appropriata, le uscite di emergenza ben segnalate e la disponibilità di estintori o dispositivi medici di emergenza.
6. **Formazione SSL oltre la legge:** oltre alla formazione richiesta per legge, l'azienda potrebbe offrire ulteriori programmi di formazione sulla salute e la sicurezza ai dipendenti al fine di migliorare la loro consapevolezza e competenza nel riconoscere e affrontare i rischi.
7. **Ergonomia:** L'azienda dovrebbe considerare l'ergonomia dei luoghi di lavoro e delle attrezzature al fine di ridurre lo stress fisico e migliorare il comfort dei dipendenti. Ad esempio, l'arredamento degli uffici e le sedie ergonomiche possono contribuire a prevenire problemi fisici legati alla postura.
8. **Percezione/cultura:** La cultura aziendale dovrebbe promuovere una forte consapevolezza e una cultura di sicurezza. I dipendenti dovrebbero sentirsi a proprio agio nel segnalare i rischi e dovrebbero essere coinvolti nella definizione delle politiche di sicurezza.

### ***Benessere psicologico***

Il benessere psicologico in un Well Being business model promuove un ambiente di lavoro sano in cui i dipendenti si sentono sostenuti e in grado di gestire lo stress e le sfide legate al lavoro. Un focus sulla salute mentale dei lavoratori può portare a una maggiore soddisfazione professionale, a una riduzione dell'assenteismo e a una maggiore produttività. Inoltre, dimostrare un impegno nei confronti del benessere psicologico può contribuire a migliorare il

clima aziendale e l'immagine dell'azienda sia all'interno che all'esterno di essa. Gli items che compongono quest'area sono:

1. **Aree di rischio psicologico:** l'azienda dovrebbe identificare e comprendere le aree in cui i dipendenti potrebbero essere esposti a rischi psicologici. Questi rischi potrebbero derivare da fattori come carichi di lavoro eccessivi, pressioni, conflitti interpersonali, eccessive scadenze, ecc (EU-OSHA). L'identificazione di tali aree consente di prendere misure preventive per mitigare i rischi.
2. **Analisi/programma stress lavoro-correlato:** un programma di analisi dello stress lavoro-correlato dovrebbe essere implementato per valutare come le condizioni di lavoro influenzino la salute mentale dei dipendenti. L'analisi può includere sondaggi o interviste per valutare i livelli le aree di rischio e individuare le fonti principali di stress, in modo tale da poter intervenire laddove sia possibile attraverso un programma di riduzione dello stress.
3. **Supporto psicologico:** l'azienda dovrebbe offrire supporto psicologico ai dipendenti che ne hanno bisogno. Questo può includere servizi di consulenza o accesso a professionisti della salute mentale che possano aiutare i dipendenti a gestire lo stress, l'ansia o altri problemi psicologici (Econopoly, 2023). Un ambiente di lavoro che promuova l'apertura al dialogo e alla condivisione può incoraggiare i dipendenti a cercare aiuto qualora ne abbiano bisogno.
4. **Formazione/training in materie psicologiche:** l'azienda può fornire formazione ai dipendenti sul riconoscimento dei segni di stress o problemi psicologici, nonché sulle strategie per affrontarli. La formazione può anche interessare la corretta gestione del bilancio tra lavoro e vita personale, la comunicazione efficace e le abilità di gestione dello stress.

### ***Benessere sociale***

In un contesto di un Well Being business model, l'area del benessere sociale è fondamentale per creare un ambiente di lavoro in cui i dipendenti si sentano valorizzati, inclusi e in grado di sviluppare relazioni significative. Ecco cosa si può dire riguardo agli elementi chiave di quest'area:

1. **Analisi Struttura relazionale:** questo implica un'indagine sulla struttura delle relazioni all'interno dell'organizzazione, inclusi fattori come le gerarchie, le forme di

comunicazione orizzontali e verticali, e la dinamica dei team. Un'analisi accurata può identificare eventuali punti critici o sfide nelle relazioni e aiutare a sviluppare strategie per migliorare la struttura relazionale.

2. **Formazione sulla qualità delle relazioni:** l'azienda può offrire formazione ai dipendenti sulla gestione delle relazioni interpersonali, inclusi argomenti come la comunicazione efficace, l'empatia, la gestione dei conflitti e la costruzione di relazioni positive. La formazione dovrebbe includere temi come la leadership e la collaborazione, fondamentali per comprendere le esigenze e le prospettive dei propri colleghi e collaboratori, promuovendo la partecipazione, il coinvolgimento attivo ed una comunicazione aperta volta ad aumentare la fiducia reciproca.
3. **Attività per aumentare la qualità delle relazioni:** questo può includere iniziative volte a creare un ambiente di lavoro in cui le relazioni interpersonali siano promosse e valorizzate. Ad esempio, eventi sociali, team building, sessioni di brainstorming e altre attività che favoriscono la collaborazione e il coinvolgimento. Una maggiore collaborazione, l'ascolto attivo e la condivisione di idee possono avere come conseguenza positiva un maggior grado di innovazione all'interno dell'azienda.
4. **Gestione dei conflitti:** è essenziale avere strategie efficaci per gestire i conflitti in modo costruttivo. Ciò può includere la formazione in gestione dei conflitti, l'istituzione di procedure per la risoluzione di essi e la promozione di un clima in cui i dipendenti si sentano a proprio agio nell'affrontarli e risolverli.
5. **Feedback positivi e riconoscimento:** l'azienda dovrebbe incoraggiare la cultura del feedback positivo e del riconoscimento. Questo può contribuire a rafforzare le relazioni tra colleghi e a creare un ambiente in cui i dipendenti si sentano apprezzati per il loro contributo.
6. **Attività di ingaggio, condivisione valori, senso di appartenenza:** la promozione dell'ingaggio dei dipendenti, la condivisione dei valori dell'azienda e il senso di appartenenza a un obiettivo comune sono aspetti fondamentali del benessere sociale. Queste attività possono includere la partecipazione dei dipendenti a progetti sociali o ambientali, l'organizzazione di iniziative di volontariato o attività di team building incentrate sulla condivisione di valori.

### ***Benessere economico***

Garantire il benessere economico è essenziale per assicurarsi che i dipendenti abbiano una stabilità finanziaria e un'equa compensazione per il loro lavoro. Un maggiore benessere economico può portare a una maggiore soddisfazione dei dipendenti, a una maggiore fedeltà aziendale e a un miglior clima aziendale complessivo. Ecco cosa si può dire riguardo agli elementi chiave di quest'area:

1. **Politiche salariali:** le politiche salariali definiscono come vengono determinati i salari all'interno dell'organizzazione. Nel contesto di un Well Being business model, le politiche salariali dovrebbero mirare a fornire una retribuzione equa, competitiva e congrua con le responsabilità e le performance del singolo. Questo potrebbe includere l'adozione di politiche di salario minimo, aumenti salariali basati sul merito, revisioni periodiche dei salari e politiche di equità salariale tra generi.
2. **Sistemi premianti:** i sistemi premianti offrono incentivi ai dipendenti in base alle prestazioni e ai risultati. Questi premi possono assumere varie forme, come bonus, partecipazione agli utili, riconoscimenti speciali e opportunità di avanzamento professionale. I premi dovrebbero essere strutturati in modo da incoraggiare comportamenti e risultati in maniera stimolante.
3. **Supporto Finanziario:** l'azienda può offrire programmi di supporto finanziario per i dipendenti, ad esempio prestiti aziendali a tassi agevolati, programmi di risparmio previdenziale, o consulenza finanziaria. Questi programmi mirano a migliorare la stabilità finanziaria dei dipendenti.
4. **Partecipazione agli Utili:** un meccanismo di partecipazione agli utili consente ai dipendenti di condividere il successo dell'azienda attraverso una quota degli utili ottenuti. Questo può essere un incentivo significativo per i dipendenti a contribuire al successo dell'azienda.
5. **Forme di Diminuzione dell'insicurezza economica:** l'organizzazione dovrebbe adottare politiche e programmi per ridurre l'insicurezza economica tra i dipendenti. Ciò potrebbe includere l'offerta di assicurazioni sanitarie, piani pensionistici, protezione contro la disoccupazione, e altri benefici che migliorano la sicurezza finanziaria.

### ***Spazi per il benessere***

La progettazione degli spazi per il benessere è fondamentale per creare un ambiente di lavoro che favorisca la salute, il comfort la produttività e la creatività dei dipendenti. All'interno dell'area dedicata agli spazi per il benessere troviamo i seguenti items:

1. **Spazi di lavoro smart e funzionali alle diverse attività:** questi spazi sono progettati per essere versatili e adattabili alle diverse attività dei dipendenti. Possono includere uffici open space, spazi di coworking, zone di riunione, stanze silenziose per la concentrazione, spazi per la creatività e la collaborazione. La flessibilità degli spazi di lavoro consente ai dipendenti di scegliere l'ambiente più adatto alle loro esigenze durante la giornata lavorativa (Hogarty, 2022).
2. **Spazi di ristoro:** gli spazi di ristoro offrono un luogo dove i dipendenti possono rilassarsi, socializzare e consumare pasti. Questi spazi dovrebbero essere confortevoli e accoglienti, con aree per mangiare, bere caffè, e interagire con i colleghi. In un'ottica di benessere, questi spazi possono anche promuovere una sana alimentazione offrendo opzioni di cibo salutare.
3. **Spazi per altri benefit:** oltre agli spazi di lavoro e di ristoro, l'azienda può fornire spazi dedicati ad altri benefit legati al benessere. Questi spazi possono includere sale per il fitness, sale per il relax e la meditazione, spazi per la cura della salute, come stanze per l'allattamento o il riposo, spazi di conciliazione con i bisogni della famiglia, come l'asilo aziendale, o qualsiasi altra area dedicata a iniziative di benessere come programmi di fitness, corsi di yoga o massaggi in loco.

### ***Flussi di lavoro***

Migliorare la chiarezza dei ruoli, utilizzare flussogrammi agili e goal-oriented e pianificare sulla base della mappatura delle competenze sono tutti elementi che contribuiscono a ottimizzare i flussi di lavoro e a creare un ambiente di lavoro in cui i dipendenti possano operare in modo più efficace e soddisfacente. Fanno parte di quest'area i seguenti items:

1. **Chiarezza dei ruoli e organigrammi:** un elemento chiave per ottimizzare i flussi di lavoro è assicurare la chiarezza dei ruoli all'interno dell'organizzazione. Questo implica la definizione e la comunicazione chiara delle responsabilità di ciascun membro del team. Gli organigrammi aziendali dovrebbero riflettere in modo preciso la struttura gerarchica e funzionale dell'azienda. Questa chiarezza aiuta i dipendenti a

comprendere il proprio ruolo, a collaborare in maniera più ottimale e a evitare sovrapposizioni o ambiguità nelle responsabilità.

2. **Flussogrammi agili e goal-oriented:** per migliorare l'efficienza e la produttività, è utile utilizzare flussogrammi agili che descrivano in modo dettagliato i processi e le attività chiave. Questi flussi di lavoro dovrebbero essere orientati verso obiettivi specifici. Ad esempio, i flussi di lavoro misurabili (Slack, 2023).
3. **Mappatura delle competenze:** la mappatura delle competenze consiste nell'identificare le abilità, le conoscenze e le esperienze dei dipendenti e nel metterle in relazione alle esigenze dell'organizzazione. Questo processo permette di assegnare i compiti in modo più mirato, di pianificare lo sviluppo delle competenze dei dipendenti e di identificare eventuali lacune di competenza all'interno dell'azienda. La mappatura delle competenze aiuta a garantire che i flussi di lavoro siano supportati da dipendenti con le abilità adeguate.

### ***Formazione e crescita***

In un contesto di un Well Being business model, l'area della formazione e della crescita è fondamentale per promuovere lo sviluppo professionale e personale dei dipendenti. L'azienda dimostra di prendersi cura dei propri collaboratori, offrendo loro opportunità di crescita che contribuiscono a creare un ambiente di lavoro sano, inclusivo e gratificante. Per quanto riguarda quest'area, gli items sono i seguenti:

1. **Attività formative hard skills:** le attività formative legate alle hard skills riguardano l'acquisizione e il miglioramento delle competenze tecniche e professionali necessarie per svolgere specifiche mansioni. Queste possono includere corsi, workshop o programmi di addestramento e aggiornamento di competenze su argomenti come l'uso di strumenti software, le competenze tecniche settoriali o la formazione obbligatoria per specifiche professioni.
2. **Attività formative soft skills:** le soft skills sono abilità interpersonali e comportamentali che contribuiscono al successo sul lavoro (Studio Delta, 2023). Le attività formative in questo ambito possono concentrarsi su abilità come la comunicazione, la leadership, la gestione dello stress, la risoluzione dei conflitti, l'empatia e la capacità di collaborazione. Migliorare le soft skills è essenziale per costruire relazioni efficaci e favorire un ambiente di lavoro positivo.

3. **Attività formative di sviluppo personale:** queste attività formative mirano a migliorare l'aspetto personale dei dipendenti. Possono includere corsi di gestione del tempo, sessioni di mindfulness, workshop di benessere emotivo o programmi di gestione del proprio patrimonio. L'obiettivo è sostenere lo sviluppo globale dei dipendenti, contribuendo al loro benessere e alla loro crescita personale.
4. **Attività formative in ambito sostenibilità e SDGs:** in linea con un Well Being business model, è importante fornire formazione relativa alla sostenibilità e agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) delle Nazioni Unite. Queste attività formative possono informare i dipendenti sui temi ambientali e sociali, promuovendo la consapevolezza e l'azione verso pratiche sostenibili.
5. **Incentivi, bonus e supporto in programmi esterni:** Le aziende possono incentivare i dipendenti a partecipare a programmi di formazione esterni offrendo incentivi come bonus o rimborsi spese. Questi programmi esterni possono includere master, corsi accademici, certificazioni professionali o altre opportunità di apprendimento che contribuiscono allo sviluppo delle competenze e della crescita dei dipendenti.

### ***Comunicazione interna***

Una comunicazione interna efficace favorisce la collaborazione, rafforza il senso di comunità tra i dipendenti e contribuisce al benessere complessivo dei lavoratori. Inoltre, un ambiente di lavoro in cui i dipendenti si sentono coinvolti e informati è più propenso a generare innovazione e a perseguire pratiche sostenibili, elementi chiave del Well Being business model.

In quest'area specifica si trovano i seguenti items:

1. **Strumenti online:** le aziende possono utilizzare una varietà di strumenti online per facilitare la comunicazione interna. Questi strumenti includono intranet aziendali, piattaforme di chat, e-mail interne e sistemi di gestione delle conoscenze. Questi strumenti consentono ai dipendenti di accedere alle informazioni aziendali in modo rapido ed efficace.
2. **Strumenti partecipativi:** la partecipazione dei dipendenti è un aspetto fondamentale del Well Being business model. Gli strumenti partecipativi possono includere forum online, bacheche dei suggerimenti o piattaforme di feedback che consentono ai dipendenti di condividere idee, segnalare problemi e partecipare attivamente alla crescita dell'azienda.

3. **Condivisione piani, obiettivi, impatti:** la comunicazione interna dovrebbe includere la condivisione di piani aziendali, obiettivi e impatti. Questo coinvolge i dipendenti nell'obiettivo generale dell'azienda e fornisce loro una visione chiara di come il loro lavoro contribuisce al successo complessivo. Questa trasparenza può migliorare il coinvolgimento dei dipendenti.
4. **Problematiche o altro:** è importante che i dipendenti abbiano un canale aperto per affrontare problematiche o altre questioni che possano sorgere sul posto di lavoro. Gli strumenti di comunicazione interna dovrebbero includere modalità attraverso le quali i dipendenti possono segnalare preoccupazioni, fare domande o ottenere supporto.

### ***Diversity***

Il diversity management offre una serie di benefici fondamentali per le organizzazioni di oggi: miglioramento dell'immagine aziendale, acquisizione di talenti, miglioramento del clima e della produttività, maggiore propensione all'innovazione, ma anche la possibilità di avere un maggiore ritorno economico.

Infatti, secondo un recente rapporto di McKinsey, la differenza di genere nel top management può portare risultati superiori a livello di profittabilità con probabilità del 25%. Risultati analoghi sarebbero poi garantiti dalla valorizzazione della diversità etnica e culturale, associata ad aumenti in termini di redditività con una probabilità del 36% (McKinsey, 2020). Gli elementi chiave di quest'area sono:

1. **Analisi o gestione rischio discriminazione:** le aziende dovrebbero condurre analisi dettagliate o valutazioni dei rischi relativi alla discriminazione all'interno dell'organizzazione. Queste analisi identificano le aree in cui potrebbe verificarsi un episodio di discriminazione, sia essa basata su genere, etnia, orientamento sessuale o altri fattori. La gestione dei rischi associati alla discriminazione comprende l'implementazione di politiche e procedure per prevenire la discriminazione e affrontarla qualora si verificasse.
2. **Recruitment inclusivo:** le politiche di reclutamento inclusivo mirano a garantire che i processi di selezione e assunzione siano aperti a candidati di diverse origini e background. Questo promuove una forza lavoro più diversificata e riflette l'impegno verso l'equità e l'inclusione.

3. **Analisi o politiche diversity:** le aziende dovrebbero condurre analisi sistematiche sulla diversità all'interno del loro personale e sviluppare politiche mirate per promuovere una forza lavoro diversificata. Questo potrebbe includere obiettivi specifici di diversità, misure per migliorare l'uguaglianza salariale e piani di successione che promuovano la diversità in posizioni di leadership.
4. **Gestione diversità:** la gestione della diversità è un approccio strategico che si concentra su come gestire in modo efficace una forza lavoro diversificata. Ciò include l'adozione di politiche che promuovono un ambiente di lavoro inclusivo, l'offerta di formazione sulla consapevolezza della diversità e l'assicurarsi che i dipendenti siano consapevoli dell'importanza della diversità all'interno dell'organizzazione.

### ***Crescita***

Promuovere la crescita professionale dei dipendenti è un elemento chiave per creare un ambiente di lavoro incentrato sul benessere. I dipendenti che vedono opportunità di crescita all'interno dell'organizzazione sono spesso più motivati, impegnati e soddisfatti. Questo non solo migliora il benessere individuale, ma contribuisce anche al successo complessivo dell'azienda. Gli items che si trovano in quest'area sono:

1. **Piani carriera:** le aziende dovrebbero sviluppare piani carriera chiari e trasparenti per i loro dipendenti. Questi piani dovrebbero illustrare le opportunità di crescita all'interno dell'organizzazione, identificando le competenze e le esperienze necessarie per avanzare. Un piano carriera ben strutturato può motivare i dipendenti e aiutarli a sviluppare un senso di realizzazione professionale.
2. **Valutazione e feedback ai lavoratori:** La valutazione delle prestazioni e il feedback ai lavoratori sono strumenti essenziali per il loro sviluppo professionale. Questi processi dovrebbero essere basati su obiettivi chiari e misurabili e dovrebbero coinvolgere una comunicazione aperta e continua tra i manager e i dipendenti. Il feedback costruttivo aiuta i lavoratori a comprendere i propri punti di forza e le aree in cui possono migliorare.

### ***Benefit***

Offrire una gamma diversificata di benefit, compresi premi, perquisites e benefit tradizionali, è un modo efficace per migliorare il benessere dei dipendenti e fidelizzarli. Inoltre, la continua

innovazione in questo settore può contribuire a creare un ambiente di lavoro più sano e produttivo. Le diverse tipologie di benefit sono:

1. **Premi:** i premi possono essere parte dei benefit offerti ai dipendenti per riconoscere e ricompensare il loro impegno e le loro performance eccellenti. Questi premi possono includere bonus annuali, incentivi al raggiungimento di obiettivi, premi in denaro o regali speciali. Riconoscere il buon lavoro con premi contribuisce a motivare i dipendenti e a rinforzare il loro senso di realizzazione.
2. **Perquisites:** i perquisite sono vantaggi extra forniti ai dipendenti al di là del loro salario base. Questi possono includere privilegi come l'uso di auto aziendali, servizi di asilo nido, pasti aziendali, abbonamenti in palestra, e molto altro. I perquisite aggiungono valore al pacchetto complessivo dei benefit e possono contribuire al benessere dei dipendenti.
3. **Benefit:** i benefit rappresentano le varie forme di supporto fornite ai dipendenti per migliorare il loro benessere, come assicurazioni sanitarie, piani pensionistici, ferie pagate e congedi parentali. Offrire benefit di qualità può aiutare a garantire la sicurezza economica e la stabilità dei dipendenti e delle loro famiglie.
4. **Benefit innovativi:** le aziende che adottano un modello di business orientato al benessere spesso cercano di essere innovative nell'offerta di benefit. Questi possono includere nuovi benefit incentrati sulla salute, come programmi di wellness, assistenza per la gestione dello stress, corsi di formazione per il benessere mentale o supporto per lo sviluppo professionale. Una soluzione potrebbe essere quella di avvalersi di benefit personalizzati e adattati alle esigenze dei propri talenti (Forbes, 2023). Gli aspetti innovativi dei benefit possono differenziare un'azienda e rendere più attraente per i dipendenti.

### ***Conciliazione***

La conciliazione è un aspetto critico in un modello di business orientato al benessere poiché consente ai dipendenti di gestire in modo efficace le loro vite personali e professionali, riducendo lo stress e migliorando la loro soddisfazione sul lavoro. Un ambiente di lavoro che promuove la conciliazione è più attraente per i dipendenti e può migliorare la retention aziendale. Gli strumenti più importanti di quest'area includono:

1. **Flessibilità:** la flessibilità è fondamentale per consentire ai dipendenti di adattare le proprie ore di lavoro o la loro presenza in ufficio alle esigenze personali. Questo può includere orari di lavoro flessibili, la possibilità di lavorare da casa o la gestione autonoma delle attività. La flessibilità permette ai dipendenti di affrontare le sfide quotidiane, come le esigenze familiari o personali, senza compromettere la loro produttività.
2. **Smartworking:** lo smartworking è una modalità di lavoro che sfrutta la tecnologia per consentire ai dipendenti di lavorare in modo efficiente da luoghi diversi dall'ufficio tradizionale. Questo approccio offre una maggiore flessibilità nella gestione del tempo e dello spazio, consentendo ai dipendenti di lavorare da casa, da luoghi remoti o da spazi di coworking.
3. **Programmi per la famiglia e caregiver:** i programmi di supporto per la famiglia e i caregiver sono progettati per aiutare i dipendenti a gestire le loro responsabilità familiari, come la cura dei figli o degli anziani. Questi programmi possono includere servizi di asilo nido, congedi parentali retribuiti, assistenza domiciliare per anziani o servizi di consulenza per le sfide familiari. Includere queste risorse mostra un impegno nei confronti dei dipendenti e del loro benessere familiare.
4. **Ascolto e life learning:** ascoltare le esigenze dei dipendenti e offrire programmi di apprendimento continuo per il benessere personale è essenziale. Ciò può includere iniziative di ascolto attivo per comprendere le preoccupazioni dei dipendenti e fornire supporto mirato. Il life learning comprende programmi di sviluppo personale che promuovono l'apprendimento continuo, l'acquisizione di nuove competenze e la crescita individuale.

### ***Soddisfazione***

Misurare la soddisfazione dei dipendenti e monitorare il turnover aiuta a identificare le aree in cui l'azienda può apportare miglioramenti per migliorare il benessere e la felicità dei dipendenti. Un ambiente di lavoro in cui i dipendenti sono soddisfatti è spesso più produttivo, creativo e attraente per i talenti che desiderano lavorare per un'organizzazione che si preoccupa del loro benessere.

Gli items per misurare e valutare la soddisfazione in azienda sono:

1. **Indagini sulla soddisfazione:** le indagini sulla soddisfazione dei dipendenti sono strumenti cruciali per misurare il loro livello di benessere e contentezza. Queste indagini coinvolgono la raccolta di feedback da parte dei dipendenti su vari aspetti del loro lavoro e del loro ambiente di lavoro. Le domande nelle indagini possono riguardare il rapporto con i colleghi, la leadership aziendale, le opportunità di sviluppo professionale, la cultura aziendale, le politiche di benessere, ecc. I risultati di queste indagini possono essere utilizzati per identificare aree di miglioramento e adattare le politiche aziendali per soddisfare meglio le esigenze dei dipendenti.
2. **Turnover:** il turnover si riferisce al tasso di rotazione dei dipendenti all'interno di un'organizzazione. Monitorare il turnover è importante perché può essere un indicatore della soddisfazione dei dipendenti. Un alto tasso di turnover può essere un segnale di allarme, indicando che i dipendenti non sono soddisfatti delle loro condizioni di lavoro. Un'attenzione particolare deve essere data ai motivi delle dimissioni o dei licenziamenti dei dipendenti, al fine di apportare miglioramenti mirati.

### ***Employer branding***

L'employer branding nel contesto del Well Being business model mette in evidenza l'attenzione dell'azienda per il benessere dei propri dipendenti, sottolineando politiche e programmi mirati al miglioramento della qualità della vita sul posto di lavoro. Questo può includere politiche di flessibilità lavorativa, programmi di formazione e sviluppo personale, politiche di conciliazione tra lavoro e vita privata, incentivi basati sul benessere e molto altro. Tutte queste iniziative contribuiscono a creare un'immagine positiva dell'azienda, evidenziando come il datore di lavoro si preoccupi genuinamente del benessere dei suoi dipendenti, il che può essere un fattore chiave per attirare e trattenere talenti. Gli elementi fondamentali di quest'area sono:

1. **Comunicazione:** la comunicazione gioca un ruolo chiave nell'employer branding. Le aziende devono comunicare in modo efficace i loro valori, la cultura aziendale e l'impegno verso il benessere dei dipendenti. Questo può avvenire attraverso vari canali, come il sito web aziendale, i social media, le pubblicazioni aziendali e le comunicazioni interne.

Sicuramente una delle modalità più efficaci di comunicazione positiva per sostenere la propria brand reputation è quello dello storytelling: la narrazione in prima persona è utile per raccontare la quotidianità aziendale in maniera coinvolgente e creativa, dando

spazio al contributo dei dipendenti, che possono raccontare della propria esperienza di lavoro in azienda. A questo proposito, si possono istituire dei programmi di employee advocacy, i quali mirano a stimolare i dipendenti a prendere parte (idealmente, in maniera volontaria) a iniziative di diverso tipo in cui essi possono condividere il proprio rapporto con il datore di lavoro e la loro quotidianità all'interno dell'organizzazione (per esempio attraverso foto, video e post pubblicati sui social) (Inside Marketing, 2023).

2. **Attività:** le attività legate all'employer branding includono tutte le iniziative intraprese dall'azienda per promuovere la sua immagine all'interno e all'esterno dell'azienda. Queste attività possono spaziare dalla partecipazione a fiere del lavoro, eventi di reclutamento e collaborazioni con istituti accademici, all'offerta di programmi di sviluppo professionale, benefit, iniziative di sostenibilità e politiche di benessere per i dipendenti, inclusi eventi di team building.

### 2.2.2 Analisi delle aree e delle categorie di analisi della check list per il Green & Circular business model

AREA	ITEMS
Materiali	Materiali biologici
	Materiali e prodotti certificati ambiente
	Recupero/Rigenerazione/ricondizionamento di materiali
	Materiali da riciclo
	Riduzione materiali
	Materiali alternativi e impatto ridotto
Energia	Principali aree di consumo energetico
	Energie rinnovabili
	Monitoraggio e riduzione consumi
Tecnologie abilitanti economia circolare Digital	IoT
	IA
	Blockchain
Tecnologie abilitanti economia circolare Fisiche	Nanotecnologie...
	Stampanti 3D

	Nanotecnologie
	Robotica
	AR-VR
	Marcatori fisici
	Conservazione di energia
Lavoratori	Attività formative su temi ambientali
	Percezione/cultura
Efficientamento	Azioni di riduzione consumi
	Rinnovo impianti
	Policy esplicite sulle BAT (Best Available Techniques)
	Manutenzione
	Relamping
	Infrastrutture
	Idrico
Elektrificazione	Impianti condizionamento
	Impianti produttivi
	Mezzi di trasporto interni
	Veicoli aziendali
Emissioni	Calcolo e/o Riduzione emissioni nell'aria
	Progetti di compensazione/riforestazione
	Certificati bianchi
	Acquisto di crediti e certificati di emissione
	Sostanze chimiche
	Acque reflue
	Gestione Rifiuti non pericolosi
	Gestione Rifiuti pericolosi
Re-impiego di moduli	Componentistica acquistata da fornitori
	Componentistica recuperata dai prodotti ritirati sul mercato
Riduzione sprechi	Processi di supporto (uffici)
	Processi produttivi
	Processi logistici

	Packaging - imballaggi
Rinnovo - Ricondizionamento	Processi di rinnovo dei prodotti reimmessi sul mercato
	Riutilizzo/redistribuzione
	Ritiro dell'usato e rivendita/donazione
	Riparazione/manutenzione a prezzi incentivanti
Pack sostenibile	Progettato internamente
	Affidato ai fornitori
	In Co-progettazione
Logistica	Logistica intermodale
	Tipologia di veicoli, Manutenzione dei veicoli
	Best Available Technologies
	Software di efficientamento
	Piano Spostamenti Casa-Lavoro (nuovo obbligo)
Contabilità ambientale	Sistemi di gestione e controllo
	Carbon footprint certificata
	LCA
	ISO 14 000
	Altro
Eco-design di prodotto	Progetti attivi di eco-design dei prodotti
	Product As a service
	Prodotti in leasing
	Prodotti durevoli materiali resistenti, no obsolescenza
	Prodotti standard e compatibili
	Prodotti facilmente riparabili
	Prodotti aggiornabili e con caratteristiche per l'upgrade
	Prodotto riutilizzato
	Prodotti riutilizzabile
	Prodotti riciclabili
	Prodotti sfusi
	Prodotti a funzione primaria green

	Prodotti multifunzionali con miglioramento ambientale
	Prodotti riciclati
	Prodotto a basse emissioni
	Prodotti a basso consumo
	Digitalizzazione prodotti
Fornitori	Tracciabilità della filiera
	Bill of materials
	Trasparenza filiera
	Due diligence (ambientale)
	Prestazioni ambientali fornitori (emissioni, rifiuti, consumi ...ecc)
	Certificazioni ambientali fornitori (materiali, impianti, procedure..ecc..)
	Criteri ambientali selettivi e valutativi dei fornitori
	Protocollo di intesa (ambientale/codice di condotta)
	Green procurement*(energia green, materiali biologici, materiali riciclati, km0 food miles)
Clienti	Tipologia clienti (n°, dimensioni, distribuzione)
	Very ecological Customer (VEC)
	Careful Customer (CC)
	Would like but... (WLB)
	Government duty (GD)
	Non Ecological Customer (NEC)
	Richieste da clienti in tema ambientale

Tabella 14: Check list Green & Circular BM. Fonte: Strategy Innovation

### **Materiali**

In un Green & Circular business model, l'area dei materiali è di fondamentale importanza poiché riguarda la gestione sostenibile delle risorse e dei materiali utilizzati nell'azienda. L'obiettivo principale per un'azienda che lavora secondo questo modello di business è ridurre l'impatto ambientale, utilizzare le risorse in modo più efficiente e promuovere il riutilizzo e il

riciclo. In ottica all win, l'utilizzo di strategie sostenibili riguardanti i materiali sono fondamentali per ridurre i costi, migliorare la reputazione e contribuire a mitigare i problemi ambientali. Gli items correlati ai materiali sono:

1. **Materiali biologici:** questi materiali sono di origine biologica, come ad esempio il cotone biologico o la plastica biodegradabile. L'utilizzo di materiali biologici riduce l'impatto ambientale in maniera consistente. Possono essere coltivati o prodotti in modo ecocompatibile, e possono essere compostati o riciclati alla fine del loro ciclo di vita.
2. **Materiali e prodotti certificati ambientali:** l'adozione di materiali e prodotti certificati ambientali è un modo per dimostrare l'impegno verso la sostenibilità. Queste certificazioni possono attestare che i materiali soddisfino determinati standard ambientali, come l'uso di risorse rinnovabili o processi di produzione a basso impatto ambientale.
3. **Recupero/rigenerazione/ricondizionamento di materiali:** questi processi si concentrano sulla riparazione e il riutilizzo di materiali o prodotti esistenti, contribuendo a estenderne il ciclo di vita e a ridurre gli elementi di scarto. Processi di questo tipo possono essere, ad esempio, il ricondizionamento di prodotti elettronici o il recupero di materiali da edifici in demolizione.
4. **Materiali da riciclo:** l'utilizzo di materiali da riciclo aiuta a ridurre il consumo di risorse vergini e a limitare l'impatto ambientale. Questi materiali possono essere ottenuti da materiali riciclati come carta riciclata, alluminio riciclato, ecc.
5. **Riduzione dei materiali:** questa strategia mira a ridurre la quantità complessiva di materiali utilizzati nei prodotti o nei processi. Riducendo gli sprechi e utilizzando materiali leggeri o più efficienti, è possibile limitare l'impatto ambientale.
6. **Materiali alternativi e a impatto ridotto:** l'adozione di materiali alternativi più sostenibili e a impatto ridotto, come plastica al posto di materiali tradizionali, può contribuire a migliorare la sostenibilità complessiva del business model. Per creare materiali alternativi è fondamentale promuovere un alto grado di innovazione all'interno dell'azienda oppure avere la capacità di ricercare dei fornitori con tecnologie e materiali all'avanguardia.

## ***Energia***

Uno degli obiettivi principali quando si vuole adottare un business model circolare, è sicuramente ridurre l'impatto ambientale associato al consumo energetico. Ciò può essere ottenuto mediante l'ottimizzazione dei processi, l'adozione di tecnologie a basso consumo energetico, l'investimento in energie rinnovabili e la promozione di una cultura aziendale incentrata sulla sostenibilità. Ridurre i consumi energetici non solo contribuisce alla riduzione dei costi operativi, ma anche alla creazione di una migliore reputazione aziendale e all'adempimento degli obblighi normativi relativi all'efficienza energetica e alla riduzione delle emissioni di CO2. Gli elementi chiave di quest'area sono:

1. **Principali aree di consumo energetico:** per promuovere la sostenibilità, le aziende devono identificare le principali aree di consumo energetico all'interno delle loro operazioni. Queste aree possono includere l'illuminazione, il riscaldamento, la climatizzazione, i processi di produzione e la logistica. Identificando queste aree, un'azienda può sviluppare strategie mirate per ridurre il consumo energetico e migliorare l'efficienza.
2. **Energie rinnovabili:** un elemento chiave di un modello di business Green & Circular è l'adozione di fonti di energia rinnovabile. Queste fonti includono l'energia solare, eolica, idroelettrica e geotermica. L'utilizzo di energie rinnovabili consente di ridurre l'impatto ambientale, diminuire i costi energetici a lungo termine e contribuire alla riduzione delle emissioni di gas serra.
3. **Monitoraggio e riduzione dei consumi:** il monitoraggio costante dei consumi energetici è essenziale per identificare opportunità di miglioramento. Le aziende possono utilizzare sistemi di monitoraggio e controllo avanzati per raccogliere dati sui consumi energetici in tempo reale e identificare potenziali inefficienze. Questi dati possono essere utilizzati per sviluppare strategie di riduzione dei consumi, come l'ottimizzazione dei processi e l'adozione di tecnologie più efficienti dal punto di vista energetico.

## ***Tecnologie abilitanti digitali***

Nel contesto di un Green & Circular business model, le tecnologie abilitanti digitali come l'Internet of Things (IoT), l'Intelligenza Artificiale (IA) e la blockchain assumono un ruolo significativo nell'ottimizzazione delle operazioni, nel tracciamento della sostenibilità e nella

promozione della trasparenza. L'implementazione con successo di queste tecnologie digitali può migliorare notevolmente la sostenibilità delle operazioni aziendali, riducendo gli sprechi, migliorando l'efficienza e dimostrando l'impegno dell'azienda per la responsabilità ambientale. Ciò non solo contribuisce a un modello di business più sostenibile ma può anche essere un vantaggio competitivo che attira clienti attenti alla sostenibilità e nuovi investitori. Le tecnologie digitali si possono riassumere in:

1. **Internet of Things (IoT):** è un concetto tecnologico che si riferisce alla connessione di oggetti fisici ("cose") a Internet e tra di loro. Questi oggetti, che vanno dai dispositivi elettronici ai veicoli, agli elettrodomestici e persino agli abiti, sono incorporati con sensori, software e altre tecnologie che consentono loro di raccogliere e scambiare dati con altri dispositivi e sistemi tramite Internet (Oracle). Mediante l'elaborazione a basso costo, il cloud, i Big Data, gli analytics e le tecnologie mobile, gli elementi fisici possono condividere e raccogliere i dati con un intervento umano minimo. L'IoT può essere utile in tanti modi, ad esempio per:
  - **Monitoraggio ambientale:** IoT consente il monitoraggio in tempo reale di vari aspetti ambientali, come la qualità dell'aria, la temperatura, l'umidità e l'uso delle risorse naturali. Questi dati possono essere utilizzati per ottimizzare l'efficienza energetica e identificare aree in cui è possibile ridurre l'impatto ambientale.
  - **Catena di fornitura sostenibile:** IoT può essere utilizzato per tracciare la sostenibilità lungo l'intera catena di fornitura. Questo consente alle aziende di identificare e ridurre i punti critici in cui si verificano sprechi o impatti ambientali significativi.
  - **Gestione dei rifiuti:** IoT può migliorare la gestione dei rifiuti attraverso la raccolta intelligente dei rifiuti, il monitoraggio dei livelli dei contenitori e la pianificazione delle rotte efficienti per i veicoli di raccolta.
2. **Intelligenza Artificiale (IA):** l'Intelligenza Artificiale è un ramo dell'informatica che permette la programmazione e progettazione di sistemi sia hardware che software che permettono di dotare le macchine di determinate caratteristiche che vengono considerate tipicamente umane quali, ad esempio, le percezioni visive, spazio-temporali e decisionali (Intelligenza Artificiale).

L'IA può essere utilizzata per ottimizzare i processi operativi, riducendo i consumi energetici, migliorando l'efficienza produttiva e riducendo gli sprechi. Ad esempio, l'IA può pianificare la produzione in base alla domanda e alle risorse disponibili, riducendo il rischio di sovrastock o sotto-stock e riducendo gli sprechi.

Un altro esempio rilevante di applicazione dell'IA in ottica circolare si può trovare nel settore energetico. Attraverso le informazioni raccolte grazie all'IoT su dati meteorologici storici, misurazioni in tempo reale provenienti da stazioni meteorologiche locali, parametri che arrivano da sensori e molto altro ancora, i modelli di IA sono in grado di combinare questi dati e parametri con i consumi storici di un'area territoriale nelle particolari fasce orarie, per elaborare previsioni puntuali che favoriscono una migliore integrazione delle fonti intermittenti e una maggiore efficienza nella gestione della rete elettrica. L'intelligenza artificiale rappresenta quindi una delle componenti fondamentali per il funzionamento delle reti di nuova generazione – le cosiddette Smart Grid – il cui compito principale è proprio quello di rendere possibile l'integrazione delle fonti pulite nel sistema elettrico (Torchiani, 2022).

3. **Blockchain:** la blockchain è una tecnologia di registro distribuito che consente di registrare e condividere informazioni in modo sicuro, trasparente ed immutabile. Funziona creando una catena di "blocchi" di dati, ognuno contenente un insieme di transazioni. Questi blocchi sono collegati tra loro in ordine cronologico, creando una catena continua di dati (Wikipedia). In un Green & Circular business model, la blockchain può essere utilizzata per:

- **Tracciabilità e certificazione:** la tecnologia Blockchain consente la tracciabilità completa dei prodotti lungo l'intera catena di fornitura. Questo è cruciale per dimostrare la sostenibilità, ad esempio per prodotti biologici o a chilometro zero, e per fornire certificazioni affidabili.
- **Contratti intelligenti:** questa tecnologia può automatizzare i contratti attraverso i cosiddetti "smart contract," garantendo che gli accordi siano rispettati. Questo può essere utile in transazioni di compensazione del carbonio o in accordi di fornitura sostenibile.
- **Trasparenza e fiducia:** la Blockchain promuove la trasparenza e la fiducia tra le parti coinvolte. I dati relativi all'impatto ambientale possono essere

immutabilmente registrati sulla Blockchain, consentendo alle parti interessate di verificare l'aderenza agli standard di sostenibilità.

### ***Tecnologie abilitanti fisiche***

L'altra categoria di tecnologie abilitanti è quella delle tecnologie fisiche. come le stampanti 3D, le nanotecnologie, la robotica, la realtà aumentata e virtuale (AR-VR) e i marcatori fisici giocano un ruolo significativo nella promozione della sostenibilità e dell'economia circolare. L'adozione di queste tecnologie fisiche può contribuire in modo significativo alla promozione di pratiche aziendali sostenibili e alla riduzione dell'impatto ambientale. Queste tecnologie consentono una maggiore efficienza, una migliore gestione delle risorse e una maggiore trasparenza, elementi chiave di un Green & Circular business model. Ecco cosa possiamo dire su ciascuna di queste tecnologie:

#### **1. Stampanti 3D:**

- **Produzione su misura:** le stampanti 3D consentono la produzione su misura di prodotti. Questo riduce gli sprechi di materiali poiché gli oggetti possono essere realizzati esattamente alle dimensioni richieste.
- **Riparazioni e riciclo:** le stampanti 3D possono essere utilizzate per la riparazione e il riciclo di componenti o prodotti danneggiati. Questo promuove la prolungata vita utile degli oggetti e riduce il bisogno di nuove risorse (Puzello, 2018).

#### **2. Nanotecnologie:**

- **Materiali leggeri e resistenti:** le nanotecnologie consentono lo sviluppo di materiali più leggeri e resistenti. Questi materiali possono essere utilizzati per ridurre il peso dei prodotti, come veicoli o confezioni, riducendo così i consumi energetici durante la produzione e il trasporto (Fabbri, 2022).
- **Filtrazione e purificazione:** le nanotecnologie possono essere utilizzate per sviluppare sistemi di filtrazione avanzati che purificano l'acqua e l'aria in modo più efficiente, contribuendo alla sostenibilità ambientale.

#### **3. Robotica:**

- **Automazione della produzione:** i robot possono automatizzare i processi di produzione, riducendo gli errori umani e migliorando l'efficienza. Questo può portare a una produzione più sostenibile e precisa.

- **Recupero di rifiuti:** i robot possono essere utilizzati per la raccolta e il riciclo dei rifiuti, migliorando l'efficienza della gestione dei rifiuti e contribuendo alla promozione dell'economia circolare (Igus Italia, 2023).

#### 4. **Realtà aumentata e virtuale (AR-VR):**

- **Formazione e progettazione virtuale:** AR-VR possono essere utilizzate per la formazione virtuale del personale e per la progettazione virtuale di prodotti, riducendo la necessità di prototipi fisici e gli scarti che ne comporterebbero, contribuendo alla circolarità all'interno dell'azienda (Digital World Italia, 2022).
- **Esperienze di consumo sostenibili:** le esperienze di consumo virtuali possono ridurre la necessità di acquisti fisici e viaggi. Ad esempio, la visualizzazione di mobili in AR può ridurre la necessità di acquisti impulsivi e conseguenti ritorni (Faster Capital, 2023).

#### 5. **Marcatori fisici:**

- **Tracciabilità e autenticità:** i marcatori fisici come i codici QR possono essere utilizzati per tracciare la sostenibilità dei prodotti. I consumatori possono utilizzare i loro dispositivi mobili per accedere a informazioni dettagliate sull'origine e l'impatto ambientale dei prodotti.
- **Promozione della riciclabilità:** i marcatori fisici possono includere istruzioni per il riciclo corretto, incoraggiando i consumatori a smaltire i prodotti in modo responsabile (Nove, 2023).

### ***Lavoratori***

All'interno di un Green & Circular business model, l'area dei lavoratori riveste un ruolo fondamentale per promuovere la sostenibilità e l'economia circolare all'interno dell'azienda, coinvolgendo e incentivando la partecipazione e il commitment dei lavoratori attraverso attività formative e la diffusione di una cultura organizzativa coerente con il purpose aziendale. Questi fattori contribuiscono a creare un ambiente di lavoro in cui i dipendenti sono sensibilizzati, motivati e impegnati nella realizzazione degli obiettivi. Gli items su cui si basa quest'area della check list sono:

1. **Attività formative su temi ambientali:** le attività formative su temi ambientali sono cruciali per sensibilizzare i dipendenti sui problemi legati all'ambiente, compresi il cambiamento climatico, il riciclaggio e la conservazione delle risorse. Queste attività

aiutano i lavoratori a comprendere l'importanza di adottare comportamenti sostenibili sia all'interno che all'esterno dell'azienda.

Le formazioni possono fornire ai dipendenti competenze specifiche per ridurre l'impatto ambientale, come l'uso efficiente delle risorse e la gestione dei rifiuti. Ciò li abilita a contribuire attivamente alla sostenibilità sul posto di lavoro.

Le attività formative possono inoltre coinvolgere i dipendenti nel processo decisionale riguardo alle pratiche sostenibili. Questo coinvolgimento può portare a un maggiore senso di responsabilità e di appartenenza.

2. **Percezione/cultura:** per promuovere un Green & Circular business model, è essenziale sviluppare una cultura aziendale che abbracci la sostenibilità. I dipendenti devono percepire l'importanza delle iniziative portate avanti dall'impresa e sentirsi parte attiva del cambiamento culturale verso pratiche sostenibili.

Le aziende possono implementare sistemi di premi e riconoscimenti per i dipendenti che contribuiscono in modo significativo alla promozione della sostenibilità. Questi incentivi possono motivare i lavoratori a impegnarsi maggiormente.

È infine essenziale comunicare in modo trasparente le iniziative sostenibili e i risultati ottenuti. I dipendenti dovrebbero essere informati sugli obiettivi dell'azienda in termini di sostenibilità e sui progressi compiuti. Ciò contribuisce a creare una cultura di responsabilità e trasparenza.

### ***Efficientamento***

Le aziende che investono per migliorare l'efficienza degli impianti e dei processi ottengono un ritorno sugli investimenti derivante da benefici quali la riduzione dei costi di mantenimento, il miglioramento della produttività dei processi, il raggiungimento di obiettivi di sostenibilità, il miglioramento della propria immagine, ma anche la creazione di posti di lavoro ( ad esempio per la gestione e consulenza energetica, per la certificazione ISO, o per progetti di ristrutturazione) (European Commission D.-G. f., 2021). Ecco cosa possiamo dire riguardo alle diverse componenti di questa area:

1. **Azioni di riduzione dei consumi:** questa categoria riguarda gli sforzi volti a ridurre il consumo di risorse, come energia, acqua e materiali. Le aziende possono attuare politiche e iniziative per monitorare e ridurre i consumi, ad esempio, mediante l'ottimizzazione dei processi produttivi o l'adozione di tecnologie più efficienti.

2. **Rinnovo impianti:** il rinnovo degli impianti comporta la sostituzione o l'aggiornamento di attrezzature o impianti industriali obsoleti con versioni più efficienti dal punto di vista energetico o meno impattanti sull'ambiente. Ciò contribuisce a migliorare l'efficienza e a ridurre l'uso di risorse.
3. **Policy esplicite sulle BAT (Best Available Techniques):** le BAT sono le migliori tecniche disponibili per ridurre l'impatto ambientale di un'attività industriale. Le policy esplicite sulle BAT consistono in linee guida o normative che impongono alle aziende di adottare queste tecniche per ridurre le emissioni inquinanti e migliorare la propria impronta sostenibile.
4. **Manutenzione:** una corretta manutenzione degli impianti e delle attrezzature è essenziale per mantenerli in ottime condizioni di funzionamento ed evitare sprechi di risorse. La manutenzione preventiva può ridurre i costi energetici e aumentare la durata di vita degli impianti.
5. **Relamping:** il relamping consiste nella sostituzione delle lampadine o dei sistemi di illuminazione obsoleti con soluzioni a LED più efficienti dal punto di vista energetico. Questa azione riduce i consumi energetici legati all'illuminazione. Ad esempio, la multinazionale Kimberly Clark ha previsto che risparmierà fino a 424mila dollari, nel quinquennio che va dal 2022 al 2027, grazie a un aggiornamento dell'illuminazione a LED nel proprio stabilimento in Australia (Balocchi, 2022).
6. **Infrastrutture:** gli investimenti nelle infrastrutture verdi, come sistemi di riscaldamento e raffreddamento efficienti, tetti verdi o sistemi di raccolta delle acque piovane, contribuiscono all'efficienza complessiva dell'azienda e alla riduzione dell'impatto ambientale.
7. **Efficientamento idrico:** l'efficientamento idrico mira a ridurre il consumo d'acqua nell'azienda attraverso l'adozione di tecnologie e pratiche più sostenibili. Ciò include la riutilizzo dell'acqua, il riciclaggio delle acque reflue e il controllo dei consumi.

### ***Elettrificazione***

L'area dell'elettrificazione riguarda la transizione verso l'uso di energia elettrica pulita e sostenibile in diverse aree dell'azienda. Utilizzare energia elettrica proveniente da fonti rinnovabili può contribuire in modo significativo alla riduzione dell'impatto ambientale e alla promozione della sostenibilità. Gli items che compongono quest'area sono:

1. **Impianti di condizionamento:** gli impianti di condizionamento rappresentano un'opportunità per l'ottimizzazione energetica. Passare a sistemi di raffreddamento e riscaldamento elettrici più efficienti dal punto di vista energetico o utilizzare tecnologie a pompa di calore può ridurre l'impatto ambientale e i costi operativi.
2. **Impianti produttivi:** l'adozione di macchinari e attrezzature elettriche a basso consumo energetico negli impianti produttivi contribuisce all'efficienza energetica complessiva. Questi impianti possono essere alimentati da fonti di energia rinnovabile.
3. **Mezzi di trasporto interni:** questa categoria riguarda veicoli elettrici utilizzati all'interno dell'azienda, come carrelli elevatori e veicoli per lo spostamento di materiali. L'adozione di mezzi di trasporto interni elettrici può ridurre l'inquinamento e migliorare l'efficienza nei processi logistici interni.
4. **Veicoli aziendali:** l'uso di veicoli aziendali elettrici o ibridi riduce l'impatto ambientale legato alle operazioni aziendali, soprattutto in termini di emissioni di gas serra. Questa azione contribuisce anche alla promozione della mobilità sostenibile tra i dipendenti.

### ***Emissioni***

Nell'ambito di un Green & Circular business model, le emissioni rappresentano un aspetto critico che richiede particolare attenzione. Le aziende dovrebbero impegnarsi a misurare, ridurre e compensare le proprie emissioni, oltre a gestire in modo responsabile sostanze chimiche, acque reflue e rifiuti. Fanno parte di quest'area:

1. **Calcolo e/o riduzione delle emissioni:** misurare e calcolare le emissioni di gas a effetto serra (come il biossido di carbonio) è il primo passo per ridurle. Le aziende possono utilizzare metodologie proprie o seguire standard riconosciuti come il GHG Protocol o la norma UNI:EN ISO 14064 per calcolare e monitorare le emissioni (Ballocci, 2022). Il calcolo delle emissioni può essere sul perimetro delle attività dell'organizzazione oppure di prodotto. Una volta identificate, le emissioni possono essere ridotte attraverso l'ottimizzazione dei processi, l'adozione di tecnologie più pulite e il passaggio a fonti di energia rinnovabile.
2. **Progetti di compensazione/riforestazione:** la compensazione delle emissioni può essere realizzata attraverso progetti di riforestazione o altre iniziative di assorbimento del carbonio. Le aziende possono finanziare progetti di riforestazione o investire in programmi di carbon offset per bilanciare le proprie emissioni. Le attività di

compensazione, nella logica della neutralità climatica, devono essere le ultime a essere introdotte, in seguito alla programmazione delle attività di riduzione.

3. **Certificati bianchi:** i certificati bianchi rappresentano il risparmio energetico ottenuto attraverso azioni di efficienza energetica. Le aziende possono ottenere certificati bianchi dimostrando di aver risparmiato una determinata quantità di energia, che può essere poi negoziata o utilizzata per dimostrare l'impegno verso una gestione più efficiente dell'energia (GSE).
4. **Acquisto di crediti e certificati di emissione:** le aziende possono acquistare crediti di emissione, spesso attraverso sistemi di scambio come l'Emission Trading System (ETS) dell'Unione Europea, il principale strumento adottato dall'Unione europea per raggiungere gli obiettivi di riduzione della CO<sub>2</sub> nei principali settori industriali e nel comparto dell'aviazione, per compensare le proprie emissioni e raggiungere gli obiettivi di riduzione (MASE, 2023).
5. **Sostanze chimiche:** la gestione sostenibile delle sostanze chimiche è fondamentale per ridurre l'impatto ambientale. Questo può includere la sostituzione di sostanze chimiche dannose con alternative meno nocive e il ricorso a processi produttivi più puliti.
6. **Acque reflue:** il trattamento delle acque reflue è essenziale per garantire che non vengano rilasciate sostanze inquinanti nell'ambiente. Le aziende possono adottare sistemi di trattamento avanzati per purificare le acque reflue e ridurre l'inquinamento idrico.
7. **Gestione dei rifiuti (pericolosi e non pericolosi):** la gestione dei rifiuti sostenibile è un elemento chiave del Green & Circular business model. Ciò include il riciclo, il riutilizzo e la riduzione dei rifiuti. Le aziende possono adottare strategie per minimizzare i rifiuti, smaltire in modo responsabile i rifiuti pericolosi e cercare opportunità di riciclo o recupero dei materiali.

### ***Re-impiego moduli***

Il re-impiego dei moduli è un aspetto fondamentale della circolarità. Consente alle aziende di massimizzare il valore dei loro investimenti in componenti e ridurre la dipendenza dai materiali vergini. Promuovere il re-impiego richiede spesso una progettazione attenta e un'ottimizzazione dei processi per garantire che i moduli possano essere facilmente separati, ispezionati e riutilizzati in modo efficiente. Ciò contribuisce a ridurre il consumo di risorse e i

rifiuti, promuovendo un modello di business più circolare. L'area del re-impiego moduli include:

1. **Componentistica acquistata da fornitori:** molte aziende acquistano componenti e parti da fornitori esterni. Nel contesto di un modello di business circolare, è importante considerare la durata di vita e la possibilità di riutilizzo di queste componenti. Le aziende possono collaborare con i propri fornitori per ottenere componenti progettate per essere facilmente smontate e riparate. Ciò consente il re-impiego di parti specifiche senza dover acquistare nuovi componenti.
2. **Componentistica recuperata dai prodotti ritirati sul mercato:** quando i prodotti raggiungono la fine del loro ciclo di vita o vengono ritirati dal mercato, è possibile recuperare componenti ancora funzionanti o materiali che possono essere riutilizzati. Questo approccio è noto come "rigenerazione" o "recupero". Le aziende possono implementare processi di smontaggio e recupero per estrarre componenti che possono essere riutilizzati in altri prodotti.

### ***Riduzione sprechi***

La riduzione degli sprechi nelle diverse aree dell'azienda non solo contribuisce all'efficienza operativa ma riduce anche l'impatto ambientale complessivo del modello di business. Un approccio circolare mira a minimizzare il consumo di risorse e a massimizzare il valore dei prodotti e dei servizi, contribuendo così alla sostenibilità a lungo termine dell'azienda. Gli elementi chiave di quest'area sono:

1. **Processi di supporto (uffici):** anche nei processi di supporto negli uffici, ci sono molte opportunità per ridurre gli sprechi. Ad esempio, è possibile promuovere l'uso efficiente delle risorse nei servizi amministrativi, riducendo la carta stampata, ottimizzando l'illuminazione e il riscaldamento negli edifici e promuovendo modalità di lavoro più sostenibili, come il telelavoro.
2. **Processi produttivi:** nei processi produttivi, la riduzione degli sprechi è fondamentale. Ciò può comportare l'ottimizzazione dei processi per ridurre gli sprechi di materiali, di energia e idrici. L'implementazione di tecniche di produzione più pulite e il monitoraggio costante dei processi possono contribuire a ridurre l'impatto ambientale.
3. **Processi logistici:** nell'area dei processi logistici, è possibile ridurre gli sprechi ottimizzando le operazioni di trasporto e distribuzione. Questo può includere

l'ottimizzazione delle rotte, la riduzione delle emissioni dei veicoli e l'adozione di tecnologie che migliorano l'efficienza logistica.

4. **Packaging - imballaggi:** la progettazione sostenibile del packaging è essenziale per ridurre gli sprechi. Le aziende possono cercare soluzioni di imballaggio riducendo l'uso di materiali non riciclabili e adottando materiali eco-friendly. Inoltre, il packaging può essere progettato per essere facilmente riciclato o riutilizzato.

### ***Rinnovo/ricondizionamento***

Nell'ambito di un Green & Circular business model, l'area del rinnovo e ricondizionamento gioca un ruolo fondamentale nella promozione della sostenibilità e della circolarità. Queste pratiche contribuiscono alla transizione verso un modello di business circolare, in cui il valore dei prodotti non è limitato alla loro vendita iniziale, ma si estende attraverso molteplici cicli di vita. Ciò comporta vantaggi sia in termini di sostenibilità ambientale che di fiducia del cliente, poiché le aziende dimostrano un impegno concreto verso la riduzione degli sprechi e l'estensione della vita utile dei prodotti.

A tal proposito diventa fondamentale implementare sistemi di *reverse logistic*, o logistica inversa, ovvero l'insieme di pratiche e processi destinati a gestire i resi e il rientro dei prodotti dai punti vendita al produttore per eseguirne la riparazione, il riciclaggio o lo smaltimento al minor costo possibile. In altre parole, la logistica di ritorno altro non è che il flusso a ritroso nella supply chain dei prodotti che ritornano dal produttore iniziale attraverso i clienti che hanno acquistato gli articoli su Internet e che effettuano direttamente il reso (Mecalux, 2018). Per effettuare il rinnovo o il ricondizionamento dei prodotti, possono essere implementate le seguenti pratiche:

1. **Riutilizzo/redistribuzione:** il riutilizzo degli oggetti o dei prodotti è un modo efficace per prolungarne la vita utile e ridurre gli sprechi. Le aziende possono promuovere la pratica del riutilizzo, ad esempio, consentendo ai clienti di restituire prodotti usati in cambio di sconti su prodotti nuovi o ricondizionati. Questo contribuisce a estendere il ciclo di vita dei prodotti e a ridurre la quantità di rifiuti generati.
2. **Ritiro dell'usato e rivendita/donazione:** molte aziende possono implementare programmi di ritiro di prodotti usati dai clienti, in cui i prodotti vengono successivamente ricondizionati o riparati e rivenduti, oppure donati a organizzazioni

benefiche o comunità bisognose. Questo processo contribuisce a ridurre i rifiuti e può offrire allo stesso tempo dei benefici sociali significativi.

3. **Riparazione/manutenzione a prezzi incentivanti:** offrire servizi di riparazione e manutenzione a prezzi competitivi può incoraggiare i clienti a far riparare i propri prodotti invece di sostituirli. Questo riduce la necessità di acquistare nuovi prodotti e favorisce l'ottimizzazione delle risorse. Inoltre, i programmi di manutenzione possono migliorare la durata e la qualità dei prodotti.

### ***Pack sostenibile***

Nell'epoca attuale il packaging sostenibile sta assumendo un ruolo chiave nel settore del design. Tuttavia, arrivare alla creazione di un packaging che sia allo stesso tempo funzionale, accattivante e rispettoso dell'ambiente richiede una perfetta combinazione di creatività, competenza tecnica e consapevolezza ecologica (Henry & Co., 2023).

L'obiettivo è minimizzare l'impatto ambientale attraverso l'uso di materiali riciclabili o biodegradabili, processi di produzione a basso impatto ambientale e soluzioni di design che riducano al minimo gli sprechi, considerando l'intero ciclo di vita del prodotto. Inoltre, il packaging deve essere progettato in modo tale da proteggere adeguatamente il prodotto e attrarre allo stesso tempo l'attenzione del consumatore, per migliorare la reputazione aziendale e la soddisfazione del cliente, poiché sempre più consumatori sono sensibili alle pratiche di packaging sostenibile. Le diverse strategie relative all'area del packaging includono:

1. **Pack progettato internamente:** quando un'azienda progetta internamente il proprio packaging, ha il controllo diretto sulla scelta dei materiali, la progettazione e il processo produttivo. Questo permette di ottimizzare il packaging in modo da ridurre gli sprechi, utilizzare materiali sostenibili e migliorarne l'efficienza.
2. **Pack affidato ai fornitori:** in alternativa, alcune aziende possono affidare la progettazione e la produzione del packaging ai propri fornitori. Questo richiede una stretta collaborazione con i fornitori per garantire che il packaging soddisfi gli standard di sostenibilità e circolarità dell'azienda.
3. **Pack in co-progettazione:** la co-progettazione del packaging coinvolge un approccio collaborativo tra l'azienda e i fornitori. Insieme, progettano e sviluppano packaging e imballaggi sostenibili, considerando fattori come la scelta dei materiali, il design,

l'ottimizzazione delle dimensioni e la facilità di riciclaggio o riutilizzo, condividendo ognuno le proprie conoscenze in ottica di ricerca di soluzioni e sviluppo di nuove competenze che soddisfino entrambe le parti.

### **Logistica**

Le aziende che adottano strategie nella gestione della logistica per cercare di minimizzare l'impatto ambientale legato ai trasporti, migliorare l'efficienza delle operazioni logistiche e promuovere soluzioni di trasporto più sostenibili. Questo contribuisce a ridurre l'impatto ambientale complessivo dell'azienda e promuove la circolarità nella gestione delle risorse. Inoltre, tali iniziative possono migliorare la reputazione aziendale e la soddisfazione dei clienti, poiché sempre più consumatori sono sensibili alle pratiche di logistica sostenibile. Le diverse strategie relative all'area della logistica includono:

1. **Logistica intermodale:** questo approccio coinvolge l'uso di più modalità di trasporto (ad esempio, strada, ferrovia, mare, aria) in modo coordinato per migliorare l'efficienza e ridurre l'impatto ambientale. L'obiettivo è ridurre il trasporto su lunghe distanze su strada, che rimane la soluzione più inquinante, e spostare il carico su modalità più sostenibili come il trasporto ferroviario o marittimo.
2. **Tipologia di veicoli e manutenzione dei veicoli:** utilizzare veicoli a basso impatto ambientale, come veicoli elettrici o ibridi, è una strategia chiave. La manutenzione regolare dei veicoli è essenziale per garantirne l'efficienza e ridurre le emissioni inquinanti.
3. **Best Available Technologies (BAT):** l'adozione delle migliori tecnologie disponibili è fondamentale per migliorare l'efficienza della logistica. Questo può includere l'uso di sistemi di gestione avanzati, veicoli a basse emissioni e tecnologie di tracciabilità avanzate per monitorare e ottimizzare le operazioni logistiche.
4. **Software di efficientamento:** i software e i sistemi di gestione avanzati possono aiutare a pianificare le rotte in modo efficiente, ottimizzare il carico dei veicoli e ridurre gli sprechi. Questi strumenti consentono una gestione più precisa e sostenibile della logistica.
5. **Piano spostamenti casa-lavoro (nuovo obbligo):** un piano spostamenti casa-lavoro promuove mezzi di trasporto sostenibili per i dipendenti, come il carpooling, l'uso della

bicicletta o il trasporto pubblico. Questa strategia riduce il traffico stradale e le emissioni di gas serra legate agli spostamenti dei dipendenti.

### **Contabilità aziendale**

Le pratiche di contabilità ambientale aiutano le aziende a valutare in modo accurato l'impatto ambientale delle loro attività, identificare opportunità per migliorare l'efficienza, ridurre i costi e dimostrare un forte impegno nei confronti della circolarità. Pratiche come la certificazione del carbon footprint e la conformità agli standard ISO 14000 possono anche conferire credibilità all'azienda e ai suoi sforzi attuati verso un futuro più sostenibile. La contabilità aziendale in ambito circolare include:

1. **Sistemi di gestione e controllo:** la creazione di sistemi di gestione e controllo ambientale è fondamentale per garantire che le politiche e le iniziative ambientali dell'azienda siano effettivamente attuate. Questi sistemi definiscono procedure e indicatori chiave di prestazione (KPI) per monitorare il rispetto degli obiettivi ambientali. Includono inoltre controlli e audit interni per evitare violazioni normative e migliorare l'efficienza (InSic, 2022).
2. **Carbon footprint certificata:** calcolare e certificare l'impronta di carbonio dell'azienda è una pratica chiave per misurare e ridurre le emissioni di gas serra. Le organizzazioni cercano di quantificare le emissioni derivanti dalle loro operazioni, dai trasporti, dalle forniture e così via. Questa valutazione è essenziale per identificare le aree in cui è possibile ridurre le emissioni e implementare misure correttive. Grazie a interventi mirati è possibile intraprendere azioni di riduzione delle emissioni e consumi e migliorare il processo di gestione aziendale arrivando a traguardare gli obblighi europei di riduzione delle emissioni del 55% al 2030 e di diventare Net -Zero entro il 2050. C'è già chi ha intrapreso questa strada o ha dichiarato questo obiettivo vincolante: un esempio, la Net-Zero Banking Alliance, nata sotto l'egida delle Nazioni Unite, che riunisce a livello mondiale le banche impegnate al raggiungimento degli obiettivi fissati dall'Accordo di Parigi sul clima. Con più di 75 membri in 35 Paesi e 54mila miliardi di dollari di attività totali, la Net-Zero Banking Alliance rappresenta un terzo degli asset bancari globali (Balocchi, 2022).
3. **Life Cycle Assessment (LCA):** l'analisi del ciclo di vita è uno strumento per valutare l'impatto ambientale di un prodotto, processo o servizio durante tutto il suo ciclo di

vita, dalla produzione al consumo e allo smaltimento. L'obiettivo è identificare e quantificare l'impatto ambientale in termini di risorse, emissioni e rifiuti. Questo aiuta a prendere decisioni e acquisire consapevolezza per migliorare l'efficienza e la sostenibilità.

4. **ISO 14000:** la serie di standard ISO 14000 definisce gli standard internazionali per i sistemi di gestione ambientale (SGA). ISO 14001, ad esempio, stabilisce i requisiti per l'implementazione di un SGA. Questi standard forniscono un quadro strutturato per gestire l'impatto ambientale e dimostrare l'impegno verso la sostenibilità. L'intera serie ISO 14000 fornisce strumenti manageriali per le organizzazioni che vogliono porre sotto controllo i propri aspetti ed impatti ambientali e migliorare le proprie prestazioni in tale campo. Le direttive sugli Standard di Gestione Ambientale non stabiliscono livelli specifici di miglioramento delle prestazioni, ma delineano i metodi per gestire le attività al fine di perseguire i propri obiettivi di prestazione ambientale (ISPRA).

### ***Eco-design di prodotto***

L'eco-design dei prodotti si concentra sulla creazione di prodotti che siano più sostenibili e a minor impatto ambientale. Si ottiene attraverso la scelta di materie prime altamente riciclabili, realizzando prodotti che impieghino la minore quantità di materia prima possibile, realizzando prodotti facilmente disassemblabili e minimizzando la quantità di rifiuti e scarti in ogni fase di produzione. Inoltre, rientrano nelle modalità di eco-design il product-as-a-service e la concessione dei prodotti in leasing, grazie ai quali è possibile diminuire drasticamente l'uso e lo spreco di risorse. Fanno parte di quest'area:

1. **Progetti attivi di eco-design dei prodotti:** questa attività coinvolge lo sviluppo di prodotti tenendo conto di aspetti ambientali fin dalla prima fase di progettazione. Questo può includere l'uso di materiali sostenibili, l'ottimizzazione delle fasi di produzione e il design per il riciclo.
2. **Product-as-a-service:** questo modello commerciale si concentra più sui benefici e sul servizio offerto che sul prodotto. L'azienda mantiene il controllo a distanza del prodotto attraverso dei sensori e l'analisi dei dati raccolti e ne diventa responsabile, incoraggiando in questo modo il riutilizzo, il riciclo e una maggior durata del prodotto.
3. **Prodotti in leasing:** i prodotti in leasing consentono ai clienti di usufruire di un bene senza doverlo acquistare direttamente. Invece di comprare il bene, l'utente paga un

canone periodico per l'uso di quel bene. Questo metodo offre una serie di vantaggi come aggiornamenti facilitati per evitare l'obsolescenza e servizi di manutenzione e assistenza con l'obiettivo di prolungare la vita utile del prodotto.

4. **Prodotti durevoli e materiali resistenti, no obsolescenza:** la progettazione di prodotti durevoli che resistano nel tempo e non diventino rapidamente obsoleti è una caratteristica chiave. Questi prodotti riducono il ciclo di vita dei rifiuti e i costi di sostituzione.
5. **Prodotti standard e compatibili:** progettare prodotti in modo standard e compatibile con altri componenti o sistemi può aumentare il loro utilizzo e riutilizzo in diverse applicazioni.
6. **Prodotti facilmente riparabili:** la progettazione di prodotti che sono facili da riparare e mantenere può estendere la loro vita utile e ridurre i rifiuti.
7. **Prodotti aggiornabili e con caratteristiche per l'upgrade:** progettare prodotti con la possibilità di aggiornamenti o miglioramenti futuri promuove la durata del prodotto.
8. **Prodotto riutilizzato:** l'offerta di prodotti riutilizzati o rigenerati aiuta a ridurre il consumo di risorse per la produzione di nuovi prodotti.
9. **Prodotti riutilizzabili e riciclabili:** la progettazione di prodotti che possono essere facilmente riutilizzati o riciclati riduce l'impatto ambientale.
10. **Prodotti a basse emissioni e a basso consumo:** progettare prodotti che richiedono meno energia o producono meno emissioni durante l'uso è un obiettivo importante.
11. **Digitalizzazione dei prodotti:** l'integrazione di tecnologie digitali nei prodotti può consentire il monitoraggio e il controllo remoto, ottimizzando l'efficienza e l'uso delle risorse.

### ***Fornitori***

Coinvolgere tutta la catena del valore nelle proprie pratiche circolari e assicurarsi che i fornitori rispettino standard ambientali e siano impegnati nella sostenibilità è fondamentale per un Green & Circular Business Model. Queste pratiche e standard di riferimento aiutano a ridurre l'impatto ambientale complessivo dell'azienda, promuovendo al contempo una catena di approvvigionamento più sostenibile e responsabile. Gli items che fanno parte di quest'area sono:

1. **Tracciabilità della filiera:** la tracciabilità della filiera riguarda la capacità di seguire il percorso di un prodotto dall'origine fino al consumatore finale. Questo è importante per garantire che i prodotti siano conformi a determinati standard ambientali e sociali e per identificare e mitigare eventuali impatti negativi.
2. **Bill of materials (BOM):** il BOM è un elenco dettagliato dei componenti che compongono un prodotto (Mecalux, 2020). Nel contesto della sostenibilità, il BOM può essere utilizzato per identificare i materiali e i processi produttivi più sostenibili.
3. **Trasparenza della filiera:** la trasparenza nella catena di approvvigionamento significa condividere informazioni aperte e accessibili sui fornitori, i processi produttivi e gli impatti ambientali. La trasparenza della filiera è fondamentale per raggiungere e fidelizzare clienti che sono sempre più attenti e consapevoli riguardo a tematiche di trasparenza etica e tracciabilità dei prodotti.
4. **Due diligence (ambientale):** la due diligence ambientale è un processo di verifica e valutazione dei fornitori per garantire che rispettino normative e standard ambientali. Ciò contribuisce a ridurre il rischio di impatti negativi sulla sostenibilità. In questo senso, il 23 febbraio del 2022 è stata presentata dalla Commissione Europea la Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDD), o Supply Chain Act, il cui obiettivo è quello di imporre alle organizzazioni di gestire in modo responsabile gli impatti sociali e ambientali lungo l'intera catena di approvvigionamento, comprese le proprie operazioni commerciali, anche al di fuori del quadro normativo nazionale. Una delle principali disposizioni della direttiva, la cui applicazione è prevista per il 2024, comprende la Due diligence obligation, secondo la quale le organizzazioni sono tenute alla redazione di una due diligence in termini di diritti umani e di impatti ambientali delle loro operazioni, nonché di quelle dei loro fornitori e dei subappaltatori. Ciò include l'identificazione e la valutazione dei rischi potenziali e l'attuazione di misure per prevenire o mitigare gli impatti negativi (Livelli, 2023)
5. **Prestazioni ambientali dei fornitori:** monitorare le prestazioni ambientali dei fornitori, inclusi aspetti come emissioni, rifiuti e consumi, è essenziale per garantire che siano in linea con gli obiettivi ambientali dell'azienda.
6. **Certificazioni ambientali dei fornitori:** le certificazioni ambientali confermano che i fornitori rispettano specifici standard ambientali. Queste certificazioni possono riguardare materiali, impianti o procedure.

7. **Criteri ambientali selettivi e valutativi dei fornitori:** stabilire criteri ambientali selettivi e valutativi aiuta a valutare le pratiche dei fornitori in base a standard ambientali. Ciò può influenzare le decisioni di acquisto.
8. **Protocolli di intesa (ambientale/codice di condotta):** i protocolli di intesa ambientale o codici di condotta stabiliscono aspetti chiave che i fornitori devono rispettare per collaborare con l'azienda committente. Questi protocolli possono includere standard ambientali, direttive riguardanti l'uso di risorse naturali, le emissioni, la riduzione dei rifiuti e altre misure ambientali, oltre che i codici di condotta per il rispetto dei diritti umani.
9. **Green procurement:** Il green procurement consiste nell'acquisto di prodotti e servizi che rispettano criteri ambientali, come l'utilizzo di energia verde, materiali biologici, materiali riciclati e la riduzione dei chilometri alimentari (km0 food miles) (Niuma, 2022).

### ***Clienti***

Identificare e comprendere le diverse tipologie di clienti e le loro esigenze è essenziale per sviluppare strategie di marketing mirate, creare prodotti che soddisfino le aspettative dei clienti e promuovere il proprio Green & Circular business model. La segmentazione dei clienti in base alle loro preferenze e sensibilità ambientali può aiutare a massimizzare l'impatto ambientale positivo e il successo economico complessivo. L'area dei clienti si può dividere in:

1. **Tipologia clienti:** comprendere la tipologia dei clienti è fondamentale. Questo include il numero di clienti, le loro dimensioni e la distribuzione geografica. Queste informazioni aiutano a indirizzare le strategie di marketing e vendita.
2. **Very ecological customer (VEC):** questi sono clienti altamente consapevoli dell'ambiente e disposti a spendere di più per prodotti o servizi ecologici. Sono spesso i sostenitori più fedeli di un'azienda sostenibile.
3. **Careful customer (CC):** questi clienti sono interessati alla sostenibilità, ma potrebbero essere più sensibili al prezzo. Tuttavia, sono disposti a fare scelte più responsabili quando possibile.
4. **Would like but... (WLB):** questi clienti potrebbero desiderare prodotti o servizi sostenibili ma essere limitati da restrizioni finanziarie o altre barriere. È importante trovare modi per soddisfare le loro esigenze e superare queste barriere.

5. **Government duty (GD):** in alcuni casi, i clienti possono essere enti governativi o istituzioni pubbliche che sono obbligati da normative a fare scelte sostenibili.
6. **Non ecological customer (NEC):** questi clienti possono non prestare molta attenzione alla sostenibilità. Tuttavia, potrebbero essere influenzati da strategie di comunicazione o incentivi per adottare comportamenti più sostenibili.
7. **Richieste da clienti in tema ambientale:** monitorare e rispondere alle richieste da parte dei clienti relative a questioni ambientali è importante. Questo potrebbe includere richieste di prodotti ecologici, informazioni sul ciclo di vita dei prodotti o misure di riduzione dell'impatto ambientale.

### 2.2.3 Analisi delle aree e delle categorie di analisi della check list per il Fair Trade business model

AREA	ITEMS
Caratteristiche fornitori	Grossi fornitori
	Piccolo - medi
	Materiali
	Terzisti
	Numero
	Fornitori Locali
	Durata
Criteri di selezione e valutazione	Qualità
	Prezzo
	Innovatività
	Autenticità/origine/tradizione
	Performance
	Sostenibilità
Monitoraggio rischi filiera	Politica di gestione scritta che include temi sostenibili
	Criteri di selezione di tipo etico/sostenibile
	Modalità di valutazione del fornitore
	Audit di filiera su temi di etica/sostenibilità

	Sottoscrizione di codici etici e/o di condotta
	Certificazioni di filiera
Gestione rischi di filiera	Programmi di analisi e gestione rischi condizioni di lavoro
	Programmi di analisi e gestione rischi diritti umani
	Programmi di analisi e gestione rischi ambientali
	Programmi di analisi e gestione rischi etica negli affari
Diritti umani	Attività, fornitori a rischio lavoro minorile - azioni
	Attività, fornitori a rischio lavoro forzato - azioni
	Attività, fornitori a rischio violazione diritti popoli indigeni - azioni
	Altre attività, fornitori a rischio violazione diritti umani
	Formazione e iniziative su politiche e procedure diritti umani
Programmi di supporto ai fornitori	Politiche di pagamento anticipato/agevolato
	Politiche di agevolazione economica o di accesso al credito
	Programmi di diffusione buone pratiche di lavoro
	Programmi di diffusione buone condizioni di lavoro
	Programmi di formazione e supporto tecnico
	Altro
Partnership innovative	Condivisione di conoscenze / open innovation
	Co-design sostenibile
Trasparenza	Livelli di trasparenza della filiera
Politiche di acquisto verdi	Politiche di acquisto con criteri di sostenibilità sociale e/o ambientale
	Green Public Procurement / CAM

Tabella 15: Check list Fair Trade BM. Fonte: Strategy Innovation

### ***Caratteristiche fornitori***

Nell'area delle caratteristiche dei fornitori, si possono analizzare diversi aspetti: le dimensioni dei fornitori, il tipo di fornitura, la quantità, la località e la durata della collaborazione. Questa analisi di base diventa essenziale per definire i possibili item di riferimento e i più utili e possibili a seconda delle caratteristiche della catena di fornitura.

1. **Grossi fornitori:** aziende di grandi dimensioni con un'ampia portata e risorse.
2. **Piccolo - medi:** imprese di dimensioni più contenute, ma con capacità di adattamento e flessibilità.
3. **Materiali:** fornitori che forniscono materie prime o componenti.
4. **Terzisti:** fornitori che forniscono servizi o producono beni per conto dell'azienda.
5. **Numero di fornitori:** il numero totale di fornitori coinvolto nella catena di approvvigionamento.
6. **Fornitori locali:** fornitori che operano geograficamente vicini all'azienda.
7. **Durata:** la temporalità della relazione commerciale con il fornitore, che può essere a breve o lungo termine.

### ***Criteri di selezione e valutazione***

In un contesto di un Fair Trade business model, l'area dei criteri di selezione e valutazione dei prodotti o beni commercializzati assume un'importanza fondamentale. Questi criteri di selezione e valutazione aiutano a identificare prodotti che rispondono agli standard etici del commercio equo, promuovendo la giustizia, l'equità e la sostenibilità. Gli acquirenti e i consumatori possono fare scelte informate basate su questi criteri per sostenere prodotti e marchi che adottano un approccio etico e solidale. I criteri di selezione e valutazione dei fornitori sono:

1. **Qualità:** la qualità dei prodotti è un criterio essenziale. I prodotti offerti devono rispondere a standard elevati per garantire la soddisfazione del cliente. La qualità è spesso un punto di forza nei prodotti del commercio equo e solidale.
2. **Prezzo:** il prezzo dei prodotti è importante sia per i produttori che per i consumatori. Nel contesto del commercio equo, i prezzi devono essere equi per i produttori, garantendo loro un guadagno adeguato, ma anche accessibili ai consumatori.

3. **Innovatività:** l'innovazione è importante per migliorare i processi di produzione, la qualità dei prodotti e la competitività. Tuttavia, l'innovazione dovrebbe essere bilanciata con la tradizione per preservare l'autenticità dei prodotti.
4. **Autenticità/origine/tradizione:** molti prodotti di commercio equo e solidale sono associati a tradizioni culturali e regionali. Mantenere l'autenticità e l'origine di questi prodotti è fondamentale per preservare la loro identità e il patrimonio culturale.
5. **Performance:** prodotti che provengono da pratiche sostenibili ed equo solidali possono assicurare performance di alto livello, soprattutto poiché essi si discostano da pratiche e dinamiche di massa e puramente consumistiche. Compito dell'azienda è selezionare fornitori le cui risorse siano il più performanti possibile per mantenere un livello alto di qualità di prodotti e servizi offerti.
6. **Sostenibilità:** la sostenibilità è uno dei principi chiave del commercio equo e solidale. I prodotti dovrebbero essere coltivati, raccolti o prodotti in modo sostenibile, minimizzando l'impatto ambientale e proteggendo i diritti dei lavoratori.

### ***Monitoraggio rischi filiera***

L'area del monitoraggio dei rischi e della filiera è di fondamentale importanza per garantire la sostenibilità e l'eticità delle operazioni. Inoltre, dimostra l'impegno dell'azienda verso la promozione di pratiche commerciali che rispettino l'ambiente, i diritti umani e i principi del commercio equo e solidale. Di seguito, analizziamo gli elementi chiave relativi a questa area:

1. **Politica di gestione scritta che include temi sostenibili:** una politica di gestione scritta è un documento che definisce l'approccio dell'azienda alla sostenibilità e all'eticità. Questo documento dovrebbe illustrare gli obiettivi, i principi e gli standard che l'azienda si impegna a rispettare nei suoi processi e nelle relazioni con i fornitori e con i partner commerciali.
2. **Criteri di selezione di tipo etico/sostenibile:** il monitoraggio costante dei criteri di selezione citati sopra permette di evitare di selezionare fornitori che si rivelino non all'altezza o non conformi agli standard etici, sostenibili e qualitativi a cui aspira l'azienda.
3. **Modalità di valutazione del fornitore:** anche le modalità di valutazione dei fornitori vanno monitorate costantemente per evitare errori di valutazione che possano compromettere la qualità dei prodotti o l'immagine dell'azienda.

4. **Audit di filiera su temi di etica/sostenibilità:** gli audit di filiera sono ispezioni e verifiche effettuate per garantire che i fornitori rispettino gli standard etici e sostenibili concordati. Questi audit dovrebbero essere condotti regolarmente per monitorare le prestazioni dei fornitori e identificare eventuali aree di non conformità.
5. **Sottoscrizione di codici etici e/o di condotta:** molte aziende coinvolte nel commercio equo e solidale richiedono ai propri fornitori di sottoscrivere codici etici o di condotta. Questi documenti delineano gli standard che i fornitori devono rispettare e le politiche di gestione aziendale responsabili. La sottoscrizione di tali codici costituisce un impegno formale verso la sostenibilità e l'eticità.
6. **Certificazioni di filiera:** alcuni prodotti possono essere accompagnati da certificazioni di filiera che attestano il rispetto degli standard etici e sostenibili. Ad esempio, il marchio Fair Trade certifica che un determinato bene sia stato prodotto in conformità con standard rigorosi relativi ai diritti dei lavoratori e all'ambiente. Un altro esempio è quello relativo alla norma ISO 22005, il quale fornisce i principi e specifica i requisiti di base per la progettazione e l'implementazione di un sistema di tracciabilità dei mangimi e degli alimenti (ISO, 2007).

### ***Gestione rischi filiera***

La gestione dei rischi nella filiera è fondamentale per garantire il rispetto dei principi etici e sostenibili all'interno di essa. Questi programmi di analisi e gestione dei rischi sono essenziali per promuovere un'operatività responsabile e sostenibile lungo la filiera. Riducono i rischi di scandali, danni reputazionali e impatti negativi sugli stakeholder, e dimostrano l'impegno dell'azienda a rispettare gli standard etici e sostenibili del commercio equo. I programmi contenuti in quest'area sono i seguenti:

1. **Programmi di analisi e gestione dei rischi sulle condizioni di lavoro:** questi programmi mirano a identificare e mitigare i rischi legati alle condizioni di lavoro all'interno della filiera. Questi rischi possono includere situazioni di lavoro pericolose, eccessive ore lavorative, mancanza di accesso a cure mediche, retribuzioni inique e altre questioni correlate ai diritti dei lavoratori. I programmi devono definire procedure per monitorare, segnalare e affrontare tali rischi.
2. **Programmi di analisi e gestione dei rischi sui diritti umani:** questi programmi mirano a identificare e affrontare i rischi legati ai diritti umani lungo la filiera. Ciò include il

rischio di abusi dei diritti umani, discriminazione, lavoro forzato o infantile e altre violazioni dei diritti fondamentali. Questi programmi dovrebbero stabilire procedure per valutare i rischi, effettuare audit e collaborare con i fornitori per affrontare eventuali problemi.

3. **Programmi di analisi e gestione dei rischi ambientali:** in un contesto di commercio equo e solidale, è cruciale ridurre l'impatto ambientale negativo lungo la filiera. Questi programmi dovrebbero valutare i rischi legati all'ambiente, come l'inquinamento, la deforestazione, la perdita di biodiversità e il consumo eccessivo di risorse naturali. Le strategie dovrebbero puntare a ridurre o eliminare questi rischi attraverso pratiche sostenibili.
4. **Programmi di analisi e gestione dei rischi etici negli affari:** questi programmi riguardano rischi legati a comportamenti anti-etici, come corruzione, frode, concorrenza sleale e altri comportamenti commerciali scorretti. Le aziende che seguono un modello di commercio equo e solidale devono essere particolarmente attente all'etica negli affari, pertanto, dovrebbero implementare programmi per identificare e mitigare questi rischi.

### ***Diritti umani***

Il rispetto dei diritti umani dovrebbe essere un obiettivo centrale per le aziende che seguono un modello di commercio equo. L'azienda deve garantire che operi in modo etico, evitando violazioni dei diritti umani lungo la catena di approvvigionamento e dimostrando un forte impegno nel sostenere i diritti fondamentali non solo dei propri lavoratori e fornitori, ma anche della comunità circostante. Le attività che fanno parte di quest'area sono:

1. **Attività e fornitori a rischio lavoro minorile - azioni:** le aziende coinvolte nel commercio equo devono identificare i fornitori o le attività che presentano un rischio di lavoro minorile. Per affrontare questo problema, possono intraprendere azioni come audit dei fornitori, monitoraggio delle catene di approvvigionamento e collaborazione con organizzazioni locali per promuovere l'istruzione e l'occupazione giovanile.
2. **Attività e fornitori a rischio lavoro forzato - azioni:** il lavoro forzato è una grave violazione dei diritti umani. Per affrontare questo problema, le aziende dovrebbero adottare misure rigorose, tra cui audit approfonditi dei fornitori, monitoraggio costante

e l'adozione di politiche aziendali che vietino il lavoro forzato. Inoltre, possono collaborare con organizzazioni non governative per proteggere i lavoratori.

3. **Attività e fornitori a rischio violazione dei diritti dei popoli indigeni:** le imprese coinvolte nel commercio equo dovrebbero prestare particolare attenzione ai diritti dei popoli indigeni. Le azioni possono includere il coinvolgimento dei rappresentanti delle comunità indigene nella definizione delle politiche e delle iniziative dell'azienda, il rispetto dei diritti di consultazione e il supporto di progetti che beneficiano direttamente queste comunità.
4. **Altre attività e fornitori a rischio violazione dei diritti umani:** oltre alle categorie specifiche menzionate, è importante individuare e affrontare i rischi di violazioni dei diritti umani in generale. Ciò può implicare audit periodici, monitoraggio continuo e la collaborazione con organizzazioni locali e internazionali per affrontare le questioni dei diritti umani.
5. **Formazione e iniziative su politiche e procedure dei diritti umani:** la formazione è una componente cruciale per garantire il rispetto dei diritti umani in tutta l'azienda. Le iniziative di formazione dovrebbero sensibilizzare i dipendenti e i fornitori sui diritti umani, illustrare le politiche aziendali e promuovere comportamenti etici. Questa formazione dovrebbe essere continua e adattata alle specifiche esigenze dell'azienda.

### ***Programmi di supporto ai fornitori***

L'area dei programmi di supporto ai fornitori è fondamentale per garantire condizioni di lavoro e di vita dignitose per coloro che partecipano alla catena di produzione. Nel complesso, l'obiettivo principale di questi programmi di supporto ai fornitori è quello di contribuire a garantire che i fornitori abbiano le risorse e le competenze necessarie per soddisfare gli standard del commercio equo e per migliorare le condizioni di lavoro e di vita delle persone coinvolte nella produzione.

I programmi e le politiche che fanno parte di quest'area sono:

1. **Politiche di pagamento anticipato/agevolato:** le politiche di pagamento anticipato o agevolato sono un mezzo per fornire liquidità ai fornitori in modo tempestivo. Questo aiuta i fornitori a gestire meglio la loro liquidità, ad affrontare le sfide finanziarie e a investire nelle loro operazioni. Questo approccio può contribuire a ridurre la dipendenza dai prestiti a interesse elevato.

2. **Politiche di agevolazione economica o di accesso al credito:** le politiche di agevolazione economica o di accesso al credito mirano a fornire risorse finanziarie aggiuntive ai fornitori a tariffe vantaggiose. Questo può includere prestiti a basso interesse o sconti sulle tasse. Tali politiche aiutano i fornitori a sviluppare le proprie attività e migliorare le proprie condizioni di lavoro.
3. **Programmi di diffusione delle buone pratiche di lavoro:** questi programmi mirano a condividere con i fornitori le migliori pratiche di lavoro e produzione. Ciò può comportare la formazione sui processi di produzione sostenibili, sull'efficienza operativa e sulla gestione delle risorse umane. Migliorare le pratiche di lavoro aumenta la produttività e il benessere dei lavoratori.
4. **Programmi di diffusione delle buone condizioni di lavoro:** questi programmi si concentrano sul miglioramento delle condizioni di lavoro all'interno delle strutture dei fornitori. Ciò include garantire un ambiente di lavoro sicuro, il rispetto dei diritti dei lavoratori e il sostegno al benessere generale. Questi programmi di miglioramento delle condizioni di lavoro sono essenziali nel contesto del commercio equo.
5. **Programmi di formazione e supporto tecnico:** fornire formazione e supporto tecnico ai fornitori è fondamentale per migliorare la qualità della produzione e la capacità di rispondere alle esigenze del mercato. Questi programmi possono coprire una vasta gamma di competenze, dalla formazione sui processi di produzione alle competenze di gestione aziendale.

### ***Partnership innovative***

Le partnership innovative sono fondamentali per il commercio equo poiché contribuiscono a creare un ecosistema di collaborazione in cui le organizzazioni lavorano insieme per promuovere la sostenibilità e il benessere di tutti gli attori coinvolti. Quest'area include la condivisione di conoscenze e il co-design sostenibile, che aiutano a generare soluzioni creative e a migliorare le pratiche esistenti per promuovere una maggiore equità e sostenibilità nella catena di approvvigionamento e si possono riassumere in questo modo:

1. **Condivisione di conoscenze / open innovation:** la condivisione di conoscenze e l'open innovation si riferiscono a un approccio collaborativo in cui le organizzazioni condividono conoscenze, competenze e risorse per affrontare sfide comuni. Nel contesto del commercio equo, ciò può tradursi nella condivisione di best practice, dati

sulle condizioni di lavoro, informazioni sulle filiere e soluzioni per la sostenibilità. La collaborazione aperta può portare a nuove idee e innovazioni per affrontare le sfide ambientali e sociali. Un approccio di open innovation è diventato fondamentale soprattutto negli ultimi anni, come conseguenza al fatto che la ricerca della sostenibilità è ormai una necessità a livello globale.

Ciò è confermato anche dall'ultimo report del Capgemini Research Institute, dal titolo "The Power of Open Minds – How open innovation offers benefits for all", secondo cui oltre due terzi delle aziende (68%) hanno infatti iniziato a concentrarsi sull'innovazione aperta per scopi legati alla sostenibilità solamente negli ultimi due anni.

Dal report si evince inoltre che l'83% delle organizzazioni considera l'innovazione aperta un fattore determinante per raggiungere i propri obiettivi di sostenibilità.

Oltre il 60% delle aziende sta registrando un miglioramento dell'efficienza operativa, un aumento dell'agilità e un incremento dei ricavi grazie all'open innovation. Più della metà (55%) ha inoltre affermato che l'open innovation consente di innovare più rapidamente, mentre il 62% che ha migliorato l'agilità e la capacità di adattamento dei dipendenti (BitMAT, 2023).

2. **Co-design sostenibile:** il co-design sostenibile implica che produttori, fornitori, consumatori e altre parti interessate collaborino nella progettazione di prodotti e processi sostenibili. Questo approccio garantisce che i prodotti siano realizzati tenendo conto delle preoccupazioni ambientali e sociali sin dalle fasi iniziali del processo di sviluppo. Ciò può portare a prodotti più sostenibili, che soddisfano le esigenze dei consumatori e rispettano gli standard etici.

### **Trasparenza**

La trasparenza riguarda la divulgazione aperta e accessibile di informazioni relative a ogni fase della catena di approvvigionamento, dalla produzione alla distribuzione. Ecco cosa possiamo dire riguardo al livello di trasparenza della filiera:

**Livello di trasparenza della filiera:** un alto livello di trasparenza è uno dei pilastri del commercio equo e rappresenta un impegno per creare relazioni di fornitura etiche e sostenibili. Tale trasparenza è spesso dimostrata attraverso rapporti, documentazione certificativa e la divulgazione di informazioni relative ai produttori e alle filiere specifiche di ciascun prodotto.

Ciò significa che tutte le informazioni relative alle diverse fasi della produzione e distribuzione di prodotti equi devono essere ampiamente disponibili. Queste informazioni includono dati sui produttori, le condizioni di lavoro, i prezzi pagati ai produttori, le pratiche colturali, i processi di produzione e distribuzione e altri dettagli rilevanti. La trasparenza è essenziale per garantire che i consumatori, le organizzazioni e le parti interessate possano avere una visione chiara di come sono stati prodotti i beni fair trade.

In questo modo viene promossa la fiducia e la responsabilità all'interno della catena di approvvigionamento, consentendo a tutti gli attori coinvolti di valutare l'impatto sociale ed ecologico delle loro azioni. Inoltre, favorisce una maggiore consapevolezza tra i consumatori, poiché possono prendere decisioni d'acquisto informate basate sui principi del commercio equo e solidale.

### ***Politiche di acquisto verdi***

L'adozione di politiche di acquisto verdi riflette l'impegno di un'azienda Fair Trade per un commercio etico e sostenibile. Queste politiche assicurano che i prodotti offerti rispettino elevati standard sociali e ambientali e contribuiscono a mitigare gli impatti negativi sulla società e l'ambiente. Inoltre, l'adesione a tali politiche può influenzare positivamente l'intero settore, spingendo altri attori commerciali a seguire esempi di acquisti sostenibili. Delle politiche di acquisto verdi fanno parte:

1. **Politiche di acquisto con criteri di sostenibilità sociale e/o ambientale:** le politiche di acquisto verdi, all'interno di un Fair Trade Business Model, sono orientate a promuovere l'acquisto di prodotti e servizi che rispettino criteri di sostenibilità sociale e ambientale. Ciò significa che, oltre agli standard di equità commerciale, l'azienda si impegna a selezionare fornitori che adottano pratiche sostenibili dal punto di vista sociale e ambientale. Questi criteri possono includere il rispetto dei diritti umani dei lavoratori, l'adozione di pratiche agricole sostenibili, l'efficienza energetica, l'uso responsabile delle risorse e la riduzione degli impatti ambientali.
2. **Green Public Procurement (GPP) / CAM:** il Green Public Procurement (GPP), o Acquisto Pubblico Verde, è una pratica in cui le entità pubbliche, come organizzazioni governative o enti pubblici, acquisiscono beni, servizi e lavori che rispettano criteri ambientali specifici. Questa pratica mira a promuovere prodotti e servizi sostenibili,

ridurre l'impatto ambientale e promuovere la crescita di mercati e industrie ecocompatibili.

Il GPP può creare opportunità di mercato per le aziende private che forniscono prodotti o servizi conformi a criteri ambientali e di sostenibilità. Le entità pubbliche spesso acquisiscono una vasta gamma di beni e servizi, dalla fornitura di energia alle forniture per ufficio, e le aziende private che offrono prodotti o servizi sostenibili possono beneficiare da contratti pubblici.

Le aziende private possono quindi collaborare con le entità pubbliche in modo proattivo, offrendo soluzioni e consulenza in merito alle migliori pratiche di sostenibilità. Possono partecipare alle procedure di acquisizione pubblica e lavorare a stretto contatto con gli enti pubblici per fornire prodotti e servizi che soddisfano i requisiti ambientali e sociali (Goglio, 2020).

Il GPP può stimolare inoltre l'innovazione e lo sviluppo tecnologico. Le aziende private possono investire nella ricerca e nello sviluppo di prodotti o soluzioni più sostenibili per soddisfare i requisiti delle entità pubbliche. Ciò può portare a nuove opportunità di business e a soluzioni più efficienti dal punto di vista energetico ed ecologico (Testa, Annunziata, Iraldo, & Frey, 2014)

I Criteri Ambientali Minimi (CAM) rappresentano, invece, gli standard ambientali definiti per le diverse fasi del processo di acquisto. L'obiettivo è identificare la soluzione progettuale, il prodotto o il servizio migliore dal punto di vista ambientale, considerando l'offerta disponibile sul mercato.

Questi criteri vengono definiti nell'ambito del Piano per la sostenibilità ambientale dei consumi della pubblica amministrazione e vengono adottati tramite Decreto Ministeriale.

L'implementazione uniforme dei CAM mira a diffondere tecnologie e prodotti ambientalmente preferibili. Inoltre, esercita un'influenza sul mercato incoraggiando gli operatori economici meno attenti all'ambiente a investire in innovazione e adottare pratiche più sostenibili per rispondere alle richieste della pubblica amministrazione in materia di acquisti responsabili (MASE, 2023).

## 2.2.4 Analisi delle aree e delle categorie di analisi della check list per il Society Intimacy business model

AREA	ITEMS
Mobilitazione società civile	Coinvolgimento/ingaggio lavoratori su valori/cause sociali/ambientali
	Coinvolgimento comunità esterne e stakeholders in modi sostanziali
	Attività per creare senso di appartenenza o valorizzazione dei territori
	Procedure di responsabilizzazione sociale
	Condivisione di un ideale con la comunità
	Progetti sociali e/o ambientali sul territorio supportati
	Progetti sociali e/o ambientali sul territorio co-progettati
	Volontariato d'impresa
	Donazioni, sponsor
Reti e partnership	Relazioni con i governi e le autorità di regolamentazione
	Reti collaborative tra imprese
	Reti di organizzazione cooperative
	Partnership profit – no profit
	Ruolo di connettore di relazioni sul territorio
	Partnership con scuole, università, centri di ricerca
	Partnership di filiera
Diffusione conoscenza	Attività di formazione tra imprenditori, aziende, istituzioni accademiche per stimolare il cambiamento
	Partecipazione e organizzazione a eventi e/o iniziative collettive a sfondo sostenibile

	Creazione di ambienti di apprendimento e creatività: Accademy, acceleratori, hub, tavoli di lavoro, competizioni, spazi di lavoro collaborativi
	Altre forme di diffusione del cambiamento desiderato e di nuove mentalità
	Altre forme di open innovation
	Newsletter, campagne social
	Pubblicazioni
Comunicazione esterna	Comunicazione di impatto su temi sociali e ambientali
	Rendicontazione della sostenibilità
	Azioni di sensibilizzazione/educazione della cittadinanza e/o altri stakeholders
	Condivisione obiettivi, valori e mission con gli stakeholder
Infrastrutture e impatti sulla comunità	Investimenti in infrastrutture con impatto sulla comunità
Change maker	Ispirare terzi ad attuare azioni sostenibili
	Creazione di community su temi sociali/ambientali
	Partecipazione a tavoli decisori/ normativi per la sostenibilità
	Creazione di progetti di business a alto impatto sociale / territoriale
	Attività di sostegno a una causa specifica e in modo continuativo
	Brand activism

Tabella 16: Check list Society Intimacy BM. Fonte: Strategy Innovation

### **Mobilizzazione società civile**

Il Society Intimacy business model mira a costruire relazioni profonde con la comunità e gli stakeholder attraverso l'attiva partecipazione a iniziative sociali e ambientali e la condivisione di valori comuni. Questo approccio contribuisce a creare un'azienda più radicata nella

comunità e maggiormente incentrata sulla responsabilità sociale e ambientale. La mobilitazione della società civile si svolge attraverso:

1. **Coinvolgimento/ingaggio lavoratori su valori/cause sociali/ambientali:** in un Society Intimacy business model, i dipendenti sono coinvolti attivamente nella promozione di valori e cause sociali e ambientali. Questo coinvolgimento può includere campagne di volontariato dei dipendenti, la partecipazione a iniziative di responsabilità sociale e attività per sensibilizzare i colleghi su questioni rilevanti. L'obiettivo è creare un legame più profondo tra i lavoratori e l'azienda attraverso la creazione di valori e una cultura aziendale condivisi.
2. **Coinvolgimento comunità esterne e stakeholders in modi sostanziali:** le aziende orientate al Society Intimacy coinvolgono la comunità e gli stakeholder in modo significativo. Questo può avvenire attraverso partnership a lungo termine con organizzazioni non profit, partecipazione attiva a progetti sociali e ambientali nel territorio in cui operano, o coinvolgimento degli stakeholder nelle decisioni aziendali che hanno un impatto sulla comunità.
3. **Attività per creare senso di appartenenza o valorizzazione dei territori:** il coinvolgimento delle comunità esterne mira soprattutto a cercare di creare un senso di appartenenza alla comunità o di valorizzare i territori in cui si opera. Ciò può includere la promozione della cultura locale, il supporto a eventi comunitari, la valorizzazione del patrimonio culturale e la creazione di iniziative di sviluppo sostenibile che migliorano la qualità della vita nel territorio.
4. **Procedure di responsabilizzazione sociale:** la responsabilizzazione sociale è un elemento fondamentale di coesione quando ci si interfaccia con una comunità. Questo può includere la pubblicazione di relazioni sulla sostenibilità, la misurazione dell'impatto sociale e ambientale e la trasparenza nell'operare.
5. **Condivisione di un ideale con la comunità:** questo modello promuove l'idea di condividere un ideale con la comunità. Ciò significa che l'azienda ha una visione e dei valori che si allineano con quelli della comunità, creando una connessione profonda tra le due parti.
6. **Progetti sociali e/o ambientali sul territorio supportati o co-progettati:** la promozione di progetti sociali e ambientali sul territorio è imprescindibile per creare un impatto e avere un'influenza positiva all'interno della società. Questi progetti possono essere

supportati finanziariamente o co-progettati con la comunità e gli stakeholder per garantire che siano rilevanti e sostenibili.

7. **Volontariato d'Impresa:** il volontariato d'impresa è un modo in cui i dipendenti possono dedicare il proprio tempo e le proprie competenze a iniziative sociali o ambientali. Questo coinvolgimento dei dipendenti contribuisce a rafforzare il legame tra l'azienda e la comunità, attraverso un aiuto concreto a quelli che possono essere i bisogni di persone in difficoltà o del territorio.
8. **Donazioni e sponsorizzazioni:** le donazioni e le sponsorizzazioni a organizzazioni non profit o a iniziative sociali e ambientali sono un altro modo in cui le aziende contribuiscono a sviluppare relazioni con il territorio. Sono considerate particolarmente rilevanti le donazioni continuative e strutturate per generare un impatto sociale, più le erogazioni liberali spot.

### ***Reti e partnership***

Le reti e le partnership, in un Society Intimacy business model, svolgono un ruolo cruciale nell'instaurare relazioni profonde con la comunità, gli stakeholder e altri attori. Queste collaborazioni contribuiscono a promuovere la responsabilità sociale e ambientale, a generare innovazione e a migliorare la vita nella comunità locale. Le tipologie di reti e partnership che possono essere instaurate sono le seguenti:

1. **Relazioni con i governi e le autorità di regolamentazione:** le aziende orientate al Society Intimacy business model sviluppano relazioni significative con i governi e le autorità di regolamentazione. Questo coinvolgimento può includere il dialogo con le autorità locali sulle questioni di interesse comune, la partecipazione attiva alla formulazione di politiche pubbliche e l'adesione a normative ambientali e sociali rigorose.
2. **Reti collaborative tra imprese:** le imprese collaborano tra loro per affrontare sfide sociali e ambientali. Ciò può includere la creazione di reti di imprese con obiettivi comuni, come la riduzione dell'impatto ambientale o l'innovazione sociale.
3. **Reti di organizzazioni cooperative:** le organizzazioni cooperative, in cui diverse parti lavorano insieme per raggiungere obiettivi comuni, sono comuni in un Society intimacy model. Queste reti possono coinvolgere diverse organizzazioni non profit, cooperative e imprese sociali.

4. **Partnership profit – no profit:** le partnership tra imprese a scopo di lucro e organizzazioni no profit sono un elemento chiave del modello. Queste partnership consentono alle aziende di contribuire a iniziative sociali e ambientali mentre collaborano con organizzazioni esperte in tali settori.
5. **Ruolo di connettore di relazioni sul territorio:** le aziende possono svolgere un ruolo di connettore di relazioni sul territorio, facilitando il dialogo e la collaborazione tra vari attori, tra cui comunità locali, organizzazioni non profit, enti pubblici e altre imprese.
6. **Partnership con scuole, università e centri di ricerca:** le partnership con istituzioni accademiche e centri di ricerca possono contribuire all'innovazione e allo sviluppo di soluzioni sostenibili. Queste collaborazioni spesso coinvolgono la condivisione di conoscenze e risorse.
7. **Partnership di filiera:** le partnership di filiera coinvolgono le imprese lungo l'intera catena di fornitura, inclusi fornitori, produttori e distributori. Queste partnership possono essere finalizzate a garantire la sostenibilità sociale e ambientale lungo tutta la filiera produttiva.

### ***Comunicazione esterna***

L'area della check list di un Society Intimacy business model riflette un impegno profondo verso la comunicazione e l'interazione con la società e la comunità circostante in cui l'azienda opera. Questa area assume un ruolo cruciale nel definire come l'azienda condivida e promuova le sue iniziative di sostenibilità sociale e ambientale, non solo internamente ma anche esternamente. Gli item presenti in quest'area sono i seguenti:

1. **Comunicazione di impatto su temi sociali e ambientali:** questo item mette in evidenza l'importanza per l'organizzazione di comunicare efficacemente gli impatti positivi e negativi su questioni sociali e ambientali. Implica lo sviluppo di rapporti che esplicitino le sfide affrontate ed i risultati raggiunti, comunicandoli in maniera trasparente ai propri stakeholder.
2. **Rendicontazione della sostenibilità:** si tratta di documentare e rendere note le performance di sostenibilità dell'azienda attraverso report formali che seguono standard riconosciuti come quelli del Global Reporting Initiative (GRI) o dell'ESRS. La rendicontazione può includere indicatori di performance su tematiche di sostenibilità che vengono valutati e revisionati periodicamente.

3. **Azioni di sensibilizzazione/educazione della cittadinanza e/o altri stakeholders:** questo item sottolinea le iniziative dell'azienda volte a sensibilizzare e istruire i cittadini e gli altri stakeholders sui temi della sostenibilità. Può includere campagne educative, workshop, seminari e altre forme di coinvolgimento attivo, dimostrando il ruolo dell'azienda come attore protagonista nell'ispirare il cambiamento nella società.
4. **Condivisione obiettivi, valori e mission con gli stakeholder:** si enfatizza l'importanza di allineare e condividere gli obiettivi di sostenibilità, i valori aziendali e la mission con gli stakeholder. Ciò richiede un dialogo costante e costruttivo con tutte le parti interessate, dalla forza lavoro ai clienti, dai fornitori alla comunità locale e agli investitori, per garantire che l'azienda rispecchi e promuova un dialogo ampio e aperto sui suoi obiettivi di sostenibilità.

### ***Diffusione conoscenza***

L'area della diffusione della conoscenza in un Society Intimacy Business Model si concentra su iniziative educative e di sensibilizzazione volte a promuovere una cultura di sostenibilità e a stimolare il cambiamento desiderato nella società e nelle imprese. Queste attività favoriscono la collaborazione, l'apprendimento e la condivisione di conoscenze per creare un impatto positivo sull'ambiente e sulla comunità. La diffusione della conoscenza può avvenire nei seguenti modi:

1. **Attività di formazione tra imprenditori, aziende e istituzioni accademiche:** le attività di formazione mirano a stimolare il cambiamento attraverso la condivisione di conoscenze e competenze. Queste attività possono coinvolgere imprenditori, aziende e istituzioni accademiche per promuovere una comprensione più approfondita delle questioni legate alla sostenibilità.
2. **Partecipazione e organizzazione di eventi e iniziative collettive a sfondo sostenibile:** la partecipazione a eventi e iniziative collettive a sfondo sostenibile è un modo per diffondere conoscenze e condividere esperienze. Le aziende possono organizzare o partecipare a conferenze, workshop, fiere o altre iniziative per promuovere la sostenibilità.
3. **Creazione di ambienti di apprendimento e creatività:** le aziende possono contribuire alla creazione di ambienti di apprendimento e creatività. Questi includono accademie,

acceleratori, hub, tavoli di lavoro, competizioni e spazi di lavoro collaborativi che favoriscono l'innovazione e l'apprendimento incentrati sulla sostenibilità.

4. **Altre forme di diffusione del cambiamento desiderato e di nuove mentalità:** oltre alle attività di formazione e agli eventi, esistono altre forme creative per diffondere il cambiamento e nuove mentalità. Queste possono includere campagne di sensibilizzazione, iniziative artistiche o progetti culturali che promuovono valori sostenibili.
5. **Altre Forme di open innovation:** la collaborazione aperta con altre imprese, organizzazioni e individui è una componente essenziale del Society Intimacy business model. Questo può comportare l'apertura a nuove idee, approcci e soluzioni provenienti da fonti esterne.
6. **Newsletter, campagne social e pubblicazioni:** la diffusione di informazioni attraverso newsletter, campagne sui social media e pubblicazioni può raggiungere un vasto pubblico. Questi strumenti consentono alle aziende di condividere storie di successo, dati, ricerche e best practice legate alla sostenibilità.

### ***Infrastrutture e impatto sulla comunità***

La costruzione di infrastrutture che hanno un impatto diretto sulla comunità non solo migliora la qualità della vita delle persone, ma rafforza anche il coinvolgimento, la fiducia e il supporto da parte della comunità locale.

**Investimenti in infrastrutture con impatto sulla comunità:** gli investimenti possono variare da progetti di sviluppo urbano, come parchi e spazi pubblici, a iniziative di accesso all'educazione e alla sanità, fino alla realizzazione di infrastrutture sostenibili che rispettano l'ambiente e promuovono pratiche di vita sostenibili. Attraverso queste azioni, le aziende non solo contribuiscono al benessere sociale ed economico della comunità, ma possono anche creare un ambiente favorevole per la propria attività, promuovendo la sostenibilità e l'innovazione sociale come pilastri del proprio modello di business.

### ***Change maker***

In un contesto di Society Intimacy business model, l'obiettivo finale dell'impresa è posizionarsi come un "change maker", che assume il significato di diventare attori protagonisti nel promuovere un cambiamento per il bene comune, attraverso un impegno concreto e attivando

processi di innovazione tecnologica, sociale e culturale che possano migliorare la vita degli altri (Ingrosso, 2022).

Per ottenere questo risultato non è sufficiente una mera dichiarazione di intenti generica, ma è richiesto l'allineamento delle attività progettuali e strategiche con il proprio messaggio da comunicare. Le azioni per diventare “change maker” possono includere:

1. **Ispirare terzi ad attuare azioni sostenibili:** le imprese che adottano un approccio di Society Intimacy possono ispirare terzi, come clienti, partner, fornitori e altre organizzazioni, a intraprendere azioni sostenibili. Questo può essere fatto attraverso campagne di sensibilizzazione, comunicazioni mirate o condivisione di storie di successo.
2. **Creazione di community su temi sociali/ambientali:** le aziende possono svolgere un ruolo attivo nella creazione di comunità o gruppi di interesse focalizzati su temi sociali e ambientali. Queste comunità offrono un luogo dove le persone possono condividere idee, esperienze e risorse per promuovere la sostenibilità.
3. **Partecipazione a tavoli decisori/normativi per la sostenibilità:** partecipare a tavoli decisori o organi normativi dedicati alla sostenibilità è un modo per influenzare le politiche e le pratiche aziendali. Le aziende possono sostenere attivamente l'elaborazione di regolamenti che promuovono la sostenibilità.
4. **Creazione di progetti di business ad alto impatto sociale/territoriale:** le imprese possono sviluppare progetti di business che hanno un impatto sociale o territoriale significativo. Questi progetti vanno oltre la generazione di profitto e mirano a migliorare la qualità della vita delle comunità locali o ad affrontare questioni sociali urgenti.
5. **Attività di sostegno a una causa specifica e in modo continuativo:** molte aziende si impegnano in attività di sostegno a cause specifiche, come la tutela dell'ambiente o la lotta alla povertà. L'importante è che questo sostegno sia continuativo e abbia un impatto reale nel tempo.
6. **Brand activism:** l'attivismo del marchio (brand activism) comporta l'adozione di posizioni pubbliche chiare su questioni sociali o ambientali. Le aziende possono utilizzare la loro influenza e visibilità per sensibilizzare il pubblico e difendere cause che rientrano nella loro missione di sostenibilità.

Secondo una ricerca di GFK il 36% dei consumatori seleziona un marchio piuttosto che un altro proprio perché supporta una causa in cui credono. Questo significa che scegliere delle cause da sostenere di cui si condividono pienamente le motivazioni ed i valori influenza in maniera significativa le scelte dei consumatori (GFK, 2022).

## 2.2.5 Analisi delle aree e delle categorie di analisi della check list per il Social Need business model

AREA	ITEMS
Innovazione sociale	Risposta a bisogni/problemi sociali specifici attraverso i prodotti / servizi
	Programmi speciali o di offerta a categorie vulnerabili – mercati base of pyramids
	Social business model in essere o potenziale
Innovazione ambientale	Risposta a problemi ambientali specifici attraverso i prodotti / servizi

Tabella 17: Check list Social Need BM. Fonte: Strategy Innovation

### **Innovazione sociale**

L'innovazione sociale in un Social Need business model si focalizza sulla creazione di soluzioni e servizi orientati a rispondere a bisogni specifici della società, spesso rivolti a categorie svantaggiate o comunità vulnerabili, integrando al contempo un modello di business sostenibile. Nell'ambito dell'innovazione sociale in un Social Need business model, gli elementi chiave sono:

1. **Risposta ai bisogni/Problemi sociali:** questo modello si concentra sulla creazione di prodotti o servizi che affrontino bisogni specifici e problemi sociali. L'obiettivo è sviluppare soluzioni pratiche e accessibili che migliorino la qualità della vita per gruppi o comunità in situazioni di svantaggio.
2. **Programmi speciali per categorie vulnerabili – mercati base of pyramids:** un aspetto fondamentale dell'innovazione sociale è la realizzazione di programmi o servizi mirati

a gruppi vulnerabili o a mercati alla base della piramide economica. Questi programmi possono includere iniziative di inclusione finanziaria, accesso a servizi di base come istruzione, salute e prodotti di consumo.

3. **Social business model in essere o potenziale:** nel contesto dell'innovazione sociale, le aziende possono sviluppare modelli di business che integrino la sostenibilità sociale con l'obiettivo di generare impatti positivi sulla comunità. Possono essere già attivi modelli di business sociali o potenziali modelli in fase di sviluppo che puntino a combinare sostenibilità economica con impatti sociali positivi.

### ***Innovazione ambientale***

Nel quadro di un Social Need business model, l'innovazione ambientale si concentra sulla progettazione e sullo sviluppo di prodotti e servizi che offrano soluzioni a problemi ambientali specifici. Di quest'area fa parte un unico item, ovvero:

**Risposta a problemi ambientali specifici:** questo modello mira a sviluppare prodotti o servizi che affrontino problemi ambientali rilevanti. Questi potrebbero includere soluzioni per la gestione dei rifiuti, la riduzione dell'impatto ambientale, l'efficienza energetica, la conservazione delle risorse naturali, la mitigazione dei cambiamenti climatici o altre sfide ambientali come, ad esempio, l'inquinamento nei centri abitati.

L'obiettivo è quello di utilizzare tecnologie sostenibili e innovative per creare prodotti e servizi che riducano l'impatto sull'ambiente. Questo può includere l'utilizzo di energie rinnovabili, la progettazione di prodotti eco-compatibili, lo sviluppo di processi produttivi a basso impatto ambientale e l'introduzione di pratiche eco-sostenibili.

Oltre alla creazione di prodotti/servizi, c'è spesso un aspetto educativo o di sensibilizzazione ambientale. Le aziende possono svolgere un ruolo nella diffusione di informazioni sull'importanza della sostenibilità ambientale, incoraggiando comportamenti e scelte responsabili.

## Capitolo 3: Gli standard internazionali per la rendicontazione della sostenibilità aziendale

### 3.1 La centralità degli standard nel processo di rendicontazione

Gli standard di rendicontazione della sostenibilità hanno acquisito una rilevanza sempre maggiore nell'ultimo decennio, in particolare a seguito dell'introduzione della Direttiva UE 2014/95. Questa direttiva, innovativa nel panorama normativo europeo, ha imposto alle grandi imprese di rendicontare i loro impatti ambientali, sociali e di governance (ESG), con l'obiettivo di aumentare la trasparenza aziendale e incrementare la fiducia degli investitori e degli stakeholder in generale (PwC Italia, 2017).

Con la crescita dell'importanza dell'informazione non finanziaria, è cresciuta la necessità di strumenti atti al reporting di tali informazioni.

In questo contesto, i Global Reporting Initiative (GRI) Standards hanno svolto e svolgono tuttora un ruolo fondamentale, offrendo un quadro metodologico consolidato per la rendicontazione non finanziaria, e guidando le aziende nell'identificazione, nel monitoraggio e nella comunicazione dei loro impatti sostenibili, permettendo da un lato alle aziende di avere maggior chiarezza nel loro processo di *disclosure* dell'informazione sociale e ambientale e dal lato degli stakeholder di ottenere un'informazione maggiore, trasparente, comparabile (nel tempo e nello spazio), e affidabile in merito a tali questioni e al loro impatto sull'attività aziendale, in particolare sul processo di creazione del valore nel tempo (Bugin, 2018).

Con l'evoluzione delle esigenze di rendicontazione e l'aumento delle aspettative degli stakeholder, l'Unione Europea ha introdotto la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), estendendo ulteriormente il raggio d'azione della rendicontazione di sostenibilità. Gli European Sustainability Reporting Standards (ESRS), sviluppati in risposta alla CSRD, rappresentano il prossimo passo verso una maggiore uniformità e dettaglio nella rendicontazione, mirando alla creazione di un equilibrio tra le esigenze aziendali nel processo di rendicontazione e la necessità di illustrare in modo completo gli sforzi compiuti, standardizzando la divulgazione delle informazioni di sostenibilità e a garantendo la comparabilità dei dati su scala internazionale (Andersen, 2024).

Nel panorama della reportistica della sostenibilità aziendale possono essere integrati degli strumenti di valutazione degli impatti che si allineano con l'obiettivo generale della rendicontazione della sostenibilità, ovvero fornire una visione trasparente dell'impatto di un'azienda sull'ambiente e sulla società in generale. Il BCorp Impact Assessment, strumento chiave per l'acquisizione della certificazione BCorp, incarna questo approccio alla perfezione, distinguendosi per il suo focus sulla creazione di valore sostenibile a lungo termine, sottolineando l'importanza di superare la semplice conformità e di comunicare efficacemente iniziative e gli sforzi di un'organizzazione in termini di sostenibilità a una vasta gamma di stakeholder, inclusi consumatori, investitori e partner commerciali, rafforzando la fiducia e il sostegno verso il marchio.

Verranno ora analizzati nel dettaglio i tre standard presi come riferimento nell'ambito di questa ricerca.

### **3.2 I Global Reportive Initiative Standards**

Il GRI (Global Reporting Initiative) è un'organizzazione internazionale e senza scopo di lucro che supporta la rendicontazione della performance sostenibile. Essa è nata per assistere attività, aziende e istituzioni di varie dimensioni e ubicazioni geografiche nell'implementazione di una rendicontazione sostenibile.

Fondata a Boston nel 1997 a seguito delle preoccupazioni ambientali suscitate dalla fuoriuscita di petrolio della Exxon Valdez nel 1989, faceva inizialmente parte di una organizzazione no profit, chiamata CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies), con l'obiettivo di sviluppare un sistema contabile sostenibile per monitorare l'impatto ambientale delle aziende (GRI, 2023). Nel 2002 è diventata un'entità indipendente quando l'UNEP (Programma delle Nazioni Unite per l'Ambiente) ha adottato i suoi principi (Qui Finanza, 2021).

Il GRI, che ha la sua sede attuale ad Amsterdam, si occupa principalmente di fornire standard per la rendicontazione della sostenibilità, inclusi i GRI Standards. Questi sono un insieme di parametri e indicatori che consentono alle organizzazioni di valutare e comunicare il proprio impatto ambientale, sociale ed economico in modo uniforme e comprensibile, favorendo la trasparenza verso i vari stakeholder. L'obiettivo principale è rendere evidenti i rischi e le opportunità connesse alle attività sostenibili.

Il GRI ha quindi ampliato la sua portata nel corso degli anni, diventando un riferimento fondamentale per il reporting della sostenibilità delle aziende a livello globale.

I GRI Standards aiutano le organizzazioni a comunicare in modo trasparente i loro contributi e impatti sulla sostenibilità. Questo consente loro di prendere decisioni più informate, ridurre i rischi, migliorare le opportunità di business e rafforzare le relazioni con gli stakeholder (Qui Finanza, 2021).

I report conformi agli standard GRI sono raccolti nel GRI Sustainability Disclosure database, accessibile e consultabile da tutti.

### *GRI STANDARDS*

I GRI Standards sono divisi in tre tipologie di standard:

- Standard universali (GRI 1,2,3): questi standard trattano dei principi generali e delle linee guida per l'elaborazione di un report sulla sostenibilità. Includono aspetti come l'identificazione degli stakeholder, la materialità, e l'integrità del report.
- Standard di settore (GRI 11, 12, 13): una delle principali novità della revisione dei GRI del 2021. L'obiettivo di questi standard è quello di aumentare la qualità, la completezza e la coerenza delle informazioni rendicontate. Essi delineano i contesti specifici entro cui si sviluppano i diversi settori, indicando i temi materiali probabili per le organizzazioni in base agli impatti più significativi del settore ed elencano le divulgazioni rilevanti per il settore da riportare (GRI).
- Standard specifici (GRI 200 Series, 300 Series, 400 Series): questi contengono divulgazioni per fornire informazioni su argomenti specifici.

A loro volta si dividono in tre serie di standard:

- GRI 200 Series (aspetti economici): questa serie si concentra sugli impatti economici dell'organizzazione. Include standard per la rendicontazione di aspetti come la performance economica, la presenza sul mercato, e gli impatti economici indiretti.
- GRI 300 Series (aspetti ambientali): questi standard si concentrano sugli impatti ambientali dell'organizzazione. Coprono aree come le emissioni, l'uso dell'acqua, la biodiversità, e l'efficienza energetica.

- GRI 400 Series (aspetti sociali): questa serie si occupa degli impatti sociali dell'organizzazione. Include standard per la rendicontazione di questioni come i diritti umani, le pratiche lavorative, la salute e la sicurezza, e l'impegno sociale.

### **Standard Universali**

Andando con ordine, gli Standard Universali sono importanti per comprendere come le organizzazioni dovrebbero approcciare la creazione di un report sulla sostenibilità secondo gli standard GRI. Questa serie fornisce la base per l'uso degli altri GRI Standards e stabilisce i principi chiave per la rendicontazione.

Essi costituiscono la colonna portante per la creazione di report di sostenibilità efficaci e trasparenti. Stabilendo un framework solido e dei principi chiari, queste linee guida aiutano le organizzazioni a comunicare in modo responsabile e significativo le proprie pratiche e prestazioni in materia di sostenibilità.

#### *GRI 1: Principi fondamentali*

Il GRI 1 è il punto di partenza per qualsiasi organizzazione che intende sviluppare un report sulla sostenibilità in linea con gli standard GRI. Questo standard include:

- Le finalità e il sistema per gli standard GRI: attraverso le proprie attività ed i propri rapporti di business le organizzazioni possono avere un impatto sull'economia, sull'ambiente e sulle persone e possono a loro volta apportare un contributo positivo o negativo allo sviluppo sostenibile. L'obiettivo di una rendicontazione di sostenibilità che utilizza i relativi Standard GRI è quello di far conoscere in modo trasparente come un'organizzazione contribuisce o intende contribuire allo sviluppo sostenibile. Viene poi illustrato lo schema del modello GRI e come funziona.
- I concetti fondamentali: sono illustrati i concetti alla base della rendicontazione di sostenibilità. La comprensione di come questi concetti si applicano agli Standard GRI è fondamentale per coloro che raccolgono e preparano le informazioni per la rendicontazione e per chi interpreta le informazioni riportate utilizzando gli Standard. I concetti fondamentali trattati in questa sezione sono: impatti, temi materiali, processi di due diligence e stakeholder
- La reportistica in conformità con gli standard GRI: consente a un'azienda di fornire un quadro completo dei suoi impatti più significativi sull'economia, sull'ambiente e sulle

persone, inclusi quelli sui diritti umani e su come essa gestisca tali impatti. Ciò permette a chi ha accesso a tali dati di poter fare valutazioni e prendere decisioni informate in merito agli impatti dell'organizzazione e sul suo contributo allo sviluppo sostenibile. L'organizzazione deve soddisfare nove i requisiti per poter redigere una reportistica in conformità agli Standard GRI. Questi requisiti sono, nell'ordine: Applicazione dei principi di rendicontazione, Rendicontazione delle informative previste dal GRI 2;, Identificazione dei temi materiali, Rendicontazione delle informative previste dal GRI 3, Rendicontazione delle informative previste degli Standard Specifici GRI per ciascun tema materiale, Fornire le ragioni di omissione per quelle informative e quei requisiti che l'organizzazione non può rispettare, Pubblicazione dell'indice dei contenuti GRI, Predispone una dichiarazione d'uso, Notificare il GRI.

- Principi per la rendicontazione: i principi di rendicontazione indicano come garantire la qualità delle informazioni rendicontate e che esse siano presentate correttamente. Informazioni di qualità elevata consentono agli utilizzatori delle informazioni di compiere valutazioni e prendere decisioni informate in merito agli impatti dell'organizzazione e al contributo che essa apporta allo sviluppo sostenibile. I principi per la rendicontazione sono:
  - Accuratezza • Equilibrio • Chiarezza • Comparabilità • Completezza • Contesto di sostenibilità • Tempestività • Verificabilità
- Ulteriori raccomandazioni per la rendicontazione: esse includono raccomandazioni su come uniformare la rendicontazione di sostenibilità con altri tipi di report e su come migliorare la credibilità della rendicontazione di sostenibilità

### *GRI 2: Informazioni generali*

Il GRI 2 riguarda le informazioni di base che un'organizzazione dovrebbe fornire:

Informazioni sull'organizzazione: come nome, posizione geografica, settore operativo, prodotti e servizi offerti.

Strategia e analisi: Una dichiarazione dalla leadership dell'organizzazione che espone la strategia dell'organizzazione per affrontare la sostenibilità.

Etica e integrità: informazioni sulle politiche e le pratiche etiche dell'organizzazione, come codici di condotta e meccanismi di integrità.

Governance: struttura e composizione degli organi di governo dell'organizzazione, e il loro ruolo nella gestione della sostenibilità.

Coinvolgimento degli stakeholder: metodi e risultati del coinvolgimento degli stakeholder.

### *GRI 3: Temi materiali*

Il GRI 3 si concentra su come un'organizzazione gestisce gli argomenti rilevanti per la sostenibilità.

Approccio alla gestione: descrive come l'organizzazione identifica, analizza, gestisce e rendiconta gli argomenti materiali.

Componenti dell'approccio alla gestione: include la spiegazione delle politiche, degli impegni, delle responsabilità, degli obiettivi e delle valutazioni di performance.

### **Standard di Settore**

I primi standard settoriali pubblicati sono quelli relativi al Petrolio e Gas (GRI 11), al Carbone (GRI 12), e all'Agricoltura, Acquacoltura e Pesca (GRI 13).

In totale verranno sviluppati 40 tipologie di standard di settore, iniziando da quelli che hanno il maggior impatto.

### *GRI 11: Petrolio e gas*

Questo standard non solo agevola la divulgazione degli impatti delle operazioni attuali, ma indirizza anche le organizzazioni di petrolio e gas verso un cambiamento nel modo di lavorare, supportando la transizione verso un'economia a bassa emissione di carbonio. Lo standard aiuta le compagnie petrolifere e del gas a divulgare efficacemente i loro impatti più significativi sull'economia, sull'ambiente e sulle persone, fornendo informazioni vitali agli stakeholder per valutare opportunità e rischi di sostenibilità dell'azienda.

Pubblicato nel 2021, questo standard è entrato ufficialmente in vigore per la rendicontazione in data 1 gennaio 2023 (GRI).

### *GRI 12: Carbone*

Questo standard richiede alle organizzazioni del carbone di divulgare come stanno rispondendo alla necessità urgente di passare a un'economia a bassa emissione di carbonio e come stanno gestendo i loro impatti in questo processo. Lo Standard è indirizzato a tutte le

organizzazioni del carbone, a prescindere dalla loro ubicazione, specializzazione o dimensione, e consente ai produttori di carbone di rendicontare efficacemente i loro impatti più significativi sullo sviluppo sostenibile (GRI).

IL GRI 12, pubblicato nel 2022, è entrato in vigore per la rendicontazione a partire dal 1 gennaio 2024 (GRI).

#### *GRI 13: Agricoltura, acquacoltura e pesca*

Questo standard mira a migliorare la completezza e la comparabilità delle informazioni sulla sostenibilità per le organizzazioni coinvolte nei settori dell'agricoltura, dell'acquacoltura e della pesca. Questi settori sono stati selezionati per la loro importanza e per i loro notevoli impatti economici, ambientali e sociali, che includono effetti sul cambiamento climatico, la biodiversità, la sicurezza alimentare, le pratiche agricole e di pesca, e l'impegno della comunità. Pubblicato nel 2022, questo standard è entrato in vigore per la rendicontazione a partire dal 1 gennaio 2024 (GRI).

#### **Standard Specifici**

Gli Standard Specifici GRI contengono comunicazioni per fornire informazioni su argomenti specifici. Ogni Standard incorpora una panoramica dell'argomento e requisiti informativi specifici per l'argomento e come un'organizzazione gestisce i suoi impatti associati. Un'organizzazione seleziona quegli Standard che corrispondono agli argomenti materiali che ha determinato e li utilizza per la rendicontazione (GRI).

Questa tipologia di standard si divide a sua volta in tre serie, una per le tematiche economiche, una per le tematiche ambientali e una per le tematiche sociali.

#### **GRI 200 Series**

I GRI 200 Series si focalizzano sulla rendicontazione delle prestazioni economiche di un'organizzazione e sull'impatto economico che essa ha sugli stakeholder e sull'ambiente in senso più ampio, che è cruciale non solo per la sostenibilità dell'organizzazione stessa, ma anche per quella delle comunità e delle economie in cui opera. Questi standard forniscono un quadro per il reporting che aiuta a costruire la fiducia degli stakeholder e a dimostrare l'impegno dell'organizzazione verso un'economia sostenibile.

Esaminiamo più in dettaglio i singoli standard all'interno di questa serie:

### *GRI 201: Performance economica*

Questo standard ha lo scopo di misurare e rendicontare l'impatto economico diretto generato dall'organizzazione.

Comprende quattro informative, che misurano:

- Valore economico generato e distribuito (VEGD): include i ricavi, i costi operativi, i salari dei dipendenti, i finanziamenti alla comunità, i pagamenti ai capitali di finanziamento e ai governi.
- I rischi e le opportunità risultanti dal cambiamento climatico che potrebbero causare modifiche sostanziali nelle operazioni, nei ricavi o nelle spese.
- Obblighi riguardanti i piani di benefit definiti e altri piani pensionistici: vengono esplicitati gli impegni riguardanti i piani di benefit definiti, i piani di contribuzione definiti e altri tipi di piani pensionistici.
- Assistenza finanziaria ricevuta dal governo: illustra i contributi governativi concessi a un'organizzazione. L'assistenza finanziaria rilevante ricevuta da parte di un governo, in confronto alle imposte versate, può essere utile ai fini dello sviluppo di un quadro bilanciato delle operazioni svolte tra l'organizzazione e il governo stesso (GRI, 2023).

### *GRI 202: Presenza sul mercato*

Questo standard ha lo scopo di valutare come l'organizzazione influisce economicamente sulle comunità in cui opera.

Comprende due informative, che esplicitano:

- Rapporti di retribuzione: significa rendicontare i rapporti di retribuzione tra i salari standard per genere e il salario minimo locale
- Percentuale di alta dirigenza proveniente dalla comunità locale: comprende le persone nate nello stesso mercato geografico in cui ha sede l'attività dell'organizzazione, oppure coloro che hanno diritto a risiedervi a tempo indeterminato (GRI, 2023).

### *GRI 203: Impatti Economici Indiretti*

Questo standard ha lo scopo di misurare l'impatto economico indiretto dell'organizzazione.

Comprende due informative, che esplicitano:

- Sviluppo delle infrastrutture e servizi supportati: investimenti in infrastrutture locali e contributi a progetti che beneficiano il pubblico.
- Impatto economico locale: come le operazioni e le attività dell'organizzazione influenzano l'economia locale, ad esempio tramite l'occupazione o investimenti nella comunità (GRI, 2023).

#### *GRI 204: Pratiche di approvvigionamento*

Questo standard ha lo scopo di analizzare le pratiche di acquisto dell'azienda e il loro impatto sull'economia locale.

Comprende una informativa, che esplicita:

- Percentuale di spesa a favore di fornitori locali: valuta l'impatto delle pratiche di approvvigionamento sulle comunità locali e le politiche per promuovere l'approvvigionamento responsabile (GRI, 2023).

#### *GRI 205: Anticorruzione*

Questo standard ha lo scopo di rendicontare come l'organizzazione affronta e gestisce la corruzione e la trasparenza.

Comprende tre informative, che esplicitano:

- Operazioni di attuazione della valutazione del rischio di corruzione: le valutazioni del rischio possono aiutare a determinare la possibilità di incidenti di corruzione nell'organizzazione e facilitare all'organizzazione la preparazione di normative e procedure finalizzate a combattere la corruzione.
- Comunicazione e formazione su normative e procedure anticorruzione: la comunicazione e la formazione sensibilizzano sia internamente che esternamente sul problema della corruzione e creano la capacità necessaria per combatterla.
- Casi di corruzione: segnalazione di eventuali casi di corruzione e misure adottate (GRI, 2023).

#### *GRI 206: Comportamento anticompetitivo*

Questo standard ha lo scopo di fornire informazioni sulla partecipazione dell'organizzazione in pratiche di concorrenza sleale.

Comprende una informativa, che esplicita:

- Pratiche anticoncorrenziali: ovvero riferire su qualsiasi pratica anticoncorrenziale, come il monopolio o l'abuso di posizione dominante (GRI, 2023).

#### *GRI 207: Tasse*

Questo standard ha lo scopo di fornire trasparenza riguardo la strategia fiscale dell'azienda, i suoi pagamenti di tasse e la relativa gestione.

Comprende tre informative, che esplicitano:

- Approccio alle Imposte: include la politica fiscale aziendale, i pagamenti totali di tasse suddivisi per paese, e le controversie fiscali. Mirato a mostrare come l'azienda contribuisca alle finanze pubbliche nelle aree in cui opera.
- Descrizione della governance relativa alle imposte: serve ad indicare che l'approccio alle imposte e la strategia fiscale specificati sono ben integrati nell'organizzazione e che quest'ultima sta monitorando efficacemente i suoi obblighi riguardo alla compliance.
- Coinvolgimento degli stakeholder: l'approccio di un'organizzazione al coinvolgimento degli stakeholder può influire sulla sua reputazione e posizione di fiducia (GRI, 2023).

#### **GRI 300 Series**

i GRI 300 Series, che si concentrano sugli aspetti ambientali. Questa serie di standard è progettata per aiutare le organizzazioni a rendicontare in modo trasparente e coerente i loro impatti ambientali. Ecco una panoramica dei vari standard all'interno dei GRI 300 Series:

#### *GRI 301: Materiali*

Questo standard ha lo scopo di misurare e comunicare l'uso dei materiali, sia rinnovabili che non rinnovabili, e il loro impatto ambientale.

Comprende tre informative, che esplicitano:

- Quantità di materiali utilizzati: ovvero rendicontare il volume totale dei materiali utilizzati.
- Percentuale di materiali riciclati: misura la percentuale di materiali riciclati rispetto al totale dei materiali utilizzati.
- Prodotti recuperati: percentuale di prodotti recuperati e i relativi materiali di confezionamento per ciascuna categoria di prodotto (GRI, 2023).

### *GRI 302: Energia*

Questo standard ha lo scopo di fornire dati sull'uso dell'energia e sull'efficienza energetica.

Comprende cinque informative, che esplicitano:

- Consumo energetico totale: cioè quantificare il consumo energetico interno ed esterno all'organizzazione.
- Rapporto di intensità energetica: definisce il consumo di energia nei confronti di un parametro specifico per l'organizzazione, come ad esempio l'unità di prodotto o il volume di produzione.
- Riduzione del consumo energetico: iniziative per ridurre il consumo energetico e gli impatti ambientali correlati.
- Energia da fonti rinnovabili: percentuale e quantità di energia consumata proveniente da fonti rinnovabili (GRI, 2023).

### *GRI 303: Acqua ed effluenti*

Questo standard ha lo scopo di valutare il ritiro, lo scarico e la qualità dell'acqua.

Comprende cinque informative, che esplicitano:

- Le interazioni con l'acqua come risorsa condivisa: include le modalità di gestione degli impatti legati all'acqua.
- Gestione degli impatti relativi allo scarico dell'acqua: significa fornire una descrizione degli standard minimi di qualità fissati per lo scarico degli effluenti
- Volume totale di acqua prelevata: per fonte e per regione.
- Volume di acqua scaricata: specificando la qualità e la destinazione.
- Volume totale di acqua consumata (GRI, 2023).

### *GRI 304: Biodiversità*

Questo standard ha lo scopo di indagare l'impatto dell'organizzazione sulla biodiversità.

Comprende quattro informative, che esplicitano:

- Ubicazione e dimensione dei siti di proprietà o concetti in leasing o gestiti in prossimità di aree protette: intende monitorare quali attività vengono svolte sia in aree protette che in aree di elevato valore in termini di biodiversità fuori da aree protette in modo che l'organizzazione possa ridurre i rischi di impatto.

- Impatti sulla biodiversità: valutazione degli impatti diretti e indiretti sull'ambiente naturale.
- Habitat protetti o ripristinati: sforzi per proteggere o ripristinare la biodiversità.
- Numero totale di specie animali o vegetali in pericolo di estinzione con habitat in aree interessate dalle operazioni svolte dall'organizzazione (GRI, 2023).

#### *GRI 305: Emissioni*

Questo standard ha lo scopo di rendicontare le emissioni di gas serra e altre emissioni atmosferiche.

Comprende sette informative, che esplicitano:

- Emissioni dirette ed indirette di gas serra (GHG): comprende emissioni di Scope 1, Scope 2 e, se applicabile, Scope 3.
- Riduzione delle emissioni di GHG: iniziative per ridurre le emissioni e i risultati conseguiti.
- Emissioni che riducono lo strato di ozono, ossidi di azoto, ossidi di zolfo e altre sostanze significative (GRI, 2023).

#### *GRI 306: Scarichi idrici e rifiuti 2016*

I contenuti principali dello standard GRI 306 sono stati sostituiti dagli Standard GRI 303 e GRI 306 del 2020. Tuttavia, i contenuti relativi agli sversamenti dell'Informativa 306-3, relativa agli sversamenti significativi, rimangono validi.

Questa informativa include la rendicontazione del numero totale, volume complessivo, luogo, materiale e impatti degli sversamenti significativi attribuibili all'organizzazione (GRI, 2023).

#### *GRI 306: Rifiuti 2020*

Questo standard ha lo scopo di fornire informazioni sulle modalità di gestione dei rifiuti e sul loro impatto.

Comprende cinque informative, che esplicitano:

- Generazione di rifiuti e impatti significativi correlati ai rifiuti: quantità di rifiuti generati e impatti generati da essi a monte e a valle della catena del valore dell'azienda.

- Gestione dei impatti significativi correlati ai rifiuti: include le strategie di economia circolare e collaborazione con i fornitori per ridurre il proprio impatto correlato alla generazione di rifiuti.
- Modalità di smaltimento dei rifiuti: quantità di rifiuti conferiti e non conferiti in discarica (GRI, 2023).

#### *GRI 308: Valutazione ambientale dei fornitori*

Questo standard ha lo scopo di valutare l'impatto ambientale della catena di approvvigionamento dell'azienda.

Comprende due informative, che esplicitano:

- Selezione dei fornitori secondo criteri ambientali: questa informativa presenta la percentuale di fornitori selezionati soggetti a processi di due diligence in relazione agli impatti ambientali.
- Impatti ambientali nella catena di fornitura e misure adottate: comprende la valutazione dei fornitori in termini di impatto ambientale, la gestione dei rischi sociali nella catena di approvvigionamento e le azioni intraprese in risposta a incidenti di natura ambientale (GRI, 2023).

#### **GRI 400 Series**

I GRI 400 Series riguardano gli aspetti sociali della rendicontazione della sostenibilità, focalizzandosi sulle interazioni delle organizzazioni con i dipendenti, le comunità, e altri stakeholder sociali. Questa serie di standard consente alle organizzazioni di comunicare efficacemente su come gestiscono gli aspetti sociali della loro attività. Fornendo dati trasparenti e affidabili sui loro impatti sociali, le organizzazioni possono dimostrare il loro impegno verso la responsabilità sociale e migliorare la loro reputazione e relazioni con i vari stakeholder.

Vediamo più nel dettaglio i singoli standard all'interno di questa serie:

#### *GRI 401: Occupazione*

Questo standard ha lo scopo di valutare le pratiche di impiego e la gestione dei rapporti con i dipendenti.

Comprende tre informative, che esplicitano:

- Tassi di assunzione e turnover: include l'analisi di questi tassi per età, genere e regione.
- Benefici ai dipendenti a tempo pieno e non a tempo pieno: politiche sui benefici per i dipendenti, inclusi quelli a tempo parziale, temporanei o a tempo pieno.
- Dipendenti aventi diritto al benefit del congedo parentale (GRI, 2023).

#### *GRI 402: Gestione del lavoro e delle relazioni sindacali*

Questo standard ha lo scopo di esaminare la qualità dei rapporti di lavoro, inclusa la rappresentanza dei lavoratori.

Comprende una informativa, che esplicita:

- Periodo minimo di preavviso per cambiamenti operativi: specifica come e con quanto preavviso vengono comunicati cambiamenti operativi significativi ai dipendenti (GRI, 2023).

#### *GRI 403: Salute e sicurezza sul lavoro*

Questo standard ha lo scopo di rendicontare sulle pratiche di salute e sicurezza sul lavoro.

Comprende dieci informative, che esplicitano:

- Pratiche e programmi per garantire e promuovere la salute e la sicurezza dei lavoratori: Includono la formazione, la prevenzione, i servizi per la salute professionale e l'istituzione di un sistema di gestione di salute e sicurezza sul luogo di lavoro
- Identificazione del pericolo, valutazione del rischio e indagini sugli incidenti: espone come l'azienda identifica i pericoli, valuta i rischi e investiga sugli incidenti per prevenirne la ricorrenza.
- Lavoratori coperti da un sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro: riporta la percentuale di lavoratori coperti da sistemi gestionali di salute e sicurezza.
- Incidenti sul lavoro e malattie professionali: include il numero di decessi dovuti a incidenti sul lavoro e malattie professionali, i tassi di infortuni, le azioni intraprese per evitarli (GRI, 2023).

#### *GRI 404: Formazione e istruzione*

Questo standard ha lo scopo di fornire informazioni sulle pratiche di formazione e sviluppo dei dipendenti.

Comprende tre informative, che esplicitano:

- Ore di formazione all'anno per dipendente: totale ore di formazione e media ore per dipendente.
- Programmi per l'aggiornamento delle competenze e l'assistenza nella transizione: includono corsi di formazione interni, finanziamento a supporto di formazione o istruzione esterna, concessione di periodi di congedo con garanzia di mantenimento del posto di lavoro, e piani di assistenza alla transizione, forniti per supportare i dipendenti in procinto di andare in pensione o che hanno concluso il proprio rapporto di lavoro.
- Valutazione periodica dei dipendenti: si tratta di un'attività che aiuta lo sviluppo personale dei singoli dipendenti e contribuisce alla gestione delle competenze e allo sviluppo del capitale umano all'interno dell'organizzazione (GRI, 2023).

#### *GRI 405: Diversità e pari opportunità*

Questo standard ha lo scopo di valutare la diversità e l'uguaglianza di opportunità all'interno dell'organizzazione.

Comprende due informative, che esplicitano:

- Composizione della forza lavoro e degli organi direttivi: vengono inclusi fattori come la diversità di genere, l'età, e altri indicatori di diversità.
- Rapporto tra salario di base e retribuzione delle donne rispetto agli uomini (GRI, 2023).

#### *GRI 406: Non discriminazione*

Questo standard ha lo scopo di rendicontare su pratiche e casi di discriminazione e sulle azioni intraprese per affrontarli.

Comprende una informativa che esplicita:

- Casi di discriminazione: numero di casi di discriminazione e azioni intraprese per correggerli (GRI, 2023).

#### *GRI 407: Libertà di associazione e contrattazione collettiva*

Questo standard ha lo scopo di valutare il rispetto per il diritto dei lavoratori alla libertà di associazione e alla contrattazione collettiva.

Comprende una informativa, che esplicita:

- Operazioni e fornitori a rischio del non rispetto del diritto alla libertà di associazione: identificazione delle operazioni e dei fornitori dove questo diritto potrebbe essere a rischio (GRI, 2023).

#### *GRI 408: Lavoro minorile*

Questo standard ha lo scopo di rendicontare le misure per prevenire e affrontare il lavoro minorile.

Comprende una informativa, che esplicita:

- Operazioni e fornitori a rischio di sfruttamento di lavoro minorile: identificazione e gestione dei rischi di lavoro minorile nella catena di fornitura (GRI, 2023).

#### *GRI 409: Lavoro forzato o obbligato*

Questo standard ha lo scopo di rendicontare le misure per prevenire e affrontare il lavoro forzato.

Comprende una informativa, che esplicita:

- Operazioni e fornitori a rischio sfruttamento di lavoro forzato: identificazione e gestione dei rischi di lavoro forzato nella catena di fornitura (GRI, 2023).

#### *GRI 410: Pratiche di sicurezza*

Questo standard ha lo scopo di valutare l'utilizzo del personale di sicurezza e il suo grado di formazione.

Comprende una informativa, che esplicita:

- Personale di sicurezza che ha ricevuto formazione sulle pratiche e procedure riguardanti i diritti umani (GRI, 2023).

#### *GRI 411: Diritti delle popolazioni indigene*

Questo standard ha lo scopo di valutare l'impatto delle attività aziendali sui diritti delle popolazioni indigene.

Comprende una informativa, che esplicita:

- Episodi di violazione dei diritti delle popolazioni indigene: include l'identificazione delle aree con presenza di popolazioni indigene in cui il rispetto dei loro diritti umani è a rischio e le misure adottate per contrastarlo (GRI, 2023).

#### *GRI 413: Comunità locali*

Questo standard ha lo scopo di misurare l'impatto delle attività aziendali sulle comunità locali. Comprende due informative, che esplicitano:

- Operazioni con il coinvolgimento delle comunità locali e i loro impatti: copre l'engagement con le comunità, l'impatto delle operazioni aziendali su di esse, e le iniziative per mitigare impatti negativi e promuovere benefici.
- Misurazione degli impatti negativi effettivi e potenziali sulle comunità: si presentano agli stakeholder informazioni riguardanti la consapevolezza di un'organizzazione dei suoi impatti negativi sulle comunità locali, con l'approccio di migliorare la sua attenzione, a tutti i suoi livelli, sulle comunità locali (GRI, 2023).

#### *GRI 414: Valutazione sociale dei fornitori*

Questo standard ha lo scopo di valutare l'impatto sociale della catena di approvvigionamento dell'azienda.

Comprende due informative, che esplicitano:

- Selezione fornitori secondo criteri sociali: questa informativa presenta la percentuale di fornitori selezionati soggetti a processi di due diligence in relazione agli impatti sociali.
- Impatti sociali nella catena di fornitura e misure adottate: comprende la valutazione dei fornitori in termini di impatto sociale, la gestione dei rischi sociali nella catena di approvvigionamento e le azioni intraprese in risposta a incidenti di natura sociale (GRI, 2023).

#### *GRI 415: Politica pubblica*

Questo standard ha lo scopo di analizzare l'impegno e l'influenza dell'azienda nelle politiche pubbliche.

Comprende una informativa, che esplicita:

- Contributi politici: include le attività di lobbying e di advocacy, il sostegno finanziario a politici o partiti, e l'impatto delle politiche pubbliche sull'attività aziendale (GRI, 2023).

#### *GRI 416: Salute e sicurezza dei clienti*

Ha lo scopo di valutare come l'azienda gestisce la salute e la sicurezza dei suoi clienti.

Comprende due informative, che esplicitano:

- Valutazione degli impatti sulla salute e la sicurezza dei prodotti: riguarda le informazioni sui rischi legati alla salute e le procedure di sicurezza dei prodotti .
- Episodi di non conformità: riguarda i dati sugli incidenti relativi a salute e sicurezza di prodotti e servizi (GRI, 2023).

#### *GRI 417: Marketing ed etichettatura*

Questo standard ha lo scopo di esaminare le pratiche di marketing e etichettatura dell'azienda.

Comprende tre informative, che esplicitano:

- Requisiti relativi all'etichettatura e al marketing: comprende la conformità alle normative e standard di marketing, la trasparenza nelle etichettature e nelle comunicazioni di marketing.
- Episodi di non conformità: vengono inclusi i dati sugli episodi di non conformità relativi a requisiti di etichettatura o concernenti a comunicazioni di marketing (GRI, 2023).

#### *GRI 418: Privacy dei clienti*

Questo standard ha lo scopo di valutare come l'azienda protegge la privacy e i dati dei clienti.

Comprende una informativa, che esplicita:

- Reclami riguardanti la violazione della privacy e perdita di dati: include il tema della privacy dei clienti, in particolare la perdita di loro dati e violazioni della loro privacy e le misure adottate per evitarle (GRI, 2023).

### **3.3 I nuovi standard Europei: gli European Sustainability Reporting Standards**

La legislazione dell'Unione Europea impone a tutte le grandi imprese e alle imprese quotate (ad eccezione delle micro-imprese quotate) di fornire informazioni sui rischi e sulle opportunità che derivano da questioni ambientali e sociali, nonché sull'impatto delle loro attività su persone e ambiente. Questo processo è vitale per permettere agli investitori, alle organizzazioni della società civile, ai consumatori e ad altre parti interessate di valutare la performance in termini di sostenibilità delle aziende, in linea con gli obiettivi del Green Deal europeo, l'insieme delle iniziative politiche proposte dalla Commissione europea con l'obiettivo generale di raggiungere la neutralità climatica in Europa entro il 2050.

Tuttavia, si è evidenziato che le informazioni sulla sostenibilità attualmente fornite dalle aziende sono spesso insufficienti. Mancano di informazioni considerate importanti dagli investitori e da altre parti interessate, e la loro comparabilità tra diverse aziende risulta difficoltosa, generando incertezza sulla loro affidabilità.

Questa lacuna nella qualità del reporting sulla sostenibilità ha implicazioni significative: gli investitori si trovano privi di una visione affidabile sui rischi legati alla sostenibilità a cui le aziende sono esposte. È fondamentale che gli investitori siano informati in modo approfondito sull'impatto delle aziende su persone e ambiente e sui loro piani per mitigare tali impatti in futuro. In un contesto di mercato degli investimenti verdi, la disponibilità di tali informazioni è indispensabile per dirigere i capitali verso attività rispettose dell'ambiente.

In risposta a questa esigenza, nel gennaio 2023 la Commissione Europea ha introdotto la Direttiva sulla Reporting di Sostenibilità Aziendale (CSRD), che stabilisce l'obbligo per le aziende di utilizzare standard specifici per adempiere ai loro obblighi di reporting sulla sostenibilità, gli ESRS.

Il 31 luglio 2023, la Commissione Europea ha adottato la prima serie di European Sustainability Reporting Standards (ESRS), che richiedono alle società UE ed extra UE con specifici livelli di attività nell'UE di presentare relazioni annuali sulla sostenibilità insieme ai loro rendiconti finanziari. Gli ESRS saranno obbligatori per le aziende soggette dalla Direttiva sulla Contabilità 2013/34/UE a riportare determinate informazioni sulla sostenibilità. L'obiettivo è garantire che le aziende in tutta l'UE forniscano informazioni di sostenibilità comparabili e affidabili. Questi standard comuni dovrebbero anche aiutare le aziende a ridurre i costi di reporting a medio e

lungo termine, evitando di ricorrere a molteplici standard volontari. Attualmente, le carenze nella qualità del reporting sulla sostenibilità creano un "gap" di responsabilità. Un reporting pubblico di alta qualità e affidabile da parte delle aziende contribuirà a instaurare una cultura di maggiore responsabilità pubblica.

Gli ESRS sono stati sviluppati basandosi sui consigli tecnici forniti da EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group), un organismo consultivo indipendente e multistakeholder finanziato principalmente dall'UE.

Lo sviluppo degli European ESRS è stato inoltre attentamente allineato agli standard del Global Reporting Initiative (GRI) e del International Sustainability Standards Board (ISSB), assicurando una coerenza e complementarità significativa tra questi sistemi di reporting (European Commission, 2023).

Dal principio, il GRI ha agito da riferimento chiave nel processo di sviluppo degli ESRS da parte di EFRAG, influenzando molti dei requisiti di reporting. Questo ha garantito che gli ESRS riflettessero le pratiche consolidate e ampiamente riconosciute nel campo del reporting sulla sostenibilità.

Parallelamente, gli ESRS e i primi due standard ISSB sono stati sviluppati in modo coordinato. Questa collaborazione tra la Commissione Europea, EFRAG e ISSB ha portato a un alto livello di allineamento, specialmente nelle aree dove gli standard si sovrappongono, come nel caso del reporting sul cambiamento climatico. Di conseguenza, le aziende soggette agli ESRS riporteranno informazioni molto simili a quelle richieste dagli standard ISSB in materia di clima, con l'aggiunta di ulteriori dettagli rilevanti per una varietà di stakeholder oltre agli investitori. Questo elevato grado di allineamento mira a semplificare il processo di reporting per le aziende, evitando la necessità di una doppia reportistica secondo entrambi gli standard. Inoltre, l'integrazione degli standard ISSB nel quadro degli ESRS rafforza l'impegno dell'UE nel contribuire allo sviluppo di un framework globale coeso per il reporting sulla sostenibilità, facilitando la comparabilità e la coerenza delle informazioni a livello internazionale.

Infine, gli ESRS sono strettamente allineati con le ambizioni dell'UE in termini di finanza sostenibile e obiettivi del Green Deal europeo, coprendo un'ampia gamma di questioni ESG. Mentre gli standard ISSB si concentrano principalmente sugli aspetti finanziari legati a questioni sociali e ambientali, gli ESRS richiedono anche reportistica sugli impatti diretti delle

attività aziendali su persone e ambiente, riflettendo così un approccio più olistico e ampio alla sostenibilità.

I principi entreranno in vigore dal 1° gennaio 2024 con riferimento ai rendiconti dei bilanci che iniziano dal 1° gennaio 2024 in avanti (Rovaccia, 2023).

### **Prospettiva di "doppia materialità" degli ESRS**

Conformemente alle richieste della Direttiva Contabilità, modificata dal CSRD, gli ESRS adottano un approccio di "doppia materialità". Questo significa che le aziende sono tenute a riportare non solo sul loro impatto su persone e ambiente ma anche su come le questioni sociali e ambientali influenzino rischi finanziari e opportunità per l'impresa.

Il concetto di doppia materialità enfatizza come sia cruciale per le organizzazioni valutare l'effetto delle loro attività non solo sull'ambiente e sulla società, ma anche su come questi elementi esterni possano influenzare i loro risultati finanziari. Questa idea introduce un modello a doppia via: considera sia l'influenza delle pratiche aziendali sull'ambiente e sulla società, sia l'effetto che i cambiamenti ambientali e sociali possono avere sulle performance aziendali.

Con l'avvento del Green Deal europeo, che mira a stimolare un'economia più ecologica e responsabile, questo concetto ha guadagnato ulteriore importanza. La doppia materialità si allinea perfettamente con gli obiettivi di questo piano, evidenziando la necessità di un approccio complessivo che tenga conto delle sfide sia ambientali che finanziarie.

Questa evoluzione rappresenta una transizione nel pensiero aziendale: da una prospettiva focalizzata esclusivamente sul profitto a una che considera l'interdipendenza tra la sostenibilità dell'impresa e il benessere generale a livello mondiale (European Commission, 2023).

### **Struttura e contenuto degli ESRS**

Gli ESRS sono suddivisi in 12 standard, che spaziano su un'ampia gamma di questioni di sostenibilità, seguendo la proposta di EFRAG:

Gruppo	Numero	Argomento
Trasversale	ESRS 1	Prescrizioni generali
Trasversale	ESRS 2	Informazioni generali
Ambiente	ESRS E1	Clima

Ambiente	ESRS E2	Inquinamento
Ambiente	ESRS E3	Risorse idriche e marine
Ambiente	ESRS E4	Biodiversità ed ecosistemi
Ambiente	ESRS E5	Utilizzo delle risorse ed economia circolare
Sociale	ESRS S1	Propria forza lavoro
Sociale	ESRS S2	Lavoratori nella catena del valore
Sociale	ESRS S3	Comunità interessate
Sociale	ESRS S4	Consumatori e utenti finali
Governance	ESRS G1	Condotta aziendale

Ciascuno di questi standard e i relativi requisiti di divulgazione sono soggetti a una valutazione della materialità. Ciò implica che le aziende debbano riportare solo le informazioni ritenute rilevanti e possano omettere ciò che non è considerato materiale per il loro modello di business e attività (Rovaccia, 2023).

### **Standard generali**

Gli standard generali all'interno degli European Sustainability Reporting Standards (ESRS) sono fondamentali per stabilire il quadro e i principi di base per la reportistica sulla sostenibilità. Questi standard forniscono linee guida su come le informazioni di sostenibilità dovrebbero essere raccolte, analizzate e presentate. I due standard generali sono:

#### *ESRS 1: Prescrizioni Generali*

L'ESRS 1 stabilisce i principi fondamentali per la reportistica di sostenibilità. Questo standard definisce l'obiettivo della reportistica di sostenibilità, chiarisce il concetto di "doppia materialità" e delinea l'approccio generale che le aziende dovrebbero adottare.

Includere principi come la rilevanza, la coerenza, la comparabilità, l'affidabilità e la completezza. Questi principi aiutano a garantire che i report di sostenibilità siano utili, affidabili e facili da comprendere per gli stakeholder (Commissione Europea, 2023).

L'ESRS stabilisce ed esplicita il principio di "doppia materialità", già analizzato precedentemente.

### *ESRS 2: Informazioni Generali*

L'ESRS 2 specifica le informazioni di base che tutte le aziende devono divulgare, indipendentemente dal settore o dalla dimensione. Questo include dettagli sull'organizzazione, la sua strategia, il modello di business, la governance e l'approccio alla gestione dei rischi di sostenibilità.

L'approccio alla gestione dei rischi richiede alle aziende di descrivere come identificano, gestiscono e mitigano i rischi di sostenibilità, nonché di spiegare come queste pratiche sono integrate nella loro strategia e modello operativo complessivi.

Le aziende devono fornire una panoramica delle loro prestazioni di sostenibilità, compresi gli obiettivi a breve, medio e lungo termine, e come intendono raggiungerli (Commissione Europea, 2023).

### **Standard ambientali**

Gli standard ambientali all'interno degli European Sustainability Reporting Standards (ESRS) sono progettati per guidare le aziende nell'identificazione, nella reportistica e nella gestione dei loro impatti ambientali. Questi standard aiutano le aziende a comunicare in modo efficace il loro impatto ambientale e le loro pratiche sostenibili agli stakeholder, compresi gli investitori, i clienti e il pubblico. Ci sono cinque standard ambientali principali:

#### *ESRS E1: Cambiamenti climatici*

L'ESRS E1 si concentra sull'impatto di un'azienda sul cambiamento climatico e sulle sue risposte ad esso. Include la reportistica sulle emissioni di gas serra (GHG), gli sforzi di mitigazione e di adattamento ai cambiamenti climatici e il consumo energetico.

Le aziende sono tenute a riferire sulle emissioni di gas serra di Scope 1, 2 e 3, offrendo una visione completa del loro impatto climatico.

Devono essere inoltre identificati e riportati i rischi di transizione associati al cambiamento climatico, inclusi i rischi normativi, di mercato e tecnologici (Commissione Europea, 2023).

### *ESRS E2: Inquinamento*

Copre l'inquinamento generato dall'azienda, inclusi quelli dell'aria, dell'acqua, del suolo e degli organismi viventi. Include anche l'uso di sostanze pericolose e di microplastiche.

Le aziende devono riferire sugli inquinanti generati durante i processi produttivi e quelli emessi attraverso prodotti o servizi (Commissione Europea, 2023).

### *ESRS E3: Risorse idriche e marine*

Questo standard richiede alle aziende di riferire sul loro utilizzo delle risorse idriche, comprese le acque sotterranee e superficiali, e sulle risorse marine.

Include il prelievo, il consumo e lo scarico di acqua, nonché l'impatto sulle risorse marine (Commissione Europea, 2023).

### *ESRS E4: Biodiversità ed ecosistemi*

Riguarda l'impatto delle attività aziendali sulla biodiversità e sugli ecosistemi.

Le aziende devono considerare come le loro operazioni influenzano la biodiversità, compresi gli impatti sulle specie e sugli ecosistemi (Commissione Europea, 2023).

### *ESRS E5: Economia circolare*

Si concentra sull'ottimizzazione del ciclo di vita dei prodotti e sul minimizzare l'impatto ambientale attraverso pratiche di economia circolare.

Le aziende devono riferire sugli afflussi e deflussi di risorse, sulla gestione dei rifiuti e sulle strategie per massimizzare l'efficienza delle risorse (Commissione Europea, 2023).

### *Importanza degli standard ambientali*

Gli standard ambientali forniscono una struttura per le aziende per riferire in modo trasparente e responsabile sul loro impatto ambientale.

Aiutano gli stakeholder, inclusi gli investitori e i consumatori, a prendere decisioni informate sulla base delle prestazioni ambientali delle aziende.

Incoraggiano le aziende a identificare, valutare e gestire i rischi ambientali associati alle loro operazioni.

### *Implicazioni per le aziende*

Le aziende devono adattare le loro operazioni e strategie per ridurre l'impatto ambientale e rispondere efficacemente ai requisiti di reportistica.

Potrebbe essere necessario un maggiore investimento in tecnologie sostenibili e pratiche operative per soddisfare questi standard.

L'adempimento di questi standard richiede un approccio collaborativo, coinvolgendo vari stakeholder per garantire una reportistica accurata e completa.

In conclusione, gli standard ambientali degli ESRS sono cruciali per guidare le aziende nella comprensione e gestione del loro impatto ambientale, promuovendo allo stesso tempo la trasparenza e la responsabilità nel contesto più ampio degli sforzi dell'UE per la sostenibilità e la protezione ambientale.

### **Standard sociali**

Gli standard sociali all'interno degli European Sustainability Reporting Standards (ESRS) sono progettati per aiutare le aziende a identificare, gestire e riportare le loro interazioni e impatti sulle persone, sia all'interno dell'organizzazione che nella società in generale. Questi standard affrontano una varietà di questioni sociali, dal trattamento dei lavoratori alla responsabilità sociale d'impresa. Ci sono quattro standard sociali principali:

#### *ESRS S1: Propria forza lavoro*

L'ESRS S1 si concentra sul trattamento della forza lavoro interna dell'azienda. Include aspetti come le condizioni di lavoro, la salute e la sicurezza, i diritti dei lavoratori, l'accesso alle pari opportunità e altri diritti legati al lavoro.

Copre temi come la diversità e l'inclusione, la formazione e lo sviluppo dei dipendenti, la retribuzione e i benefici, e le politiche di lavoro equo e sicuro (Commissione Europea, 2023).

#### *ESRS S2: Lavoratori nella catena del valore*

Questo standard richiede alle aziende di considerare l'impatto delle loro attività sui lavoratori presenti in tutta la catena del valore, inclusi fornitori e altri partner commerciali.

Le aziende devono valutare, attraverso l'attuazione di una due diligence, come i loro processi di approvvigionamento e operazioni influenzino i lavoratori lungo la catena del valore, dalla produzione alla distribuzione (Commissione Europea, 2023).

### *ESRS S3: Comunità interessate*

L'ESRS S3 mira a valutare l'impatto delle operazioni aziendali sulle comunità locali e globali. Questo include l'analisi dell'impatto dei prodotti e servizi dell'azienda, nonché delle sue attività operative sulle comunità.

Le aziende devono considerare gli impatti sui diritti umani, inclusi i diritti delle popolazioni indigene e il rispetto dei diritti civili, sociali ed economici (Commissione Europea, 2023).

### *ESRS S4: Consumatori e utenti finali*

L'ESRS S4 riguarda gli impatti dei prodotti e servizi di un'azienda sui consumatori e sugli utenti finali. Questo include l'accesso a informazioni di qualità, la privacy e la protezione dei dati, e la sicurezza del prodotto.

Le aziende devono riportare come assicurano che i loro prodotti o servizi siano sicuri, accessibili e rispettosi dei diritti dei consumatori (Commissione Europea, 2023).

### *Importanza degli standard sociali*

Gli standard sociali enfatizzano l'importanza del rispetto dei diritti umani e delle pratiche lavorative etiche in tutte le operazioni aziendali.

Questi standard richiedono alle aziende di coinvolgere attivamente le parti interessate per comprendere meglio e mitigare gli impatti sociali delle loro attività.

Essi promuovono, per cui, una maggiore responsabilità sociale d'impresa, aiutando le aziende a costruire una reputazione positiva e a instaurare relazioni di fiducia con clienti e comunità.

### *Implicazioni per le aziende*

L'attuazione di questi standard implica che le aziende debbano adottare approcci proattivi nella gestione delle risorse umane, assicurando condizioni di lavoro eque e sicure.

La reportistica secondo questi standard richiede una maggiore trasparenza nelle operazioni aziendali e una responsabilità maggiore riguardo agli impatti sociali.

Per questo, le aziende devono integrare questioni sociali nelle loro strategie di sostenibilità e di business, assicurando che le loro attività non solo siano economicamente vantaggiose, ma anche socialmente responsabili.

In conclusione, gli standard sociali degli ESRS sono essenziali per guidare le aziende nella comprensione e gestione del loro impatto sociale. Promuovono pratiche aziendali responsabili e trasparenti, contribuendo all'obiettivo più ampio dell'Unione Europea di promuovere uno sviluppo sostenibile e inclusivo.

### **Standard di governance**

Gli standard di governance negli European Sustainability Reporting Standards (ESRS) sono essenziali per assicurare che le aziende gestiscano e riportino in modo responsabile e trasparente le loro pratiche di governance. Questi standard affrontano come le aziende si organizzano e operano, prestando particolare attenzione alla trasparenza, all'etica e alla responsabilità nella gestione. Attualmente, esiste un unico standard di governance:

#### *ESRS G1: Condotta aziendale*

L'ESRS G1 si concentra sulle pratiche etiche e sulla condotta responsabile delle aziende. Questo standard copre una varietà di aree, tra cui la lotta alla corruzione, la protezione dei whistleblower, il lobbying e la gestione dei rapporti con i fornitori.

Esso include politiche e procedure per prevenire e affrontare casi di corruzione e concussione all'interno dell'azienda e nella catena del valore.

Le aziende sono quindi tenute a stabilire meccanismi che permettano ai dipendenti e ad altri stakeholder di segnalare in modo sicuro preoccupazioni o attività illecite.

Questo standard richiede, inoltre, trasparenza sulle attività di lobbying e su come l'azienda influisce sulle politiche pubbliche e sulle decisioni normative, e copre anche la gestione responsabile dei rapporti con i fornitori, assicurando che le pratiche commerciali siano etiche e sostenibili (Commissione Europea, 2023).

#### *Importanza degli standard di governance*

Gli standard di governance promuovono la trasparenza e la responsabilità nelle operazioni aziendali, contribuendo a costruire fiducia con gli stakeholder.

Essi aiutano le aziende a identificare e mitigare i rischi di corruzione, migliorando l'integrità e la reputazione aziendale.

Inoltre, mettono in evidenza l'importanza di una solida etica aziendale e di una condotta responsabile, che sono fondamentali per la sostenibilità a lungo termine di un'azienda.

### *Implicazioni per le aziende*

Le aziende devono implementare e applicare politiche etiche e procedure di compliance per assicurare una gestione aziendale responsabile.

La direzione e il consiglio di amministrazione giocano un ruolo chiave nell'assicurare che l'azienda aderisca a questi standard, promuovendo una cultura di integrità e responsabilità.

È necessario, quindi, un costante monitoraggio e reporting delle attività di governance per assicurare la conformità con gli standard ESRS e per comunicare efficacemente queste pratiche agli stakeholder.

In conclusione, gli standard di governance degli ESRS rappresentano un passo importante verso la promozione di una maggiore responsabilità e trasparenza nelle pratiche di governance aziendale. Questi standard non solo migliorano la reputazione e l'affidabilità delle aziende agli occhi degli stakeholder, ma contribuiscono anche all'obiettivo più ampio di promuovere pratiche aziendali sostenibili e responsabili nell'Unione Europea.

### **Prossimi passi e implementazione degli ESRS**

L'EFRAG, agendo come consulente tecnico della Commissione Europea, si impegnerà a fornire periodicamente linee guida tecniche non obbligatorie sull'uso degli ESRS. La Commissione ha raccomandato all'EFRAG di concentrarsi soprattutto sulla creazione di guide per la valutazione della materialità e per la reportistica riguardante le catene del valore. È prevista a breve la pubblicazione di una bozza di queste linee guida, che sarà aperta a consultazione pubblica.

Inoltre, l'EFRAG sta lavorando alla realizzazione di un portale dedicato alle domande tecniche relative all'implementazione degli ESRS, sia per le aziende che per altre parti interessate. Parallelamente, l'EFRAG continuerà la collaborazione con l'ISSB per migliorare la compatibilità tra gli standard ESRS e quelli ISSB, una cooperazione rilevante per le aziende che devono aderire agli ESRS e desiderano anche essere in linea con gli standard ISSB.

Nei prossimi mesi, gli standard saranno esaminati dal Parlamento Europeo e dal Consiglio. Questi organi hanno un periodo di due mesi, estendibile di ulteriori due, per la loro revisione. Possono approvare o rifiutare gli standard, ma non modificarli (European Commission, 2023).

Le aziende dovranno implementare gli standard seguendo questa tempistica:

- Società già soggette alla direttiva sulla dichiarazione non finanziaria (NFRD), per cui grandi aziende quotate, banche e assicurazioni con più di 500 dipendenti, oltre a grandi aziende quotate extra UE con più di 500 dipendenti dovranno aderire a partire dall'anno finanziario 2024, con la prima dichiarazione di sostenibilità prevista nel 2025.
- Altre grandi imprese, incluse quelle quotate extra UE: dovranno iniziare dal 2025, con la prima dichiarazione di sostenibilità nel 2026.
- PMI quotate, incluse quelle non UE: a partire dal 2026, con le prime dichiarazioni di sostenibilità nel 2027. Tuttavia, possono scegliere di posticipare la rendicontazione di ulteriori due anni, con la prima dichiarazione di sostenibilità quindi nel 2029.
- Società extra UE con ricavi superiori a 150 milioni di euro all'anno nell'UE, che possiedono una succursale o una controllata significativa nell'UE, dovranno iniziare a rendicontare a partire dall'esercizio 2028, con la prima dichiarazione di sostenibilità nel 2029.

Alcune PMI non quotate, che non sono soggette a requisiti di reporting sulla sostenibilità sotto la Direttiva Contabilità, potrebbero tuttavia ricevere richieste di informazioni sulla sostenibilità da clienti, banche, investitori o altre parti interessate. Pertanto, EFRAG sta anche sviluppando standard più semplici, volontari, per l'uso da parte delle PMI non quotate. Questi standard volontari dovrebbero consentire alle PMI non quotate di rispondere alle richieste di informazioni sulla sostenibilità in modo efficiente e proporzionato, e quindi facilitare la loro partecipazione alla transizione verso un'economia sostenibile (European Commission, 2023).

### **3.4 Lo strumento del BCorp Impact Assessment**

Le B Corp, abbreviazione di benefit corporations, sono aziende che hanno ottenuto la Certificazione B Corp da B Lab, un'organizzazione non profit con sede negli Stati Uniti. Questa certificazione è un riconoscimento che va oltre il mero profitto economico, poiché le B Corp si impegnano a rispettare elevati standard di sostenibilità sociale e ambientale. Esse sono tenute a rendere pubblici i punteggi ottenuti attraverso il protocollo B Impact Assessment, che valuta l'impatto positivo delle loro attività sull'organizzazione stessa, la società e l'ecosistema.

Le B Corp differiscono dalle organizzazioni no profit in quanto queste ultime operano senza il vincolo di sostenibilità economica. Le B Corp, dunque, coniugano etica e profitto, benessere societario e dei singoli individui.

La certificazione B Corp, emessa da B Lab, attesta che un'azienda opera in modo tale da generare più valore per l'ambiente e i suoi stakeholder di quanto ne acquisisca. In questa prospettiva, un'azienda tradizionale, non benefit, è definita "estrattiva", in quanto preleva più valore sociale, ambientale ed economico di quanto ne produca. Al contrario, un'azienda benefit è vista come "rigenerativa", poiché produce più valore di quanto ne prelevi, contribuendo positivamente alla società e all'ambiente. Le società benefit si distinguono per essere considerate "rigenerative", ovvero per la loro capacità di creare maggior valore economico, sociale e ambientale per gli stakeholder rispetto a quanto ne sottraggono. L'obiettivo principale di questo movimento è promuovere globalmente una valutazione pratica e rigorosa delle prestazioni ambientali e sociali delle aziende. Ciò implica un impegno a misurare l'impatto positivo dell'attività aziendale con lo stesso rigore utilizzato per la valutazione dei risultati economici e finanziari, attraverso un processo di audit strutturato.

Il primo passo in questo processo è la compilazione del Business Impact Assessment (BIA), un questionario che valuta l'impegno aziendale in cinque aree cruciali: la cura delle persone, la governance, l'impatto sulla comunità, l'ambiente e l'interazione con i clienti. Se un'azienda raggiunge un punteggio di almeno 80 su 200 nel BIA, può procedere con il processo di validazione, sottoponendosi a un audit condotto da B Lab. Il questionario si adatta in base al settore, alla dimensione dell'azienda e alla regione geografica in cui opera, modificando il peso di ciascuna domanda per riflettere questi fattori.

La certificazione B Corp, che si applica a tutta l'azienda, offre diversi vantaggi una volta ottenuta. Le aziende certificate possono utilizzare il logo Certified B Corporation in tutte le loro comunicazioni per promuovere i propri prodotti e servizi. Questo sigillo contribuisce notevolmente al miglioramento della reputazione del marchio e, di conseguenza, può migliorare le performance finanziarie dell'azienda, aumentando la sua capacità di attrarre investimenti e talenti.

I vantaggi di ottenere la certificazione B Corp includono la possibilità di confrontare le proprie performance ambientali e sociali con quelle di altre aziende, oltre a beneficiare di vantaggi come l'accesso a offerte speciali, sconti e campagne globali per l'azienda e i dipendenti. La certificazione consente inoltre di differenziarsi nel mercato, attrarre talenti, accedere a nuove

tecnologie e competenze, migliorare l'efficienza economica e attrarre investimenti, proteggendo al contempo la mission aziendale.

Tuttavia, ci sono alcune sfide e limitazioni associate alla certificazione B Corp. Ad esempio, i dettagli completi della valutazione di B Lab non sono pubblicamente disponibili; viene rilasciato solo un riassunto dei risultati e del punteggio finale. Inoltre, alcune aziende trovano il questionario di autovalutazione B Impact Assessment piuttosto esigente e complesso da completare. Va notato che B Lab non è un organismo di certificazione accreditato secondo gli standard ISO.

### **B Corp, Società Benefit e Benefit Corporation**

È importante distinguere tra i termini "B Corp" e "Società Benefit" o "Benefit Corporation". Mentre il termine B Corp si riferisce specificamente alle imprese che hanno ottenuto la certificazione da B Lab, le Società Benefit sono un'entità legale riconosciuta in certi paesi, come l'Italia, dove possono essere costituite come tali o trasformarsi in Benefit Corporation modificando il proprio statuto per integrare elementi di conformità previsti dalla legge. Pertanto, "B Corp" e "Società Benefit" o "Benefit Corporation" non sono sinonimi e rappresentano concetti distinti.

La certificazione B Corp viene rilasciata da B Lab, un'entità privata, e non ha lo stesso valore legale dello status di Benefit Corporation, che è riconosciuto legalmente sia negli Stati Uniti che in Italia. Mentre in Italia questo status è noto come Società Benefit e è stato ufficialmente riconosciuto a partire dal 1° gennaio 2016, negli Stati Uniti la designazione di Benefit Corporation è stata adottata in 35 stati.

Per ottenere la certificazione B Corp non è richiesto essere una Benefit Corporation o una Società Benefit. Tuttavia, nel caso in cui una legislazione pertinente sia in vigore, le aziende devono trasformarsi in società benefit per mantenere la loro certificazione B Corp (Urti, 2023).

### **Come si ottiene la certificazione**

Le aziende che possono ottenere la certificazione B Corp includono una varietà di entità commerciali con scopo di lucro, come società di persone (comprese Società Semplici, Società in nome collettivo e Società in accomandita semplice), società di capitali (tra cui Società a responsabilità limitata, Srl semplificate e Società per azioni), imprese sociali, consorzi e

cooperative. Invece, le organizzazioni senza scopo di lucro, o società no profit, non sono idonee per la certificazione B Corp.

L'azienda, inoltre, deve essere operativa da almeno un anno.

Un aspetto cruciale da considerare è la catena di fornitura. Per migliorare la performance socio-ambientale, un'azienda deve non solo concentrarsi sugli aspetti interni ma anche valutare e migliorare la sostenibilità dei propri fornitori, soprattutto se il processo aziendale coinvolge una quota significativa di beni e servizi esterni.

Il processo per ottenere la certificazione B Corp include la compilazione del BIA, la definizione e l'attuazione di obiettivi di miglioramento, la richiesta formale di certificazione a B Lab e, infine, il conseguimento della certificazione stessa.

Per richiedere la certificazione B Corp a B Lab, un'azienda deve seguire un processo strutturato che si articola in diverse fasi. Inizialmente dopo aver compilato il questionario, deve inviare una valutazione preliminare a B Lab, che richiederà informazioni dettagliate per verificare l'idoneità dell'azienda alla certificazione. Successivamente, entra nella cosiddetta fase di attesa della valutazione, dove B Lab richiede ulteriori dettagli per comprendere meglio la struttura e il modello di business dell'azienda. In questo stadio, l'azienda dispone di 12 settimane per fornire tutte le informazioni necessarie. In seguito, B Lab procede con la fase di valutazione vera e propria, esaminando i dati ricevuti e potenzialmente richiedendo elementi aggiuntivi. Durante questa fase, che dura da 2 a 4 settimane, è consigliabile che l'azienda fornisca commenti scritti per ogni domanda a cui ha risposto positivamente.

Riguardo al costo e alla durata della certificazione, le aziende devono sostenere una tassa annuale che varia da 500 a 50.000 euro, a seconda del fatturato. Questa spesa contribuisce a coprire parte dei costi operativi di B Lab e supporta i servizi esclusivi offerti alle società certificate, oltre a promuovere la diffusione degli strumenti di valutazione a livello globale. La validità della certificazione B Corp è di tre anni, dopodiché è necessario richiederne il rinnovo. In aggiunta, ogni anno le aziende certificate sono tenute a presentare un report sulle proprie attività, sia a B Lab che sul proprio sito web. Questo report dovrebbe includere gli obiettivi fissati e quelli raggiunti, nonché un piano d'azione per l'anno successivo che dettagli le iniziative previste per migliorare ulteriormente l'impatto dell'azienda (Urti, 2023).

## **Struttura del BIA**

Il BIA si divide in cinque aree principali: governance, lavoratori, comunità, ambiente e clienti. Queste sezioni coprono temi come la gestione aziendale, l'etica, la trasparenza, l'interazione con i lavoratori e gli stakeholder, il rapporto con la comunità locale, l'impatto ambientale e l'interazione con i clienti. Oltre a queste sezioni, c'è un questionario aggiuntivo sulla trasparenza che non contribuisce al punteggio ma completa l'analisi dell'azienda in termini di impatto socio-ambientale.

Ogni area contiene diverse domande specifiche, e le risposte sono valutate per assegnare un punteggio. Per ottenere la certificazione B Corp, un'azienda deve ottenere un punteggio complessivo di almeno 80 punti su 200 possibili.

Inoltre, il BIA è personalizzato in base alle dimensioni dell'azienda, al suo settore e al mercato in cui opera, assicurando che la valutazione sia rilevante e equa per ogni azienda. Gli indicatori B Corp sono quindi uno strumento fondamentale per guidare e misurare le pratiche aziendali responsabili e sostenibili. Completando il questionario, un'azienda ottiene due benefici principali: primo, valuta l'impatto attuale dell'azienda in termini di sostenibilità; secondo, identifica aree di potenziale miglioramento per aumentare la propria sostenibilità e guadagnare punti nel B Impact Assessment, essenziali per la certificazione. Il questionario aiuta a stabilire obiettivi specifici e scadenze per il miglioramento, fornendo un riepilogo utile per gestire il processo.

Verrà ora analizzata ogni area nel dettaglio.

### *Governance*

Gli indicatori nell'area di "Governance" del B Impact Assessment (BIA) sono progettati per valutare come un'azienda è governata e quanto trasparentemente essa opera. Questi indicatori sono fondamentali per determinare se un'azienda soddisfa gli elevati standard etici e di responsabilità richiesti per ottenere la certificazione B Corp. Essi, perciò, aiutano a stabilire se un'azienda gestisce le sue operazioni in modo etico e responsabile, tenendo conto degli interessi di tutti i suoi stakeholder, e non solo degli azionisti o proprietari. Questi aspetti sono cruciali per le aziende che cercano di diventare B Corp, poiché riflettono un impegno complessivo verso la sostenibilità e la responsabilità sociale d'impresa.

Quest'area copre ed esamina i seguenti aspetti:

- **Mission, vision e valori:** valuta se l'azienda ha una missione, una visione e dei valori chiaramente definiti e comunicati. Questo include la considerazione di come questi elementi siano integrati nelle operazioni quotidiane dell'azienda e nelle sue decisioni strategiche.
- **Struttura e pratiche di governance:** esamina la struttura di governance dell'azienda, inclusi i meccanismi di controllo e bilanciamento del potere, la composizione del consiglio di amministrazione, e le politiche per garantire una governance efficace ed etica.
- **Trasparenza e responsabilità:** riguarda la misura in cui l'azienda è trasparente nelle sue pratiche e responsabile nei confronti degli stakeholder. Ciò include la divulgazione di informazioni finanziarie e non finanziarie, la comunicazione aperta con gli stakeholder e la responsabilità per le azioni aziendali.
- **Coinvolgimento degli stakeholder:** valuta come l'azienda coinvolge vari gruppi di stakeholder, come dipendenti, clienti, fornitori, e la comunità. Questo può includere meccanismi per il feedback degli stakeholder e la partecipazione alla definizione delle politiche aziendali.
- **Etica e integrità:** esamina le politiche e le pratiche aziendali relative all'etica e all'integrità. Ciò include la presenza di un codice etico, la formazione degli impiegati su questioni etiche e la gestione delle situazioni di conflitto di interesse.
- **Pratiche di reporting sociale e ambientale:** si valuta se e come l'azienda rendiconta pubblicamente le sue performance sociali e ambientali, oltre che economiche. Ciò può includere report di sostenibilità e altre forme di comunicazione trasparente sull'impatto aziendale.
- **Sostenibilità finanziaria:** considera la stabilità finanziaria dell'azienda e le pratiche di gestione finanziaria, assicurando che la sostenibilità economica sia in linea con gli obiettivi sociali e ambientali (B Lab).

### *Lavoratori*

Gli indicatori relativi all'area "Lavoratori" nel B Impact Assessment (BIA) sono fondamentali per valutare come un'azienda si prende cura dei propri dipendenti e contribuisce al loro benessere. Questi indicatori riflettono la responsabilità sociale dell'azienda nei confronti dei

suoi lavoratori e sono essenziali per ottenere la certificazione B Corp. Essi aiutano a determinare se un'azienda adotta un approccio olistico al benessere dei suoi dipendenti, non solo in termini di compensazione economica, ma anche in termini di supporto, sviluppo professionale, sicurezza e cultura lavorativa. Un punteggio elevato in quest'area è un indicatore chiave del forte impegno di un'azienda nei confronti dei suoi lavoratori, che è un aspetto fondamentale della responsabilità sociale d'impresa per le B Corp.

Gli aspetti coperti da quest'area sono:

- **Compensazione e benefici:** vengono analizzate le politiche di compensazione dell'azienda, inclusi i salari, i benefit e le eventuali disparità di retribuzione. Viene valutato se i dipendenti ricevono una retribuzione equa, benefit come assicurazione sanitaria, pensioni, congedi pagati, e altri incentivi.
- **Condizioni di lavoro e flessibilità:** questo aspetto si concentra sulle condizioni di lavoro, come l'orario lavorativo, la flessibilità, l'equilibrio tra vita lavorativa e privata e la sicurezza sul lavoro. Vengono considerate anche le politiche relative al lavoro a distanza e alla flessibilità oraria.
- **Formazione e opportunità di crescita:** valuta l'impegno dell'azienda nello sviluppo professionale dei dipendenti, inclusa la formazione, l'istruzione e le opportunità di carriera. Ciò include programmi di formazione continua, piani di carriera, e supporto per l'istruzione superiore.
- **Cultura e coinvolgimento dei dipendenti:** questo aspetto riguarda la cultura aziendale e il grado di soddisfazione e coinvolgimento dei dipendenti. Si valuta come l'azienda promuova un ambiente lavorativo positivo, inclusivo e motivante.
- **Diversità e inclusione:** si esaminano le politiche e le pratiche aziendali relative alla diversità e all'inclusione sul posto di lavoro. Ciò include la rappresentanza di diversi gruppi demografici, le politiche anti-discriminazione e le iniziative per promuovere un ambiente di lavoro inclusivo.
- **Salute, sicurezza e benessere:** valuta le misure adottate dall'azienda per garantire la sicurezza fisica e mentale dei dipendenti, inclusa la prevenzione degli infortuni, le iniziative di benessere e i programmi di supporto ai dipendenti.
- **Lavoro equo e pratiche etiche:** si occupa delle politiche relative al trattamento equo dei dipendenti, come l'assenza di lavoro minorile o forzato, le pratiche di assunzione e licenziamento e il rispetto dei diritti dei lavoratori (B Lab).

## *Comunità*

Gli indicatori relativi all'area "Comunità" nel B Impact Assessment (BIA) sono cruciali per valutare come un'azienda interagisce e influenza positivamente le comunità in cui opera. Questa sezione mira a misurare l'impatto sociale diretto dell'azienda e il suo contributo al benessere della società. Si va perciò a determinare se e come un'azienda si impegna attivamente per il benessere delle comunità in cui opera. Un punteggio elevato in quest'area indica che l'azienda non solo considera il proprio impatto economico, ma si sforza anche di essere un attore positivo nella società, contribuendo al benessere sociale e ambientale. Questo aspetto è fondamentale per le aziende che aspirano a diventare B Corp, poiché riflette un impegno profondo nei confronti della responsabilità sociale d'impresa e dell'impatto comunitario.

Quest'area copre i seguenti aspetti:

- Impegno nella comunità locale: si valuta l'impegno dell'azienda nelle comunità locali. Questo può includere iniziative come programmi di volontariato, donazioni a enti di beneficenza locali, sostegno a progetti comunitari e partenariati con organizzazioni locali.
- Impatto economico locale: viene esaminato come l'attività economica dell'azienda influisce sulle comunità locali. Ciò può riguardare l'assunzione di personale, il sostegno a fornitori, gli investimenti nella comunità e il contributo all'economia.
- Diversità e equità: valuta le pratiche aziendali per promuovere la diversità e l'equità all'interno della comunità, inclusa la rappresentanza di gruppi minoritari e svantaggiati nelle assunzioni e nelle opportunità di lavoro.
- Pratiche di approvvigionamento: misura come l'azienda gestisce le sue relazioni con i fornitori e i partner commerciali, con un focus particolare sull'etica, l'equità e la sostenibilità nelle sue catene di approvvigionamento.
- Impatto sociale e ambientale: valuta l'impatto diretto delle operazioni aziendali sull'ambiente e sulla società, come la gestione dell'impronta ambientale e le iniziative per ridurre gli effetti negativi sull'ambiente e sulla comunità.
- Sostegno a popolazioni o cause svantaggiate: esamina il supporto dell'azienda a gruppi vulnerabili o a cause sociali specifiche, come iniziative per combattere la povertà, sostenere l'educazione o promuovere la salute e il benessere.

- Responsabilità civica e politiche di advocacy: valuta il coinvolgimento dell'azienda in attività di responsabilità civica, come il sostegno a politiche pubbliche che promuovono la giustizia sociale, la sostenibilità ambientale e lo sviluppo economico equo (B Lab).

### *Ambiente*

Gli indicatori dell'area "Ambiente" nel B Impact Assessment (BIA) sono fondamentali per valutare l'impatto ambientale di un'azienda e la sua responsabilità nei confronti della sostenibilità ecologica. Questi indicatori sono essenziali per le aziende che cercano di ottenere la certificazione B Corp, poiché riflettono il loro impegno nella riduzione dell'impronta ecologica e nella promozione di pratiche sostenibili. Essi aiutano a determinare se un'azienda si impegna attivamente per ridurre il proprio impatto ambientale e se promuove pratiche sostenibili a livello operativo e attraverso i propri prodotti o servizi. Un punteggio elevato in quest'area dimostra un forte impegno nei confronti della sostenibilità ambientale, un aspetto chiave per le aziende che aspirano a diventare B Corp.

Ora verranno elencati gli aspetti coperti da questi indicatori:

- Gestione ambientale: valuta l'approccio generale dell'azienda alla gestione ambientale, inclusa la presenza di politiche ambientali, obiettivi di sostenibilità, e sistemi di gestione ambientale. Questo può includere iniziative come programmi di riduzione dei rifiuti, uso efficiente delle risorse e riduzione dell'impatto ambientale delle operazioni.
- Emissioni di gas serra: viene misurata la quantità di emissioni di gas serra generate dall'azienda e gli sforzi intrapresi per ridurle. Ciò include la gestione dell'energia, l'uso di fonti energetiche rinnovabili, e le iniziative per ridurre l'impronta di carbonio.
- Uso delle risorse e riciclo: si valuta come l'azienda utilizza e gestisce le risorse, come l'acqua, l'energia e i materiali. Ciò include la promozione del riciclo, la riduzione dei rifiuti, e l'uso efficiente delle risorse naturali.
- Impatto sui sistemi naturali: si esamina l'impatto delle attività aziendali sugli ecosistemi e sulla biodiversità. Questo può riguardare la protezione degli habitat, la prevenzione dell'inquinamento e la conservazione della biodiversità.
- Prodotti e servizi ambientali: viene valutato l'impatto ambientale dei prodotti o servizi offerti dall'azienda, inclusa la loro progettazione, produzione, distribuzione e smaltimento. Questo aspetto considera se i prodotti o servizi sono progettati per ridurre l'impatto ambientale e se promuovono la sostenibilità.

- Impatto ambientale dei fornitori: si esamina le pratiche ambientali dei fornitori dell'azienda e come l'azienda gestisce queste relazioni per promuovere la sostenibilità nella catena di approvvigionamento.
- Innovazione ambientale: si valuta l'impegno dell'azienda nell'innovazione ambientale, inclusi lo sviluppo e l'implementazione di nuove tecnologie o pratiche che riducono l'impatto ambientale o promuovono la sostenibilità (B Lab).

### *Clients*

Gli indicatori relativi all'area "Clients" nel B Impact Assessment (BIA) sono progettati per valutare l'impatto che un'azienda ha sui suoi clienti. Questi indicatori sono cruciali per le aziende che cercano di ottenere la certificazione B Corp, poiché riflettono il loro impegno verso la creazione di valore positivo per i clienti e la società. Essi aiutano a determinare se un'azienda si impegna a creare un impatto positivo sui suoi clienti e sulla società attraverso i suoi prodotti o servizi. Un punteggio elevato in quest'area indica che l'azienda non solo fornisce prodotti o servizi di alta qualità ma si impegna anche a operare in modo responsabile e trasparente, con un focus particolare sull'impatto sociale e ambientale.

Gli aspetti coperti da questi indicatori sono i seguenti:

- Qualità del prodotto o servizio: valuta la qualità e la sicurezza dei prodotti o servizi offerti dall'azienda. Ciò include la conformità agli standard di sicurezza, la durabilità, la funzionalità e la soddisfazione del cliente.
- Etichettatura trasparente e informazione: misura la trasparenza e l'accuratezza delle informazioni fornite ai clienti. Questo può riguardare l'etichettatura dei prodotti, la chiarezza delle informazioni sui servizi e l'educazione del cliente su uso e impatto dei prodotti.
- Impatto sociale ed ambientale dei prodotti/servizi: esamina come i prodotti o i servizi dell'azienda influenzino positivamente i clienti e l'ambiente. Questo include la valutazione di prodotti che promuovono la salute e il benessere, riducono l'impatto ambientale o affrontano problemi sociali.
- Accessibilità e inclusività: valuta l'accessibilità e l'inclusività dei prodotti o servizi, assicurando che siano accessibili a una vasta gamma di clienti, inclusi quelli in comunità svantaggiate o con esigenze speciali.

- Feedback e supporto ai clienti: misura l'efficacia delle pratiche di supporto e interazione con i clienti, inclusi il servizio clienti, la gestione dei reclami e i meccanismi per raccogliere feedback dai clienti.
- Privacy e sicurezza dei dati: esamina le politiche e le pratiche relative alla protezione della privacy e alla sicurezza dei dati dei clienti, garantendo che le informazioni siano gestite in modo responsabile e sicuro.
- Innovazione per il bene del cliente e della società: valuta gli sforzi dell'azienda nell'innovare i propri prodotti o servizi in modi che beneficiano i clienti e la società. Ciò può includere lo sviluppo di soluzioni per problemi sociali o ambientali o l'offerta di prodotti che migliorano la qualità della vita (B Lab).

### *Questionario sulla trasparenza*

Nel B Impact Assessment (BIA), il questionario sulla trasparenza è una componente fondamentale che contribuisce a fornire una visione completa dell'azienda dal punto di vista dell'impatto socio-ambientale. Anche se non contribuisce direttamente al punteggio totale necessario per la certificazione B Corp, questo questionario è essenziale per la valutazione complessiva dell'azienda.

Il questionario sulla trasparenza mira a fornire un contesto più ampio riguardo alle operazioni aziendali, aiutando gli esaminatori a comprendere meglio l'azienda nel suo complesso.

Le informazioni raccolte tramite il questionario completano e arricchiscono la valutazione dei vari aspetti dell'azienda, offrendo una visione più olistica (Urti, 2023).

È importante, infine, notare che molte domande del BIA si riferiscono a politiche formali e pratiche aziendali che potrebbero non essere comuni in piccole e medie imprese (PMI). In questi casi, le PMI possono "accumulare punti" implementando e documentando tali politiche. Tuttavia, questo da solo di solito non è sufficiente per raggiungere il punteggio minimo di 80 punti. Di conseguenza, le aziende potrebbero dover intraprendere azioni significative, il cui impatto varierà a seconda delle loro caratteristiche specifiche. Tali azioni possono riguardare la gestione dell'energia, delle materie prime, delle emissioni e dei rifiuti, nonché aspetti legati alla gestione dei lavoratori e al rapporto con la comunità locale (Urti, 2023).

## **Capitolo 4: La correlazione tra gli standard internazionali e i business model sostenibili**

In questo capitolo verranno analizzate le relazioni, le sinergie, le opportunità e le sfide emerse dalla relazione tra standard ed indicatori di sostenibilità e tipologie di business model sostenibili.

### **4.1 I parametri e la metodologia**

I criteri utilizzati per associare le informative, i requisiti di divulgazione e gli indicatori provenienti dai vari standard e le aree (ed in particolare gli items) della check list sono i seguenti: corrispondenza tematica, coerenza logica, pertinenza, causalità e impatto. Ora verranno approfonditi ad uno ad uno.

#### **La corrispondenza tematica**

La corrispondenza tematica si riferisce alla relazione diretta e significativa tra il contenuto o l'obiettivo di un indicatore di sostenibilità e l'area specifica del business model sostenibile. In altre parole, significa che l'indicatore selezionato deve riflettere direttamente o indirettamente gli aspetti chiave dell'area tematica in questione.

Ad esempio, per l'area della check list del Green & Circular business model sull'energia e in particolare per l'item dell'energia rinnovabile, un indicatore con corrispondenza tematica potrebbe essere il consumo di energia da fonti rinnovabili all'interno dell'azienda.

Le domande a cui risponde questo parametro sono: "Questo indicatore misura un aspetto che è centrale per l'area tematica?" o "Fornisce dati rilevanti che aiutano a comprendere meglio questa area?"

La corrispondenza tematica garantisce che ogni indicatore sia chiaramente e precisamente allineato con un aspetto specifico del modello di business, evitando ambiguità o sovrapposizioni.

Assicura inoltre che gli indicatori selezionati siano effettivamente utili per valutare e migliorare l'area tematica.

## **La coerenza logica**

Il criterio della coerenza logica è essenziale per stabilire connessioni solide e significative tra gli indicatori di sostenibilità e le aree specifiche dei business model sostenibili.

La coerenza logica si riferisce alla compatibilità e alla connessione logica tra un indicatore di sostenibilità e l'aspetto specifico del business model sostenibile che si sta esaminando. Implica che l'indicatore non solo sia tematicamente rilevante, ma che esista anche una ragione logica e un flusso di pensiero che collega l'indicatore all'area specifica.

Si analizza perciò come l'indicatore si inserisce nel contesto più ampio dell'area del business model, se c'è una sequenza logica che collega l'indicatore all'area in esame e se l'indicatore aiuta a comprendere, misurare o migliorare un aspetto chiave di quell'area.

Ad esempio, esaminando l'item relativo ai programmi di analisi e gestione dei rischi ambientali in un Fair Trade business model, un indicatore che valuta gli impatti ambientali negativi nella catena di fornitura e le misure adottate può avere una coerenza logica evidente.

Al contrario, un indicatore che misura l'efficienza energetica non dovrebbe essere utilizzato in un'area del business model incentrata esclusivamente su aspetti sociali, a meno che non ci sia una chiara giustificazione logica.

La coerenza logica garantisce che le associazioni tra indicatori e aree siano logicamente valide e coerenti all'interno del contesto della ricerca.

In definitiva, questo criterio assicura che le associazioni tra indicatori di sostenibilità e aree dei business model sostenibili siano non solo tematicamente corrispondenti, ma anche logicamente giustificate.

## **La pertinenza**

La pertinenza si riferisce al grado in cui un indicatore di sostenibilità è significativo, appropriato e utile per l'area specifica del business model sostenibile che si sta esaminando. Un indicatore pertinente fornisce informazioni rilevanti che aiutano a comprendere, valutare e migliorare aspetti di quello specifico item.

Ad esempio, l'indicatore che analizza le operazioni con il coinvolgimento della comunità locale, valutazioni degli impatti e programmi di sviluppo è particolarmente pertinente riguardo all'area focalizzata sul coinvolgimento della comunità.

La pertinenza esamina in che modo l'indicatore contribuisce a misurare o raggiungere gli obiettivi di sostenibilità legati all'area specifica del modello di business e garantisce che ci si

concentri sugli aspetti più critici e significativi di quell'area, evitando di focalizzare l'attenzione su indicatori meno rilevanti.

### **La causalità e l'impatto**

La causalità implica una relazione di causa-effetto tra due variabili. Nel contesto della sostenibilità, significa che un cambiamento in un indicatore (causa) provoca direttamente un cambiamento in un'area specifica del business model (effetto).

Quando si stabilisce una relazione causale tra un indicatore e un'area del business model, si sta affermando che modifiche in quel particolare indicatore porteranno a cambiamenti specifici nell'area del business model.

La causalità è fondamentale per comprendere l'impatto diretto degli indicatori sulle aree di business. L'impatto, in questo contesto, si riferisce alle conseguenze tangibili o misurabili che un indicatore di sostenibilità ha su un'area specifica del business model sostenibile. Si tratta perciò di valutare l'influenza effettiva che un cambiamento in un indicatore ha sulle operazioni aziendali, sulla società, sull'ambiente, o su altri aspetti rilevanti.

Nel collegare gli indicatori alle aree del business model, si considera l'effetto tangibile che l'indicatore ha. Per fare un esempio, l'indicatore che analizza i contributi politici e le attività di lobby impattano sulla valutazione dell'item inerente alla relazione con i governi e le autorità di regolamentazione.

L'impiego dell'impatto può richiedere sia analisi quantitative (misurazioni numeriche dell'effetto) che qualitative (valutazioni dell'impatto su aspetti non quantificabili, come il morale dei dipendenti o la reputazione aziendale).

Se perciò, misurando un indicatore, si denota che esso ha un effetto impattante nella valutazione di un item della check list, allora vi può sussistere una relazione significativa.

## 4.2 Analisi della correlazione del Well Being business model

AREA	ITEMS	GRI	ESRS	BCorp Impact Assessment
Benessere fisico	Analisi rischio - Calcolo/riduzione infortuni	403-9 Infortuni sul lavoro; 403-10 Malattia professionale	S1-14 - Metriche di salute e sicurezza	
	Politiche e obiettivi di riduzione rischi	403-1 Sistema di gestione della salute e della sicurezza sul lavoro; 403-2 Identificazione del pericolo, valutazione del rischio e indagini sugli incidenti; 403-3 Servizi per la salute professionale; 403-6 Promozione della salute dei lavoratori; 403-7 Prevenzione e mitigazione degli impatti in materia di salute e sicurezza sul lavoro direttamente collegati da rapporti di business; 403-8 Lavoratori coperti da un sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro	S1-14 - Metriche di salute e sicurezza	
	Politiche SSL scritte e distribuite	403-4 Partecipazione e consultazione dei lavoratori in merito a programmi di salute e sicurezza sul lavoro e relativa comunicazione		
	Macchinari / dispositivi SSL			
	Spazi SSL			
	Formazione SSL oltre legge	403-5 Formazione dei lavoratori sulla salute e sicurezza sul lavoro; 410-1 Personale di sicurezza che ha seguito corsi di formazione sulle pratiche o procedure riguardanti i diritti umani		
	Ergonomia	403-6 Promozione della salute dei lavoratori		
Benessere psicologico	Percezione/cultura			
	Aree di rischio psicologico	403-6 Promozione della salute dei lavoratori		
	Analisi/programma stress lavoro correlato			
	Supporto psicologico	403-6 Promozione della salute dei lavoratori		
Benessere sociale	Formazione/training in materie psicologiche	403-6 Promozione della salute dei lavoratori		
	Analisi Struttura relazionale (gerarchie, orizzontalità, ecc.)			
	Formazione sulla qualità relazioni			
	Attività per aumentare qualità delle relazioni			
	Gestione conflitti			
	Feedback positivi e riconoscimento			
	Attività di ingaggio, condivisione valori, senso di appartenenza		S1-1 - Politiche relative alla forza lavoro propria; S1-2 - Processi di coinvolgimento della forza lavoro propria e dei rappresentanti dei lavoratori in merito agli impatti; G11 - Politiche in materia di cultura d'impresa e condotta delle imprese	
Benessere economico	Politiche salariali	201-1 Valore economico diretto generato e distribuito; 202-1 Rapporto tra i salari base standard per genere rispetto al salario minimo locale; 405-2 Rapporto tra salario di base e retribuzione delle donne rispetto agli uomini	S1-10 - Salari adeguati; S1-16 - Metriche di remunerazione (divario salariale e remunerazione totale)	L1) Il lavoro della maggior parte dei lavoratori dell'azienda (più del 50%) è retribuito con un salario fisso mensile o con una tariffa giornaliera o a ore?; L10) Qual è il salario più basso pagato dall'azienda calcolato su base oraria?; L11) Che percentuale dei lavoratori su base FTE (Full Time Equivalent) riceve almeno l'equivalente del salario di sussistenza calcolato in base individuale?; L12) Che percentuale dei lavoratori su base FTE (Full Time Equivalent) riceve almeno l'equivalente del salario di sussistenza calcolato per nucleo familiare?; L13) Che percentuale al di sopra del salario minimo di legge viene riconosciuta al lavoratore a ore che riceve lo stipendio più basso?; L14) Se nel paese dove opera l'azienda non fosse possibile calcolare un salario di sussistenza, l'azienda ha partecipato a qualche iniziativa di leadership per aumentare i salari o i benefit dei lavoratori nel paese o nel settore?; L15) L'azienda offre uno dei seguenti benefit finanziari aggiuntivi ai lavoratori non esecutivi?; Co5) Qual è il rapporto tra la remunerazione più alta, compresi i bonus, e quella più bassa pagata dall'azienda?
	Sistemi premianti			L15) L'azienda offre uno dei seguenti benefit finanziari aggiuntivi ai lavoratori non esecutivi?
	Supporto finanziario			L15) L'azienda offre uno dei seguenti benefit finanziari aggiuntivi ai lavoratori non esecutivi?; L18) Che prodotti, programmi o servizi finanziari offre l'azienda per agevolare i lavoratori a ore nella loro gestione finanziaria?
	Partecipazione agli utili	401-2 Benefici per i dipendenti a tempo pieno che non sono disponibili per i dipendenti a tempo determinato o part-time		L15) L'azienda offre uno dei seguenti benefit finanziari aggiuntivi ai lavoratori non esecutivi?; L16) Che percentuale di lavoratori a tempo pieno ha ricevuto azioni, stock options o stock equivalents (come ad esempio la partecipazione a un ESOP - employee stock ownership plan - o altri piani di partecipazione societaria)?
	Forme di diminuzione insicurezza economica	201-3 Obblighi riguardanti i piani di benefit definiti e altri piani pensionistici; 401-2 Benefici per i dipendenti a tempo pieno che non sono disponibili per i dipendenti a tempo determinato o part-time		L17) I lavoratori hanno accesso a uno dei seguenti piani di risparmio pensionistici?; L19) Come viene fornita l'assistenza sanitaria nel paese in cui risiede la maggior parte dei lavoratori?; L20) Che percentuale di lavoratori riceve una copertura sanitaria attraverso un piano governativo o aziendale?; L21) Quali benefit offre l'azienda a tutti i dipendenti a tempo pieno ad integrazione dei programmi governativi?; L22) Quando i lavoratori part-time possono avere accesso ai benefit offerti dall'azienda?
Spazi per il benessere	Spazi di lavoro smart e funzionali alle diverse attività			
	Spazi di ristoro			
	Spazi per altri benefit			L27) Quali benefit aggiuntivi vengono offerti alla maggioranza dei lavoratori con posizioni non manageriali?
	Altro			
Flussi di Lavoro	Chiarezza ruoli e organigrammi			G7) Qual è il livello di supervisione più alto in azienda?; G8) In che modo l'azienda facilita la gestione interna e la buona governance?
	Flussogrammi agili e goal oriented			
	Mappatura delle competenze			
Formazione e crescita	Attività formative Hard skills	404-1 Numero medio di ore di formazione all'anno per dipendente; 404-2 Programmi di aggiornamento delle competenze dei dipendenti e di assistenza nella transizione	S1-13 - Metriche di formazione e sviluppo di abilità	L23) L'azienda offre una delle seguenti opportunità di formazione ai lavoratori per lo sviluppo professionale?

	Attività formative Soft skills	404-1 Numero medio di ore di formazione all'anno per dipendente	S1-13 - Metriche di formazione e sviluppo di abilità	L23) L'azienda offre una delle seguenti opportunità di formazione ai lavoratori per lo sviluppo professionale?
	Attività formative Sviluppo personale	404-1 Numero medio di ore di formazione all'anno per dipendente	S1-13 - Metriche di formazione e sviluppo di abilità	L23) L'azienda offre una delle seguenti opportunità di formazione ai lavoratori per lo sviluppo professionale?
	Attività formative in ambito sostenibilità, sdfs			
	Incentivi, bonus e supporto in programmi esterni	404-2 Programmi di aggiornamento delle competenze dei dipendenti e di assistenza nella transizione		L23) L'azienda offre una delle seguenti opportunità di formazione ai lavoratori per lo sviluppo professionale?
Comunicazione interna	Strumenti online			
	Strumenti partecipativi			L25) Quali delle seguenti politiche sono scritte nel manuale del dipendente e sono di facile accesso?; L28) In che modo l'azienda incentiva e responsabilizza i lavoratori?
	Condivisione piani, obiettivi, impatti			
Diversity	Problematiche o altro		S1-2 – Processi di coinvolgimento della forza lavoro propria e dei rappresentanti dei lavoratori in merito agli impatti; S1-3 – Processi per porre rimedio agli impatti negativi e canali che consentono ai lavoratori propri di sollevare preoccupazioni	L25) Quali delle seguenti politiche sono scritte nel manuale del dipendente e sono di facile accesso?; L28) In che modo l'azienda incentiva e responsabilizza i lavoratori?
	Analisi o gestione rischio discriminazione	406-1 Episodi di discriminazione e misure correttive adottate	S1-1 – Politiche relative alla forza lavoro propria; S1-17 - Incidenti, reclami e gravi impatti sui diritti umani	
	Recruitment inclusivo	405-1 Diversità negli organi di governance e tra i dipendenti	S1-9 - Metriche di diversità; S1-12 - Persone con disabilità	Co3) Quali delle seguenti pratiche per temi come la diversità, equità e inclusione sono implementate dall'azienda?; Co6) Quanti dei manager dell'azienda si identificano come donne?; Co7) Che parte dei manager dell'azienda si identifica come appartenente a un gruppo sociale sottorappresentato?
	Analisi o politiche diversity	405-2 Rapporto tra salario di base e retribuzione delle donne rispetto agli uomini	S1-16 - Metriche di remunerazione (gap salariale e remunerazione totale)	Co3) Quali delle seguenti pratiche per temi come la diversità, equità e inclusione sono implementate dall'azienda?; Co4) Quali dei seguenti attributi di una forza di lavoro diversa vengono monitorati dall'azienda, sia attraverso sondaggi anonimi che altri metodi legali vigenti nella sua giurisdizione?; Co8) L'azienda implementa qualcuna delle seguenti politiche o programmi per promuovere la diversità all'interno della catena dei fornitori?
	Gestione diversità		S1-2 – Processi di coinvolgimento della forza lavoro propria e dei rappresentanti dei lavoratori in merito agli impatti	Co3) Quali delle seguenti pratiche per temi come la diversità, equità e inclusione sono implementate dall'azienda?
Crescita	Altro			
	Piani carriera			L24) Quali delle seguenti opzioni sono comprese nel processo formale di feedback per i dipendenti?
	Valutazione e feedback ai lavoratori	404-3 Percentuale di dipendenti che ricevono periodicamente valutazioni delle loro performance e dello sviluppo professionale	S1-13 - Metriche di formazione e sviluppo di abilità	L24) Quali delle seguenti opzioni sono comprese nel processo formale di feedback per i dipendenti?
Benefit	Altro	404-2 Programmi di aggiornamento delle competenze dei dipendenti e di assistenza nella transizione		L28) In che modo l'azienda incentiva e responsabilizza i lavoratori?
	Premi			L15) L'azienda offre uno dei seguenti benefit finanziari aggiuntivi ai lavoratori non esecutivi?
	Perquisites			L27) Quali benefit addizionali vengono offerti alla maggioranza dei lavoratori con posizioni non manageriali?
	Benefit	201-1 Valore economico diretto generato e distribuito; 401-2 Benefici per i dipendenti a tempo pieno che non sono disponibili per i dipendenti a tempo determinato o part-time; 401-3 Congedo parentale	S1-11 - Protezione sociale; S1-15 - Metriche di equilibrio vita-lavoro	L17) I lavoratori hanno accesso a uno dei seguenti piani di risparmio pensionistici?; L18) Che prodotti, programmi o servizi finanziari offre l'azienda per agevolare i lavoratori a ore nella loro gestione finanziaria?; L19) Come viene fornita l'assistenza sanitaria nel paese in cui risiede la maggior parte dei lavoratori?; L20) Che percentuale di lavoratori riceve una copertura sanitaria attraverso un piano governativo o aziendale?; L21) Quali benefit offre l'azienda a tutti i dipendenti a tempo pieno ad integrazione dei programmi governativi?; L22) Quando i lavoratori part-time possono avere accesso ai benefit offerti dall'azienda?; L26) Quali politiche di congedo parentale per la figura secondaria sono a disposizione dei lavoratori dell'azienda, sia attraverso l'azienda stessa sia attraverso un programma statale?; L27) Quali benefit addizionali vengono offerti alla maggioranza dei lavoratori con posizioni non manageriali?
Conciliazione	Benefit innovativi			L18) Che prodotti, programmi o servizi finanziari offre l'azienda per agevolare i lavoratori a ore nella loro gestione finanziaria?
	Flessibilità		S1-15 - Metriche di equilibrio vitalavoro	
	Smartworking			
Soddisfazione	Programmi family o care giver (ascolto/life learning)	401-2 Benefici per i dipendenti a tempo pieno che non sono disponibili per i dipendenti a tempo determinato o part-time; 401-3 Congedo parentale	S1-11 - Protezione sociale, S1-15 - Metriche di equilibrio vita-lavoro	L26) Quali politiche di congedo parentale per la figura secondaria sono a disposizione dei lavoratori dell'azienda, sia attraverso l'azienda stessa sia attraverso un programma statale?; L27) Quali benefit addizionali vengono offerti alla maggioranza dei lavoratori con posizioni non manageriali?
	Indagini			L29) L'azienda monitora e valuta la soddisfazione e il coinvolgimento dei propri lavoratori in uno dei seguenti modi?
	Turnover	401-1 Assunzioni di nuovi dipendenti e avvicendamento dei dipendenti	S1-6 - Caratteristiche dei dipendenti dell'azienda	L29) L'azienda monitora e valuta la soddisfazione e il coinvolgimento dei propri lavoratori in uno dei seguenti modi?
Employer branding	Altro			
	Comunicazione			
	Attività			

### **Benessere fisico**

L'area del benessere fisico è coperta per la maggior parte degli items presenti al suo interno dai GRI, nello specifico dalla serie degli indicatori che riguardano la salute e la sicurezza sul lavoro, i GRI 403. Questa serie include vari aspetti come la gestione della sicurezza, la formazione dei lavoratori, la registrazione degli incidenti e delle malattie professionali, e le misure preventive adottate dalle aziende. L'obiettivo è fornire una visione completa delle politiche e delle pratiche adottate dalle organizzazioni per garantire un ambiente di lavoro sicuro e salutare.

- Partendo dal GRI 403-1, esso valuta come l'azienda gestisce sistematicamente la salute e la sicurezza sul lavoro (SSL), attraverso un sistema di gestione. Un efficace sistema di gestione SSL assicura che siano identificati e gestiti i rischi per la salute e la sicurezza, contribuendo al mantenimento del benessere fisico dei dipendenti.
- Il GRI 403-2 si concentra sulle procedure per identificare i pericoli, valutare i rischi e indagare sugli incidenti. Queste pratiche sono essenziali per prevenire incidenti e malattie professionali, migliorando la sicurezza e il benessere fisico in ambiente di lavoro.
- Il 403-3 esamina i servizi forniti dall'azienda per mantenere e migliorare la salute dei lavoratori. Ciò include programmi di wellness, assistenza sanitaria e screening periodici.
- Il 403-4 Partecipazione dei Lavoratori a Programmi di SSL: Questo indicatore riguarda l'engagement e la consultazione dei dipendenti in materia di SSL. La partecipazione attiva dei lavoratori aiuta a creare un ambiente di lavoro più sicuro e sano.
- Il GRI 403-5 valuta le iniziative di formazione per i lavoratori, cruciali per aumentare la consapevolezza e ridurre i rischi di infortuni e malattie.
- Il GRI 403-6 si focalizza sulle iniziative per promuovere la salute generale dei lavoratori, che possono includere programmi di fitness, di gestione dello stress, e di alimentazione sana.
- Il 403-7 indaga come l'azienda previene e mitiga gli impatti sulla salute e sicurezza derivanti dai suoi rapporti di business, inclusi fornitori e partner.

- Il GRI 403-8 rendiconta i lavoratori coperti da un sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro, indicando quale percentuale dei dipendenti di un'organizzazione e dei lavoratori non dipendenti ma il cui lavoro o luogo di lavoro è controllato dalla stessa è interessata da un sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro basato sui requisiti di legge e su linee guida e standard accreditati.
- Infine, i GRI 403-9 e 403-10 tracciano il numero e il tipo di infortuni sul lavoro e malattie professionali, fornendo dati essenziali per migliorare le pratiche di SSL.

Oltre alla serie dei GRI 403, si collega a quest'area anche l'indicatore 410-1, il quale valuta la formazione del personale di sicurezza sugli aspetti dei diritti umani, rilevante per garantire che le misure di sicurezza non compromettano la salute ed il benessere dei lavoratori (GRI, 2023). Gli ESRS coprono l'area della salute e sicurezza sul lavoro attraverso gli indicatori nell'obbligo di informativa S1-14. Gli indicatori inclusi in questo requisito mirano a fornire una misurazione e una comunicazione dettagliata delle prestazioni delle aziende in termini di salute e sicurezza dei lavoratori. Includono elementi come la frequenza degli incidenti, le malattie professionali, i giorni di assenza dal lavoro e altre metriche rilevanti che possono aiutare a valutare l'efficacia delle politiche di salute e sicurezza adottate (Commissione Europea, 2023).

### ***Benessere psicologico***

Il GRI 403-6, relativo alla promozione della salute dei lavoratori, è l'indicatore più rilevante per valutare quest'area. Questo indicatore tratta non solo dei servizi medici di natura fisica ma anche dei servizi di natura psicologica volti a garantire e promuovere la salute mentale ed il benessere psicologico dei dipendenti. Il GRI 403-6 riconosce che la salute dei lavoratori non si limita solo all'aspetto fisico, ma include anche il benessere psicologico e mentale. Questa comprensione è cruciale in un'epoca in cui lo stress lavorativo e i problemi di salute mentale stanno diventando sempre più prevalenti e rilevanti.

Quest'informativa include la fornitura di servizi di natura psicologica, come il supporto psicologico, programmi di counseling, e iniziative per la gestione dello stress. Questi servizi sono essenziali per creare un ambiente lavorativo che supporti attivamente la salute mentale dei dipendenti.

Un'azienda che vada oltre la semplice assistenza reattiva in caso di problemi di salute mentale, prendendo iniziative proattive per promuovere e mantenere il benessere psicologico, ad esempio attraverso la formazione dei manager su come supportare i dipendenti con problemi

di salute mentale, e la promozione di un equilibrio sano tra vita lavorativa e privata, può creare una cultura aziendale che valorizzi la sfera della salute mentale.

Infine, questo indicatore fornisce anche un mezzo per le organizzazioni per valutare l'efficacia delle loro politiche e pratiche di salute mentale. Le aziende possono utilizzare i dati raccolti per identificare aree di miglioramento e sviluppare strategie più efficaci per il sostegno della salute mentale dei dipendenti (GRI, 2023).

### ***Benessere sociale***

È possibile affermare che, promuovendo attivamente il benessere fisico, psicologico ed economico, si possa favorire la creazione e la preservazione di un ambiente lavorativo caratterizzato da relazioni sociali di alta qualità tra i dipendenti.

Anche l'investimento in formazione sulla comunicazione efficace, sulla collaborazione e la gestione dei conflitti, e sullo sviluppo della leadership inclusiva, possono avere un impatto significativo su questa sfera del benessere.

Per quanto riguarda gli indicatori correlabili a quest'area, gli obblighi di informativa S1-1 e S1-2 sono strettamente collegati all'item "Attività di ingaggio, condivisione valori, senso di appartenenza".

S1-1 riguarda la descrizione delle politiche aziendali per gestire gli impatti sulla forza lavoro propria, il coinvolgimento dei dipendenti e l'approccio generale agli aspetti relativi al coinvolgimento dei lavoratori. S1-2, invece, si concentra sul coinvolgimento diretto della forza lavoro propria o dei rappresentanti dei lavoratori nelle decisioni aziendali e nelle attività volte a gestire gli impatti sulla forza lavoro. Questo coinvolgimento è essenziale per assicurare che le prospettive e le esigenze dei dipendenti siano prese in considerazione nelle decisioni aziendali, contribuendo così al loro benessere sociale e al senso di appartenenza.

Infine, l'obbligo di informativa G1-1, riguardante le politiche in materia di cultura d'impresa e condotta delle imprese, si collega strettamente all'area del benessere sociale poiché attraverso la promozione e la comunicazione delle politiche aziendali che definiscono la cultura d'impresa e guidano il comportamento etico e responsabile all'interno dell'organizzazione, le aziende dimostrano un impegno verso la creazione di un ambiente lavorativo sano e inclusivo, dove i dipendenti possono sentirsi coinvolti, valorizzati e parte integrante della visione e dei valori dell'azienda (Commissione Europea, 2023).

## ***Benessere economico***

La valutazione del benessere economico di un'azienda e dei suoi dipendenti attraverso le sue politiche salariali e i relativi sussidi, allo scopo di garantire la sicurezza economica dei propri dipendenti, è un aspetto cruciale della responsabilità sociale d'impresa e della sostenibilità. Informative come il GRI 201-1, 202-1, 201-3 e il 405-2, i requisiti di divulgazione S1-10 e S1-16, e una serie di indicatori del B Corp Assessment, forniscono un'analisi completa per comprendere e valutare queste politiche.

Il GRI 201-1 richiede di calcolare il valore economico diretto generato e distribuito (EVG&D), il quale include la somma delle paghe totali (compresi i salari dei dipendenti e importi pagati a istituti statali per conto dei dipendenti), per cui svolge un ruolo puramente quantitativo nell'ambito delle politiche salariali all'interno dell'azienda.

Il GRI 202-1 valuta le politiche salariali di un'azienda, concentrando l'attenzione sul rapporto tra i salari standard per genere e il salario minimo legale, ove esistente. Questo aiuta a comprendere se l'azienda remunera i suoi dipendenti in modo equo e conforme alle normative locali. Il GRI 201-3, invece, tratta dei piani di benefit post-impiego definiti e di altri piani pensionistici, che si caratterizzano come una forma di diminuzione dell'insicurezza economica per il lavoratore.

Il 405-2 analizza il rapporto fra il salario di base e la retribuzione delle donne rispetto agli uomini, consentendo di valutare l'equità interna e il rispetto dell'uguaglianza di genere nelle politiche salariali dell'azienda (GRI, 2023).

Anche il requisito di divulgazione S1-10, sulla falsa riga del GRI 202-1 si concentra sull'adeguatezza dei salari: questa informativa richiede che le aziende specifichino se i loro dipendenti ricevono salari adeguati, in linea con i parametri di riferimento applicabili.

Il Requisito S1-16, imitando il GRI 405-2, si concentra invece sul Gap remunerativo di genere, ponendo il focus sulle differenze salariali tra i generi (Commissione Europea, 2023).

Passando al BIA, possiamo ricondurre a quest'area gli indicatori L1, L10, L11, L12, L13, L14, L15, L16, L17, L18 e Co5. In particolare, questi indicatori mirano a valutare le politiche salariali e di benefit in varie dimensioni, come la stabilità del salario, il rapporto tra il salario più basso e il salario di sussistenza, il gap tra i salari più alti e più bassi, il contributo a iniziative per aumentare i salari o i sussidi, la partecipazione agli utili dell'azienda, anche attraverso azioni, *stock options* o *stock equivalents*, i piani di risparmio pensionistici e i servizi di assistenza finanziaria ai dipendenti. Questi indicatori forniscono un'analisi dettagliata e olistica del

benessere economico all'interno dell'azienda, analizzando e valutando le politiche salariali, i sistemi premianti, il supporto finanziario, la partecipazione agli utili e le forme di diminuzione dell'insicurezza economica.

Uno degli indicatori più significativi per valutare quest'area è sicuramente l'L15, che riguarda i modi in cui l'azienda può offrire benefit finanziari ai propri lavoratori esecutivi: questi benefit possono spaziare dagli adeguamenti salariali in funzione al costo della vita locale e in linea con i tassi d'inflazione del paese, all'offerta bonus e partecipazione agli utili o all'opportunità di partecipazione societaria ai lavoratori, coprendo in questo modo la maggior parte degli items presenti in quest'area (B Lab).

Infine, riguardo alle forme di riduzione dell'insicurezza economica, sono coerenti logicamente ed impattanti anche gli indicatori relativi alle modalità di assistenza sanitaria offerte ai lavoratori, in quanto queste ultime forniscono protezione finanziaria contro i costi elevati delle cure mediche contribuendo a diminuire l'instabilità finanziaria dei propri lavoratori.

Le pratiche di assistenza sanitaria si possono valutare attraverso il GRI 401-2, oppure attraverso gli indicatori del BIA dell'argomento di impatto "Salute, benessere & sicurezza", ovvero gli indicatori che vanno dal L19 fino al L22.

L'uso combinato degli indicatori sopracitati permette alle aziende di avere una visione completa e multidimensionale delle loro politiche salariali e degli altri elementi dell'area della check list relativa al benessere economico riservato ai dipendenti di un'azienda. Questo non solo aiuta a garantire la conformità con le normative locali e internazionali, ma anche a promuovere un ambiente di lavoro equo ed etico, migliorando il benessere economico dei dipendenti e contribuendo a un impatto sociale positivo.

### ***Spazi per il benessere***

L'unico riferimento nei tre standard analizzati per questa ricerca, relativo a quest'area, è stato riscontrato nell'indicatore BCorp L27, in cui si parla della possibilità di avere all'interno dell'azienda degli spazi adibiti ai servizi per l'infanzia come benefit addizionale per i lavoratori con posizioni non manageriali (B Lab). Non sono stati riscontrati ulteriori indicatori o informative che si collegano direttamente a quest'area. Per valutare efficacemente quest'area, dovrebbe essere condotta un'analisi sugli spazi di lavoro smart, di ristoro e relativi ad altri benefit, per comprendere se questi rispondano alle necessità dei dipendenti e favoriscano la loro produttività e benessere.

### ***Flussi di lavoro***

Nel B Corp Assessment si trovano gli indicatori G7 e G8, che giocano un ruolo fondamentale nell'analizzare e valutare i flussi di lavoro, la chiarezza dei ruoli, e la struttura organizzativa di un'azienda. Questi indicatori aiutano a comprendere come siano organizzate la supervisione, la gestione interna, e la governance all'interno dell'azienda.

L'indicatore G7 richiede alle aziende di chiarire quale sia il livello più alto di supervisione presente. Ciò include identificare la posizione o il ruolo che detenga la massima responsabilità di supervisione, che può variare da una struttura a un'altra. L'obiettivo è capire come le responsabilità di supervisione siano distribuite e come la gerarchia influenzi i flussi di lavoro e la gestione delle decisioni.

L'indicatore G8 valuta, invece, come l'azienda faciliti la gestione interna e come mantenga una buona governance. Questo può essere fatto attraverso varie metodologie, come:

- Presenza di un organigramma formale: determina se l'azienda dispone di una struttura gerarchica chiara e ben definita, che aiuti a comprendere come le diverse posizioni e i dipartimenti si relazionano tra loro.
- Descrizioni scritte delle mansioni: valuta se l'azienda ha definito chiaramente le responsabilità e l'autorità di ogni ruolo, attraverso descrizioni dettagliate. Questo aspetto è fondamentale per garantire che tutti i lavoratori comprendano le loro responsabilità e come le loro azioni influenzino il processo decisionale.
- Conduzione di riunioni del team di Management: analizza se e come l'azienda conduca riunioni del team di Management per la pianificazione strategica e la deliberazione di decisioni. Questo aiuta a valutare l'efficacia della comunicazione e della collaborazione a livello di leadership (B Lab).

L'utilizzo di questi indicatori fornisce una visione chiara di come l'azienda sia organizzata e di come gestisca la supervisione e la governance interna. Una chiara definizione dei ruoli e delle responsabilità, insieme a una buona pratica di governance, è cruciale per garantire un ambiente di lavoro efficiente e produttivo. Questi aspetti contribuiscono anche alla trasparenza, all'accountability e alla capacità dell'azienda di attuare strategie efficaci e di prendere decisioni informate.

## **Formazione e crescita**

L'analisi delle attività formative attraverso gli standard GRI, ESRS e BIA offre un quadro ampio per valutare l'impegno di un'azienda nello sviluppo delle competenze dei propri dipendenti. Ogni standard ha il suo focus specifico.

Nei GRI troviamo due informative che trattano il tema della formazione e crescita dei dipendenti, e sono i GRI 404-1 e 404-2.

Il 404-1 si focalizza sul numero medio di ore di formazione all'anno per dipendente. Questo indicatore misura la quantità di formazione fornita ai dipendenti, fornendo un'idea generale del livello di investimento dell'azienda nella formazione del personale. Tuttavia, non fornisce dettagli sul contenuto o sulla qualità della formazione.

Il 404-2, invece, pone il focus sui programmi di aggiornamento delle competenze dei dipendenti e di assistenza nella transizione. Si concentra perciò su come l'azienda supporti i dipendenti nel loro sviluppo professionale continuo e nelle transizioni di carriera. Include aspetti come l'aggiornamento delle competenze e l'ausilio fornito allo scopo di affrontare cambiamenti nel mercato del lavoro (GRI, 2023).

Negli ESRS si trova, invece, l'obbligo di informativa S1-13 (Metriche di formazione e sviluppo di abilità): sulla falsariga del GRI 401-4, fornisce una misurazione generale sull'impegno dell'azienda nello sviluppo delle competenze (Commissione Europea, 2023). Questo può includere formazione tecnica, sviluppo di soft skills, e formazione sulla leadership. L'azienda è tenuta a dividere i propri dipendenti per categorie ed esplicitare le ore medie di formazione per dipendente riguardo ciascuna di esse. In entrambi i casi, le informative sono utili per ottenere una visione d'insieme dell'investimento in formazione all'interno di un'azienda, ma potrebbero non essere sufficienti per valutare aspetti specifici come la qualità o l'efficacia della formazione.

L'indicatore L23 proveniente dal BIA, d'altra parte, domanda quali opportunità di formazione vengano offerte ai lavoratori per lo sviluppo professionale. Esso valuta perciò la varietà e la qualità delle opportunità di formazione offerte ai lavoratori. Può includere programmi interni su competenze trasversali o di sviluppo personale, modalità di formazione esterna come lauree e licenze professionali, modalità di formazione iniziale come il mentorship, e altre risorse di apprendimento (B Lab).

Insieme, questi standard forniscono una visione olistica e integrata delle politiche e pratiche formative di un'azienda. Mentre ciascuno ha un approccio leggermente diverso, la

combinazione dei loro indicatori consente di valutare in modo complesso l'impegno di un'organizzazione nella formazione e nello sviluppo professionale dei suoi dipendenti. Tuttavia, si denota la mancanza di strumenti di valutazione di un'area che è sempre più rilevante nel contesto aziendale odierno e che potrebbe essere ulteriormente sviluppata in questi standard, ovvero la formazione specifica in ambito di sostenibilità e SDGs.

### ***Comunicazione interna***

Per quanto riguarda l'area della comunicazione interna, gli standard e indicatori che si possono collegare per valutare quest'area sono gli obblighi di informativa ESRS S1-2 e S1-3, e gli indicatori L25 e L28 del BCorp Impact Assessment.

Gli obblighi di informativa S1-2 e S1-3 esplicitano il bisogno di attuare processi per porre rimedio agli impatti negativi e canali che consentono ai lavoratori propri di sollevare preoccupazioni. Tra i canali per comunicare preoccupazioni o esigenze figurano meccanismi di reclamo, numeri di emergenza, sindacati (dove i lavoratori sono iscritti a sindacati), comitati aziendali, processi di dialogo o altri strumenti mediante i quali la forza lavoro propria o i rappresentanti dei lavoratori possono sollevare preoccupazioni circa gli impatti o spiegare le esigenze che vorrebbero veder trattate dall'impresa (Commissione Europea, 2023).

L'indicatore BCorp L25 valuta se le politiche aziendali sono incluse nel manuale del dipendente e sono facilmente accessibili.

Il manuale del dipendente dovrebbe assicurare che i dipendenti siano ben informati su politiche importanti come la non discriminazione, l'abuso, i diritti dei lavoratori, la retribuzione, i benefit, e i processi di reclamo. La disponibilità e la trasparenza di queste politiche contribuiscono a un ambiente di lavoro sicuro e inclusivo, essenziale per il benessere e l'engagement dei dipendenti.

L'indicatore L28 fornisce un'importante prospettiva sull'area della comunicazione interna all'interno delle aziende, valutando diversi aspetti che contribuiscono a una comunicazione efficace e partecipativa tra i lavoratori e la direzione aziendale (B Lab). Infatti, tra le possibili modalità di incentivazione e responsabilizzazione dei lavoratori vi può essere la formalizzazione di meccanismi di feedback e denunce: questo aspetto verifica se l'azienda ha implementato canali ufficiali per il feedback e le denunce, che vanno oltre le semplici linee di segnalazione diretta. Ciò garantisce che i lavoratori abbiano mezzi accessibili e sicuri per esprimere preoccupazioni o suggerimenti.

Inoltre, l'indicatore suggerisce l'implementazione di processi interni per ricevere input prima di cambiamenti importanti: consultare i lavoratori prima di apportare modifiche significative nelle politiche operative o strategiche promuoverebbe un ambiente di lavoro maggiormente inclusivo e democratico, dove i dipendenti si sentano ascoltati e coinvolti nelle decisioni aziendali.

Questi canali di comunicazione dovrebbero essere regolarmente aggiornati e migliorati con la partecipazione dei lavoratori. Inoltre, andrebbe monitorato l'utilizzo degli stessi, incluse le modalità e la tempestività di risposta alle segnalazioni e della gestione dei cambiamenti strategici o operativi.

Queste pratiche garantiscono che i sistemi rimangano rilevanti ed efficaci nel tempo, influenzando positivamente l'inclusività, il coinvolgimento e la soddisfazione dei dipendenti, oltre che sottolineare una gestione aziendale efficiente e trasparente all'interno dell'organizzazione.

### ***Diversity***

La diversità e l'inclusione sono aspetti fondamentali del Well Being business model e sono ampiamente trattati negli standard di reporting GRI, ESRS e nel B Impact Assessment (BIA). Questi indicatori aiutano le aziende a valutare e comunicare il loro impegno nella promozione della diversità e nell'eliminazione delle discriminazioni all'interno della propria organizzazione. I GRI 405-1 e 405-2 trattano rispettivamente il primo la diversità negli organi di governance e tra i dipendenti, mentre il secondo, come già visto in precedenza, il rapporto tra il salario di base e la retribuzione tra uomini e donne. Questi forniscono una valutazione sulle politiche di recruitment con l'inclusione di diversi generi e background e aiutano a valutare l'equità salariale all'interno dell'azienda.

L'informativa GRI 406-1 si concentra sugli episodi di discriminazione all'interno dell'organizzazione e sulle misure correttive adottate. È essenziale per identificare e affrontare attivamente le questioni di discriminazione, contribuendo a creare un ambiente di lavoro più equo e inclusivo, in modo da minimizzare il rischio di episodi di questo tipo (GRI, 2023).

Passando agli ESRS, troviamo l'ESRS S1-1, il quale richiede alle aziende di rendicontare, tra le politiche relative alla propria forza lavoro, se dispongano di politiche specifiche volte a eliminare la discriminazione, comprese le molestie, e a promuovere le pari opportunità e altre soluzioni a sostegno della diversità e dell'inclusione.

Poi, l'ESRS S1-2 riguarda la gestione della diversità nella misura in cui l'impresa può comunicare il modo in cui coinvolge le persone a rischio o in situazioni di vulnerabilità ed il modo in cui tiene conto dei potenziali ostacoli al coinvolgimento dei lavoratori propri (ad esempio differenze linguistiche e culturali, squilibri di genere e di potere, divisioni all'interno di una comunità o di un gruppo).

Dopodiché troviamo l'ESRS S1-9, il quale riguarda le metriche specifiche relative alla diversità, in particolare si applica fornendo i dati dettagliati sulla composizione della forza lavoro in termini di diversi attributi demografici e di genere.

L'ESRS S1-12, invece, si concentra sull'inclusione e il supporto delle persone con disabilità all'interno dell'organizzazione, un aspetto cruciale per un ambiente di lavoro veramente inclusivo.

L'ESRS S1-16, come detto prima, riguarda il gap salariale di genere ed in coppia con il GRI 405-2 è utile ad analizzare l'equità salariale tra generi.

Il requisito di divulgazione ESRS S1-17, infine, ha come scopo divulgare il numero di incidenti lavorativi e/o reclami e gravi impatti sui diritti umani all'interno della propria forza lavoro, e qualsiasi multa, sanzione o compensazione materiale correlata per il periodo di rendicontazione (Commissione Europea, 2023).

Esaminando gli indicatori BIA associabili a quest'area, si possono trovare quelli che vanno dal Co3 al Co8 (eccetto il Co5): questi indicatori valutano diversi aspetti della diversità e dell'inclusione nell'azienda,

Il Co3 rendiconta le pratiche implementate dall'azienda riguardanti diversità, equità e inclusione. Esse possono includere la semplice presenza di un messaggio in ogni ricerca di lavoro che affermi il proprio impegno nei confronti di diversità, equità e inclusione, l'offerta di formazione ai lavoratori riguardanti questi tre temi, ma anche la valutazione dei curriculum e le richieste di lavoro senza avere accesso ai nomi o ad altre caratteristiche che permettano di identificare i candidati, oltre che la definizione di obiettivi di miglioramento specifici e misurabili di diversità e la conduzione di un'analisi di equità salariale all'interno dell'azienda.

Il Co4, invece, riguarda gli attributi di una forza lavoro diversificata che vengono monitorati dall'azienda, che possono essere il livello socioeconomico (stabilito attraverso parametri quali vivere in una zona a basso reddito, livello educativo, ecc.), attributi di razza o etnia, di genere, età o altro.

Il Co6 e il Co7 riguardano la parte dei manager che si identificano come donne e come appartenenti a gruppi sociali rappresentati.

Per concludere, il Co8 riguarda le politiche o programmi per promuovere la diversità all'interno della catena dei fornitori. Queste politiche possono riguardare il monitoraggio della diversità tra i proprietari delle aziende fornitrici, ma soprattutto la presenza di programmi formali e politiche riguardanti la percentuale di acquisti, la preferenza, e il supporto a fornitori con maggiore diversità o individui con appartenenza a gruppi sottorappresentati tra i proprietari (B Lab).

Attraverso l'uso di questi indicatori, le aziende possono non solo misurare e comunicare efficacemente il loro impegno verso la diversità e l'inclusione, ma anche identificare aree di miglioramento e adottare strategie per rafforzare queste importanti dimensioni della responsabilità sociale d'impresa.

### ***Crescita***

L'area della crescita in un Well Being business model è fondamentale per valutare come le aziende investono nello sviluppo dei propri dipendenti e come li responsabilizzano. Quest'area va di pari passo con l'area della formazione e perciò si possono associare indicatori simili per valutarle.

Uno degli indicatori già presenti nell'area della formazione è il GRI 404-2 (programmi di aggiornamento delle competenze e assistenza nella transizione): questa informativa valuta l'impegno dell'azienda nel fornire programmi di formazione e sviluppo delle competenze ai suoi dipendenti, inclusa l'assistenza nella transizione professionale, mostrando un impegno a supportare i dipendenti anche in momenti di cambiamento, come durante la ristrutturazione aziendale o l'evoluzione delle esigenze del mercato (GRI, 2023).

Per supportare la crescita di un lavoratore è necessario monitorarne lo sviluppo e le performance attraverso delle valutazioni periodiche. A tal proposito, il GRI 404-3, e in maniera analoga il requisito di divulgazione ESRS S1-13, misurano la percentuale di dipendenti che abbiano ricevuto revisioni periodiche delle prestazioni e dello sviluppo della carriera. Questo è un indicatore chiave del coinvolgimento dell'azienda nel monitorare e sostenere la crescita professionale dei propri dipendenti.

Rimanendo sul tema delle valutazioni, con un accenno anche al piano carriera, l'indicatore BCorp L24 riguarda il processo formale di feedback per i dipendenti. Include una varietà di

opzioni come valutazioni regolari, l'inclusione di feedback di pari e subordinati, indicazioni scritte sullo sviluppo della carriera e l'inclusione di obiettivi sociali e ambientali chiaramente identificati e raggiungibili.

Un sistema di feedback a 360 gradi è cruciale per il miglioramento continuo e per l'allineamento delle aspettative tra dipendenti e management.

Il BCorp L28, già citato nell'area della comunicazione interna, esplora le modalità con cui l'azienda incentiva e responsabilizza i suoi lavoratori. È presente in quest'area perché, ad esempio, l'instaurazione di un sistema di Open book management, o di Self-management, possono portare alla crescita personale dell'individuo, sentendosi esso responsabilizzato ad agire in maniera totalmente trasparente, o indipendente, a seconda della forma di management presente all'interno dell'azienda. Possono inoltre essere descritte altre forme di incentivazione e responsabilizzazione adottate dall'azienda in questo contesto (B Lab).

La somma di tali indicatori aiuta a valutare se un'azienda fornisce le risorse necessarie per il miglioramento delle competenze dei dipendenti, promuove la loro crescita professionale e personale, e crea un ambiente in cui i lavoratori si sentono valutati, incentivati e responsabilizzati. Queste pratiche non solo migliorano il benessere dei dipendenti, ma contribuiscono anche a un ambiente di lavoro più produttivo e a una maggiore sostenibilità aziendale.

### ***Benefit***

Il tema dei benefit per i dipendenti è un aspetto cruciale nella valutazione del benessere e della sostenibilità all'interno delle aziende. Le informative GRI 201-1, 401-2 e 401-3, i requisiti di divulgazione ESRS S-11 e S1-15, e una serie di indicatori del B Corp Assessment (L17, L18, L19, L20, L21, L22, L26, L27) forniscono misure per valutare come le aziende supportano i propri dipendenti attraverso vari tipi di benefit.

Come visto in precedenza nell'area relativa alle politiche salariali, l'informativa GRI 201-1 richiede di calcolare il valore economico diretto generato e distribuito (EVG&D), il quale tra le sue voci include il calcolo dei benefit totali, che comprendono contributi regolari quali a fondi pensionistici e per assicurazioni, veicoli aziendali e assistenza sanitaria privata e altre tipologie di sostegno dei dipendenti, come alloggi, prestiti senza interesse, assistenza per trasporti pubblici, sussidi per istruzione e pagamenti per licenziamenti per esubero.

Il GRI 401-2 si focalizza sui benefici per i dipendenti a tempo pieno che non sono disponibili per i dipendenti a tempo determinato o part-time: questo indicatore dei GRI si concentra sui benefici forniti ai dipendenti a tempo pieno rispetto a quelli temporanei o part-time. Include l'analisi di aspetti come piani pensionistici, assicurazioni sanitarie, e altri benefici, evidenziando eventuali differenze nella fornitura di tali vantaggi in base al tipo di contratto lavorativo.

Il GRI 401-3 riguarda il congedo parentale ed in particolare il numero totale dei dipendenti che avevano diritto al congedo parentale e che ne hanno usufruito. Inoltre, viene esplicitato il numero totale dei dipendenti che sono ritornati al lavoro nel periodo di rendicontazione al termine del congedo parentale quindi il numero totale dei dipendenti che sono ritornati al lavoro al termine del congedo parentale e che erano ancora alle dipendenze dell'organizzazione 12 mesi dopo essere rientrati al lavoro, ed i tassi di rientro al lavoro e di fidelizzazione dei dipendenti che hanno usufruito del congedo parentale (Commissione Europea, 2023).

Gli analoghi requisiti di divulgazione provenienti dagli ESRS sono l'S1-11 e l'S1-15, la cui creazione è stata ispirata direttamente dai GRI 401-2 e 401-3 (EFRAG, 2023).

L'S1-11 si concentra sulla protezione sociale offerta ai dipendenti, esaminando in che modo le aziende contribuiscono alla sicurezza sociale dei propri lavoratori, attraverso sistemi come piani pensionistici, assicurazioni per infortuni, e altri tipi di supporto.

L'S1-15 pone il focus sulla percentuale di dipendenti aventi diritto che hanno usufruito di congedi familiari (Commissione Europea, 2023).

Esaminando la serie di indicatori associabili per analizzare quest'area provenienti dal BCorp Assessment, troviamo innanzitutto l'L17, che valuta se e quali piani di risparmio pensionistici sono accessibili ai lavoratori. Un piano pensionistico ben strutturato è un indicatore importante del sostegno a lungo termine fornito ai dipendenti.

L'indicatore L18 tratta invece dei servizi finanziari che l'azienda può offrire per agevolare gestione finanziaria dei lavoratori a ore. Alcuni di questi, come ad esempio l'offerta di strumenti di gestione finanziaria o coaching ed il servizio di preparazione fiscale, possono essere considerati dei benefit innovativi, in quanto si allontanano dalle tipiche offerte di benefit aziendali e affrontano direttamente aspetti finanziari e pratici che possono avere un impatto significativo sulla vita quotidiana dei dipendenti.

Gli indicatori L19, L20, L21 ed L22, come già visto in precedenza, si concentrano sulla fornitura di assistenza sanitaria, su come essa viene fornita nel paese in cui risiede la maggior parte dei

lavoratori (se tramite piano governativo o aziendale), come l'azienda contribuisce a tale assistenza, e sulla natura dei benefit sanitari supplementari offerti ai dipendenti a tempo pieno e part-time.

Per quanto riguarda l'L26, esso riguarda il benefit del congedo parentale e nello specifico se sussiste e la modalità in cui viene erogato il congedo parentale per la figura secondaria (ad esempio, il padre o il partner non portante in caso di nascita o adozione).

Infine, l'indicatore L27 esamina quali benefit addizionali vengono offerti alla maggioranza dei lavoratori con posizioni non manageriali, come servizi per l'infanzia negli stabilimenti dell'azienda, assistenza all'infanzia sussidiata, buoni pasto, politiche di sostegno a madri che allattano o altro (B Lab).

Attraverso l'uso di questi standard ed indicatori, le aziende possono valutare e comunicare efficacemente il loro impegno nel fornire supporto e sicurezza ai propri dipendenti attraverso benefit adeguati. Questi benefit non solo migliorano il benessere dei lavoratori, ma possono anche aumentare la loro soddisfazione e fedeltà, contribuendo a creare un ambiente di lavoro più positivo e produttivo.

### ***Conciliazione***

L'area della conciliazione tra vita lavorativa e personale è fondamentale per il benessere dei dipendenti.

Come visto in precedenza, nei GRI 401-2 e 401-3, negli analoghi ESRS S1-11 e S1-15, e nell'indicatore BCorp L26, si parla del beneficio del congedo parentale ed in particolare delle modalità secondo cui l'azienda decide di erogarlo, sia per la figura primaria che per la figura secondaria. Questi, insieme all'L27, il quale può includere benefit come asili nido aziendali, supporto per la cura dei bambini, o altri servizi di assistenza, si possono utilizzare per valutare il tema dei programmi family e caregiver all'interno di quest'area (B Lab).

Inoltre, il requisito di divulgazione S1-15, include politiche come orari di lavoro flessibili e altre iniziative che supportano un bilanciamento tra le responsabilità professionali e quelle personali o familiari per cui può essere associato all'item relativo alla flessibilità lavorativa (Commissione Europea, 2023).

L'importanza della conciliazione tra le responsabilità lavorative e quelle familiari/personali deve incoraggiare le aziende a implementare politiche e pratiche che supportino i dipendenti in questo equilibrio. La disponibilità di congedi parentali adeguati, opzioni di lavoro flessibili e

altri benefit correlati non solo migliora la soddisfazione e il benessere dei dipendenti, ma può anche aumentare la loro produttività e fedeltà all'azienda.

### ***Soddisfazione***

L'area della soddisfazione dei dipendenti è essenziale per valutare il benessere all'interno di un'organizzazione e comprende la valutazione del turnover e la realizzazione di indagini sulla soddisfazione dei lavoratori. Le informative GRI 401-1 e ESRS S1-6, oltre all'indicatore del BIA L29 forniscono misure utili per questo scopo.

Il GRI 401-1 si concentra sul tasso di turnover, ossia il tasso di avvicendamento dei dipendenti all'interno dell'organizzazione. Include dati sul numero di nuove assunzioni e sui dipendenti che lasciano l'azienda, suddivisi per gruppo di età, genere e regione (GRI, 2023). L'analisi del turnover fornisce informazioni importanti sulla stabilità della forza lavoro e può indicare potenziali problemi legati alla soddisfazione lavorativa, alla gestione del personale o all'armonia dell'ambiente lavorativo.

Analogamente, il requisito di divulgazione S1-6, oltre ad includere la rendicontazione del numero di dipendenti con la relativa distinzione per tipologia di contratto (tempo determinato, tempo indeterminato, part-time), include il numero totale di dipendenti che hanno lasciato l'impresa durante il periodo di riferimento e il tasso di rotazione dei dipendenti nel periodo di riferimento (Commissione Europea, 2023).

Andando ad esaminare l'item riguardante le indagini, l'indicatore BIA L29 riguarda le modalità con cui un'azienda monitora e valuta la soddisfazione e il coinvolgimento dei propri lavoratori. Per fare ciò possono essere somministrati periodicamente (almeno una volta all'anno) sondaggi per esaminare il grado di soddisfazione e prestazione dei dipendenti. Il grado di soddisfazione calcolato da questi sondaggi può essere poi paragonato a dei benchmark di riferimento provenienti dal mercato di riferimento.

Inoltre, questo indicatore può essere ricondotto all'item riguardante il turnover poiché nelle risposte possibili fornite dal BIA, si parla del calcolo del tasso di abbandono e della sua analisi in relazione con le medie di mercato (B Lab). Il tasso di abbandono misura il numero di dimissioni volontarie all'interno dell'azienda, sempre in relazione al numero medio totale dei dipendenti, ed è perciò una componente essenziale all'interno del calcolo del tasso di turnover. La valutazione regolare del turnover e la realizzazione di indagini sulla soddisfazione dei lavoratori sono strumenti importanti per le aziende per capire meglio i propri dipendenti e per

individuare aree di miglioramento. Una bassa soddisfazione e un alto turnover (ed in particolar modo un alto tasso di abbandono) possono indicare problemi nell'ambiente di lavoro, nelle politiche aziendali o nella cultura organizzativa, mentre un basso turnover e alti livelli di soddisfazione indicano generalmente un ambiente di lavoro positivo e supportivo. Monitorare e affrontare queste aree permette alle aziende di migliorare la loro performance complessiva, il morale dei dipendenti, e la loro sostenibilità a lungo termine.

### **Employer branding**

L'employer branding si può catalogare come lo strumento per la valorizzazione del well being, frutto dell'insieme delle politiche che riguardano il benessere dei lavoratori.

Essendo un concetto ampio e multidimensionale, l'employer branding si colloca all'intersezione di diverse aree di interesse aziendale, e comprende elementi intangibili come la percezione del brand da parte dei dipendenti, il loro livello di identificazione con l'azienda, e il senso di appartenenza, che sono influenzati da dinamiche uniche e specifiche che dipendono dal contesto dell'ambiente di lavoro.

Questo rende la sua valutazione attraverso indicatori e standard di sostenibilità tradizionali particolarmente complessa, giustificando l'assenza di indicatori e standard direttamente correlabili a quest'area.

## **4.3 Analisi della correlazione del Green & Circular business model**

AREA	ITEMS	GRI	ESRS	BCorp Impact Assessment
Materiali	Materiali biologici	301-1 Materiali utilizzati in base al peso o al volume	E5-2 — Azioni e risorse relative all'uso delle risorse e all'economia circolare; E5-4 - Risorse in ingresso	A37) Quale percentuale dei materiali utilizzati per i prodotti (in volume) è costituita da materiali riciclabili (ed etichettati come tali) o materiali biodegradabili nelle aree in cui vengono venduti (prodotto + imballaggio)?
	Materiali e prodotti certificati ambiente		E5-4 - Risorse in ingresso	A38) Che percentuale dei materiali (in volume) proviene da materiali riciclati, componenti riutilizzati e/o materiali da fonti sostenibili certificate?
	Recupero/Rigenerazione/ricondizionamento di materiali	301-2 Materiali di ingresso riciclati utilizzati; 3013 Prodotti recuperati e relativi materiali di confezionamento; 306 – 2 Gestione di impatti significativi correlati ai rifiuti	E5-4 - Risorse in ingresso	A9) Quali delle seguenti pratiche sono state effettuate dall'azienda negli ultimi 24 mesi, per incorporare considerazioni di tipo ambientale nel design della maggior parte dei prodotti che fabbrica e commercializza?; A36) L'azienda ha un programma di recupero di prodotti/componenti alla fine della loro vita utile per estenderla?; A38) Che percentuale dei materiali (in volume) proviene da materiali riciclati, componenti riutilizzati e/o materiali da fonti sostenibili certificate?
	Materiali da riciclo	306 – 2 Gestione di impatti significativi correlati ai rifiuti	E5-1 — Politiche relative all'uso delle risorse e all'economia circolare; E5-3 - Obiettivi relativi all'uso di risorse e all'economia	A37) Quale percentuale dei materiali utilizzati per i prodotti (in volume) è costituita da materiali riciclabili (ed etichettati come tali) o materiali biodegradabili nelle aree in cui vengono venduti (prodotto + imballaggio)?
	Riduzione materiali		E5-2 — Azioni e risorse relative all'uso delle risorse e all'economia circolare; E5-3 - Obiettivi relativi all'uso di risorse e all'economia circolare	A9) Quali delle seguenti pratiche sono state effettuate dall'azienda negli ultimi 24 mesi, per incorporare considerazioni di tipo ambientale nel design della maggior parte dei prodotti che fabbrica e commercializza?; A35) C'è stata qualche riduzione alla fonte per qualcuno dei prodotti, includendo contenitori e imballaggi, durante l'ultimo anno fiscale?

	Materiali alternativi e impatto ridotto	306 – 2 Gestione di impatti significativi correlati ai rifiuti	E5-1 — Politiche relative all'uso delle risorse e all'economia circolare; E5-3 - Obiettivi relativi all'uso di risorse e all'economia	A41) Quali dei seguenti prodotti ecologici sono stati acquisiti per la maggior parte degli stabilimenti dell'azienda?
Energia	Principali aree di consumo energetico	302-1 Consumo di energia all'interno dell'organizzazione; 302-2 Consumo di energia all'esterno dell'organizzazione; 302-3 Intensità energetica	E1-5 - Consumo e mix energetico	A11) Consumo energetico totale di energia (in gigajoules) durante gli ultimi 12 mesi
	Energie rinnovabili	302-1 Consumo di energia all'interno dell'organizzazione; 302-2 Consumo di energia all'esterno dell'organizzazione; 302-3 Intensità energetica	E1-2 - Politiche relative alla mitigazione dei cambiamenti climatici e all'adattamento agli stessi; E1-5 - Consumo e mix energetico	A12) Totale Energia utilizzata da fonti rinnovabili (Gigajoules) negli ultimi 12 mesi; A13) Che percentuale del consumo di energia proviene da fonti rinnovabili?; A14) Che percentuale del consumo di energia proviene da fonti rinnovabili a basso impatto?
	Monitoraggio e riduzione consumi	302-4 Riduzione del consumo di energia; 302-5 Riduzione dei requisiti energetici di prodotti e servizi	E1-2 - Politiche relative alla mitigazione dei cambiamenti climatici e all'adattamento agli stessi; E1-4 - Obiettivi relativi alla mitigazione e all'adattamento ai cambiamenti climatici	A10) L'azienda monitora, registra e rende noti i propri consumi di energia?; A15) Per quali sistemi l'azienda ha implementato misure di efficienza e risparmio di energia nella maggior parte degli stabilimenti (per metro quadrato) nell'ultimo anno?
Tecnologie abilitanti economia circolare Digital	IoT			
	IA			
	Blockchain			
Tecnologie abilitanti economia circolare Fisiche	Nanotecnologie...			
	Stampanti 3D			
	Nanotecnologie			
	Robotica			
	AR-VR			
Lavoratori	Attività formative su temi ambientali			
	Percezione/cultura			
Efficientamento	Azioni di riduzione consumi	302-4 Riduzione del consumo di energia		A15) Per quali sistemi l'azienda ha implementato misure di efficienza e risparmio di energia nella maggior parte degli stabilimenti (per metro quadrato) nell'ultimo anno?
	Rinnovo impianti	302-4 Riduzione del consumo di energia		A15) Per quali sistemi l'azienda ha implementato misure di efficienza e risparmio di energia nella maggior parte degli stabilimenti (per metro quadrato) nell'ultimo anno?
	Policy esplicite sulle BAT (Best Available Techniques)			
	Manutenzione			
	Relamping	302-4 Riduzione del consumo di energia		A15) Per quali sistemi l'azienda ha implementato misure di efficienza e risparmio di energia nella maggior parte degli stabilimenti (per metro quadrato) nell'ultimo anno?
	Infrastrutture			
Elettrificazione	Impianti condizionamento			
	Impianti produttivi			
Elettrificazione	Mezzi di trasporto interni			
	Veicoli aziendali			A25) L'azienda ha adottato qualcuna delle seguenti pratiche per minimizzare l'impatto ambientale per quanto riguarda il trasporto della propria catena di fornitura e distribuzione?
Emissioni	Calcolo e/o Riduzione emissioni nell'aria	305 – 1 Emissioni di gas a effetto serra (GHG) dirette (Scope 1); 305 – 2 Emissioni di gas a effetto serra (GHG) indirette da consumi energetici (Scope 2); 305 – 3 Altre emissioni di gas a effetto serra (GHG) indirette (Scope 3); 305 – 4 Intensità delle emissioni di gas a effetto serra (GHG); 305 – 5 Riduzione di emissioni di gas a effetto serra (GHG); 305 – 6 Emissioni di sostanze che riducono lo strato di ozono (ODS); 305 – 7 Ossidi di azoto (NOx), ossidi di zolfo (SOx) e altre emissioni nell'aria rilevanti	E1-3 - Azioni e risorse relative alle politiche in materia di cambiamenti climatici; E1-4 - Obiettivi relativi alla mitigazione e all'adattamento ai cambiamenti climatici; E1-6 - Emissioni lorde Scope 1, 2, 3 e totali di gas serra; E2-4 - Inquinamento di aria, acqua e suolo	A16) In che modo l'azienda gestisce le emissioni di gas effetto serra, almeno quelli di Scope 1 e 2?; A17) Emissioni di gas serra totali (tonnellate di CO2 equivalenti); Scope 1; A18) Emissioni di gas serra totali (tonnellate di CO2 equivalenti); Scope 2; A19) Emissioni di gas serra totali (tonnellate di CO2 equivalenti); Scope 3; A20) Qual è l'indice di intensità di carbonio attuale dell'azienda di Scope 1 e 2 (misurata in tonnellate di CO2/milioni di USD di fatturato), non considerando l'uso di crediti di carbonio o compensazioni?; A21) Qual è l'indice di intensità di carbonio attuale dell'azienda per gli Scope 1 e 2 (misurata in tonnellate di CO2/milioni di dollari di fatturato), considerando l'uso di crediti di carbonio o compensazioni?
	Progetti di compensazione/riforestazione		E1-7 - Rimozione di gas serra e progetti di mitigazione dei gas serra finanziati con crediti di carbonio	A26) Se l'azienda ha acquistato crediti di carbonio certificati nel periodo di riferimento, quale percentuale delle emissioni di Scope 1 e 2 di gas a effetto serra è stata compensata?
Emissioni	Certificati bianchi			
	Acquisto di crediti e certificati di emissione		E1-7 - Rimozione di gas serra e progetti di mitigazione dei gas serra finanziati con crediti di carbonio	A26) Se l'azienda ha acquistato crediti di carbonio certificati nel periodo di riferimento, quale percentuale delle emissioni di Scope 1 e 2 di gas a effetto serra è stata compensata?
	Sostanze chimiche	306-3 Sversamenti significativi (2016)	E2-1 – Politiche relative all'inquinamento; E2-2 – Azioni e risorse connesse all'inquinamento; E2-3 – Obiettivi connessi all'inquinamento; E2-4 - Inquinamento di aria, acqua e suolo; E2-5 - Sostanze pericolose e sostanze estremamente pericolose	

Acque reflue	303-1 Interazioni con l'acqua come risorsa condivisa; 303-2 Gestione degli impatti legati allo scarico dell'acqua; 303-4 Scarico idrico	E2-3 - Obiettivi connessi all'inquinamento; E2-4 - Inquinamento di aria, acqua e suolo; E3 - 1 Politiche connesse alle acque e alle risorse marine; E3-2 - Azioni e risorse connesse alle acque e alle risorse marine; E3-3 - Obiettivi connessi alle acque e alle risorse marine; E34 - Consumo di acqua	A29) Quali metodi di conservazione delle risorse idriche sono stati implementati nella maggior parte degli uffici o degli stabilimenti dell'azienda:
Gestione Rifiuti non pericolosi	306 - 1 Generazione di rifiuti e impatti significativi correlati ai rifiuti; 306 - 2 Gestione di impatti significativi correlati ai rifiuti; 306 - 3 Rifiuti generati; 306 - 4 Rifiuti non conferiti in discarica; 306 - 5 Rifiuti conferiti in discarica	E5-2 - Azioni e risorse relative all'uso delle risorse e all'economia circolare; E5-3 - Obiettivi relativi all'uso delle risorse e all'economia circolare; E5-5 - Risorse in uscita	A39) Metriche non ponderate opzionali: qual è orientativamente la riduzione percentuale di rifiuti solidi e rifiuti pericolosi (normalizzata per le variazioni dei ricavi) prodotti dall'azienda nei seguenti periodi? Gli ultimi due anni
Gestione Rifiuti pericolosi	306-3 Sversamenti significativi (2016); 306 - 1 Generazione di rifiuti e impatti significativi correlati ai rifiuti; 306 - 2 Gestione di impatti significativi correlati ai rifiuti; 306 - 3 (2020) Rifiuti generati; 306 - 4 Rifiuti non conferiti in discarica; 306 - 5 Rifiuti conferiti in discarica	E5-2 - Azioni e risorse relative all'uso delle risorse e all'economia circolare; E5-3 - Obiettivi relativi all'uso delle risorse e all'economia circolare; E5-5 - Risorse in uscita	A39) Metriche non ponderate opzionali: qual è orientativamente la riduzione percentuale di rifiuti solidi e rifiuti pericolosi (normalizzata per le variazioni dei ricavi) prodotti dall'azienda nei seguenti periodi? Gli ultimi due anni; A40) L'azienda può verificare che i rifiuti pericolosi che produce vengano sempre smaltiti in modo responsabile? Compreso lo smaltimento di batterie, vernici, apparecchiature elettroniche, ecc.
Re-impiego di moduli	Componentistica acquistata da fornitori	301-1 Materiali utilizzati in base al peso o al volume; 306 - 2 Gestione di impatti significativi correlati ai rifiuti	
	Componentistica recuperata dai prodotti ritirati sul mercato	306 - 2 Gestione di impatti significativi correlati ai rifiuti	E5-2 - Azioni e risorse relative all'uso delle risorse e all'economia circolare
Riduzione sprechi	Processi di supporto (uffici)		
	Processi produttivi		A35) C'è stata qualche riduzione alla fonte per qualcuno dei prodotti, includendo contenitori e imballaggi, durante l'ultimo anno fiscale?
	Processi logistici		
	Packaging - imballaggi		A35) C'è stata qualche riduzione alla fonte per qualcuno dei prodotti, includendo contenitori e imballaggi, durante l'ultimo anno fiscale?
Rinnovo - Ricondizionemnto	Processi di rinnovo dei prodotti reimmessi sul mercato		E5-2 - Azioni e risorse relative all'uso delle risorse e all'economia circolare
	Riutilizzo/redistribuzione	306-2 Gestione di impatti significativi correlati ai rifiuti	E5-2 - Azioni e risorse relative all'uso delle risorse e all'economia circolare
	Ritiro dell'usato e rivendita/donazione		E5-2 - Azioni e risorse relative all'uso delle risorse e all'economia circolare
	Riparazione/manutenzione a prezzi incentivanti	306-2 Gestione di impatti significativi correlati ai rifiuti	E5-2 - Azioni e risorse relative all'uso delle risorse e all'economia circolare
Pack sostenibile	Progettato internamente		
	Affidato ai fornitori		
	In Co-progettazione		
Logistica	Logistica intermodale		
	Tipologia di veicoli, Manutenzione dei veicoli		
	Best Available Technologies		
Logistica	Software di efficientamento		A25) L'azienda ha adottato qualcuna delle seguenti pratiche per minimizzare l'impatto ambientale per quanto riguarda il trasporto della propria catena di fornitura e distribuzione?
	Piano Spostamenti Casa-Lavoro (nuovo obbligo)		A22) L'azienda ha messo in atto programmi o politiche per ridurre l'impronta ecologica dovuta a viaggi/pendolarismo?
Contabilità ambientale	Sistemi di gestione e controllo		G6) Esistono indicatori chiave di prestazione (KPI) o metriche che l'azienda monitora almeno una volta all'anno per determinare se sta raggiungendo i propri obiettivi sociali o ambientali?; A7) L'azienda dispone di un sistema di gestione ambientale (EMS) che copra la produzione di rifiuti, il consumo di energia, l'utilizzo di acqua e le emissioni di anidride carbonica? Quale dei seguenti elementi fanno parte del sistema?
	Carbon footprint certificata		
	LCA		A9) Quali delle seguenti pratiche sono state effettuate dall'azienda negli ultimi 24 mesi, per incorporare considerazioni di tipo ambientale nel design della maggior parte dei prodotti che fabbrica e commercializza?
	ISO 14 000		
Eco-design di prodotto	Altro		
	Progetti attivi di eco-design dei prodotti		A9) Quali delle seguenti pratiche sono state effettuate dall'azienda negli ultimi 24 mesi, per incorporare considerazioni di tipo ambientale nel design della maggior parte dei prodotti che fabbrica e commercializza?
	Product as a service	306 - 2 Gestione di impatti significativi correlati ai rifiuti	E5-2 - Azioni e risorse relative all'uso delle risorse e all'economia circolare
Prodotti in leasing			

Prodotti durevoli materiali resistenti, no obsolescenza	306 – 2 Gestione di impatti significativi correlati ai rifiuti	E5-2 — Azioni e risorse relative all'uso delle risorse e all'economia circolare; E5-5 - Risorse in uscita	
Prodotti standard e compatibili			
Prodotti facilmente riparabili	306 – 2 Gestione di impatti significativi correlati ai rifiuti	E5-2 — Azioni e risorse relative all'uso delle risorse e all'economia circolare; E5-5 - Risorse in uscita	
Prodotti aggiornabili e con caratteristiche per l'upgrade		E5-2 — Azioni e risorse relative all'uso delle risorse e all'economia circolare	
Prodotto riutilizzato	301-3 Prodotti recuperati e relativi materiali di confezionamento	E5-2 — Azioni e risorse relative all'uso delle risorse e all'economia circolare	A36) L'azienda ha un programma di recupero di prodotti/componenti alla fine della loro vita utile per estenderla?
Prodotti riutilizzabile	306 – 2 Gestione di impatti significativi correlati ai rifiuti	E5-2 — Azioni e risorse relative all'uso delle risorse e all'economia circolare	A9) Quali delle seguenti pratiche sono state effettuate dall'azienda negli ultimi 24 mesi, per incorporare considerazioni di tipo ambientale nel design della maggior parte dei prodotti che fabbrica e commercializza?
Prodotti riciclabili	306 – 2 Gestione di impatti significativi correlati ai rifiuti	E5-5 - Risorse in uscita	A9) Quali delle seguenti pratiche sono state effettuate dall'azienda negli ultimi 24 mesi, per incorporare considerazioni di tipo ambientale nel design della maggior parte dei prodotti che fabbrica e commercializza?
Prodotti sfusi			
Prodotti a funzione primaria green			
Prodotti multifunzionali con miglioramento ambientale			
Prodotti riciclati	301-3 Prodotti recuperati e relativi materiali di confezionamento; 306 – 2 Gestione di impatti significativi correlati ai rifiuti	E5-2 — Azioni e risorse relative all'uso delle risorse e all'economia circolare	A9) Quali delle seguenti pratiche sono state effettuate dall'azienda negli ultimi 24 mesi, per incorporare considerazioni di tipo ambientale nel design della maggior parte dei prodotti che fabbrica e commercializza?
Prodotto a basse emissioni			
Prodotto a basso consumo			
Digitalizzazione prodotti			
Fornitori	Tracciabilità della filiera		
	Bill of materials		
	Trasparenza filiera		
	Due diligence (ambientale)	308-1 Nuovi fornitori che sono stati selezionati utilizzando criteri ambientali	
	Prestazioni ambientali fornitori (emissioni, rifiuti, consumi ...ecc)	306 – 2 Gestione di impatti significativi correlati ai rifiuti	
	Certificazioni ambientali fornitori (materiali, impianti, procedure...ecc..)		
	Criteri ambientali selettivi e valutativi dei fornitori	308-1 Nuovi fornitori che sono stati selezionati utilizzando criteri ambientali, 306 – 2 Gestione di impatti significativi correlati ai rifiuti	
	Protocollo di intesa (ambientale/codice di condotta)		
Green procurement*(energia green, materiali biologici, materiali riciclati, km0 food miles)	306 – 2 Gestione di impatti significativi correlati ai rifiuti		
Clienti	Tipologia clienti (n°, dimensioni, distribuzione)		
	Very ecological Customer (VEC)		
	Careful Customer (CC)		
	Would like but... (WLB)		
	Government duty (GD)		
	Non Ecological Customer (NEC)		
	Richieste da clienti in tema ambientale		

Tabella 19: Correlazioni tra standard di sostenibilità e aree della check list per il Green & Circular BM. Fonte: Elaborazione dell'autore

## Materiali

L'area dei materiali, fondamentale per valutare l'uso sostenibile e circolare delle risorse in un'azienda, è ben rappresentata attraverso una varietà di informative e indicatori nei framework GRI, ESRS e B Corp Assessment. Questa serie di indicatori consente alle aziende di misurare e comunicare efficacemente la loro capacità di gestire le risorse in modo responsabile e sostenibile.

Per quanto riguarda i GRI, la serie dei GRI 301 è interamente dedicata ai materiali: Il 301-1 fornisce una misura quantitativa del totale dei materiali usati, distinguendo tra materiali rinnovabili e materiali non rinnovabili, offrendo una visione dell'impatto ambientale generale dell'azienda in termini di utilizzo delle risorse.

Il 301-2 si concentra sull'utilizzo di materiali riciclati, un elemento chiave nell'economia circolare, mostrando l'impegno dell'azienda nel ridurre la dipendenza da risorse vergini e nel favorire il riciclo.

Infine, il 301-3 esamina il recupero dei prodotti e dei materiali, e dei relativi materiali di confezionamento, indicando l'efficacia dell'azienda nel ridurre gli sprechi e nel riutilizzare i materiali.

In questo contesto si inserisce anche l'informativa 306-2, in quanto tra le misure adottabili per prevenire la formazione di rifiuti c'è quella di utilizzare materiali alternativi a più basso impatto ambientale, come materiali d'ingresso usati, riciclati o rinnovabili (GRI, 2023).

Passando agli ESRS, trattano l'utilizzo circolare dei materiali quattro obblighi di informativa in particolare, appartenenti alla serie di requisiti E5, relativi all'utilizzo di risorse e all'economia circolare.

Il requisito E5-1 descrive le politiche che ha adottato per gestire i propri impatti, rischi e opportunità rilevanti connessi all'uso delle risorse e all'economia circolare, che possono riguardare l'abbandono progressivo dell'uso di risorse vergini, compreso il conseguente aumento dell'uso di materiali riciclati, e l'approvvigionamento e uso sostenibili di materiali rinnovabili.

Il requisito E5-2 include azioni che portano ad un più efficiente utilizzo di materiali biologici e tecnici, in particolare in relazione alle materie prime critiche e alle terre rare, e a tassi più elevati di utilizzo di materie prime secondarie (materiali riciclati).

Il requisito E5-3 esplicita gli obiettivi dell'azienda riguardanti l'uso efficiente delle risorse e l'adozione di principi di economia circolare. Essi possono riguardare l'aumento del tasso di utilizzo di materiali circolari, la minimizzazione delle materie prime, l'approvvigionamento e lo sfruttamento delle risorse rinnovabili seguendo il principio dell'utilizzo a cascata e altre questioni relativi all'uso delle risorse e dei materiali in maniera circolare.

Il requisito E5-4 analizza le risorse in ingresso utilizzate, inclusa la loro origine e la sostenibilità, offrendo una panoramica dell'uso di esse all'interno dell'organizzazione, esplicitando una serie di dati come: il peso complessivo dei prodotti e dei materiali tecnici e biologici utilizzati nel

periodo di riferimento; la percentuale di materiali biologici (e biocarburanti utilizzati a fini non energetici) utilizzati per fabbricare i prodotti e i servizi dell'impresa (compresi gli imballaggi) di provenienza sostenibile, informazioni sul sistema di certificazione utilizzato e sull'applicazione del principio di uso a cascata; il peso, in valore assoluto e in percentuale, dei componenti secondari riutilizzati o riciclati, dei prodotti intermedi secondari e dei materiali secondari utilizzati per fabbricare i prodotti e i servizi dell'impresa (compresi gli imballaggi) (Commissione Europea, 2023).

Gli indicatori del B Corp Assessment che si possono associare a quest'area sono:

L'A9, il quale esamina le pratiche adottate per incorporare considerazioni ambientali nel design dei prodotti, come ad esempio il recupero di parti di prodotti, o il processo di riduzione di utilizzo di materiali alla fonte, e l'indicatore A35, che rendiconta, a tal proposito, se ci siano state riduzioni alla fonte per qualcuno dei prodotti, includendo contenitori e imballaggi, nell'ultimo anno fiscale.

Ci sono poi gli indicatori che vanno dal A36 al A38 valutano, che valutano, nell'ordine, l'esistenza di un programma per il recupero di prodotti/componenti alla fine della loro vita utile, la percentuale di materiali riciclabili o biodegradabili utilizzati nei prodotti e la percentuale di materiali provenienti da fonti riciclate, riutilizzate o sostenibili.

Per ultimo, l'A41 esplicita se l'azienda abbia effettuato l'acquisto di prodotti ecologici per gli stabilimenti dell'azienda (B Lab).

Questi indicatori forniscono un quadro completo delle pratiche relative all'uso dei materiali in un'azienda, aiutando a valutare l'impegno verso la riduzione dell'impatto ambientale e la promozione di un'economia più circolare e sostenibile.

## ***Energia***

L'area dell'energia è ben rappresentata negli standard di sostenibilità analizzati in questo elaborato. L'insieme di questi indicatori aiuta le aziende a monitorare e gestire il loro consumo di energia e ad adottare pratiche più sostenibili ed efficienti.

Nei GRI troviamo cinque indicatori dedicati alla macro-tematica dell'energia, i quali fanno parte della serie di standard 302:

il primo misura l'energia consumata direttamente dall'azienda, distinguendo tra fonti rinnovabili e fonti non rinnovabili, il secondo l'energia consumata indirettamente (ad esempio attraverso la catena di fornitura), il terzo relaziona il consumo di energia con l'output

produttivo, fornendo una misura dell'efficienza energetica, il quarto valuta gli sforzi dell'azienda nel ridurre il consumo di energia, ed infine il quinto misura quanto e in che modo l'efficienza energetica sia migliorata nei prodotti o servizi (GRI, 2023).

Per quanto riguarda gli ESRS, l'area dell'energia viene affrontata in tre requisiti di divulgazione: il primo è l'obbligo di informativa E1-2, che riguarda le politiche relative alla mitigazione e adattamento ai cambiamenti climatici, le quali includono la riduzione dei consumi e l'utilizzo di energie rinnovabili. Il secondo è il requisito E1-4, il quale richiede all'azienda di esplicitare i target relativi alla mitigazione e all'adattamento ai cambiamenti climatici: in particolare nell'ultimo punto è domandato di descrivere le leve di decarbonizzazione previste e i loro contributi quantitativi complessivi per raggiungere gli obiettivi di riduzione delle emissioni di gas a effetto serra, attraverso, contestualmente a quest'area, il miglioramento dell'efficienza energetica e la riduzione dei consumi, e l'uso di energia rinnovabile.

Il terzo obbligo è l'E1-5, il quale fornisce informazioni sul consumo totale di energia e sulle fonti da cui proviene, distinguendo tra fonti fossili, fonti nucleari e disaggregando le varie fonti rinnovabili in:

- consumo di combustibile derivante da fonti rinnovabili, compresa la biomassa (che comprende anche rifiuti industriali e urbani di origine biologica), biocarburanti, biogas, idrogeno da fonti rinnovabili, ecc;
- consumo di elettricità acquistata o acquisita, calore, vapore e raffreddamento da fonti rinnovabili;
- consumo di energia rinnovabile non combustibile autoprodotta (Commissione Europea, 2023).

Quest'analisi permette di valutare il mix energetico dell'azienda ed in particolare la portata dello sfruttamento di forme di energia rinnovabile da parte dell'organizzazione.

Passando agli indicatori del B Corp Assessment, per valutare l'area energetica dell'azienda si possono utilizzare gli indicatori che vanno dal A10 al A15: questi indicatori coprono una serie di aspetti, inclusi il monitoraggio dei consumi, l'uso di energia da fonti rinnovabili, l'efficienza energetica e le misure di risparmio energetico adottate sui vari impianti come illuminazione, climatizzazione ed attrezzatura (B Lab).

Sommati, questi indicatori forniscono un'analisi dettagliata del consumo di energia di un'azienda, delle sue fonti di energia, e delle iniziative intraprese per migliorare l'efficienza energetica e ridurre l'impatto ambientale. Consentono alle aziende di identificare le aree in cui

possono migliorare la loro gestione energetica, incentivando l'adozione di fonti di energia rinnovabile e di pratiche di risparmio energetico. Questo non solo contribuisce a ridurre l'impronta ecologica dell'azienda, ma può anche portare a significativi risparmi economici a lungo termine e rafforzare la responsabilità sociale d'impresa.

### ***Tecnologie abilitanti fisiche e tecnologie abilitanti digitali***

Per valutare efficacemente le aree relative alle tecnologie abilitanti fisiche e digitali, è necessario verificare in che misura esse siano adottate ed integrate nei processi aziendali. Riguardo a queste due aree della check list, non sono stati trovati indicatori o informative che analizzino direttamente questo tema.

### ***Lavoratori***

Per valutare positivamente quest'area della check list, dovrebbero essere implementate delle attività formative per i lavoratori in temi di sostenibilità e attività che contribuiscano alla promozione di una cultura aziendale che abbracci i principi della circolarità. Nell'ambito di questa ricerca non sono stati trovati standard o indicatori direttamente collegabili a quest'area.

### ***Efficientamento***

Per analizzare l'area dell'efficientamento, in particolare per la riduzione dei consumi energetici, il relamping (sostituzione di sistemi di illuminazione con opzioni più efficienti), e il rinnovo degli impianti, si possono utilizzare due indicatori, il GRI 302-4 e il BCorp A15.

Il GRI 302-4, come già visto nell'area dell'energia, misura gli sforzi compiuti dall'azienda per ridurre il consumo di energia. Per fare ciò, si possono effettuare iniziative come l'ottimizzazione dei processi, e l'implementazione di sistemi di gestione dell'energia, l'aggiornamento di sistemi di riscaldamento, ventilazione e aria condizionata (HVAC), l'installazione di isolamento termico più efficace, o la sostituzione di finestre e illuminazione per aumentare l'efficienza energetica degli edifici (GRI, 2023).

L'indicatore BCorp A15 si focalizza su quali misure di efficienza e risparmio energetico sono state implementate negli stabilimenti dell'azienda, misurando l'impiego di tali misure per metro quadrato, ed esempi specifici possono essere proprio il relamping e il rinnovo degli impianti di misure di efficienza energetica (B Lab).

Il relamping, ad esempio, può includere il passaggio a luci LED, le quali sono significativamente più efficienti rispetto alle tradizionali lampade a incandescenza o fluorescenti. Il rinnovo degli impianti può includere l'aggiornamento di sistemi HVAC (riscaldamento, ventilazione e aria condizionata), pompe e motori per renderli più efficienti dal punto di vista energetico.

L'impiego di questi indicatori consente alle aziende di monitorare e documentare efficacemente i loro progressi verso l'efficiamento energetico. Queste pratiche non solo contribuiscono a ridurre l'impatto ambientale dell'azienda, ma possono anche portare a risparmi significativi sui costi energetici a lungo termine, migliorando così la sostenibilità operativa e finanziaria.

Passando all'item dell'efficiamento idrico, ovvero l'uso efficiente e sostenibile delle risorse idriche, si può notare come esso sia un aspetto cruciale della sostenibilità aziendale e venga trattato in modo approfondito nei framework GRI, ESRS e B Corp Assessment.

A partire dai GRI, troviamo:

Il GRI 303-3, che misura la quantità totale di acqua prelevata dall'azienda, fornendo una visione del suo impatto sulle risorse idriche locali. In particolare, il prelievo idrico si può focalizzare sulle cosiddette aree a maggiore stress idrico, misurandone il depauperamento e indicando le pratiche di gestione sostenibile per contenerlo (GRI, 2021).

Il GRI 303-4 valuta invece la quantità e la qualità dell'acqua scaricata, un indicatore importante dell'impatto idrico dell'azienda.

IL GRI 303-5 misura il consumo idrico e differisce dal prelievo idrico in quanto considera l'acqua effettivamente consumata e non restituita all'ambiente, offrendo una misura più precisa dell'uso delle risorse idriche (GRI, 2023).

Questi tre indicatori possono permettere alle aziende di esaminare il proprio impatto ambientale dal punto di vista idrico e mettere in evidenza le aree in cui intervenire per migliorarne l'efficienza.

Per quanto riguarda gli ESRS troviamo quattro obblighi fondamentali relativi all'efficienza idrica e sono, in ordine:

Il requisito E3-1, che descrive le politiche adottate per gestire i propri impatti, rischi e opportunità rilevanti connessi alle acque e alle risorse marine.

Il requisito E3-2, che indica le azioni connesse alle acque e alle risorse marine e le risorse destinate alla loro attuazione.

Il requisito E3-3, che esplicita le strategie dell'azienda per raggiungere obiettivi di riduzione del prelievo e del consumo idrico e del miglioramento della qualità dell'acqua.

Il requisito E3-4, misura invece il consumo totale di acqua, aiutando a valutare l'efficienza idrica e l'impatto ambientale dell'azienda (Commissione Europea, 2023).

Analizzando il B Corp Assessment, troviamo gli indicatori A27, A28 e A29: questi indicatori coprono aspetti quali la gestione e il controllo dei consumi idrici, il consumo totale di acqua e l'implementazione di metodi per la conservazione delle risorse idriche. Essi forniscono una visione complessiva di come l'azienda gestisce l'uso dell'acqua e si impegna per ridurre il proprio impatto idrico (B Lab).

L'insieme di questi indicatori analizzati permette alle aziende di monitorare e migliorare la loro gestione delle risorse idriche, promuovendo pratiche di uso sostenibile ed efficientamento dell'acqua, riducendo l'impatto negativo sull'ambiente. Un'efficiente ed efficace gestione idrica non solo è cruciale per la sostenibilità ambientale, ma può anche portare a benefici economici a lungo termine, come la riduzione dei costi operativi ed un conseguente miglioramento della reputazione aziendale.

### ***Elettrificazione***

L'indicatore A25 del B Corp Assessment è direttamente collegato al tema dell'elettrificazione e dell'uso di veicoli aziendali a basso impatto ambientale. Questo indicatore affronta diverse strategie che le aziende possono adottare per minimizzare l'impatto ambientale dei loro mezzi di trasporto nella catena di fornitura e distribuzione. Le strategie che possono essere adottate in questo senso possono essere:

- Utilizzo di veicoli ecologici o a basse emissioni: questo include l'adozione di veicoli ibridi, a GPL, o elettrici per il trasporto e la distribuzione dei prodotti. L'utilizzo di questi veicoli aiuta a ridurre le emissioni di gas serra e l'inquinamento, contribuendo a un impatto ambientale complessivamente minore.
- Uso di software di pianificazione strategica per minimizzare i consumi: l'uso di software avanzati per la pianificazione delle spedizioni può ottimizzare i percorsi e ridurre i consumi di carburante, diminuendo l'impronta ecologica legata alle spedizioni.
- Formazione dei conducenti su tecniche di efficienza del carburante: educare i macchinisti e i gestori su tecniche di guida efficiente può ridurre significativamente il consumo di carburante e le emissioni associate.

- Scelta di mezzi di trasporto con impatti ambientali inferiori: questo può includere la preferenza per il trasporto su rotaia o via mare rispetto al trasporto aereo, che ha solitamente un impatto ambientale maggiore.
- Altre pratiche ambientali: l'indicatore apre anche alla possibilità di descrivere altre iniziative adottate per ridurre l'impatto ambientale dei trasporti aziendali (B Lab).

Incorporando queste pratiche, le aziende possono non solo ridurre il proprio impatto ambientale, ma spesso anche beneficiare di risparmi economici a lungo termine dovuti a un maggiore efficienza del carburante e costi operativi più bassi. Questo è particolarmente rilevante in un contesto in cui la sostenibilità ambientale è sempre più al centro delle preoccupazioni aziendali e dei consumatori.

### ***Emissioni***

L'area delle emissioni si divide in vari item che verranno analizzati separatamente.

L'item del calcolo e della riduzione delle emissioni è un aspetto cruciale nella gestione ambientale delle aziende. Questo processo implica misurare le emissioni di gas serra (GHG) prodotte dalle attività aziendali e implementare strategie per ridurle. Tutti e tre gli standard offrono indicatori simili per l'analisi di questo item e sono i seguenti:

- Il 305-1, il 305-2 ed il 305-3 misurano le emissioni di GHG - Scope 1, 2 e 3.

Le emissioni Scope 1 includono tutte le emissioni dirette generate dalle attività aziendali, ad esempio dalla combustione di carburanti nei processi produttivi o nei mezzi di trasporto aziendali; le emissioni Scope 2 riguarda le emissioni indirette associate all'acquisto di energia elettrica, calore o vapore utilizzati dall'azienda; infine, le emissioni Scope 3 coprono tutte le emissioni indirette che si verificano lungo la catena di valore dell'azienda, inclusi fornitori, canali di distribuzione, utilizzo dei prodotti e smaltimento finale (citazione).

- Il GRI 305-4 misura le emissioni di GHG in relazione a un parametro aziendale specifico, come unità di produzione o fatturato. Fornisce quindi una misura dell'intensità delle emissioni e aiuta a valutare i progressi nel tempo.
- Il GRI 305-5 valuta le iniziative intraprese dall'azienda per ridurre le emissioni di GHG, come l'adozione di tecnologie più efficienti, il miglioramento dell'efficienza energetica, l'uso di energie rinnovabili, o i cambiamenti nei processi produttivi.

- I GRI 305-6 e 305-7, infine si concentrano su altre tipologie di emissioni che possono avere impatti ambientali negativi, oltre ai GHG, come le sostanze che potrebbero causare la riduzione dello strato di ozono, oppure altre come gli ossidi di azoto e ossidi di zolfo (GRI, 2023).

Per quanto riguarda gli ESRS, l'obbligo di informativa richiede alle aziende di rendicontare le azioni di mitigazione dei cambiamenti climatici, che includono le riduzioni delle emissioni di GES realizzate o previste.

Il requisito E1-4 riguarda invece gli obiettivi e le strategie che un'azienda adotta per mitigare il proprio impatto sui cambiamenti climatici e adattarsi ad essi. Questo può includere obiettivi a lungo termine per ridurre le emissioni di gas serra, nonché piani per aumentare la resilienza dell'azienda agli effetti dei cambiamenti climatici.

Questo obbligo di rendicontazione aiuta a capire se e come un'azienda integra la sostenibilità e la gestione dei rischi climatici nella sua strategia complessiva. Un impegno forte in questo ambito può significare che l'azienda sta prendendo passi significativi verso un modello di business più sostenibile e responsabile nei confronti dell'ambiente.

Il requisito E1-6 (Emissioni lorde Scope 1, 2, 3 e totali di gas serra) è simile agli indicatori GRI, e valuta perciò le emissioni totali di GHG dell'azienda, fornendo un quadro complessivo dell'impatto climatico.

Il requisito E2-4 riguarda invece il calcolo delle altre emissioni significative, esclusi i gas serra (Commissione Europea, 2023).

Gli indicatori BCorp che vanno dal A16 al A21 valutano come l'azienda gestisce le emissioni di GHG e misurano le emissioni totali per ogni Scope. Includono anche l'indice di intensità di carbonio, che aiuta a comprendere l'efficienza delle emissioni in relazione al fatturato aziendale (B Lab).

La misurazione e la riduzione delle emissioni di GHG sono fondamentali per le aziende che mirano a operare in modo più sostenibile e responsabile. Attraverso l'uso di questi indicatori, le aziende possono identificare le aree principali di emissione, sviluppare strategie per ridurle e monitorare i progressi nel tempo. Questo non solo contribuisce a mitigare il cambiamento climatico, ma può anche portare a miglioramenti nell'efficienza operativa e riduzioni nei costi energetici.

Gli item relativi a "progetti di compensazione/riforestazione" e "acquisto di crediti e certificati di emissione" sono importanti strumenti per le aziende che cercano di bilanciare le proprie emissioni di gas serra e contribuire alla lotta contro i cambiamenti climatici.

Per l'analisi di questi due item, risulta significativo il ricorso all'indicatore BCorp A26: questo indicatore valuta se e in che misura un'azienda ha compensato le sue emissioni di gas serra (Scope 1 e 2) attraverso l'acquisto di crediti di carbonio (B Lab).

Anche il requisito ESRS E1-7 si concentra sull'acquisto di crediti di carbonio e sui progetti di mitigazione dei gas serra finanziati da queste iniziative, andando più sullo specifico: l'azienda è tenuta a specificare le informazioni dettagliate sui progetti di rimozione e mitigazione GHG che finanzia. Questo include la descrizione del tipo di progetti, le loro ubicazioni, le metodologie utilizzate, e qualsiasi altra informazione pertinente che aiuti a comprendere l'ambito e l'efficacia dei progetti.

L'impresa è tenuta quindi rendicontare i dettagli sull'acquisto di crediti di carbonio, incluso il numero di crediti acquistati, da quale mercato o progetto, e come questi crediti contribuiscono agli obiettivi complessivi di mitigazione GHG dell'impresa. I crediti di carbonio rappresentano una riduzione verificata delle emissioni di gas serra e possono essere acquistati da progetti che riducono o rimuovono le emissioni da altre fonti.

Inoltre, l'impresa deve indicare la quantità di emissioni di GHG che sono state rimosse o mitigate attraverso questi progetti. Questo dovrebbe idealmente essere espresso in termini di tonnellate di CO<sub>2</sub> equivalente (Commissione Europea, 2023).

I progetti di compensazione possono includere iniziative come la riforestazione, il rimboschimento o la conservazione delle foreste, che assorbono CO<sub>2</sub> dall'atmosfera, contribuendo così a mitigare l'impatto climatico dell'azienda. Questi progetti sono fondamentali per le aziende che mirano a diventare "carbon neutral" o ridurre la propria impronta carbonica. Essi forniscono un mezzo per le aziende di contribuire attivamente alla lotta contro i cambiamenti climatici, andando oltre la semplice riduzione delle emissioni.

Entrambi questi approcci, sebbene non sostituiscano la necessità di ridurre direttamente le emissioni attraverso cambiamenti interni, offrono un mezzo aggiuntivo per le aziende di partecipare attivamente nella lotta ai cambiamenti climatici. Tuttavia, è importante che queste iniziative facciano parte di una strategia climatica più ampia che includa anche sforzi diretti per ridurre le emissioni alla fonte.

L'item delle "sostanze chimiche" si riferisce alla gestione, all'utilizzo e allo smaltimento delle sostanze chimiche potenzialmente pericolose nelle operazioni aziendali. Questo tema è particolarmente rilevante nelle industrie che usano o producono sostanze chimiche, ma anche in molti altri settori.

Il GRI 306-3 (2016) riguarda gli sversamenti significativi ed in particolare rendiconta gli sversamenti accidentali di sostanze chimiche che possono avere impatti negativi sull'ambiente e sulla salute umana. Include dettagli sugli incidenti, la quantità di sostanze rilasciate e gli impatti degli sversamenti significativi (GRI, 2023).

È essenziale per valutare come un'azienda gestisce i rischi associati all'uso di sostanze chimiche e la sua capacità di prevenire o mitigare gli incidenti ambientali.

Per quanto riguarda gli ESRS, possiamo trovare correlati a questa categoria gli obblighi di informativa connessi all'inquinamento, per cui: i requisiti di divulgazione E2-1 (Politiche relative all'inquinamento), E2-2 (Azioni e risorse connesse all'inquinamento), E2-3 (Obiettivi connessi all'inquinamento), E2-4 (Inquinamento di aria, acqua e suolo) e E2-5 (Sostanze pericolose ed estremamente pericolose): questi requisiti considerano l'impatto delle attività aziendali sull'inquinamento di aria, acqua e suolo, inclusa l'emissione di sostanze chimiche nocive (Commissione Europea, 2023).

La gestione responsabile delle sostanze chimiche è cruciale non solo per la protezione dell'ambiente, ma anche per la salute e la sicurezza dei lavoratori e delle comunità circostanti. Le aziende devono adottare misure rigorose per garantire che le sostanze chimiche siano utilizzate, immagazzinate e smaltite in modo sicuro, e devono avere piani in atto per gestire efficacemente eventuali incidenti chimici. Questi indicatori aiutano a valutare l'impegno di un'azienda nella gestione responsabile delle sostanze chimiche e nella riduzione del proprio impatto ambientale.

L'item relativo alle "acque reflue" riguarda la gestione, il trattamento e lo scarico delle acque utilizzate nei processi aziendali. Questa area è cruciale per valutare l'impatto ambientale delle attività di un'azienda, specialmente in relazione alla qualità dell'acqua e alla protezione delle risorse idriche.

Il GRI 303-1 richiede alle organizzazioni di descrivere in dettaglio come interagiscono con l'acqua. Questo include non solo il prelievo e il consumo di acqua, ma anche lo scarico, che è direttamente legato alla gestione delle acque reflue.

Le aziende sono chiamate a descrivere le loro strategie di gestione delle acque reflue, inclusi i metodi di trattamento e le iniziative per ridurre l'inquinamento, messe a punto, se necessario, anche in collaborazione con i propri fornitori. Questo può includere l'adozione di tecnologie avanzate di trattamento delle acque reflue, la riduzione del volume di acqua scaricata e l'incremento della riciclabilità dell'acqua.

Il GRI 303-2 (Gestione degli impatti legati allo scarico dell'acqua) si concentra sulla qualità degli scarichi idrici di un'organizzazione e sugli standard adottati per assicurare che questi scarichi non abbiano impatti negativi sull'ambiente. Gli standard di qualità per le acque reflue sono fondamentali per garantire che le sostanze inquinanti, i nutrienti e altri materiali nocivi siano ridotti a livelli sicuri prima dello scarico nell'ambiente. Una gestione efficace dello scarico idrico è cruciale per minimizzare gli impatti negativi sui corpi idrici locali e per garantire la sostenibilità a lungo termine delle risorse idriche.

Il GRI 303-4 (Scarico idrico) si concentra sulla quantità e qualità delle acque reflue scaricate dalle aziende, richiedendo la quantificazione del volume scaricato e la distinzione tra acqua potabile e acqua con alta concentrazione di particelle solide. L'indicatore richiede inoltre alle aziende di identificare e trattare sostanze inquinanti prioritarie nelle acque reflue, considerare lo stress idrico nelle aree di scarico, e fornire dettagli sui livelli di trattamento delle acque reflue (GRI, 2023). Queste informazioni sono fondamentali per valutare l'impatto ambientale dello scarico idrico e l'efficacia delle pratiche di trattamento delle acque reflue.

Per quanto riguarda gli ESRS, i requisiti di divulgazione E2-3 ed E2-4, che trattano il tema dell'inquinamento di acqua, aria e suolo, si collegano alle acque reflue principalmente attraverso la considerazione delle emissioni di microplastiche e altri inquinanti nelle acque reflue, valutando come queste emissioni vengono gestite, monitorate e ridotte, specificando degli obiettivi di riduzione e fornendo un quadro di come l'organizzazione contribuisca agli sforzi di protezione delle risorse idriche e dell'ambiente.

Gli obblighi di informativa E3-1 (Politiche connesse all'acqua e alle risorse marine), E3-2 (Azioni e risorse connesse alle acque e alle risorse marine), E3-3 (Obiettivi connessi alle acque e alle risorse marine) e E3-4 (Consumo di Acqua), come visto in precedenza, si focalizzano sulla gestione delle risorse idriche e marine. In particolare, questi requisiti di informativa puntano alla diminuzione del consumo di acqua e di generazione di acque reflue, attraverso obiettivi di riduzione, politiche di prevenzione e azioni come il trattamento e il ricircolo dell'acqua (Commissione Europea, 2023).

L'indicatore BCorp A29 si concentra sui metodi di conservazione delle risorse idriche in azienda, come l'uso di dispositivi per il risparmio di acqua, il riutilizzo delle acque grigie, l'irrigazione a basso volume e la raccolta dell'acqua piovana (B Lab). Queste pratiche riducono il consumo complessivo di acqua e, di conseguenza, il volume di acque reflue prodotte, alleggerendo il carico sui sistemi di trattamento delle acque reflue e riducendo l'impatto ambientale. La conservazione dell'acqua è essenziale per la sostenibilità ambientale e la gestione responsabile delle risorse idriche

La gestione delle acque reflue è un aspetto chiave della responsabilità ambientale, in quanto le acque reflue non trattate o scarsamente trattate possono avere gravi impatti sulla salute umana e sugli ecosistemi. Le aziende devono quindi garantire che le loro acque reflue siano adeguatamente trattate per rimuovere inquinanti nocivi prima dello scarico e che siano adottate pratiche efficienti per ridurre il consumo complessivo di acqua. Questi indicatori aiutano a valutare l'efficacia con cui un'azienda gestisce le sue risorse idriche e minimizza l'impatto delle sue attività sull'ambiente acquatico.

La gestione dei rifiuti, sia pericolosi che non pericolosi, è un aspetto fondamentale della sostenibilità aziendale e della responsabilità ambientale.

Entrambe le categorie di rifiuti sono trattati dagli stessi indicatori, con l'eccezione del GRI 306-3 (2016) e del BCorp A40, che riguardano specificatamente i rifiuti pericolosi.

I GRI 306-1, 306-2, 306-3, 306-4, 306-5 del 2021 coprono la generazione di rifiuti, con la relativa suddivisione tra pericolosi e non pericolosi, la gestione degli impatti significativi correlati a questi rifiuti, e le pratiche di smaltimento. Sono importanti per comprendere come l'azienda gestisce i rifiuti, dalla produzione fino allo smaltimento finale.

Come visto in precedenza, il GRI 306-3 del 2016 (Sversamenti Significativi) riguarda gli sversamenti accidentali di sostanze potenzialmente pericolose, che possono includere rifiuti pericolosi. Valuta la frequenza, il volume e l'impatto di tali incidenti (GRI, 2023).

Per gli ESRS, il requisito di divulgazione E5-2, tra le azioni relative all'uso delle risorse e l'economia circolare, include quelle intraprese per prevenire la produzione di rifiuti nella catena del valore a monte e a valle dell'impresa.

Il requisito di divulgazione E5-3, tra gli obiettivi relativi all'uso delle risorse e all'economia circolare, include quelli connessi alla gestione dei rifiuti, compresa la preparazione per un trattamento adeguato.

Infine, il requisito di divulgazione E5-5, che riguarda le risorse in uscita, richiede alle aziende di fornire dettagli sulla gestione dei rifiuti, sia pericolosi che non pericolosi. Include la segnalazione della quantità totale di rifiuti prodotti, la quantità deviata dallo smaltimento attraverso il riutilizzo, il riciclaggio o altri metodi di recupero, e la quantità destinata a smaltimento, suddivisa tra incenerimento, discarica e altre operazioni. Include anche informazioni sulla composizione dei rifiuti e sui rifiuti pericolosi e radioattivi prodotti. Questo requisito fornisce un quadro completo della gestione dei rifiuti dell'azienda e del suo impatto ambientale (Commissione Europea, 2023).

Passando agli indicatori BCorp, l'indicatore A39 valuta la riduzione dei rifiuti solidi non pericolosi e dei rifiuti pericolosi, un aspetto chiave per ridurre l'impronta ecologica dell'azienda e per valutarne all'impegno nella lotta agli sprechi.

L'indicatore A40, invece, domanda all'azienda se sia in grado di verificare che i rifiuti pericolosi che produce vengano sempre smaltiti in modo responsabile (B Lab).

La gestione efficace dei rifiuti, sia pericolosi che non pericolosi, è cruciale per ridurre l'impatto ambientale di un'azienda e per garantire la sicurezza e la salute pubblica. Le aziende devono adottare pratiche di gestione dei rifiuti che minimizzino la produzione di rifiuti, promuovano il riciclo e lo smaltimento responsabile e riducano il rischio di contaminazione ambientale. Questi standard e indicatori forniscono un quadro dettagliato delle pratiche di gestione dei rifiuti dell'azienda e aiutano a identificare aree di miglioramento per aumentare la sostenibilità e la responsabilità ambientale.

### ***Re-impiego di moduli***

Nel contesto di un Green & Circular business model, gli indicatori rilevanti per valutare il re-impiego e la circolarità dei materiali, distinguendo tra componentistica acquistata da fornitori o recuperati da prodotti ritirati dal mercato sono le informative GRI 301-1 e 306-2, l'ESRS E5-2 e gli indicatori BCorp A9 e A36.

Il GRI 301-1 fornisce informazioni sui tipi di materiali utilizzati e sulla loro provenienza. La distinzione tra materiali acquistati da fornitori esterni e quelli ottenuti internamente può aiutare a identificare opportunità per il re-impiego di materiali all'interno dei processi aziendali.

All'interno di questa analisi, il GRI 306-2 si inserisce anche in questo caso in quanto, in ottica di prevenzione e diminuzione di rifiuti, sarebbe importante sviluppare delle simbiosi industriali

per fare in modo che i rifiuti stessi, o altri elementi in uscita, diventino elementi in entrata di altre organizzazioni (GRI, 2023).

Analogamente, di simbiosi industriale come azione relativa all'economia circolare se ne parla anche nell'ESRS E5-2 (Commissione Europea, 2023).

Per quanto riguarda gli indicatori BCorp sopracitati, l'indicatore A9 riguarda quali pratiche sono state effettuate nel design dei prodotti a livello ambientale negli ultimi due anni.

Una delle pratiche rilevanti può essere implementare un programma di recupero di prodotti o parti usate. Questi programmi favoriscono un design orientato al re-impiego, riducendo i rifiuti e sostenendo l'economia circolare, incentivano l'innovazione nel design del prodotto, estendendone il ciclo di vita e contribuendo alla sostenibilità ambientale ed economica

A tal proposito, il BCorp A36 domanda se l'azienda ha implementato programmi per recuperare prodotti o componenti alla fine della loro vita utile. Questo è un aspetto chiave del modello di business circolare, poiché favorisce il riutilizzo e il riciclo dei materiali (B Lab).

Incorporare considerazioni ambientali nel design dei prodotti e gestire attivamente il ciclo di vita dei materiali sono passaggi fondamentali per un'azienda che mira a operare in modo più verde e circolare. Questi standard e indicatori non solo aiutano le aziende a valutare la loro performance attuale in questi ambiti, ma possono anche guidare lo sviluppo di strategie future per migliorare la sostenibilità e la circolarità dei loro prodotti e processi.

### ***Riduzione sprechi***

L'indicatore BCorp A35 si collega direttamente all'area della riduzione degli sprechi, in particolare alla riduzione degli imballaggi e nei processi produttivi in generale.

A35 chiede infatti alle aziende se hanno implementato misure per ridurre il volume dei materiali necessari per i loro prodotti, inclusi contenitori e imballaggi, nell'ultimo anno fiscale. Questo è in linea con l'obiettivo di riduzione degli sprechi, poiché mira a diminuire la quantità di materiali usati sin dall'inizio del processo di produzione (B Lab).

La riduzione alla fonte può avvenire in diverse fasi, dalla selezione dei materiali al processo di produzione e alla progettazione del prodotto. Questo indicatore incoraggia le aziende a considerare come possono ottimizzare questi processi per ridurre gli sprechi di materiali, un passaggio chiave nella minimizzazione dell'impatto ambientale.

Implementando strategie di riduzione alla fonte, le aziende non solo riducono gli sprechi di materiali ma migliorano anche l'efficienza dei loro processi produttivi. Questo può avere un

impatto significativo sulla sostenibilità complessiva del prodotto, contribuendo a ridurre l'impronta ambientale dell'azienda.

### ***Rinnovo – Ricondizionamento***

Il rinnovo e il ricondizionamento dei prodotti rappresentano pratiche circolari di gestione del fine vita volte al recupero dei prodotti, come indicato nell'informativa GRI 306-2, e analogamente nell'ESRS E5-2. Anche per quest'area, quindi, possono essere utilizzati queste due informative di riferimento per valutarne le pratiche.

### ***Pack sostenibile***

Sebbene non sia menzionato esplicitamente, lo sviluppo di un pack sostenibile prodotto internamente o in collaborazioni con i fornitori può essere catalogato come pratica per diminuire la produzione dei rifiuti, come esplicitato dal GRI 306-2 e dall'ESRS E5-2.

### ***Logistica***

L'indicatore BCorp A25, oltre che all'area dell'elettrificazione, è strettamente collegato anche all'area della logistica sostenibile, focalizzandosi su come un'azienda possa agire per minimizzare l'impatto ambientale associato al trasporto nella propria catena di fornitura e distribuzione. Questo può essere ottenuto attraverso le varie pratiche elencate in precedenza, come l'utilizzo di veicoli ecologici o a basse emissioni (ibridi, GPL, elettrici), l'utilizzo di software di pianificazione strategica per minimizzare i consumi di combustibili e l'impronta ambientale legata alle spedizioni, l'aggiornamento dei macchinisti e gestori su tecniche di efficienza di carburante e l'utilizzo di mezzi di trasporto e spedizione con impatti ambientali inferiori, alternativi al trasporto aereo.

Correlato a quest'area troviamo anche l'indicatore A22, nell'ambito degli spostamenti casa-lavoro: questo indicatore, infatti, richiede di esplicitare se sono in atto programmi per limitare l'impronta ecologica dovuta al pendolarismo o a viaggi per motivi lavorativi. Tali programmi includono l'offerta incentivi economici per utilizzare i mezzi pubblici, il car pooling o la bicicletta negli spostamenti casa-lavoro, l'utilizzo di tecnologie di meeting virtuale per ridurre le riunioni di tipo tradizionale o l'adozione di una politica scritta per l'adozione dei viaggi aziendali (B Lab). Queste pratiche evidenziano un impegno consapevole verso la riduzione dell'impatto ambientale nel settore della logistica, un aspetto cruciale per le aziende che perseguono

obiettivi di sostenibilità. Adottando queste strategie, le aziende possono non solo ridurre il proprio impatto ambientale, ma spesso anche beneficiare di risparmi economici a lungo termine dovuti a una maggiore efficienza del carburante e costi operativi ridotti.

### ***Contabilità ambientale***

L'area della contabilità ambientale, che si focalizza sulla misurazione e gestione dell'impatto ambientale di un'azienda, può essere valutata efficacemente utilizzando gli indicatori BCorp A7, A9 e G6. Vediamo in dettaglio come ciascuno di questi indicatori si inserisca in questo contesto:

L'indicatore G6 chiede se l'azienda utilizza KPI per monitorare i progressi verso il raggiungimento dei propri obiettivi ambientali. Utilizzando KPI chiari e misurabili, monitorati regolarmente, un'azienda può tracciare i propri progressi ambientali e identificare aree di miglioramento, garantendo una gestione ambientale responsabile e trasparente.

L'indicatore A7 del BCorp esamina la presenza di un Sistema di Gestione Ambientale (EMS) in un'azienda. Esso valuta la gestione di aspetti chiave come rifiuti, energia, acqua ed emissioni di CO<sub>2</sub>. Un EMS efficace implica un impegno formale verso l'ambiente, la valutazione degli impatti ambientali e la definizione di obiettivi quantificabili, fondamentali per monitorare e ridurre l'impatto ambientale dell'azienda. Questo sistema fornisce quindi un framework essenziale per una gestione ambientale responsabile e informativa.

L'indicatore A9, come già visto in precedenza, analizza le pratiche effettuate dall'azienda negli ultimi 24 mesi, per incorporare considerazioni di tipo ambientale nel design della maggior parte dei prodotti che fabbrica e commercializza. Una di queste può essere l'analisi del ciclo di vita - LCA) (B Lab): L'analisi del ciclo di vita (Life Cycle Assessment, LCA) è una metodologia utilizzata per valutare l'impatto ambientale di un prodotto lungo tutto il suo ciclo di vita, dall'estrazione delle materie prime fino allo smaltimento finale. Questa pratica è fondamentale per identificare dove e come un prodotto o un servizio eserciti il maggiore impatto ambientale e per incentivare decisioni di design più sostenibili.

Insieme, questi indicatori forniscono un quadro completo per valutare e migliorare la contabilità ambientale di un'azienda, supportando la transizione verso pratiche aziendali più sostenibili e responsabili.

### ***Eco-design di prodotto***

L'area dell'eco-design di prodotto è fondamentale in un modello di business sostenibile e circolare, e gli indicatori che pertinenti per valutare le pratiche di eco-design adottate dalle aziende. Vediamo come ciascuno di questi standard ed indicatori si collegano a questa importantissima area della check list:

Il GRI 301-3, come visto in precedenza, valuta la quantità di prodotti e materiali di confezionamento recuperati. È rilevante per l'eco-design poiché un design efficace può facilitare il recupero e il riciclo dei prodotti e dei materiali a fine vita.

Il GRI 306-2 è un indicatore fondamentale per la valutazione di quest'area. Infatti, esso sottolinea l'importanza della adozione di misure di circolarità per prevenire e minimizzare la formazione di rifiuti.

Le misure di eco-design partono dalla progettazione di prodotti attraverso considerazioni di longevità e durabilità, riparabilità, modularità e disassemblaggio, riciclabilità, nonché la sostituzione di elementi in ingresso che hanno caratteristiche pericolose con elementi in ingresso non pericolosi.

Un'altra buona pratica potrebbe essere quella di passare a nuovi modelli di business e applicarli, come sistemi che utilizzano servizi anziché prodotti per soddisfare le richieste dei consumatori (product as a service) (GRI, 2023).

Queste azioni ed attività consentono di recuperare prodotti, componenti e materiali dai rifiuti, riducendo la dipendenza da risorse naturali limitate e diminuendo l'impatto ambientale complessivo dell'azienda.

L'obbligo di informativa ESRS analogo al GRI 306-2 è l'E5-2. Esso include al suo interno l'applicazione di pratiche aziendali circolari quali: azioni per mantenere il valore del prodotto (manutenzione, riparazione, ricondizionamento, rifabbricazione, raccolta di componenti, ammodernamento e logistica inversa, sistemi a circuito chiuso, vendita al dettaglio di seconda mano); azioni di massimizzazione del valore (sistemi prodotto-servizio, modelli aziendali di economia collaborativa e della condivisione); azioni a fine vita (riciclaggio, aggiornamento, responsabilità estesa del produttore); aumento della durabilità; azioni di efficienza dei sistemi (simbiosi industriale).

Il requisito di divulgazione ESRS E5-5 (Risorse in uscita) è rilevante per la valutazione di quest'area poiché esso si concentra sulla rendicontazione della durata prevista dei prodotti immessi sul mercato dall'impresa, in relazione alla media del settore per ciascun gruppo di

prodotti, e della quantità di prodotti riparabili, utilizzando un sistema di rating consolidato, ove possibile, esplicitando i tassi di riciclabilità dei prodotti e dei loro imballaggi (Commissione Europea, 2023).

Il BCorp A9 copre una varietà di pratiche ambientali adottate nell'ambito del design dei prodotti, come adottare la revisione del design per incentivare ed aumentare il riutilizzo o il riciclo o istituire un programma di recupero di prodotti e parti usati, come domandato nell'indicatore A36 (B Lab).

Un programma di recupero di prodotti/componenti a fine vita è un aspetto molto importante dell'eco-design, poiché implica la progettazione di prodotti in modo che le loro parti possano essere facilmente recuperate, riutilizzate o riciclate.

Insieme, questi indicatori forniscono un quadro di come le aziende incorporano considerazioni ambientali nel design dei loro prodotti, contribuendo alla riduzione dell'impatto ambientale e promuovendo la sostenibilità e la circolarità. L'eco-design è fondamentale per ridurre i rifiuti, aumentare l'efficienza delle risorse e minimizzare l'impronta ecologica dei prodotti nel corso del loro ciclo di vita.

### ***Fornitori***

Per valutare l'area dei fornitori, si possono collegare le informative GRI 306-2 e 308-1. Questi indicatori sono fondamentali per comprendere come un'azienda integri considerazioni ambientali nella scelta e nella gestione dei suoi rapporti con i fornitori.

In un modello di business che pone l'accento sulla sostenibilità e sulla circolarità, è cruciale assicurarsi che anche i fornitori rispettino determinati standard ambientali.

Il GRI 306-2 si inserisce in questo contesto poiché tra le misure adottabili per prevenire la generazione di rifiuti e per gestire impatti significativi risultanti dagli stessi c'è la collaborazione con gli attori della catena del valore, definendo congiuntamente normative e l'adozione di criteri efficaci di gestione e di prevenzione dei rifiuti, garantendo prestazioni ambientali significative, ma anche operando in simbiosi industriale per riciclare gli elementi in uscita da un'organizzazione, in modo tale che diventino elementi in entrata di un'altra, in un'ottica di "green procurement".

Il GRI 308-1, dal canto suo, mostra in che misura l'azienda considera l'impatto ambientale nella selezione dei suoi fornitori (GRI, 2023).

Esso sottolinea l'importanza di condurre una due diligence ambientale nei confronti dei nuovi fornitori. Ciò implica valutare in che modo i fornitori gestiscono i loro impatti ambientali, come l'utilizzo di risorse, le emissioni di gas serra, la gestione dei rifiuti e l'uso di materiali sostenibili. L'obiettivo è quello di prevenire o mitigare potenziali impatti ambientali negativi fin dall'inizio del rapporto con un fornitore. Questo può avvenire attraverso la strutturazione di contratti che includano requisiti ambientali o tramite una collaborazione continua per promuovere pratiche sostenibili.

In questo senso, il GRI 308-1 incoraggia le aziende a lavorare attivamente con i fornitori per migliorare le loro pratiche ambientali. Questo può portare a una catena di fornitura più sostenibile e a una riduzione complessiva dell'impatto ambientale dell'azienda.

In definitiva, l'indicatore GRI 308-1 è un elemento chiave per le aziende che mirano a costruire e mantenere una catena di fornitura sostenibile all'interno di un Green & Circular business model. Questo approccio non solo migliora la sostenibilità dell'azienda stessa, ma contribuisce anche a promuovere standard ambientali più elevati in tutta la catena di fornitura.

### **Clienti**

Per valutare efficacemente quest'area potrebbe essere utile classificare e segmentare i clienti in base alla loro sensibilità e ai loro comportamenti ecologici. Ciò potrebbe essere fatto tramite l'utilizzo di questionari, sondaggi e piattaforme di feedback per raccogliere opinioni e percezioni dei clienti su aspetti ambientali. Per quanto riguarda gli standard internazionali utilizzati come riferimento, non sono stati individuati indicatori o informative correlabili a quest'area.

## **4.4 Analisi della correlazione del Fair Trade business model**

AREA	ITEMS	GRI	ESRS	BCorp Impact Assessment
Caratteristiche fornitori	Grossi fornitori			Co21)Per favore selezionare i tipi di aziende che rappresentano i fornitori principali dell'azienda:
	Piccolo - medi			Co21)Per favore selezionare i tipi di aziende che rappresentano i fornitori principali dell'azienda
	Materiali			Co21)Per favore selezionare i tipi di aziende che rappresentano i fornitori principali dell'azienda
	Terzisti			Co23) L'azienda affida in outsourcing servizi di supporto (per esempio assunzione del personale) essenziali per la fornitura dei propri servizi ad altre persone o altre organizzazioni?
	Numero			

	Fornitori Locali		G1-2 – Gestione dei rapporti con i fornitori	A23) Indica la percentuale delle seguenti uscite, riferite all'ultimo esercizio, relative a fornitori situati in un raggio di circa 300 km dal luogo in cui il prodotto finale viene utilizzato. Acquisti nelle comunità locali dei clienti espresse in % sul costo dei beni venduti; A24) Indica la percentuale delle seguenti uscite, riferite all'ultimo esercizio, relative a fornitori situati in un raggio di circa 300 km dal luogo in cui il prodotto finale viene utilizzato. Materie prime (in termini monetari) coltivate o raccolte Da fornitori locali indipendenti o aziende.
	Durata			Co30) Qual è la durata media dei rapporti dell'azienda con i fornitori?
Criteri di selezione e valutazione	Qualità		G1-2 – Gestione dei rapporti con i fornitori	
	Prezzo		G1-2 – Gestione dei rapporti con i fornitori	
	Innovatività			
	Autenticità/origine/tradizione	204-1 Proporzionata della spesa effettuata a favore di fornitori locali		
	Performance			Co22) L'azienda valuta o monitora l'impatto sociale e ambientale dei propri fornitori principali?
	Sostenibilità	308-1 Nuovi fornitori che sono stati selezionati utilizzando criteri ambientali; 414-1 Nuovi fornitori che sono stati selezionati utilizzando criteri sociali	G1-2 – Gestione dei rapporti con i fornitori	Co22) L'azienda valuta o monitora l'impatto sociale e ambientale dei propri fornitori principali?
Monitoraggio rischi filiera	Politica di gestione scritta che include temi sostenibili			Co29) Esiste una politica formale scritta nel codice di condotta dei fornitori che li renda esplicitamente responsabili per la propria performance a livello sociale e ambientale?
	Criteri di selezione di tipo etico/sostenibile	308-1 Nuovi fornitori che sono stati selezionati utilizzando criteri ambientali; 414-1 Nuovi fornitori che sono stati selezionati utilizzando criteri sociali	G1-2 – Gestione dei rapporti con i fornitori	Co8) L'azienda implementa alcuna delle seguenti politiche o programmi per promuovere la diversità all'interno della catena dei fornitori?
	Modalità di valutazione del fornitore	308-1 Nuovi fornitori che sono stati selezionati utilizzando criteri ambientali; 414-1 Nuovi fornitori che sono stati selezionati utilizzando criteri sociali	G1-2 – Gestione dei rapporti con i fornitori	Co22) L'azienda valuta o monitora l'impatto sociale e ambientale dei propri fornitori principali?; Co24) L'azienda esamina o fissa i requisiti relativi alle pratiche di lavoro dei propri fornitori di servizi in outsourcing considerando i seguenti argomenti?; Co26) Quali dei seguenti metodi si utilizzano per valutare l'impatto sociale o ambientale dei servizi in outsourcing dall'azienda; Co27) Che % dei servizi in outsourcing (in termini di valuta) è valutata secondo le metodologie selezionate nella domanda precedente?
	Audit di filiera su temi di etica/sostenibilità		G1-2 – Gestione dei rapporti con i fornitori	Co26) Quali dei seguenti metodi si utilizzano per valutare l'impatto sociale o ambientale dei servizi in outsourcing dall'azienda?
	Sottoscrizione di codici etici e/o di condotta			Co25) Quale percentuale dei servizi in outsourcing (in termini di valuta) è soggetta al codice di condotta o ai requisiti formali stabiliti nella domanda precedente?; Co29) Esiste una politica formale scritta nel codice di condotta dei fornitori che li renda esplicitamente responsabili per la propria performance a livello sociale e ambientale?
	Certificazioni di filiera		G1-2 – Gestione dei rapporti con i fornitori	Co31) Quale percentuale di materiali o prodotti acquistati ha una certificazione sociale o ambientale rilasciata da terzi oppure proviene da Fornitori Principali purpose-driven o certificati da un organismo indipendente?
Gestione rischi di filiera	Programmi di analisi e gestione rischi condizioni di lavoro		S2-3 – Processi per porre rimedio agli impatti negativi e canali che consentono ai lavoratori nella catena del valore di esprimere preoccupazioni; S2-4 – Interventi su impatti rilevanti per i lavoratori nella catena del valore e approcci per la gestione dei rischi rilevanti e il conseguimento di opportunità rilevanti per i lavoratori nella catena del valore, nonché efficacia di tali azioni; S2-5 Obiettivi relativi alla gestione di impatti materiali negativi, alla promozione di impatti positivi, e alla gestione dei rischi e delle opportunità materiali	Co24) L'azienda esamina o fissa i requisiti relativi alle pratiche di lavoro dei propri fornitori di servizi in outsourcing considerando i seguenti argomenti?

	Programmi di analisi e gestione rischi diritti umani		S2-3 – Processi per porre rimedio agli impatti negativi e canali che consentono ai lavoratori nella catena del valore di esprimere preoccupazioni; S2-5 Obiettivi relativi alla gestione di impatti materiali negativi, alla promozione di impatti positivi, e alla gestione dei rischi e delle opportunità materiali	Co24) L'azienda esamina o fissa i requisiti relativi alle pratiche di lavoro dei propri fornitori di servizi in outsourcing considerando i seguenti argomenti?
	Programmi di analisi e gestione rischi ambientali	308-2 Impatti ambientali negativi nella catena di fornitura e misure adottate		
	Programmi di analisi e gestione rischi etica negli affari		S2-5 Obiettivi relativi alla gestione di impatti materiali negativi, alla promozione di impatti positivi, e alla gestione dei rischi e delle opportunità materiali; G1-3 – Prevenzione e individuazione della corruzione attiva e passiva; G1-4 – Casi di corruzione attiva o passiva	
Diritti umani	Attività, fornitori a rischio lavoro minorile - azioni	408-1 Attività e fornitori che presentano un rischio significativo di episodi di lavoro minorile	S2-1 – Politiche connesse ai lavoratori nella catena del valore; S2-5 Obiettivi relativi alla gestione di impatti materiali negativi, alla promozione di impatti positivi, e alla gestione dei rischi e delle opportunità materiali	
	Attività, fornitori a rischio lavoro forzato - azioni	409-1 Attività e fornitori che presentano un rischio significativo di episodi di lavoro forzato o obbligatorio	S2-1 – Politiche connesse ai lavoratori nella catena del valore; S2-5 Target relativi alla gestione di impatti materiali negativi, alla promozione di impatti positivi, e alla gestione dei rischi e delle opportunità materiali	
	Attività, fornitori a rischio violazione diritti popoli indigeni - azioni	411-1 Episodi di violazioni dei diritti delle popolazioni indigene	S2-1 – Politiche connesse ai lavoratori nella catena del valore; S2-5 Obiettivi relativi alla gestione di impatti materiali negativi, alla promozione di impatti positivi, e alla gestione dei rischi e delle opportunità materiali; S3-1 – Politiche relative alle comunità interessate, S3-3 – Processi per porre rimedio agli impatti negativi e canali che consentono alle comunità interessate di esprimere preoccupazioni	
	Altre attività, fornitori a rischio violazione diritti umani	407-1 Attività e fornitori presso i quali il diritto alla libertà di associazione e di contrattazione collettiva potrebbero essere a rischio	S2-1 – Politiche connesse ai lavoratori nella catena del valore; S2-3 – Processi per porre rimedio agli impatti negativi e canali che consentono ai lavoratori nella catena del valore di esprimere preoccupazioni; S2-5 Obiettivi relativi alla gestione di impatti materiali negativi, alla promozione di impatti positivi, e alla gestione dei rischi e delle opportunità materiali	Co24) L'azienda esamina o fissa i requisiti relativi alle pratiche di lavoro dei propri fornitori di servizi in outsourcing considerando i seguenti argomenti?
	Formazione e iniziative su politiche e procedure diritti umani	410 – 1 Personale di sicurezza che ha seguito corsi di formazione sulle pratiche o procedure riguardanti i diritti umani	S2-5 Obiettivi relativi alla gestione di impatti materiali negativi, alla promozione di impatti positivi, e alla gestione dei rischi e delle opportunità materiali	
Programmi di supporto ai fornitori	Politiche di pagamento anticipato/agevolato		S2-5 Obiettivi relativi alla gestione di impatti materiali negativi, alla promozione di impatti positivi, e alla gestione dei rischi e delle opportunità materiali	
	Politiche di agevolazione economica o di accesso al credito		S2-5 Obiettivi relativi alla gestione di impatti materiali negativi, alla promozione di impatti positivi, e alla gestione dei rischi e delle opportunità materiali	
	Programmi di diffusione buone pratiche di lavoro		S2-4 – Interventi su impatti rilevanti per i lavoratori nella catena del valore e approcci per la gestione dei rischi rilevanti e il conseguimento di opportunità rilevanti per i lavoratori nella catena del valore, nonché efficacia di tali azioni; S2-5 Obiettivi relativi alla gestione di impatti materiali negativi, alla promozione di impatti positivi, e alla gestione dei rischi e delle opportunità materiali	
	Programmi di diffusione buone condizioni di lavoro		S2-4 – Interventi su impatti rilevanti per i lavoratori nella catena del valore e approcci per la gestione dei rischi rilevanti e il conseguimento di opportunità rilevanti per i lavoratori nella catena del valore, nonché efficacia di tali azioni; S2-5 Obiettivi relativi alla gestione di impatti materiali negativi, alla promozione di impatti positivi, e alla gestione dei rischi e delle opportunità materiali	

	Programmi di formazione e supporto tecnico		S2-2 – Processi di coinvolgimento dei lavoratori nella catena del valore in merito agli impatti; S2-4 – Interventi su impatti rilevanti per i lavoratori nella catena del valore e approcci per la gestione dei rischi rilevanti e il conseguimento di opportunità rilevanti per i lavoratori nella catena del valore, nonché efficacia di tali azioni; S2-5 Obiettivi relativi alla gestione di impatti materiali negativi, alla promozione di impatti positivi, e alla gestione dei rischi e delle opportunità materiali	
	Altro			
Partnership innovative	Condivisione di conoscenze / open innovation Co-design sostenibile			
Trasparenza	Livelli di trasparenza della filiera			Co26) Quali dei seguenti metodi si utilizzano per valutare l'impatto sociale o ambientale dei servizi in outsourcing dall'azienda?
Politiche di acquisto verdi	Politiche di acquisto con criteri di sostenibilità sociale e/o ambientale	308-1 Nuovi fornitori che sono stati selezionati utilizzando criteri ambientali; 414-1 Nuovi fornitori che sono stati selezionati utilizzando criteri sociali		Co8) L'azienda implementa qualcuna delle seguenti politiche o programmi per promuovere la diversità all'interno della catena dei fornitori?: Co28) Che percentuale dei Fornitori Principali sono situati in zone appartenenti a comunità a basso reddito o creano delle opportunità di lavoro per gruppi demografici interessati da sottoccupazione costante?: Co31) Quale percentuale di materiali o prodotti acquistati ha una certificazione sociale o ambientale rilasciata da terzi oppure proviene da Fornitori Principali purpose-driven o certificati da un organismo indipendente?
	Green Public Procurement / CAM			

Tabella 20: Correlazioni tra standard di sostenibilità e aree della check list per il Fair Trade BM. Fonte: Elaborazione dell'autore

### **Caratteristiche fornitori**

L'area delle caratteristiche dei fornitori comprende vari aspetti come la dimensione dei fornitori (grossi, piccolo-medi), il tipo di materiali, l'outsourcing (terzisti), il numero, la provenienza (fornitori locali) e la durata dei rapporti.

L'obbligo di informativa G1-2 richiede di esplicitare se nell'ambito della gestione dei rapporti con i fornitori dell'impresa sia compresa l'inclusione di fornitori locali (Commissione Europea, 2023).

Gli indicatori BCorp Co21, Co23, Co30, A23, A24 e si collegano alle caratteristiche citate sopra nel seguente modo:

L'indicatore Co21 aiuta a identificare la tipologia dei fornitori principali dell'azienda, quali produttori, servizi professionali o fornitori di materie prime, e si collega agli item "Grossi fornitori" e "Piccolo-medi fornitori", oltre alla tipologia di materiale o servizio fornito.

L'indicatore Co23 valuta se l'azienda affida in outsourcing servizi essenziali, come le risorse umane, a terzi. Questo indicatore si collega all'item "Terzisti", esplicitando, qualora vi siano, l'uso di fornitori esterni per funzioni aziendali cruciali.

Gli indicatori A23 e A24 misurano la percentuale di spese con fornitori situati entro un certo raggio dal luogo di utilizzo del prodotto finale, collegandosi all'item "Fornitori Locali". Questi indicatori evidenziano l'importanza dei fornitori locali nella catena di approvvigionamento e il loro impatto sull'economia locale e sulla sostenibilità.

L'indicatore Co30 valuta la durata media dei rapporti con i fornitori, collegandosi all'item "Durata". Questo indicatore fornisce informazioni sulla stabilità e sulla sostenibilità delle relazioni tra l'azienda e i suoi fornitori (B Lab).

L'analisi congiunta di questi indicatori BCorp offre una panoramica completa delle caratteristiche dei fornitori di un'azienda, mettendo in luce come queste caratteristiche influenzino la gestione della catena di approvvigionamento, l'impatto ambientale e le dinamiche economiche locali.

### ***Criteri di selezione e valutazione***

Per esaminare l'area dei criteri di selezione e valutazione si possono utilizzare gli indicatori GRI 204-1, 308-1 e 414-1.

L'informativa GRI 204-1 misura la proporzione della spesa effettuata con fornitori locali, relazionandosi in questo modo con il grado di autenticità e tradizione di un'azienda. Preferendo fornitori locali, un'organizzazione può attrarre indirettamente investimenti aggiuntivi nell'economia locale. Questa può rappresentare una strategia che contribuisce ad assicurare l'approvvigionamento, sostenere un'economia locale stabile e mantenere saldi i rapporti con la comunità, preservando tradizioni e pratiche autentiche.

Lo standard GRI 308-1 valuta se i nuovi fornitori siano stati scelti usando criteri ambientali. Questo indica l'impegno dell'azienda nel ridurre l'impatto ambientale della sua catena di approvvigionamento, privilegiando la scelta di fornitori che adottano pratiche ambientali nei loro processi operativi.

Il GRI 414-1 è simile al 308-1, ma focalizzato sui criteri sociali. Esso, perciò, riflette e comunica l'impegno dell'azienda nei confronti di pratiche responsabili ed etiche dal punto di vista umano nella catena di approvvigionamento (GRI, 2023).

Per quanto riguarda gli ESRS, l'obbligo di informativa che richiede all'azienda di esplicitare se e in che modo tiene conto di criteri ambientali e sociali di selezione e le modalità di valutazione dei fornitori è il G1-2 (Commissione Europea, 2023).

Passando agli indicatori BCorp, il Co22 valuta se l'azienda monitora l'impatto sociale e ambientale dei suoi fornitori principali, misurando le performance dei propri fornitori in termini di sostenibilità, riflettendo la consapevolezza e la responsabilità dell'azienda riguardo agli impatti più ampi della sua attività commerciale (B Lab).

Questi indicatori riflettono l'importanza di considerare non solo la qualità e il prezzo, ma anche la sostenibilità, l'impatto sociale, l'origine e l'autenticità nella selezione e valutazione dei fornitori. Questo approccio allinea le pratiche di acquisto con i principi del Fair Trade e della sostenibilità, evidenziando un impegno verso una responsabilità sociale ed ambientale in maniera olistica.

### ***Monitoraggio rischi filiera***

Questa area è coperta da una serie di standard GRI, ESRS, e indicatori BCorp che riflettono l'importanza di monitorare i rischi che potrebbero presentarsi lungo la filiera.

Partendo dai GRI, come già visto in precedenza, le informative 308-1 e 414-1 valutano se i nuovi fornitori siano stati selezionati utilizzando criteri ambientali e sociali. Si collegano perciò agli item di quest'area "Criteri di selezione di tipo etico/sostenibile" e "Modalità di valutazione del fornitore", evidenziando l'importanza di incorporare considerazioni di sostenibilità nella selezione dei fornitori per evitare di appoggiarsi a fornitori che non rispecchino i valori e gli standard dell'azienda.

Come visto per l'area precedente, l'obbligo di informativa ESRS G1-2 richiede di esplicitare i criteri di selezione, come l'inclusione di fornitori con certificazioni, e le modalità di valutazione dei fornitori, attuate anche attraverso delle visite, audit o sondaggi.

Passando all'analisi degli indicatori BCorp, troviamo il Co8, il quale indaga se l'azienda implementa politiche per promuovere la diversità tra i fornitori. Esso può essere utile per valutare se l'organizzazione stia adottando dei criteri di inclusione e diversità nella scelta dei fornitori.

Il Co22 valuta se l'azienda monitora l'impatto sociale e ambientale dei suoi fornitori principali. Si collega, perciò, direttamente all'item riguardante le modalità di valutazione del fornitore, incentivando ad un approccio attivo nel monitorare e migliorare le pratiche della filiera.

Un altro indicatore significativo per esaminare quest'area è il Co24, il quale si focalizza sugli argomenti di revisione per quanto riguarda i servizi in outsourcing, indicando dei possibili

requisiti chiave a livello di responsabilità sociale e di buone pratiche lavorative che possono essere messi a punto per valutare l'operato di questi servizi.

Andando avanti, gli indicatori Co25 e Co29 valutano l'esistenza di un codice di condotta per i fornitori e la percentuale di servizi in outsourcing soggetti a tali codici, mentre il Co26 valuta i metodi per valutare l'impatto sociale o ambientale di tali servizi, i quali includono processi di autovalutazione, l'adozione di strumenti di valutazione di rischi o di impatto creati da entità indipendenti (come il B Impact Assessment stesso), o la conduzione di audit periodici.

Infine, il Co3 indaga la percentuale di materiali o prodotti acquistati che abbiano certificazioni sociali o ambientali rilasciate da terzi, collegandosi di conseguenza all'item "Certificazioni di filiera", dimostrando un impegno nella scelta di fornitori che rispettino standard elevati di sostenibilità e responsabilità sociale (B Lab).

Questi indicatori possono esaminare come le aziende integrano considerazioni etiche, sociali e ambientali nel loro processo di selezione e valutazione dei fornitori, promuovendo una catena di approvvigionamento sostenibile e responsabile, e tenendo sotto controllo i rischi che possono derivare da una cattiva selezione e valutazione dei fornitori.

### ***Gestione rischi di filiera***

Gli standard di rendicontazione GRI 308-2 e ESRS S2-3, S2-4 e S2-5 possono essere collegati all'area della gestione dei rischi nella filiera, in particolare ai programmi di analisi e gestione dei rischi relativi a condizioni di lavoro, diritti umani, ambientali ed etica negli affari.

L'informativa GRI 308-2 richiede alle aziende di segnalare gli impatti ambientali negativi significativi che si verificano nella loro catena di fornitura e le azioni intraprese per affrontarli, enfatizzando la necessità di identificare, valutare e mitigare i rischi ambientali che si possono presentare (GRI, 2023).

I requisiti di divulgazione ESRS S2-3, S2-4 e S2-5 invece, richiedono alle aziende di comunicare i processi per porre rimedio agli impatti negativi, gli interventi su impatti rilevanti per i lavoratori nella catena del valore e gli obiettivi specifici per ridurre gli impatti negativi o promuovere impatti positivi sui lavoratori della catena del valore. Questi obblighi di informativa possono includere la valutazione e la gestione dei rischi associati alle condizioni di lavoro, come la sicurezza, la salute e il benessere dei lavoratori, la protezione e la promozione dei diritti umani, che implicano la prevenzione di abusi come il lavoro forzato, il lavoro minorile, e la violazione dei diritti delle popolazioni indigene, ma anche obiettivi di mitigazione di rischi

etici come la corruzione, il conflitto di interessi, la frode e altri comportamenti non etici che potrebbero verificarsi all'interno delle catene di approvvigionamento.

A tal proposito, gli obblighi di informativa G1-3 e G1-4 richiedono alle aziende di fornire informazioni sul proprio sistema per prevenire e individuare asserzioni o episodi di corruzione attiva e passiva, reagire e condurre indagini in merito, compresa la relativa formazione e di fornire fornisce informazioni sui casi di corruzione attiva o passiva e sulla gestione di questi ultimi durante il periodo di riferimento (Commissione Europea, 2023).

Per quanto riguarda l'inserimento dell'indicatore Co24 in questo contesto, ciò è dovuto al fatto che i requisiti contenuti in esso sono dei possibili metodi per evitare, analizzare ed eventualmente gestire dei possibili rischi a livello di condizioni di lavoro e diritti umani (B Lab). Per cui, il GRI 308-2, gli ESRS S2-3, S2-4, S2-5, G1-3, G1-4 e il Co24 forniscono un quadro per le aziende per identificare e gestire proattivamente i rischi ambientali, sociali ed etici nella loro catena di fornitura. Questi standard enfatizzano l'importanza di stabilire obiettivi chiari, monitorare i progressi e adottare misure correttive o migliorative per affrontare eventuali problemi identificati, promuovendo una catena di fornitura più responsabile e sostenibile.

### ***Diritti umani***

L'area dei diritti umani è caratterizzata dalla rendicontazione e valutazione delle attività e dei fornitori che mettono a repentaglio il rispetto dei diritti umani dei lavoratori.

Nei GRI troviamo una serie di informative che si occupano dell'analisi dei rischi ed episodi della violazione di questi diritti.

A partire dal GRI 407-1, che rendiconta attività e fornitori presso i quali sono a rischio la libertà di associazione e contrattazione collettiva e le misure intraprese per garantirla.

Allo stesso modo, il GRI 408-1 rendiconta le attività e fornitori che presentano un rischio significativo di episodi di lavoro minorile e le misure intraprese dall'organizzazione per contribuirne all'effettiva abolizione.

Similmente, il GRI 409-1 rendiconta le attività e fornitori che presentano un rischio significativo di episodi di lavoro forzato o obbligatorio e le misure intraprese dall'organizzazione per contribuirne all'eliminazione in ogni forma.

Il 410-1, invece, misura la percentuale del personale di sicurezza che ha ricevuto una formazione formale sulle politiche o su specifiche procedure dell'organizzazione riguardanti i diritti umani e sulla loro applicazione alla sicurezza.

Il GRI 411-1, infine, richiede alle aziende di segnalare episodi in cui i diritti delle popolazioni indigene possano essere stati violati e le misure prese in risposta (GRI, 2023).

Analizzando gli ESRS, relativamente a quest'area troviamo gli obblighi di informativa S2-1, S2-3 e S2-5. Questi requisiti di divulgazione si occupano delle politiche, degli interventi e degli obiettivi riguardanti il rispetto dei diritti umani all'interno della catena del valore. Sono inclusi per cui la riduzione di rischi come il lavoro minorile e forzato, il rispetto dei diritti delle popolazioni indigene, e la gestione generale dei rischi di violazione dei diritti umani. Inoltre, implicano l'importanza della formazione e dello sviluppo di politiche sui diritti umani, garantendo che la catena di approvvigionamento sia gestita in modo etico e responsabile.

Infine, gli obblighi ESRS S3-1 e S3-3 si rivolgono alle politiche e ai processi attuati dall'impresa per rispettare i diritti delle popolazioni indigene, o azioni intraprese per porre rimedio al non rispetto di questi (Commissione Europea, 2023).

Un altro indicatore che si può collegare all'area dei diritti umani è il Co24 incluso nel BIA: esso pone il focus sulla necessità di un'organizzazione di considerare ed esaminare dei requisiti relativi alle pratiche di lavoro dei propri fornitori che riguardino la sfera dei diritti umani e degli standard lavorativi internazionali, evidenziando ancora una volta l'importanza del rispetto di questi diritti all'interno della propria catena del valore (B Lab).

Questi standard di rendicontazione richiedono alle aziende di avere un approccio proattivo nel monitorare e gestire i rischi legati ai diritti umani nella loro catena di fornitura e di adottare misure concrete per prevenire e mitigare eventuali violazioni. Essi enfatizzano l'importanza di politiche e formazioni adeguate a garantire che i diritti umani siano rispettati in tutte le attività aziendali.

### ***Programmi di supporto ai fornitori***

Tra i processi elencati per adempiere all'obbligo di informativa S2-2 è richiesto di rendicontare se l'azienda coinvolga i lavoratori nella catena del valore, fornendo tra le altre cose formazione e supporto tecnico qualora necessario.

Invece, gli obblighi di informativa S2-4 e S2-5 sono entrambi mirati a valutare e gestire gli impatti rilevanti per i lavoratori nella catena del valore, nonché a promuovere condizioni di lavoro dignitose e a fornire supporto ai fornitori.

L'impresa dovrebbe comunicare gli approcci generali e specifici adottati e gli obiettivi definiti per far fronte agli impatti negativi rilevanti e le iniziative prese per contribuire a ulteriori

impatti positivi rilevanti sulla forza lavoro nella catena del valore. Questo include la descrizione dei programmi e delle politiche implementate per migliorare le condizioni di lavoro e supportare i lavoratori, la diffusione di buone pratiche come il trattamento equo dei lavoratori, la promozione della sicurezza sul lavoro, il benessere dei dipendenti e la non discriminazione e fornire eventuali programmi di formazione e supporto tecnico.

Inoltre, il requisito S2-5 potrebbe incoraggiare le aziende a stabilire obiettivi che promuovano relazioni eque con i fornitori, inclusa la tempestività dei pagamenti o l'accesso a condizioni di credito favorevoli, come forme di supporto economico (Commissione Europea, 2023).

### ***Partnership innovative***

Per valutare efficacemente le partnership innovative, si dovrebbero analizzare la profondità e l'impatto delle collaborazioni esistenti e misurare l'efficacia dei programmi di open innovation e di co-design sostenibile. Inoltre, sarebbe fondamentale raccogliere feedback dai partner, creare casi studio di successo, effettuare benchmarking e pianificare revisioni continue per garantire l'allineamento delle strategie di partnership con gli obiettivi aziendali di lungo termine. In quanto innovative, questo tipo di partnership sono caratterizzate da un elevato grado di dinamicità, creatività e adattabilità, e si discostano perciò dal concetto di standard, che tendono invece ad essere rigidi e uniformi. Per questo, per quanto riguarda gli standard internazionali presi come riferimento, non sono state riscontrate correlazioni con la presente area.

### ***Trasparenza***

Per valutare la trasparenza della filiera, è essenziale adottare una serie di misure quali la conduzione di audit indipendenti, l'ottenimento di certificazioni da enti riconosciuti, l'implementazione di sistemi di tracciabilità del prodotto,

L'indicatore Co26 del BCorp Assessment, tra i possibili per valutare l'impatto ambientale e sociale dei fornitori, suggerisce per l'appunto l'implementazione di audit/revisioni periodiche o l'utilizzo di uno strumento di valutazione creato da entità indipendenti come, ad esempio, il BCorp Assessment stesso (B Lab).

### ***Politiche di acquisto verdi***

Per quanto riguarda quest'area della check list, sono collegabili nuovamente i GRI 308-1 e 414-1, oltre agli indicatori BCorp Co8, Co28 e Co31.

Le informative GRI 308-1 e 414-1 si integrano nelle politiche di acquisto sostenibili, enfatizzando la selezione di fornitori basata su criteri ambientali e sociali. L'informativa GRI 308-1 incentiva le aziende a preferire fornitori che dimostrano una buona performance ambientale o che adottano pratiche per ridurre l'impatto ambientale. Questo è in linea con politiche di acquisto che incorporano valutazioni di sostenibilità ambientale per rafforzare la catena di approvvigionamento e migliorare la responsabilità aziendale.

Il GRI 414-1, dal canto suo, si concentra su criteri sociali, richiedendo alle aziende di considerare aspetti come condizioni di lavoro eque, diritti umani e coinvolgimento comunitario nelle loro decisioni di acquisto. Questo allinea le scelte di fornitura con principi di equità sociale e contribuisce a un impatto positivo più ampio nella catena del valore (GRI, 2023).

Parallelamente, l'indicatore BCorp Co8 si lega a quest'area attraverso l'implementazione di politiche e programmi che promuovono la diversità nella catena di fornitura. In particolare, questo indicatore evidenzia l'adozione di pratiche di acquisto che riconoscono e sostengono i fornitori di proprietà di gruppi sottorappresentati, dimostrando un approccio olistico che valorizza l'inclusione e la diversità come parti integranti della sostenibilità aziendale.

Infine, gli indicatori BCorp Co28 e Co31 rafforzano ulteriormente l'approccio sostenibile delle politiche di acquisto. Co28 valorizza i fornitori che operano in comunità a basso reddito o che forniscono opportunità lavorative a gruppi sottoccupati, mentre Co31 si concentra sulla percentuale di materiali o prodotti acquistati che sono certificati per la loro sostenibilità, sia ambientale che sociale (B Lab). Questi indicatori non solo favoriscono pratiche di acquisto responsabili, ma supportano anche lo sviluppo economico sostenibile e promuovono un impegno attivo per ridurre l'impatto ambientale e migliorare le condizioni sociali all'interno delle comunità di fornitura.

## 4.5 Analisi della correlazione del Society Intimacy business model

AREA	ITEMS	GRI	ESRS	BCorp Impact Assessment
Mobilitazione società civile	Coinvolgimento/ingaggio lavoratori su valori/cause			
	Coinvolgimento comunità esterne e stakeholders in modi sostanziali	413-1 Operazioni con il coinvolgimento della comunità locale, valutazioni degli impatti e programmi di sviluppo	S3-2 – Processi di coinvolgimento delle comunità interessate in merito agli impatti; S3-4 – Interventi su impatti rilevanti per le comunità interessate e approcci per gestire i rischi rilevanti e conseguire opportunità rilevanti per le comunità interessate, nonché efficacia di tali azioni; S3-5 Obiettivi relativi alla gestione degli impatti negativi materiali, alla promozione degli impatti positivi e alla gestione dei rischi e delle opportunità materiali	G5) L'azienda ha intrapreso una delle seguenti azioni per coinvolgere gli stakeholder sulla performance sociale e ambientale?: Co18) Quali delle seguenti pratiche di partecipazione civica implementa l'azienda?
	Attività per creare senso di appartenenza o valorizzazione dei territori			
	Procedure di responsabilizzazione sociale			
	Condivisione di un ideale con la comunità			
	Progetti sociali e/o ambientali sul territorio supportati	201-1 Valore economico diretto generato e distribuito	S3-4 – Interventi su impatti rilevanti per le comunità interessate e approcci per gestire i rischi rilevanti e conseguire opportunità rilevanti per le comunità interessate, nonché efficacia di tali azioni	
	Progetti sociali e/o ambientali sul territorio co-progettati			
	Volontariato d'impresa			Co18) Quali delle seguenti pratiche di partecipazione civica implementa l'azienda?: Co19) Quali delle seguenti procedure riguardanti le donazioni e gli investimenti orientati alla comunità vengono implementate dall'azienda?
Reti e partnership	Donazioni, sponsor	201-1 Valore economico diretto generato e distribuito		Co18) Quali delle seguenti pratiche di partecipazione civica implementa l'azienda?: Co19) Quali delle seguenti procedure riguardanti le donazioni e gli investimenti orientati alla comunità vengono implementate dall'azienda?
	Relazioni con i governi e le autorità di regolamentazione	415-1 Contributi politici; 201-4 Assistenza finanziaria ricevuta dal governo; 207-3 Coinvolgimento degli stakeholder e gestione delle preoccupazioni correlate alle imposte	G1-5 - Influenza politica e attività di lobby	
	Reti collaborative tra imprese			Co20) Tra le seguenti azioni, quali sono state implementate dall'azienda insieme agli stakeholder (inclusa la concorrenza) per migliorare le pratiche e gli impatti sociali o ambientali negli ultimi due anni?
	Reti di organizzazione cooperative			
	Partnership profit – no profit			Co18) Quali delle seguenti pratiche di partecipazione civica implementa l'azienda?
	Ruolo di connettore di relazioni sul territorio			Co20) Tra le seguenti azioni, quali sono state implementate dall'azienda insieme agli stakeholder (inclusa la concorrenza) per migliorare le pratiche e gli impatti sociali o ambientali negli ultimi due anni?
	Partnership con scuole, università, centri di ricerca			Co20) Tra le seguenti azioni, quali sono state implementate dall'azienda insieme agli stakeholder (inclusa la concorrenza) per migliorare le pratiche e gli impatti sociali o ambientali negli ultimi due anni?
Diffusione conoscenza	Partnership di filiera			
	Attività di formazione tra imprenditori, aziende, istituzioni accademiche per stimolare il cambiamento			
	Partecipazione e organizzazione a eventi e/o iniziative collettive a sfondo sostenibile			Co20)Tra le seguenti azioni, quali sono state implementate dall'azienda insieme agli stakeholder (inclusa la concorrenza) per migliorare le pratiche e gli impatti sociali o ambientali negli ultimi due anni?
	Creazione di ambienti di apprendimento e creatività: Academy, acceleratori, hub, tavoli di lavoro, competizioni, spazi di lavoro collaborativi			
	Altre forme di diffusione del cambiamento desiderato e di nuove mentalità			
	Altre forme di open innovation			
	Newsletter, campagne social			
Pubblicazioni				

Comunicazione esterna	Comunicazione di impatto su temi sociali e ambientali	417-1 Requisiti relativi all'etichettatura e informazioni su prodotti e servizi		G11) Che tipo di informazioni sono comunicate pubblicamente dall'azienda in modo trasparente?
	Rendicontazione della sostenibilità			G6) Esistono indicatori chiave di prestazione (KPI) o metriche che l'azienda monitora almeno una volta all'anno per determinare se sta raggiungendo i propri obiettivi sociali o ambientali?; G11) Che tipo di informazioni sono comunicate pubblicamente dall'azienda in modo trasparente?
	Azioni di sensibilizzazione/educazione della cittadinanza e/o altri stakeholders			
	Condivisione obiettivi, valori e mission con gli stakeholder			
Infrastrutture e impatti sulla comunità	Investimenti in infrastrutture con impatto sulla comunità	201-1 Valore economico diretto generato e distribuito; 203 – 1 Investimenti in infrastrutture e servizi supportati	S3-4 – Interventi su impatti rilevanti per le comunità interessate e approcci per gestire i rischi rilevanti e conseguire opportunità rilevanti per le comunità interessate, nonché efficacia di tali azioni	
Change maker	Ispirare terzi ad attuare azioni sostenibili			
	Creazione di community su temi sociali/ambientali			
	Partecipazione a tavoli decisori/ normativi per la sostenibilità			
	Creazione di progetti di business a alto impatto sociale / territoriale			
	Attività di sostegno a una causa specifica e in modo continuativo			
	Brand activism			

Tabella 21: Correlazioni tra standard di sostenibilità e aree della check list per il Society Intimacy BM. Fonte: Elaborazione dell'autore

### **Mobilizzazione società civile**

Nell'ambito di un Society Intimacy business model, la mobilitazione della società civile è cruciale e può essere esaminata attraverso l'applicazione di standard GRI, ESRS e indicatori BCorp che promuovono la partecipazione attiva e la responsabilizzazione. Le informative GRI 201-1, 413-1, gli ESRS S3-2, S3-4, S3-5, insieme agli indicatori BCorp G5, Co18 e Co19 formano una solida base per le aziende che mirano ad analizzare il livello di engagement dei lavoratori e della comunità esterna attraverso iniziative sociali e ambientali. Questi standard richiedono un coinvolgimento significativo che va oltre il semplice dialogo, spingendo le aziende a contribuire attivamente allo sviluppo e al benessere delle comunità locali.

L'informativa 201-1 tratta della rendicontazione del valore economico diretto generato e distribuito (EVG&D). Questo si inserisce nella valutazione di quest'area della check list, poiché oltre ai ricavi e ai costi operativi, l'EVG&D include gli investimenti diretti alla comunità, tra cui contributi a organizzazioni benefiche, ONG e istituti di ricerca (non correlati alle attività di ricerca e sviluppo commerciali dell'organizzazione), fondi per infrastrutture di sostegno della comunità, come impianti ricreativi e costi diretti di programmi sociali, compresi eventi artistici e didattici.

L'informativa 413-1 richiede alle aziende di segnalare come coinvolgono le comunità locali nelle loro operazioni e di valutare gli impatti di tali operazioni. Attraverso attività che valorizzano i territori, progetti co-progettati con le comunità, volontariato aziendale e pratiche

di donazione, le aziende possono dimostrare un legame profondo con i valori civici e un impegno verso un miglioramento sociale concreto. Questa interazione non solo promuove la condivisione di ideali comuni tra azienda e comunità, ma stabilisce anche delle fondamenta solide per una responsabilizzazione sociale che si riflette in iniziative di sostegno tangibili, come il supporto a progetti sociali e ambientali e la promozione di una cultura di partecipazione civica attiva (GRI, 2023).

L'obbligo di informativa S3-2 richiede all'impresa di rendicontare i processi di coinvolgimento delle comunità interessate in merito agli impatti, ad esempio attraverso la partecipazione diretta a incontri, workshop o tavole rotonde, sondaggi, questionari o incontri individuali con rappresentanti della comunità.

Il requisito di divulgazione S3-4 riguarda gli interventi su impatti rilevanti per le comunità interessate: questi interventi includono ad esempio i programmi di investimento sociale o altri programmi di sviluppo volti a contribuire impatti positivi rilevanti sulla comunità. Inoltre, possono essere incluse nell'informativa azioni volte a mitigare e diminuire impatti ambientali rilevanti.

Il requisito di divulgazione S3-5 chiede alle aziende di comunicare obiettivi relativi alla gestione degli impatti negativi materiali sulle comunità locali e alla promozione di impatti positivi. Questo si collega alla mobilitazione della società civile poiché implica un impegno attivo nell'identificare, mitigare e trasformare gli impatti negativi in benefici per le comunità locali.

L'indicatore BCorp G5 valuta l'azione di un'azienda nel coinvolgere gli stakeholder sulla performance sociale e ambientale, comprendendo la formazione di comitati consultivi, l'implementazione di piani formali di coinvolgimento, l'identificazione e l'ingaggio di gruppi diversi, l'uso di processi per raccogliere feedback e l'adozione di procedure per rispondere ai risultati. La trasparenza nella comunicazione dei risultati agli stakeholder e ai livelli superiori dell'azienda enfatizza un impegno nella responsabilità sociale e nella trasparenza, elementi fondamentali per la mobilitazione della società civile (GRI, 2023).

Gli indicatori BCorp Co18 e Co19 evidenziano l'importanza dell'azione sociale e del coinvolgimento civico da parte delle aziende. Co18 valuta le pratiche di partecipazione civica come donazioni, servizi pro-bono e partnership con organizzazioni comunitarie, riflettendo l'impegno dell'azienda nel supportare e valorizzare la comunità. Co19 si concentra sulle procedure per le donazioni e gli investimenti nella comunità, inclusa la misurazione dell'impatto sociale o ambientale generato dalle attività filantropiche dell'azienda (B Lab).

Insieme, questi indicatori mostrano come un'azienda possa attivamente contribuire al benessere della società e al tessuto sociale più ampio.

L'integrazione di questi standard e indicatori nel business model delle aziende è essenziale per forgiare un legame duraturo e significativo con la società, arricchendo il tessuto civico e contribuendo a una responsabilità collettiva verso sostenibilità e giustizia sociale.

### ***Reti e partnership***

Le reti e le partnership sono fondamentali per impattare positivamente nel tessuto socio-economico, ambientale e politico della comunità. Le informative e gli indicatori che possono essere collegati a quest'area riflettono pertanto la necessità di costruire relazioni e reti con i vari stakeholder.

Partendo dai GRI, l'informativa GRI 201-4 mostra come le aziende si integrano nelle reti economiche e sociali grazie al supporto ricevuto dai governi. Quando un'azienda divulga l'assistenza finanziaria che riceve, fornisce trasparenza su come le risorse pubbliche vengono utilizzate per supportare le attività private. Questo tipo di rapporto è fondamentale per la comprensione del ruolo che l'azienda gioca all'interno della comunità e di come contribuisca allo sviluppo economico e sociale del territorio in cui opera.

L'informativa GRI 207-3 riflette il coinvolgimento degli stakeholder e gestione delle preoccupazioni correlate alle imposte, analizzando la capacità dell'azienda di approcciarsi con le autorità fiscali e con gli stakeholder per gestire questioni fiscali complesse, spesso attraverso discussioni e negoziazioni che possono includere una varietà di entità ed interessi differenti.

Per ultimo nella parte relativa ai GRI, l'informativa 415-1 rendiconta il valore dei contributi politici effettuati dall'azienda (GRI, 2023).

I contributi politici sono un modo diretto con cui le aziende possono partecipare al processo politico e influenzare le politiche e le regolamentazioni che incidono sul loro business.

In questo senso, passando agli ESRS, il requisito di divulgazione G1-5 si concentra sulla trasparenza delle attività di influenza politica e di lobbying di un'impresa, sottolineando la sua interazione con governi e autorità di regolamentazione. Con esso vengono rivelate le strategie di lobby, i contributi politici e il coinvolgimento in processi decisionali pubblici, dimostrando un impegno nell'influenzare le politiche in linea con gli obiettivi aziendali e di sostenibilità (Commissione Europea, 2023).

Per i BCorp invece, come già visto in precedenza il BCorp Co18 descrive le pratiche di partecipazione civica che l'azienda può attuare a favore della comunità. Esse possono coinvolgere attività che vanno oltre il semplice affare commerciale, cercando di avere un impatto positivo sulla società attraverso investimenti comunitari, servizi pro-bono, partnership con aziende no-profit ed altro.

Il BCorp Co20 si riferisce invece alle azioni congiunte con altri stakeholder per migliorare gli impatti sociali o ambientali. Queste azioni possono includere la collaborazione insieme ad altri attori del settore per promuovere iniziative comuni, contribuire con scuole, università e centri di ricerca alla conduzione di indagini accademiche su questioni sociali o ambientali, o la partecipazione in tavoli di discussione e altri dialoghi pubblici riguardanti le questioni sociali e ambientali fungendo da connettori del territorio (B Lab).

Questi standard e indicatori dimostrano il valore delle relazioni costruttive tra le aziende e una varietà di entità esterne, inclusi governi, altre aziende e la comunità in generale. Inoltre, evidenziano l'importanza delle aziende nel sostenere e partecipare attivamente alla società civile e nello sviluppo di reti collaborative che possono portare a un impatto sociale e ambientale positivo.

### ***Diffusione conoscenza***

L'indicatore BCorp Co20 si collega anche all'area della diffusione della conoscenza, in particolare tramite la partecipazione a tavoli di discussione e dialoghi pubblici, dove l'azienda può condividere esperienze e pratiche sostenibili, contribuendo all'apprendimento collettivo e ispirando altri attori del settore (B Lab). Inoltre, il supporto a ricerche accademiche e a progetti di ricerca riflette l'impegno dell'azienda nel promuovere lo sviluppo sostenibile e l'innovazione, sostenendo studi che esplorano nuove soluzioni sostenibili e valutano l'efficacia delle pratiche esistenti.

### ***Comunicazione esterna***

I seguenti standard e indicatori possono essere collegati all'area della comunicazione esterna di un'azienda, in quanto ciascuno si occupa di diversi aspetti di come le informazioni vengono trasmesse agli stakeholder esterni:

Il GRI 417-1 si concentra sull'etichettatura dei prodotti e sulle informazioni che l'azienda fornisce ai consumatori. La comunicazione efficace riguardante l'etichettatura è un elemento

chiave della responsabilità dell'azienda verso i consumatori e gioca un ruolo importante nella comunicazione esterna, permettendo ai consumatori di prendere decisioni informate basate su salute, sicurezza, e impatti ambientali (GRI, 2023).

Per quanto riguarda gli indicatori BCorp, il G6 domanda se esistono indicatori chiave di prestazione (KPI) o metriche che l'azienda monitora almeno una volta all'anno per determinare se sta raggiungendo i propri obiettivi sociali o ambientali (B Lab).

Un'azienda che monitora e comunica KPI o metriche riguardanti gli obiettivi sociali o ambientali dimostra un impegno verso la rendicontazione e la trasparenza. Questi dati possono essere utilizzati in rapporti di sostenibilità, comunicazioni al mercato e altre piattaforme pubbliche per informare gli stakeholder sugli sforzi dell'azienda per raggiungere i suoi obiettivi di sostenibilità.

L'indicatore BCorp G11 valuta invece che tipo di informazioni l'azienda comunica pubblicamente e con quale livello di trasparenza. Questo include comunicazioni su impatti, politiche e pratiche aziendali, che sono cruciali per la comunicazione esterna e rafforzano la fiducia e la credibilità dell'azienda presso i suoi stakeholder (B Lab).

In termini di comunicazione esterna, questi standard e indicatori sono fondamentali per costruire una relazione di fiducia con il pubblico. La chiarezza, la coerenza e l'accuratezza delle informazioni diffuse pubblicamente sono essenziali per dimostrare l'integrità e il valore dell'azienda nel mercato e nella società. La divulgazione proattiva di informazioni, in particolare su temi delicati come le imposte e le informazioni sui prodotti, può anche servire a posizionare l'azienda come attore protagonista nell'ispirare il cambiamento e nell'azione etica, contribuendo a formare una forte reputazione pubblica e a promuovere la responsabilità d'impresa.

In generale, la comunicazione esterna, ed in particolare la rendicontazione della sostenibilità, può essere condotta utilizzando gli standard GRI e gli ESRS e redigendo un report di sostenibilità.

### ***Infrastrutture e impatti sulla comunità***

Le informative GRI 201-1 e 203-1 si collegano direttamente all'area della checklist "Infrastrutture e impatti sulla comunità".

L'informativa GRI 201-1, che riguarda il valore economico diretto generato e distribuito, include la rendicontazione degli investimenti nella comunità, tra cui lo stanziamento di fondi

per infrastrutture di sostegno della comunità, come ad esempio impianti ricreativi, oppure infrastrutture costruite esternamente alle principali attività commerciali dell'organizzazione, come una scuola o un ospedale per i lavoratori e le loro famiglie.

L'informativa 203-1 che tratta degli investimenti in infrastrutture e servizi supportati, richiede alle aziende di riferire non solo sull'entità degli investimenti in infrastrutture ma anche sugli impatti, positivi e negativi, attuali o previsti, su comunità ed economie locali (GRI, 2023). Questo aspetto è cruciale per comprendere come tali investimenti influenzano le comunità locali e se contribuiscano al loro benessere. Si differenzia dall'informativa precedente poiché quest'ultima include anche gli investimenti di natura commerciale, oltre a quelli in natura e pro bono.

Questi standard offrono quindi una comprensione approfondita di come gli investimenti in infrastrutture di un'organizzazione influenzino le comunità e le economie locali, collegandosi direttamente all'obiettivo di valutare e ottimizzare gli impatti dell'azienda sulle infrastrutture comunitarie e sull'ambiente socio-economico locale.

### ***Change maker***

L'area change maker in un Society Business model funge da catalizzatore delle aspirazioni sociali e ambientali dell'azienda, riflettendo l'intento di influenzare positivamente il contesto esterno. Essa rappresenta la sintesi del modello, essendo direttamente legata all'impegno strategico dell'azienda di andare oltre il proprio core business per agire come un agente di cambiamento sociale. Data la sua natura intrinsecamente dinamica e personalizzata, non esistono standard o indicatori universali di sostenibilità direttamente collegabili a quest'area. Ogni azienda può interpretare il proprio ruolo come change maker in maniera unica, seguendo politiche interne specifiche che si allineano con le sue visioni e obiettivi di sostenibilità. Pertanto, mentre gli standard di sostenibilità forniscono linee guida generali, l'effettiva attuazione e valutazione dell'impatto dei change maker si basa su metriche e obiettivi aziendali personalizzati che riflettono l'individualità dell'impegno dell'azienda verso la sostenibilità.

## 4.6 Analisi della correlazione del Social Need business model

AREA	ITEMS	GRI	ESRS	BCorp Impact Assessment
Innovazione sociale	Risposta a bisogni/problemi sociali specifici attraverso i prodotti / servizi			Cl1) Qualcuno dei prodotti/servizi dell'azienda fa fronte a problemi sociali o economici dei clienti o dei loro beneficiari?
	Programmi speciali o di offerta a categorie vulnerabili – mercati base of pyramids			
	Social business model in essere o potenziale			
Innovazione ambientale	Risposta a problemi ambientali specifici attraverso i prodotti / servizi			

Tabella 22: Correlazioni tra standard di sostenibilità e aree della check list per il Social Need BM. Fonte: Elaborazione dell'autore

L'innovazione sociale e ambientale, fulcro del Social Need business model, rappresenta una frontiera avanzata nell'ambito della sostenibilità aziendale, spingendo le organizzazioni oltre i confini tradizionali degli standard attualmente esistenti. Questa avanguardia implica che, sebbene gli standard di sostenibilità forniscano linee guida fondamentali per l'operatività aziendale responsabile, l'innovazione sociale e ambientale può superare questi parametri, esplorando soluzioni creative e non convenzionali per rispondere ai bisogni sociali e alle sfide ambientali.

In questa cornice, l'assenza di standard specifici per l'innovazione sociale e ambientale non dovrebbe essere vista come una limitazione, ma piuttosto come uno spazio per l'esplorazione e la sperimentazione. Questo spazio offre alle aziende la libertà di sviluppare pratiche innovative che possono non solo rispondere in modo più efficace ai bisogni sociali e ambientali ma anche ispirare la creazione di nuovi standard in futuro.

Inoltre, poiché le aziende che perseguono l'innovazione sociale e ambientale sono ancora relativamente poche, esse hanno l'opportunità unica di posizionarsi come leader nel loro campo, influenzando positivamente sia il mercato che la società. Questa leadership può stimolare un cambiamento più ampio nel settore, incoraggiando altre aziende ad adottare approcci innovativi alla sostenibilità e, in ultima istanza, contribuendo a plasmare gli standard futuri.

L'unico indicatore che si può correlare ad un'area di questo modello di business è il BCorp CI1, il quale più specificatamente si collega direttamente all'item "Risposta a bisogni/problemi sociali specifici attraverso i prodotti / servizi", nell'area dell'Innovazione sociale di un Social Need business model.

Questo indicatore chiede specificamente se i prodotti o servizi dell'azienda sono progettati per affrontare problemi sociali o economici, in linea diretta con l'obiettivo di un Social Need business model, che è quello di risolvere questioni sociali attraverso l'innovazione nei prodotti o servizi (B Lab).

In sostanza, l'indicatore CI1 valorizza e riconosce gli sforzi delle aziende che non si limitano a creare valore economico, ma che si impegnano attivamente nel rispondere a bisogni sociali critici attraverso i loro prodotti e servizi. Questo allineamento enfatizza l'importanza dell'impatto sociale nel core business dell'azienda, un principio fondamentale dei modelli di business orientati alla soluzione di esigenze sociali.

Un altro riferimento riguardo al soddisfacimento di bisogno sociali che si può riscontrare negli standard analizzati si trova nell'informativa GRI 203-2, che riguarda gli impatti economici indiretti significativi, tra i quali si può verificare la disponibilità di prodotti e servizi per persone con bassi redditi (per esempio prezzi preferenziali di prodotti farmaceutici, che contribuiscono a una popolazione più sana e quindi in grado di partecipare meglio all'economia) (GRI, 2023). Tuttavia, la rendicontazione di impatti economici indiretti, come la disponibilità di prodotti e servizi per persone a basso reddito, non può essere direttamente correlata a un Social Need business model poiché questo modello si concentra principalmente sulla ricerca di innovazioni sociali e/o ambientali come principio fondamentale. Mentre la disponibilità di prodotti a prezzi accessibili può avere un impatto positivo sulla società, non è necessariamente indicativa di una strategia aziendale incentrata sull'identificazione e sulla risoluzione di bisogni sociali non soddisfatti. In altre parole, il fatto che un'azienda offra prezzi preferenziali per determinati

prodotti farmaceutici potrebbe essere parte di una strategia di responsabilità sociale d'impresa piuttosto che di un modello di business incentrato specificamente sulle esigenze sociali.

## **Risultati e conclusioni: le sinergie e le sfide della pianificazione della sostenibilità**

Riprendendo ciò che è stato introdotto al principio del presente elaborato, le sfide poste dai cambiamenti climatici hanno spinto la Commissione Europea all'introduzione di nuovi accordi, politiche e normative che riguardano tematiche di sostenibilità. A partire dalla Direttiva UE 2014/95, con la recente implementazione della Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) e con l'inclusione degli ESRS all'interno di quest'ultima, si è verificato un passo in avanti significativo nel reporting di sostenibilità per le aziende europee, imponendo un livello di dettaglio e di complessità mai visto prima.

Di conseguenza, le imprese sono state costrette a riorganizzare le proprie strategie, non solo in termini di gestione dei rischi e adattamento, ma anche riguardo agli investimenti in tecnologie e processi più efficienti a livello di sostenibilità che devono essere compiuti.

Inoltre, negli ultimi anni, gli stakeholder, inclusi investitori, clienti, dipendenti e la comunità in generale, sono diventati più consapevoli ed esigenti, richiedendo trasparenza, azioni concrete e reportistica accurata sull'impatto ambientale e sociale.

Questi motivi hanno elevato la sostenibilità a una priorità strategica per le aziende che guardano al futuro. Non più limitata alla compliance, la sostenibilità si intreccia ora con il nucleo centrale del business e della pianificazione strategica a lungo termine, con l'obiettivo di contribuire in modo significativo alla creazione di valore nel tempo.

In questo scenario, la scelta di adottare un business model sostenibile diventa una decisione strategica chiave. Questi modelli non solo rispondono in modo efficace alle richieste di mercato e agli obblighi normativi, ma permettono anche di anticipare i cambiamenti, differenziarsi dalla concorrenza e accrescere il proprio valore agli occhi di stakeholder sempre più attenti alle pratiche etiche e sostenibili.

Dall'elaborato emerge che, all'interno di un business model sostenibile, il processo di pianificazione della sostenibilità, il quale include l'utilizzo dello strumento operativo della check list, si rivela essenziale. L'utilizzo della check list offre alle aziende una guida per integrare gli obiettivi di sostenibilità in modo concreto, funzionando come un faro per l'orientamento strategico.

Per un corretto utilizzo di questo strumento, l'adozione di standard e indicatori riconosciuti internazionalmente facilita notevolmente il processo di valutazione, valorizzando ulteriormente non solo il monitoraggio e l'allineamento con le aspettative globali, ma anche l'identificazione di aree di rischi da eludere e di opportunità da sfruttare.

Perciò, l'integrazione degli indicatori di sostenibilità con le operazioni quotidiane permette alle aziende di trasformare la sostenibilità da un ideale astratto a prassi concrete e misurabili, rendendo più efficiente ed efficace il processo decisionale aziendale, supportando il management dell'azienda a prendere decisioni strategiche e sostenibili. Esse potrebbero includere l'attuazione di politiche di welfare aziendale, la progettazione di prodotti circolari che siano utili alla risoluzione di problematiche, l'implementazione di una catena del valore etica e consapevole, la condivisione di attività che includano il coinvolgimento della comunità, a seconda della o delle tipologie di business model sostenibile verso cui l'azienda si sta indirizzando.

La misurazione degli impatti, unitamente alla revisione delle politiche e azioni intraprese, evidenzia non solo uno spaccato attuale della posizione aziendale, permettendo di identificare i punti di forza e di debolezza dell'azienda, ma offre anche la possibilità di definire degli obiettivi per il futuro che siano stimolanti, ma allo stesso tempo raggiungibili.

Questo approccio permette di identificare ambiti di miglioramento, correggere situazioni non ottimali e delineare direzioni strategiche per costruire un vantaggio competitivo duraturo, perseguendo al contempo la generazione di un valore condiviso che vada a beneficiare tanto l'ambiente quanto la società, promuovendo un modello strategico innovativo e di successo.

Pertanto, i risultati ottenuti dall'interconnessione tra aree della check list e standard internazionali di rendicontazione della sostenibilità rivelano la possibilità per le imprese di adattare questi ultimi alle proprie esigenze aziendali.

Per cui, se da un lato l'utilizzo degli standard di rendicontazione sostenibile sta diventando progressivamente un obbligo normativo, dall'altro lato diventa fondamentale saper integrare l'utilizzo di questi standard all'interno della propria cornice aziendale: la personalizzazione dell'approccio alla sostenibilità consente infatti alle aziende di andare oltre la semplice compliance, trasformando gli standard di sostenibilità in strumenti dinamici di valorizzazione del brand e di creazione di valore aggiunto. Questo permette alle aziende di differenziarsi dai

propri competitor, anticipando le tendenze del mercato, creando una connessione più profonda con i propri stakeholder e con la società in generale.

Nel corso di questa ricerca è stata analizzata la complessa interazione tra l'impulso verso la standardizzazione internazionale della sostenibilità e la necessità per le imprese di mantenere la propria unicità strategica. È stato esplicitato come gli standard di sostenibilità, pur offrendo un quadro di riferimento essenziale per la rendicontazione uniforme, presentino il rischio di neutralizzare le differenze tra imprese, minimizzando l'individualità aziendale che è fondamentale nel percorso di sostenibilità.

Allo stesso tempo, è stata sottolineata l'importanza per le aziende di superare la semplice adesione e conformità agli standard, integrando pratiche sostenibili che rispecchino la propria identità e il proprio modello di business. Questo approccio non solo valorizza l'individualità aziendale ma spinge anche verso l'innovazione, delineando percorsi di transizione sostenibile che distinguono le aziende nel contesto di mercato.

Questa tesi dimostra che è possibile, e auspicabile, trovare un equilibrio tra questi due aspetti apparentemente discordanti. L'integrazione creativa degli standard di sostenibilità, adattati e personalizzati secondo le esigenze di ciascun modello di business sostenibile, può trasformare la conformità in un'opportunità per l'innovazione e la creazione di valore distintivo.

È emerso che, attraverso una profonda comprensione e un'applicazione flessibile, le aziende possono considerare gli standard di sostenibilità non solo per soddisfare i requisiti normativi, ma anche come una piattaforma per l'espressione dell'unicità aziendale e per la promozione dell'innovazione.

Per concludere, dall'elaborato si evidenzia il fatto che l'integrazione degli standard di sostenibilità in un modello di innovazione strategica rappresenta una grande sfida, ma soprattutto una grande opportunità per le imprese, per riconoscere e capitalizzare il proprio ruolo attivo nella società odierna. Esse devono recitare un ruolo da protagonista nella transizione verso un futuro in cui principi cardine della sostenibilità aziendale come la ricerca di soluzioni di circolarità, l'attenzione costante per il benessere delle risorse umane aziendali, la valorizzazione della catena di fornitura, il coinvolgimento della comunità e lo sviluppo di innovazioni sociali ed ambientali, diventino la norma piuttosto che l'eccezione.

## Riferimenti

- Alisea. (s.d.). *Perpetua la matita*. Tratto da Alisea: <https://www.alisea.it/perpetua/>
- Andersen. (2024, Febbraio 13). *CSRD Corporate Sustainability Reporting Directive*. Tratto da Andersen: <https://it.andersen.com/wp-content/uploads/2024/02/andersen-approfondimento-esg-csrd-feb2024.pdf>
- APlanet. (2023, Dicembre 20). *Che cos'è la doppia materialità e come applicarla?* Tratto da APlanet: <https://aplanet.org/it/risorse/doppia-materialita-2/>
- Apple. (2018, Aprile 19). *Apple adds Earth Day donations to trade-in and recycling program*. Tratto da Apple: <https://www.apple.com/newsroom/2018/04/apple-adds-earth-day-donations-to-trade-in-and-recycling-program/>
- B Lab. (s.d.). *B Corp Impact Assessment*. Tratto da B Lab: <https://app.bimpactassessment.net/company/356056/assessment/429100/q?view=bia-performance-report>
- B Lab. (s.d.). *BCorp Impact Assessment*.
- Bagnoli, C. (2016, Dicembre 11). *Innovazione e identità aziendale per nuovi modelli di impresa*. Tratto da Innovation Post: <https://www.innovationpost.it/opinioni/innovazione-identita-aziendale-nuovi-modelli-impresa/>
- Bagnoli, C., & Gritti, E. (Manoscritto non ancora pubblicato). *Business Models Sostenibili*.
- Bagnoli, C., & Maura, A. (2021). *Business Model Circolari*. G. Giappichelli Editore.
- Bagnoli, C., Massaro, M., Bravin, A., & Vignotto, A. (2018). *Business Model 4.0*. Ca' Foscari.
- Balocchi, A. (2022, Marzo 30). *Cos'è e come si calcola il Carbon Footprint di un'azienda*. Tratto da LUMI 4 Innovation: <https://www.lumi4innovation.it/come-si-misura-carbon-footprint/>
- BAMB. (2020). *MATERIALS PASSPORTS AND CIRCULAR ECONOMY*. Tratto da BAMB.
- BitMAT, R. (2023, Giugno 19). *Open innovation: il primo passo verso sostenibilità e successo*. Tratto da BitMAT: <https://www.bitmat.it/tecnologie/sostenibilita/open-innovation-il-primo-passo-verso-sostenibilita-e-successo/>
- BlaBlaCar. (s.d.). *About us*. Tratto da BlaBlaCar: <https://blog.blablacar.com/about-us>
- BloombergNEF. (2020, Gennaio 16). *Clean Energy Investments Trends*. Tratto da BloombergNEF: <https://data.bloomberglp.com/professional/sites/24/BloombergNEF-Clean-Energy-Investment-Trends-2019.pdf>
- Brignoli, M. (2019, Marzo 12). *Investire sul benessere dei propri dipendenti fa bene alle aziende*. Tratto da Ninja Marketing: <https://www.ninjamarketing.it/2019/03/12/benessere-dipendenti-aziende-benefit/>
- Bugin, D. (2018). *Università Ca' Foscari di Venezia*. Tratto da La Direttiva 2014/95/UE e la disclosure di carattere non finanziario: <http://dspace.unive.it/bitstream/handle/10579/13499/855651-1205213.pdf?sequence=2>

- Casadei, M. (2019, Aprile 2). *H&M punta sul consumatore per abbattere l'impatto ambientale*. Tratto da Il Sole 24 Ore: <https://www.ilsole24ore.com/art/hm-punta-consumatore-abbattere-l-impatto-ambientale-ABGVw7jB>
- Casali, A. (2022, Agosto 30). *Moneta complementare, la risposta ai bisogni di liquidità delle aziende*. Tratto da Digital4Finance: <https://www.digital4.biz/finance/moneta-complementare-cosa-e-come-funziona-vantaggi/>
- Cleprem. (s.d.). *Home Sito Web*. Tratto da Cleprem: <https://www.cleprem.com/it/azienda/>
- Commissione Europea. (2004, Aprile 21). *Direttiva 2004/35/CE del Parlamento Europeo e del Consiglio sulla responsabilità ambientale in materia di prevenzione e riparazione del danno ambientale*. Tratto da Gazzetta ufficiale dell'Unione Europea: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32004L0035>
- Commissione Europea. (2023, Luglio 31). *PRINCIPI EUROPEI DI RENDICONTAZIONE DI SOSTENIBILITÀ ESRS*. Tratto da Commissione Europea: [https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:a17f44bd-2f9c-11ee-9e98-01aa75ed71a1.0004.02/DOC\\_2&format=PDF](https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:a17f44bd-2f9c-11ee-9e98-01aa75ed71a1.0004.02/DOC_2&format=PDF)
- Confcooperative Lombardia. (2016, Maggio 11). *POMI, LA PRIMA AZIENDA ITALIANA DEL FOOD CON LA "SOCIAL FOOTPRINT"*. Tratto da Confcooperative Lombardia: <https://www.lombardia.confcooperative.it/Dettaglio/ArtMID/523/ArticleID/1432/POM204-LA-PRIMA-AZIENDA-ITALIANA-DEL-FOOD-CON-LA-SOCIAL-FOOTPRINT>
- Consiglio dell'Unione Europea. (2023, Dicembre 20). *Green Deal Europeo*. Tratto da Consiglio dell'Unione Europea: <https://www.consilium.europa.eu/it/policies/green-deal/>
- Digital World Italia. (2022, Marzo 21). *Oltre la formazione: la realtà virtuale nell'ambiente di lavoro*. Tratto da Digital World Italia: <https://www.digitalworlditalia.it/digitalmanager/digital-transformation/oltre-la-formazione-la-realta-virtuale-nellambiente-di-lavoro-144921>
- Econopoly. (2023, Febbraio 23). *La salute psicologica dei dipendenti e le responsabilità dell'azienda*. Tratto da Il Sole 24 Ore: <https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2023/02/23/salute-psicologica-lavoro-cassazione/>
- Ecosia. (s.d.). *Un pianeta migliore, ricerca dopo ricerca*. Tratto da Ecosia: <https://www.ecosia.org/?c=it>
- EFRAG. (2023, Marzo). *Draft European Sustainability Reporting Standards, ESRS S1 Own Workforce*. Tratto da EFRAG: [https://www.efrag.org/assets/download?asseturl=/sites/webpublishing/siteassets/bfc\\_esrs%20s1%20own%20workforce.pdf](https://www.efrag.org/assets/download?asseturl=/sites/webpublishing/siteassets/bfc_esrs%20s1%20own%20workforce.pdf)
- Ellen MacArthur, F. (s.d.). *The Butterfly diagram: visualising the circular economy*. Tratto da Ellen MacArthur Foundation: <https://ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy-diagram>
- EU-OSHA. (s.d.). *Rischi psicosociali e stress nei luoghi di lavoro*. Tratto da EU-OSHA: <https://osha.europa.eu/it/themes/psychosocial-risks-and-mental-health>

- European Commission. (2023, Luglio 2023). *Questions and Answers on the Adoption of European Sustainability Reporting Standards*. Tratto da European Commission: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda\\_23\\_4043](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda_23_4043)
- European Commission, D.-G. f. (2021, Ottobre). *Multiple benefits of energy efficiency investments for financial institutions*. Tratto da Publications Office of the European Union: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/d30ea98d-03e9-11ed-acce-01aa75ed71a1>
- Fabbri, G. (2022, Ottobre 09). *I materiali del futuro: una panoramica*. Tratto da Kraz.it: <https://kraz.it/blog/materiali-del-futuro>
- Fairphone. (s.d.). *Fairphone: About us*. Tratto da Fairphone: <https://shop.fairphone.com/it/about-us>
- Fairtrade Italia. (s.d.). *Home, Fairtrade Italia*. Tratto da Fairtrade Italia: <https://www.fairtrade.it/fairtrade-italia/>
- FAO. (2021). *The State of the World's Land and Water Resources for Food and Agriculture – Systems at breaking point (SOLAW 2021)*. Tratto da FAO: <https://www.fao.org/3/cb7654en/cb7654en.pdf>
- Faster Capital. (2023, Dicembre 22). *Impatto degli eventi virtuali sull'acquisizione dei clienti*. Tratto da Faster Capital: <https://fastercapital.com/it/contenuto/Impatto-degli-eventi-virtuali-sull-acquisizione-dei-clienti.html>
- Fater Spa. (s.d.). *Chi siamo*. Tratto da Fater Spa: <https://fatergroup.com/it/chi-siamo>
- Flocert. (s.d.). *Sito Web, Home*. Tratto da Flocert: <https://www.flocert.net/>
- Forbes. (2023, Maggio 26). *Il 73% dei dipendenti manifesta sintomi da stress: ascolto delle esigenze e benefit innovativi le possibili soluzioni per i datori di lavoro*. Tratto da Forbes.it: <https://forbes.it/2023/05/26/il-73-dei-dipendenti-manifesta-sintomi-di-stress-da-lavoro-ascolto-delle-esigenze-e-benefit-innovativi-le-possibili-soluzioni-per-le-aziende/>
- Forklift. (s.d.). *Sito web*. Tratto da Forklift: <https://www.forklift-international.com/it/>
- Freedda. (s.d.). *La voce delle nuove generazioni*. Tratto da Freedda: <https://www.freedamedia.com/>
- Gazzetta Ufficiale. (2015, Dicembre 30). *Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (legge di stabilità 2016)*. Tratto da Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana: [https://www.gazzettaufficiale.it/atto/stampa/serie\\_generale/originario](https://www.gazzettaufficiale.it/atto/stampa/serie_generale/originario)
- GFK. (2022). *Green ambitions, golden opportunities - Sustainability in times of instability*. Tratto da GFK: [https://discover.gfk.com/story/fmcg-sustainability-free/page/1?utm\\_referrer=https%3F%2Fwww.gfk.com%2Finsights%2Fmcg-whitepaper-sustainability-in-times-of-instability](https://discover.gfk.com/story/fmcg-sustainability-free/page/1?utm_referrer=https%3F%2Fwww.gfk.com%2Finsights%2Fmcg-whitepaper-sustainability-in-times-of-instability)
- Godrej. (s.d.). *Product Innovation*. Tratto da Godrej: <https://www.godrej.com/product-innovation>
- Goglio, E. (2020, Maggio 12). *Il GPP: Green Public Procurement*. Tratto da DirittoConsenso: <https://www.dirittoconsenso.it/2020/05/12/il-gpp-green-public-procurement/>

- Gorent Spa. (s.d.). *Chi siamo*. Tratto da Gorent Spa: <https://www.gorent.it/chi-siamo/>
- Grameen Italia. (s.d.). *Cos'è il Social Business*. Tratto da Grameen Italia: <https://www.grameenitalia.it/social-business/>
- GRI. (2023, Gennaio 23). *Consolidated set of GRI Standards (Italian)*. Tratto da Global Reportive Initiative.
- GRI. (2023). *Our mission and history*. Tratto da <https://www.globalreporting.org/about-gri/mission-history/>
- GRI. (s.d.). *A Short Introduction to the GRI Standards*. Tratto da Global Reportive Initiative: <https://www.globalreporting.org/media/wtaf14tw/a-short-introduction-to-the-gri-standards.pdf>
- GRI. (s.d.). *Sector Program*. Tratto da Global Reportive Initiative: <https://www.globalreporting.org/standards/sector-program/>
- GRI. (s.d.). *Sector Standard for Agriculture, Aquaculture, and Fishing*. Tratto da Global Reportive Initiative: <https://www.globalreporting.org/standards/standards-development/sector-standard-for-agriculture-aquaculture-and-fishing/>
- GRI. (s.d.). *Sector Standard for Coal*. Tratto da <https://www.globalreporting.org/standards/standards-development/sector-standard-for-coal/>
- GRI. (s.d.). *Sector Standard for Oil and Gas*. Tratto da Global Reportive Initiative: <https://www.globalreporting.org/standards/standards-development/sector-standard-for-oil-and-gas/>
- GSE. (s.d.). *Certificati bianchi*. Tratto da Gestore Servizi Energetici: <https://www.gse.it/servizi-per-te/efficienza-energetica/certificati-bianchi>
- Henry & Co. (2023). *Sustainable packaging*. Tratto da Henry & Co.: <https://www.henryandco.it/sustainable-packaging/>
- Hogarty, S. (2022, Gennaio 21). *In che cosa consistono gli spazi ad uso ufficio o gli spazi di lavoro flessibile?* Tratto da Wework Ideas: <https://www.wework.com/it-IT/ideas/growth-innovation/what-is-flexible-office-space-workspace#gli-aspetti-importanti-degli-spazi-di-lavoro-flessibili>
- Hunter, I., & Di Pietro, L. (2017, Ottobre 24). *The terrible truth about your tin of Italian tomatoes*. Tratto da The Guardian: <https://www.theguardian.com/global-development/2017/oct/24/the-terrible-truth-about-your-tin-of-italian-tomatoes>
- Igus Italia. (2023, Marzo 2). *Produzione sostenibile con la robotica: la tecnologia del futuro?* Tratto da Igus Italia: <https://blog.igus.it/2023/03/02/produzione-sostenibile-con-la-robotica-la-tecnologia-del-futuro/>
- Ingresso, P. (2022, Marzo 31). *Chi sono i change maker? Intervista a Piero Ingresso*. (P. R. Giacomo Bottos, Intervistatore) Tratto da Pandora Rivista.
- Innocent. (s.d.). *Home Sito web Innocent*. Tratto da Innocent Drinks: <https://www.innocentdrinks.it/>

- InSic. (2022, Ottobre 11). *Sistemi di gestione ambientale: cosa sono e come funzionano*. Tratto da InSic: <https://www.insic.it/tutela-ambientale/cosa-sono-i-sistemi-di-gestione-ambientale/>
- Inside Marketing. (2023). *Employer Branding*. Tratto da Inside Marketing: <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/employer-branding/>
- Intelligenza Artificiale. (s.d.). *INTELLIGENZA ARTIFICIALE: COS'È, COME FUNZIONA E A COSA SERVE?* Tratto da Intelligenza Artificiale, il portale dedicato all'intelligenza artificiale: <https://www.intelligenzaartificiale.it/>
- ISO. (2007). *ISO 22005*. Tratto da ISO: <https://www.iso.org/standard/36297.html>
- ISPRA. (s.d.). *Le norme della serie ISO 14000*. Tratto da Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale.
- Itelyum Regeneration. (s.d.). *Chi siamo*. Tratto da Itelyum Regeneration: <https://www.itelyum-regeneration.com/it/azienda/storia/>
- KPMG. (2018). *Let's help SMEs to go circular*. Tratto da A project of the Europea Commission - DG Environment: file:///C:/Users/giuli/Downloads/training-modules-let-s-help-smes-to-go-circular-nl.pdf
- La Repubblica. (2022, Giugno 14). *Greenwashing e comunicazione scorretta: in aumento le campagne ingannevoli delle aziende*. Tratto da La Repubblica: [https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osservazioni/italia/trend/2022/06/14/news/greenwashing\\_comunicazione\\_scorretta\\_e\\_poca\\_trasparenza\\_in\\_aumento\\_le\\_campagne\\_ingannevoli\\_delle\\_azienze-353913430/](https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osservazioni/trend/2022/06/14/news/greenwashing_comunicazione_scorretta_e_poca_trasparenza_in_aumento_le_campagne_ingannevoli_delle_azienze-353913430/)
- Livelli, F. M. (2023, Agosto 30). *Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDD): cosa devono fare le aziende per allinearsi*. Tratto da Network Digital 360: <https://www.agendadigitale.eu/smart-city/corporate-sustainability-due-diligence-directive-csdd-cosa-devono-fare-le-aziende-per-allinearsi/>
- Livelli, F. M. (2023, Agosto 30). *Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDD): cosa devono fare le aziende per allinearsi*. Tratto da Network Digital 360: <https://www.agendadigitale.eu/smart-city/corporate-sustainability-due-diligence-directive-csdd-cosa-devono-fare-le-aziende-per-allinearsi/>
- Loccioni. (s.d.). *2 km di futuro*. Tratto da Loccioni: <https://www.loccioni.com/it/waves/2-km-di-futuro/>
- L'Oréal. (2023, Luglio 13). *In L'Oréal sosteniamo la parità di genere a livello internazionale*. Tratto da L'Oréal: <https://www.loreal.com/it-it/italy/pages/group/our-purpose/equity-it/>
- L'Oréal Groupe. (s.d.). *Seed Phytonutrients: Farmer Fresh and Seed Obsessed*. Tratto da L'Oréal Groupe: <https://www.loreal.com/en/news/brands/seed-phytonutrients-farmer-fresh-and-seed-obsessed/>
- MacArthur, E. (2015, Novembre 26). *Towards a Circular Economy: Business Rationale for an Accelerated Transition*. Tratto da Ellen MacArthur Foundation: [https://archive.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/TCE\\_Ellen-MacArthur-Foundation\\_26-Nov-2015.pdf](https://archive.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/TCE_Ellen-MacArthur-Foundation_26-Nov-2015.pdf)

- Malanchini, A., & Medved, B. (2021, Novembre 02). *Perché puntare sulla crescita professionale delle persone aiuta le aziende a essere più competitive*. Tratto da Network Digital 360: <https://www.peoplechange360.it/people-strategy/development-and-learning/perche-puntare-sulla-crescita-professionale-delle-persone-aiuta-le-aziende-a-essere-piu-competitive/>
- MASE, M. d. (2023). *CAM vigenti*. Tratto da Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica: <https://gpp.mite.gov.it/CAM-vigenti>
- MASE, M. d. (2023, Ottobre 16). *Emission Trading*. Tratto da <https://www.mase.gov.it/pagina/emission-trading>
- McKinsey & Co. (2015, Giugno). *GROWTH WITHIN: A CIRCULAR ECONOMY VISION FOR A COMPETITIVE EUROPE*. Tratto da McKinsey & Co: [https://www.mckinsey.com/~/\\_/media/mckinsey/business%20functions/sustainability/our%20insights/europes%20circular%20economy%20opportunity/growth\\_within.ashx](https://www.mckinsey.com/~/_/media/mckinsey/business%20functions/sustainability/our%20insights/europes%20circular%20economy%20opportunity/growth_within.ashx)
- McKinsey. (2020, Maggio 19). *Diversity wins: how inclusion matters*. Tratto da McKinsey: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters#/>
- Mecalux. (2018, Gennaio 15). *Reverse logistics: cos'è e quali sono i vantaggi della logistica inversa*. Tratto da Mecalux: <https://www.mecalux.it/articoli-sulla-logistica/reverse-logistics>
- Mecalux. (2020, Agosto 28). *Distinta base (BOM): il miglior alleato nella catena di produzione*. Tratto da Mecalux: <https://www.mecalux.it/blog/distinta-base-bom>
- Mio, C. (2021). *L'azienda sostenibile*. Edizioni Laterza.
- Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, J. (2010). *The Open Book of Social Innovation*. The Young Foundation.
- Nielsen. (2015, Ottobre 22). *Nielsen - Il 52% dei consumatori italiani è disposto a pagare di più per prodotti sostenibili*. Tratto da ADCGroup: <https://www.adcgroup.it/e20-express/data-center/ricerche/nielsen-il-52-dei-consumatori-italiani-disposto-a-pagare-di-piu-per-prodotti-sostenibili.html>
- Niuma. (2022, Giugno 27). *Cos'è il Green Procurement e quali sono i suoi vantaggi*. Tratto da Niuma: <https://www.niuma.it/cose-il-green-procurement-e-quali-sono-i-suoi-vantaggi/>
- Nove, P. (2023, Agosto 14). *Codici QR per la sostenibilità: soluzione rispettosa dell'ambiente*. Tratto da QR TIGER Blog: <https://www.qrcode-tiger.com/it/qr-codes-and-sustainability>
- OCSE. (2023). *Talent attractiveness 2023*. Tratto da Sito web OCSE: <https://www.oecd.org/migration/talent-attractiveness/>
- Oracle. (s.d.). *Che cos'è l'IoT?* Tratto da Oracle: <https://www.oracle.com/it/internet-of-things/what-is-iot/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Edizioni LSWR.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. (2005, Maggio). *Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept*. Tratto da Communications of the Association for

- Information Systems:  
[https://www.kth.se/social/files/546b8d75f276546614d2dffcc/Osterwalder+\(2005\).pdf](https://www.kth.se/social/files/546b8d75f276546614d2dffcc/Osterwalder+(2005).pdf)
- Outdoor Magazine. (2023, Marzo 10). *PATAGONIA FESTEGGIA 50 ANNI CONTINUANDO IL SUO IMPEGNO PER IL PIANETA*. Tratto da Outdoor Magazine: <https://outdoormag.sportpress.it/2023/03/10/patagonia-festeggia-50-anni-e-si-impegna-per-pianeta/>
- Oxfam Italia. (2015, Settembre). *Il valore della filiera del cibo*. Tratto da L'analisi Scopri il Marchio applicata alle aziende dell'agroalimentare italiano: [https://www.oxfamitalia.org/wp-content/uploads/2015/09/Rapporto\\_Il-Valore-della-Filiera-del-Cibo.pdf](https://www.oxfamitalia.org/wp-content/uploads/2015/09/Rapporto_Il-Valore-della-Filiera-del-Cibo.pdf)
- Patagonia. (2011, Novembre 25). *Don't Buy This Jacket, Black Friday*. Tratto da Patagonia: <https://www.patagonia.com/stories/dont-buy-this-jacket-black-friday-and-the-new-york-times/story-18615.html>
- Patagonia. (2023). *Our footprint*. Tratto da Patagonia: <https://www.patagonia.com/our-footprint/>
- Patagonia. (s.d.). *Sito web*.
- Pedius. (s.d.). *Home, Pedius*. Tratto da Pedius: <https://www.pedius.org/it/home/>
- Plast Magazine. (2022, Aprile 29). *Packaging sostenibile: le strategie per i produttori*. Tratto da Plast Magazine: <https://www.plastmagazine.it/packaging-sostenibile-le-strategie-per-i-produttori/>
- PortalGas. (s.d.). *Cos'è un G.A.S.* Tratto da PortalGas: <https://www.portalgas.it/cos-e-un-g-a-s-gruppo-d-acquisto-solidale>
- Prahalad, C. K. (2010). *The fortune at the bottom of the pyramid: Eradicating poverty through profits*. Wharton School Publishing.
- Puzello, F. (2018, Aprile 5). *Stampanti 3D: cosa sono, come funzionano, a cosa servono*. Tratto da 3D4growth: <https://3d4growth.com/stampante-3d>
- PwC Italia. (2017). *Direttiva UE 2014/95. Siete pronti per la nuova disclosure?* Tratto da PwC Italia: <https://www.pwc.com/it/it/services/audit-assurance/assets/docs/direttiva-ue201495.pdf>
- PwC Italia. (s.d.). *Corporate Sustainability Reportive Directing: la nuova direttiva che cambia lo scenario ESG*. Tratto da <https://www.pwc.com/it/it/publications/docs/pwc-csr-direttiva-scenario-esg.pdf>
- Qui Finanza. (2021, Febbraio 9). *Cosa sono i Global Reporting Initiative Standard*. Tratto da Qui Finanza: <https://quifinanza.it/green/gri-standard-cosa-sono-indicatori/459501/>
- Randstad. (2022, Maggio 16). *Diversity management: il talento non ha barriere*. Tratto da Randstad: <https://www.randstad.it/gestione-risorse-umane/employer-branding/diversity-management-il-talento-non-ha-barriere/>
- Randstad. (2023). *Randstad employer brand research*. Tratto da Randstad: <https://digitalcontent.randstad.it/hubfs/REBR-2023/employer-brand-research-2023.pdf>
- Responsible Jewellery Council. (2012). *Costruire una filiera responsabile per diamanti, oro e platinoidi, dalla miniera al consumatore*. Tratto da Responsible Jewellery Council: [https://www.responsiblejewellery.com/wp-content/uploads/RJC\\_Brochure\\_IT1.pdf](https://www.responsiblejewellery.com/wp-content/uploads/RJC_Brochure_IT1.pdf)

- Rinnovabili.it. (2015, Novembre 10). *WEO 2015: la transizione energetica è iniziata*. Tratto da Rinnovabili.it: <https://www.rinnovabili.it/energia/weo-2015-transizione-energetica-666/>
- Rovaccia, M. (2023, Agosto 2). *La Commissione UE adotta gli standard europei di sostenibilità ESRS*. Tratto da IPSOA: <https://www.ipsoa.it/documents/quotidiano/2023/08/02/commissione-ue-adotta-standard-europei-sostenibilita-esrs>
- Sandwichbikes. (s.d.). *About Sandwichbikes*. Tratto da Sandwichbikes: <https://sandwichbikes.com/about-the-sandwichbike/>
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Share Now. (s.d.). *About us*. Tratto da Share now: <https://www.share-now.com/it/it/about-us/>
- Slack. (2023, Agosto 15). *Cosa sono i flussi di lavoro e a che servono?* Tratto da Slack: <https://slack.com/intl/it-it/blog/productivity/flussi-di-lavoro>
- Story, V. O. (2011, Luglio 23). *Ruoli, performance di ruolo e competenze di innovazione radicale*. Tratto da Industrial Marketing Management: [file:///C:/Users/giuli/Downloads/Roles\\_role\\_performance\\_and\\_radical\\_innovation\\_com\\_p.pdf](file:///C:/Users/giuli/Downloads/Roles_role_performance_and_radical_innovation_com_p.pdf)
- Strategy Innovation. (s.d.). *Metodologia per la pianificazione della sostenibilità*.
- Studio Delta. (2023, Settembre 14). *L'importanza delle soft skills per il successo professionale*. Tratto da Studio Delta: <http://www.studiodelta.it/soft-skills-perche-sono-importanti-e-come-svilupparle/>
- Sustainability Innovation Factory. (s.d.). *Bundles: Servitizzazione, una nuova proposta di valore e un diverso flusso di ricavi*. Tratto da Sustainability Innovation Factory: <https://sustainabilityinnovationfactory.com/en/bundle-washingmachine-renting/>
- Tabellini, S. (2024, Febbraio 14). *Un esempio virtuoso di Simbiosi Industriale: ecco il caso di Kalundborg*. Tratto da Sfridoo: <https://www.sfridoo.com/blog/un-esempio-virtuoso-di-simbiosi-industriale-ecco-il-caso-di-kalundborg/>
- Testa, F., Annunziata, E., Iraldo, F., & Frey, M. (2014, Ottobre 6). *Drawbacks and opportunities of green public procurement: an effective tool for sustainable production*. Tratto da Journal of Cleaner Production.
- Too Good To Go. (s.d.). *Sito web*. Tratto da Too Good To Go: <https://www.toogoodtogo.com/it>
- Torchiani, G. (2022, Aprile 11). *Intelligenza artificiale e sostenibilità: approcci attuali e prospettive future*. Tratto da Network Digital 360: <https://www.esg360.it/environmental/intelligenza-artificiale-e-sostenibilita-come-fare-e-obiettivi-futuri/>
- Toyota. (2020, Gennaio 20). *Energia rinnovabile al 100% per Toyota in Europa nel 2019*. Tratto da Toyota: <https://newsroom.toyota.it/energia-rinnovabile-al-100-per-toyota-in-europa-nel-2019/>
- Triboli, L. (2019, Marzo 18). *Da quali attori si compone l'ecosistema dell'innovazione sociale? Quante sono le startup? Che cosa emerge dalle Call for Impact di Get it? Il punto di*

- Lorenzo Triboli. Tratto da Startup Italia: <https://startupitalia.eu/70081-20190318-ecosistema-italiano-innovazione-sociale>
- Tuttogreen. (2023, Luglio 4). *Che cosa sono le energie rinnovabili?* Tratto da Tuttogreen: <https://www.tuttogreen.it/che-cosa-sono-le-energie-rinnovabili/>
- Urti, G. (2023, Marzo 28). *Certificazione B-Corp per le imprese: cosa fare per ottenerla.* Tratto da IPSOA: <https://www.ipsoa.it/documents/quotidiano/2023/03/28/certificazione-b-corp-impres-ottenerla>
- Veracura. (2021, Agosto 31). *RECYCLING, UPCYCLING, DOWNCYCLING: QUALI SONO LE DIFFERENZE?* Tratto da Veracura: <https://veracura.network/recycling-upcycling-downcycling/>
- Verallia. (s.d.). *Chi siamo.* Tratto da Verallia: <https://it.verallia.com/s/chi-siamo?language=it>
- Vesti Solidale. (s.d.). *Chi siamo.* Tratto da Vesti Solidale: <https://www.vestisolidale.it/chi-siamo/>
- Vita. (2021, Settembre 09). *Il Covid ha cambiato il welfare aziendale, oggi genera impatto sociale.* Tratto da Vita: <https://www.vita.it/il-covid-ha-cambiato-il-welfare-aziendale-oggi-genera-impatto-sociale/>
- Wikipedia. (s.d.). *Blockchain.* Tratto da Wikipedia: <https://it.wikipedia.org/wiki/Blockchain>
- Wolters Kluwer. (2021, Novembre 30). *Cos'è il piano di sostenibilità e come attuarlo in poche mosse?* Tratto da Wolters Kluwer: <https://www.wolterskluwer.com/it-it/expert-insights/piano-di-sostenibilita-come-si-fa>
- Zordan. (s.d.). *About Us.* Tratto da Zordan: <https://www.zordan1965.com/about-us/>