

Alma Mater Studiorum

Università di Bologna

SCUOLA DI ECONOMIA E MANAGEMENT

-Sede di Forlì-

Corso di Laurea Magistrale in

Economia e Management

(Classe LM-77 – Scienze Economico-Aziendali)

TESI DI LAUREA

In Sistemi di Misurazione delle Performance

L'IMPORTANZA DEI FATTORI ESG IN UN CONTESTO

ECONOMICO EVOLUTIVO POST COVID-19:

IL CASO MONCLER S.P.A

CANDIDATO:

Davide Busonera

N° matricola 923268

RELATORE:

Prof. Riccardo Silvi

Anno Accademico 2020/2021

Data appello di laurea 16/12/2021

INDICE

ELENCO DELLE ABBREVIAZIONI	1
INTRODUZIONE.....	3
CAPITOLO 1. LA SOSTENIBILITÀ	6
1.1) Il processo evolutivo dello sviluppo sostenibile.....	7
1.2) Agenda 2030.....	11
1.2.1) <i>Agenda 2030 in Italia</i>	<i>13</i>
1.2.2) <i>L'impatto del Covid-19 sugli obiettivi dell'Agenda 2030.....</i>	<i>16</i>
1.2.3) <i>L'impegno dell'Italia per l'Agenda 2030</i>	<i>22</i>
1.3) L'impatto della pandemia sul conseguimento degli SDGs	26
1.4) Le imprese verso lo sviluppo sostenibile	32
1.4.1) <i>Background storico CSR: dal 1950 al 1999</i>	<i>36</i>
1.4.2) Prospettive CSR: dagli anni 2000 allo scenario Post Covid-19.....	39
CAPITOLO 2. LO SVILUPPO SOSTENIBILE NELLE IMPRESE	41
2.1) Il recepimento degli SDGs nelle imprese	41
2.2) SDG Compass. La guida che avvicina le imprese agli SDGs	45
2.3) La resilienza delle imprese sostenibili	47
2.4) I criteri ESG.....	49
2.4.1) <i>Standard GRI</i>	<i>51</i>
2.5) La Dichiarazione Non Finanziaria (DNF)	55
2.5.1) <i>Prospetto normativo della DNF</i>	<i>57</i>
2.6) Il Codice di autodisciplina italiano	59
2.7) Il ruolo dei criteri ESG nella finanza sostenibile	60
CAPITOLO 3. L'EFFETTO COVID SULL'ECONOMIA	65
3.1) L'impatto del Covid-19 sui mercati	65
3.2) Il mercato del fashion luxury	68

3.2.1) La digitalizzazione	73
3.2.2) Omnicanalità	75
3.3) Supply chain sostenibile.....	78
3.3.1) <i>Le avversità da Covid-19 come precursori di resilienza nelle supply chains</i>	80
3.4) La nuova Leadership post pandemia.....	82
CAPITOLO 4. MONCLER E IL PERCORSO VERSO LO SVILUPPO SOSTENIBILE.....	86
4.1) La storia dell'azienda	86
4.2) Dichiarazione consolidata non finanziaria.....	89
4.3) Piano di sostenibilità "Born to Protect"	91
4.3.1) <i>Valorizzazione della diversità</i>	93
4.3.2) <i>Catena di fornitura responsabile</i>	95
4.3.3) <i>Supporto alle comunità locali</i>	96
4.3.4) <i>Economia circolare</i>	98
4.3.5) <i>Agire sui cambiamenti climatici</i>	99
4.3.6) <i>Client Experience 2.0</i>	100
4.4) Misurazione delle performance ESG	101
CONCLUSIONI	103
BIBLIOGRAFIA.....	105
SITOGRAFIA	111

ELENCO DELLE ABBREVIAZIONI

ASviS	Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile
BES	Benessere Equo e Sostenibile
BSI	<i>Brand Strenght Index</i>
CEO	<i>Chied Executive Officer</i>
CdA	Consiglio di Amministrazione
Consob	Commissione nazionale per le società e la Borsa
CSP	<i>Corporate Social Performance</i>
CSR	<i>Corporate Social Responsibility</i>
CSRD	<i>Corporate Sustainability Reporting Directive</i>
DEF	Documento di Economia e Finanza
DIST	<i>Down Integrity System & Traceability</i>
d.lgs.	Decreto legislativo
DNF	Dichiarazione Non Finanziaria
DJSI	<i>Dow Jones Sustainability Indices</i>
EBI	<i>European Banking Institute</i>
ECMI	<i>European Capital Market Institute</i>
ESG	<i>Environmental, Social & Government</i>
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
GSSB	<i>Global Sustainability Standards Board</i>
HLPF	<i>High-level Political Forum</i>
IR	<i>Integrated Reporting</i>
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
Istat	Istituto nazionale di Statistica
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
LEDC	<i>Less Economically Developed Country</i>
MAKE	Moncler Academy for Knowledge and Excellence
MBO	<i>Management By Objectives</i>
MDG	<i>Millennium Development Goals</i>

MTA	Mercato Telematico Azionario
NIC	<i>Newly Industrializing Goals</i>
ONE	<i>Omnichannel New Experience</i>
ONU	Organizzazione delle Nazioni Unite
PIL	Prodotto Interno Lordo
PMI	Piccole e medie imprese
PNRR	Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza
SASB	<i>Sustainability Accounting Standards Board</i>
SDG	<i>Sustainable Development Goals</i>
SFDR	<i>Sustainable Finance Disclosure Regulation</i>
S.p.A.	Società per Azioni
TBL	<i>Triple Bottom Line</i>
UE	Unione Europea
UNGC	<i>United Nations Global Compact</i>
UNSD	<i>United Nations Statistics Division</i>
WEF	World Economic Forum
WBC SD	World Business Council for Sustainable Development

INTRODUZIONE

Lo sviluppo sostenibile è una tematica centrale nel dibattito internazionale. Progressivamente, nel corso degli anni, ha assunto un ruolo sempre più fondamentale su più ambiti, dal livello istituzionale, all'operatività delle aziende, fino ad avere un'influenza preponderante sulle abitudini delle persone. I cambiamenti climatici e le conseguenze derivanti da ciò sono all'ordine del giorno e gradualmente l'intensità di questi eventi ha una portata sempre maggiore.

Pertanto risulta essere d'interesse comune limitare i danni che l'attività dell'uomo ha nel corso dell'ultimo secolo causato all'eco-sistema. Ciò permetterà di preservare l'ambiente da quello che può essere considerato il collasso ambientale. Come vedremo nel corso dell'elaborato, il concetto di sostenibilità è molto ampio e soggetto a interpretazioni. Ciò che può essere affermato è che il conseguimento di uno sviluppo sostenibile necessita di uno sforzo collettivo che tenga in considerazione i "pilastri della sostenibilità", i quali comprendono le dimensioni ambientali, sociali ed economici, tra loro interconnessi.

L'agenda 2030, sottoscritta dai 193 Paesi ONU, è un piano d'azione internazionale il quale comprende 17 obiettivi per lo sviluppo sostenibile (SDGs). Rappresenta lo strumento principale a disposizione della collettività, dagli Stati agli individui, in grado di fornire una linea operativa da seguire in maniera sinergica per contrastare concretamente i cambiamenti climatici, uno dei temi trattati all'interno del programma.

L'obiettivo dell'elaborato è quello di analizzare le modalità attraverso le quali le aziende possono contribuire al conseguimento dello sviluppo sostenibile in uno scenario complesso come quello attuale a causa della pandemia da Covid-19 che ha messo in discussione l'attuazione di certi progetti e reso necessaria la ridefinizione dei modelli di business odierni. Verrà riposta particolare attenzione non solo sulla capacità di risposta delle società al progredire della pandemia, ma di come una comunicazione trasparente fornita agli *stakeholders* sull'integrazione dei criteri ESG nelle strategie, in applicazione dei programmi di cooperazione internazionale, possa rappresentare un elemento di forza della solidità aziendale. La discussione sull'integrazione della sostenibilità all'interno delle aziende è stata graduale, divenendo il tema centrale di dibattito sui benefici e limiti che potesse comportare.

Nel Capitolo 1 verrà enunciata l'evoluzione del concetto di sviluppo sostenibile presentando i passaggi principali del lungo percorso intrapreso fino all'attuale concezione del termine. Una volta comprese le connotazioni, verranno analizzati i contenuti dell'Agenda 2030 sui diversi livelli, istituzionale e privato, presentando i risultati finora raggiunti e l'impatto che la pandemia ha avuto sugli SDGs, rallentandone il conseguimento. Prima di poter parlare di sostenibilità nelle aziende verrà fatto un breve *excursus* storico sul modo in cui veniva percepito il senso di responsabilità aziendale sul tema, analizzando i diversi interrogativi sorti nel corso degli anni in merito alle conseguenze sul *purpose* stesso del concetto di impresa. Una volta compresa l'importanza del ruolo delle imprese sul perseguimento dello sviluppo sostenibile, con il Capitolo 2, attraverso un'analisi delle linee guida di integrazione della sostenibilità nei modelli di business, si esporranno i vantaggi e i limiti che derivano da tale azione e di come un comportamento responsabile verso tali tematiche possa alleggerire la pressione sulle aziende in reazione agli shock esogeni non prevedibili, come la pandemia Covid-19, costituendo di fatto un elemento di solidità strutturale. A seguito di questa introduzione sul tema dell'integrazione della sostenibilità nelle strategie e processi aziendali, si farà riferimento ai criteri ESG, costituendo la modalità attraverso la quale si può misurare, verificare e controllare l'impegno delle imprese in tale direzione. Proprio sull'aspetto della misurazione verranno presentati i GRI ovvero gli *standards* più applicati a livello internazionale per la rendicontazione degli impatti delle attività sulle tre dimensioni ESG, con il fine di garantire una maggior trasparenza informativa a tutti gli *stakeholders* per mezzo della predisposizione della dichiarazione non finanziaria. A conclusione del capitolo verrà fatta una digressione sull'applicazione di tali criteri sulla finanza sostenibile, in riferimento al crescente interessamento delle aziende e degli investitori per gli strumenti finanziari legati ad indicatori sulle performance ambientali e sociali.

Nel capitolo 3 si entrerà nel merito degli effetti che la pandemia Covid-19 ha avuto nei mercati, con particolare riguardo al mondo *luxury* e agli attori del settore che si sono contraddistinti per flessibilità e performance, sottolineando come la forza di un brand sia determinata in particolar modo dall'efficacia delle prestazioni sulle misure intangibili.

La crisi sanitaria ha scatenato una delle peggiori recessioni economiche della storia causata non solo dallo stop delle attività produttive ma dall'accelerazione di molti megatrend, di cui la digitalizzazione è uno dei principali, i quali devono essere recepiti dalle aziende poiché presto costituiranno i presupposti che determineranno la capacità di sopravvivenza delle stesse. Gli effetti della pandemia hanno peraltro determinato cambiamenti di stampo sociale, mutando in maniera permanente

alcune delle abitudini delle persone. In tal senso superata la pandemia, la normalità che vivremo sarà diversa sotto certi aspetti, rispetto a come era intesa precedentemente.

A conclusione dell'elaborato, nel Capitolo 4, verrà preso in esame il caso aziendale del Gruppo Moncler, formatosi a seguito della recente acquisizione del brand Stone Island. In particolare, Moncler si è contraddistinta per l'impegno dedicato all'integrazione dello sviluppo sostenibile nelle strategie aziendali e nella filiera, riuscendo a contenere gli effetti negativi che ha coinvolto l'intero settore e ottenendo numerosi riconoscimenti per le politiche virtuose che persegue. Difatti, in merito al comportamento responsabile del Gruppo, verrà analizzato il piano strategico di sostenibilità "*Born To Protect*" entrando nel dettaglio dei driver strategici sui quali si sviluppa. Questo progetto, in riferimento all'ambito sociale e ambientale, è stato lanciato durante il corso della pandemia ed è un documento importante per comprendere come l'azienda si è comportata in risposta alle difficoltà presentatisi.

L'impegno di Moncler per la sostenibilità è testimoniato dalla sottoscrizione, come si vedrà, di una nuova linea di credito legata a performance da conseguire in tema ambientale. In tal modo l'azienda avrà ricadute di natura finanziaria nel caso in cui non riuscisse ad ottenere risultati sufficientemente adeguati e, pertanto, impattando concretamente sui risultati economico-finanziari.

CAPITOLO 1. LA SOSTENIBILITÀ

In epoca moderna, il concetto di sviluppo sostenibile ha preso una posizione sempre più rilevante all'interno del sistema economico globale. In un mondo nel quale i cambiamenti climatici, sempre più presenti, impattano notevolmente la vita di tutti i giorni sia sul lato privato che professionale, occorrono provvedimenti coordinati e decisi in grado di limitare gli effetti devastanti che gli esperti rammentano ormai da diverso tempo.

La necessità di coniugare una crescita economica ad un più razionale ed equo utilizzo delle risorse ha cominciato a diffondersi negli anni '70, a seguito della crescente consapevolezza del fatto che continuare a seguire uno sviluppo economico secondo il metodo tradizionale, avrebbe ben presto causato gravi danni per la stabilità dei sistemi naturali. Difatti tale concetto fece la prima comparsa durante la conferenza delle Nazioni Unite nell'anno 1972 a Stoccolma. L'obiettivo di tale raduno coincise con l'esigenza di collimare sviluppo economico e tutela ambientale.

Sebbene non vi sia un'univoca definizione di sviluppo sostenibile, poiché soggetta a numerose interpretazioni e continue evoluzioni, una delle ultime dovuta alla pandemia, l'enunciazione universalmente riconosciuta la si deve al Rapporto *Brundtland* (dal cognome dell'allora Primo Ministro Norvegese nonché presidentessa, Gro Harlem Brundtland, la quale presiedette la commissione) dal titolo "*Our Common Future*" del 1987:

«Lo sviluppo sostenibile è quello sviluppo che consente alla generazione presente di soddisfare i propri bisogni senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri»

(Rapporto Brundtland, 1987)

Questa definizione contiene due concetti chiave:

1. Per la prima volta vengono trattati in ambito internazionale i principi di equità intergenerazionale e intragenerazionale contribuendo ad una nuova concezione di sviluppo sostenibile¹;
2. Viene affiancato allo sviluppo economico il tema della tutela ambientale e sostenibilità sociale, le quali nel corso degli anni hanno condotto i vari Stati costituenti ONU a maturare

¹ <https://asvis.it/>

l'idea che l'una non preclude l'altra e hanno eguale rilevanza, concorrendo tutte verso un unico obiettivo.

Numerose sono state le conferenze delle Nazioni Unite sullo sviluppo sostenibile e ciò ha contribuito ad accrescere l'interesse pubblico sul tema. Grazie a queste, è stato possibile definire con più concretezza le tre dimensioni dello sviluppo sostenibile, i cosiddetti "pilastri della sostenibilità", sui quali è stato concepito il piano di azione Agenda 2030.

1.1) Il processo evolutivo dello sviluppo sostenibile

Lo sviluppo sostenibile non è espressione fine a sé stessa, costituita da dimensioni complesse in assenza di interdipendenza, bensì è un articolato processo di cambiamento tale per cui l'umanità si impegna ad armonizzare e migliorare i processi produttivi bilanciandoli su tre elementi centrali: crescita economica, inclusione sociale e tutela ambientale.

Le origini del paradigma dei "tre pilastri" sono state variamente attribuite al Rapporto Brundtland, Agenda 21 e il Vertice mondiale sullo sviluppo sostenibile del 2002, ma i documenti generati non sono riusciti a configurare un quadro chiaro ed esplicito in merito.²

Il tentativo di risolvere l'incertezza sulla definizione di tale paradigma è attribuibile all'accademico britannico *John Elkington* (1997), il quale coniò il termine '*triple bottom line*' (TBL). Attraverso questa teoria, l'autore diede un'interpretazione del concetto di sviluppo sostenibile come obiettivo raggiungibile dalle imprese considerando non la sola dimensione economica ma anche di efficientamento delle tecnologie e dei processi produttivi per una migliore qualità dell'ambiente e della equità sociale.

Tale dichiarazione pose le società in una posizione di primaria importanza, forniva loro uno strumento di misurazione delle performance in modo da esser in grado di valutare l'impatto che la loro attività recava in termini economici, sociali ed ambientali.

Il principio a base di ciò verteva sul raggiungimento di un modello produttivo sostenibile in grado di migliorare la vita nel rispetto dell'ambiente e dei diritti umani. Pertanto il coinvolgimento dell'aspetto finanziario, in assenza delle considerazioni in tema ambientale e sociale, non risulta

² Purvis, B., Mao, Y. & Robinson, D. (2019), Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. *Sustain Sci in Takeuchi K. (Ed), Sustainability Science, Springer, p. 681-695*

essere sufficiente nel conseguire lo sviluppo sostenibile. Sono infatti tre le dimensioni fondamentali da prendere in esame in osservanza di tale scopo: sostenibilità economica, sostenibilità ambientale e sostenibilità sociale.

Considerando il rispetto del pianeta obiettivo primario di tale concezione, per poter raggiungere questo scopo occorre considerare le dimensioni come strettamente collegate e interconnesse.

Tuttavia, Purvis, Mao e Robinson affermarono che il concetto di *“Three pillars”* aveva subito nel corso degli anni un’evoluzione, sebbene ormai fosse diventato un luogo comune per la letteratura. Infatti, alcuni studi evidenziavano la presenza di altri pilastri come quello istituzionale, culturale e tecnologico.

Realizzare coerenza sul tema sostenibilità, quindi, non è stato semplice né, ad oggi, deve apparire come valore acquisito. Ci si deve impegnare costantemente a tutti i livelli, dai governi, al mondo delle imprese, allo Stato inteso come Comunità. È questo il messaggio che ha lanciato l’ex Segretario generale delle Nazioni Unite, Kofi Annan, nel 1999 richiamando all’azione collettiva l’intera popolazione mondiale, attraverso le imprese personali, società civile e istituzioni, per far fronte a questi problemi.

«Nel lungo termine, la crescita economica, la coesione sociale e la tutela ambientale devono andare di pari passo»

(Commissione per il Consiglio europeo di Göteborg, 2001:2)

L’affermazione della visione integrata delle tre dimensioni dello sviluppo sostenibile, abbracciata anche dalla responsabilità istituzionale, si concretizza con il Piano di Azione ONU noto come Agenda 2030.³ Il percorso che si è reso necessario per sviluppare il programma menzionato non è stato immediato ed ha richiesto decine di anni ed intensi processi negoziali tra Stati diversi a livello globale (Figura 1).

³ <https://asvis.it/>

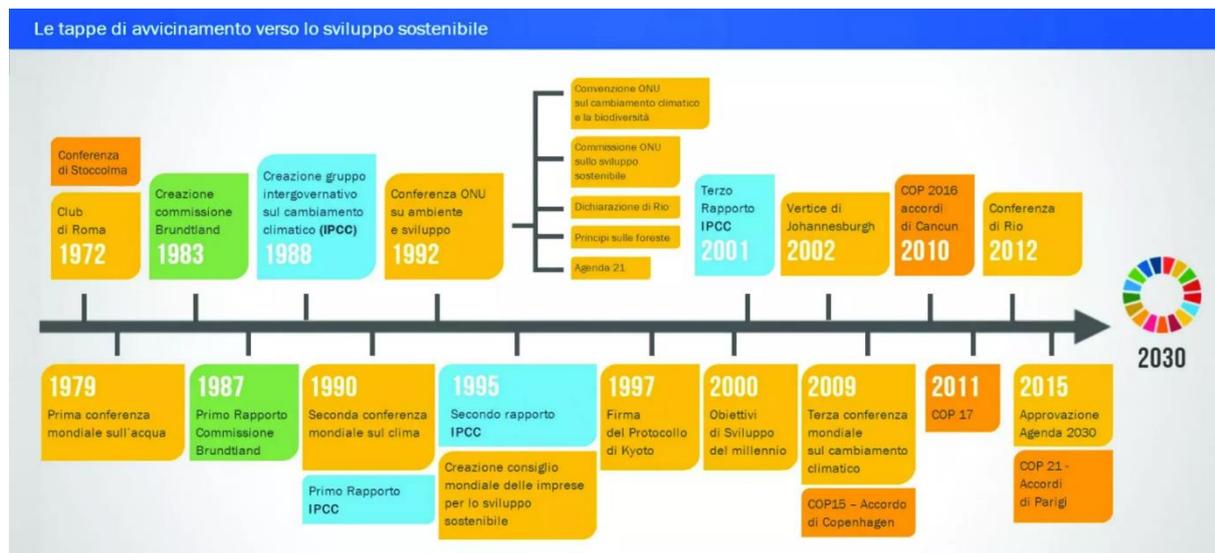


Figura 1 - Processo evolutivo verso Agenda 2030

Nel 1972, il Club di Roma, allora giovane associazione non governativa, presentò per la prima volta a dibattito internazionale l'insostenibilità a livello ambientale del modello economico moderno e tale per cui se non fossero state prese decisioni in merito, si sarebbe verificato il collasso dell'ecosistema.

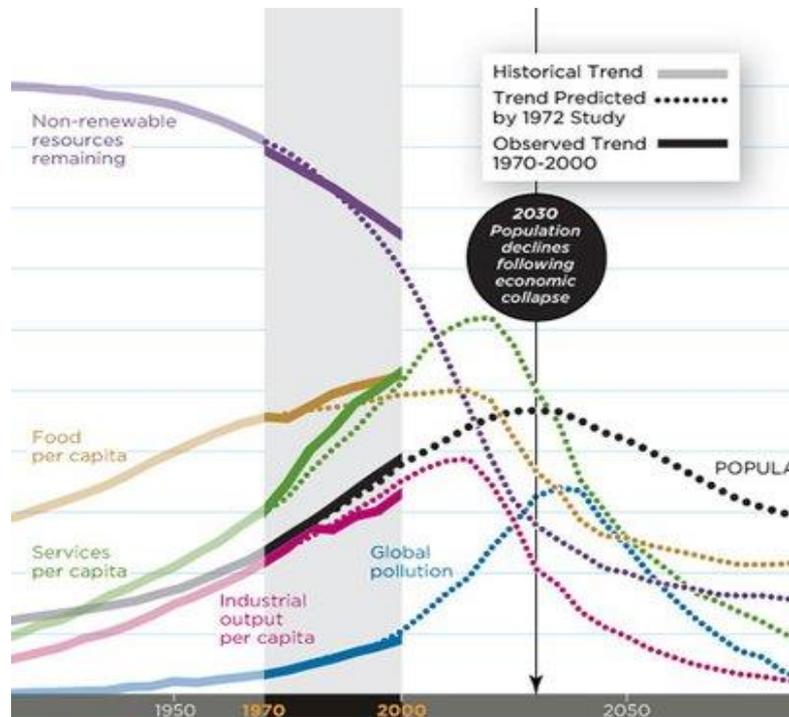
La figura sottostante⁴ (Fig. 1.1) pone in evidenza, difatti, le stime sul futuro elaborate attraverso l'utilizzo delle più elaborate tecnologie del tempo in rapporto con il trend osservato. Vi fosse stata maggiore consapevolezza sulla problematica che stava nascendo, si sarebbe potuto evitare il declino in corso sotto tutti gli aspetti. Tuttavia, non è stato posto in essere alcun provvedimento concreto nonostante l'allarme lanciato. Da quel momento la consapevolezza in tale ambito è cresciuta di anno in anno e l'impegno internazionale di conseguenza.

L'Agenda 21 è stata precursore dell'Agenda 2030, di cui si discuterà successivamente. Costituita durante la Conferenza ONU su ambiente e sviluppo tenuta a Rio de Janeiro nel 1992, è stato il primo programma di azioni sul tema dello sviluppo sostenibile del XXI secolo. L'obiettivo era innovativo per l'epoca e consisteva nel prefissare delle linee guida per creare sinergie propositive tra le dimensioni ambientali, sociali ed economiche a fronte della crescente affermazione della globalizzazione. Difatti l'intensificarsi della produttività aveva portato ad un divario economico in costante aumento tra i popoli, accentuando la povertà, la fame, le malattie, l'analfabetismo, e ad un impatto sull'ambiente preoccupante che stava recando danni all'ecosistema.

⁴ Si rimanda ai grafici di riferimento dell'epoca "Donella H. Meadows, Dennis L. Meadows, Jørgen Randers, William W. Behrens III, *The limits to Growth (1972), Chapter IV da p. 129 a p.154*"

Si proietta come un piano d'azione sia verticale che orizzontale. Per il primo, tale impegno si sviluppa a partire dal livello istituzionale, poi nazionale, locale ed infine individuale. L'orizzontalità è dovuta al fatto che l'applicazione dei cambiamenti comprende la totalità dei settori, dal primario al terziario.

Figura 1.1 - Previsione del trend rivisitato



Fonte Asvis: Rapporto del Club di Roma, *The limits to growth*, 1972

Con l'avvento del nuovo millennio, le Nazioni Unite hanno presieduto a New York tra il 6 e l'8 settembre 2000 un incontro per discutere sugli obiettivi da porsi per i successivi quindici anni. Sono così stati ideati i noti *Millennium Development Goals* (MDGs), pensati soprattutto per i paesi in via di sviluppo, seguendo un approccio assistenziale.

Gli obiettivi così individuati erano otto ma senza sufficienti target, di conseguenza di difficile realizzazione.

Una spinta ulteriore in questa direzione, verso una maggior integrazione delle tre dimensioni caratteristiche dello sviluppo sostenibile, avvenne nell'anno 2015 con, sul lato imprese, la considerazione dei fattori ESG (*Environmental, Social and Governance*) e, sul lato della cooperazione internazionale, l'Agenda 2030, un piano coordinato per lo sviluppo sostenibile sottoscritto da 193 Paesi membri dell'ONU. Essa ingloba 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile – *Sustainability Development Goals, SDGs* – in un grande programma d'azione fissando, questa volta, un totale di

169 'target' o traguardi da raggiungere entro il 2030. ⁵

L'intento è chiaro: intraprendere azioni integrate in modo dettagliato e deciso a tutti i livelli per evitare l'imminente declino che si prospetta.

1.2) Agenda 2030

Come sopra menzionato, l'Agenda 2030 è un piano d'azione sinergico e ambizioso, con l'obiettivo di conseguire numerosi traguardi entro una fissata scadenza.

Gli SDGs (Fig. 1.2) sono universali, rimandano cioè alla presenza di problemi che accomunano tutte le nazioni. Per questa ragione, tutti i Paesi, prescindendo dallo status economico e di sviluppo, devono accogliere la sfida, impegnandosi al meglio e coinvolgendo tutte le componenti della società, dalle imprese al settore pubblico, dalla società civile alle istituzioni filantropiche, dalle università e centri di ricerca agli operatori dell'informazione e della cultura.⁶ Solo con la dedizione e l'impegno di tutti, in una visione condivisa dello sviluppo, sarà possibile riuscire nell'intento.

Figura 1.2 - I 17 Obiettivi dell'Agenda 2030



Fonte: <https://unric.org/it/>

Gli SDGs sono frutto di un processo migliorativo dei precedenti MDGs prestando attenzione a ciò

⁵ <https://unric.org/it/>

⁶ <https://asvis.it/l-agenda-2030-dell-onu-per-lo-sviluppo-sostenibile/>

che questi ultimi non sono riusciti a realizzare.

Rivoluzionaria è la concezione degli obiettivi come un sistema olistico ed integrato tale per cui ognuno di questi è interconnesso con gli altri e inoltre si comincia ad abbandonare la visione a breve termine per lasciar spazio ad un approccio di lungo termine. Su quest'ultimo aspetto ci si concentrerà maggiormente nei prossimi paragrafi con un occhio di riguardo soprattutto al mondo legato al business.

Gli SDGs, per tipologia, sono accomunati dall'appartenenza ad una specifica dimensione dello sviluppo, sebbene è doveroso ricordare l'imprescindibilità dell'interconnessione tra tutte, alle quali si aggiunge, oltre ai noti tre pilastri dello sviluppo sostenibile, la dimensione istituzionale.

L'idea dietro l'elaborazione dei traguardi e SDGs è quella di stimolare successivi interventi su 5 aree, definite essenziali dall'ONU, che l'ASviS definisce come "Le cinque P dello sviluppo sostenibile"⁷:

- *People*. In questo ambito l'ONU si è posto il fine di agire in maniera determinata per porre fine a povertà e fame, in tutte le loro forme e dimensioni, garantendo a tutti gli esseri umani la possibilità di realizzare il proprio potenziale con dignità e uguaglianza in un ambiente sano;
- *Planet*. L'ONU si dichiara determinata nel preservare il pianeta dalla degradazione attraverso un utilizzo sostenibile delle risorse naturali, ovvero garantire la rigenerazione di queste, e adottare misure urgenti riguardo il cambiamento climatico. In tal modo si realizza la capacità di soddisfare i bisogni dell'attuale generazione senza compromettere la medesima possibilità delle generazioni future;
- *Prosperity*. L'ONU assume l'impegno di agire per assicurare a tutte le persone una vita in buone condizioni, soddisfacente e che il progresso economico, sociale e tecnologico avvenga nel rispetto della natura;
- *Peace*. L'ONU si mostra determinata nell'incentivare società pacifiche, devote ad una vita inclusiva e libera da ogni forma di violenza e di paura. Importante la concezione secondo la quale non ci possa essere sviluppo sostenibile senza pace, e viceversa.
- *Partnership*. L'ONU si impegna ad utilizzare tutti i mezzi che ha a propria disposizione per perseguire gli obiettivi presenti nell'Agenda 2030 e si assicura di riuscirci attraverso una Collaborazione Globale per lo Sviluppo Sostenibile, rimarcando l'importanza di inclusione nel

⁷ <https://asvis.it/l-agenda-2030-dell-onu-per-lo-sviluppo-sostenibile/>

piano di tutti i Paesi a prescindere dal diverso livello di sviluppo che potrebbero avere rispetto ad altri.⁸

L'Agenda 2030 è un programma tra i più ambiziosi di sempre per il coinvolgimento di numerose Nazioni che si impegnano nel conseguimento dei traguardi fissati, tenendo in considerazione i specifici contesti di riferimento. Per tale ragione, il piano deve essere recepito a tutti i livelli e ogni Paese deve costruire un proprio piano d'azione prima di procedere ad una modulazione successiva a livello locale.

Ci deve essere un coordinamento tra i diversi livelli per il conseguimento dello scopo comune dello Sviluppo sostenibile.

A livello Europeo, nel recente 2019, il presidente della Commissione Europea Ursula von der Leyer ha presentato il piano d'azione realizzabile per i successivi 5 anni, tale per cui l'Europa si impegna a raggiungere gli obiettivi dell'Agenda 2030, e il quale pone le basi sul piano di strategia globale del quinquennio 2019-2024.

Nel documento per la strategia europea è stata riconosciuta ancor prima dell'avvenimento della pandemia Covid 19 la mutevolezza delle dinamiche socio-economiche e ambientali e di come queste presentino continuamente nuove sfide ed opportunità.⁹

1.2.1) Agenda 2030 in Italia

Ogni Stato del pianeta è tenuto a integrare il proprio piano strategico nazionale per lo sviluppo sostenibile ai valori e sfide introdotte dall'Agenda 2030. Nonostante sia noto che ogni Nazione si interfaccia al programma con una situazione di sviluppo diversa rispetto ad altri Paesi, questa non può costituire giustificazione liberatoria dell'impegno assunto nell'agire al meglio delle proprie condizioni e capacità economiche e istituzionali. Gli SDGs, infatti, tengono in considerazione il contesto di riferimento del Paese e, al vaglio della valutazione delle performance dei risultati conseguiti, lo sforzo richiesto da un Paese, a titolo esemplificativo, di nuova industrializzazione NIC

⁸ Per una miglior comprensione delle 5 aree di intervento è stato preso a riferimento il documento A/RES/70/1, Organizzazione delle Nazioni Unite, Trasformare il nostro mondo: l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile (2015)

⁹ Consiglio Europeo (2019), Una nuova agenda strategica 2019-2024, 1 – 8

(*Newly Industrializing Countries*) da un Paese LEDC (*Less Economically Developed Country*) sarà diverso.

Premesso ciò, ogni Stato è chiamato a comunicare i risultati ottenuti secondo le modalità e processo coordinato dall'ONU. Difatti attraverso l'*High-level Political Forum (HLPF)*, il quale viene istituito ogni anno in sede ONU con il fine di valutare i distinti progressi raggiunti, le sfide che si prospettano per ogni Paese è raccogliere le opinioni pubbliche sia nazionali che internazionali. La valutazione sul conseguimento dei traguardi e degli obiettivi SDGs dell'Agenda 2030 avviene ogni quattro anni, alla presenza dei Capi di Stato e di Governo.¹⁰ La prima assemblea in merito è avvenuta nel 2019.

Nel contesto di riferimento italiano, all'Organo di recente istituzione della Presidenza del Consiglio nota come Cabina di regia "Benessere Italia" spetta l'importante compito di "coordinare, monitorare, misurare e migliorare le politiche di tutti i Ministeri nel segno del benessere dei cittadini".¹¹ L'obiettivo è modificare il trend italiano sul tema per dare una spinta ai finora insufficienti risultati ottenuti verso i traguardi SDGs del primo quinquennio.

Difatti, il primo avvertimento dell'ASviS sul ritardo dello Stato italiano nel conseguimento degli obiettivi dell'Agenda 2030 è avvenuto nel report del 2018 in cui si manifestava la profonda preoccupazione del portavoce Enrico Giovannini che durante la presentazione del rapporto affermava:

«L'Italia sta perdendo la sfida dello sviluppo sostenibile. E anche negli ambiti in cui si registrano miglioramenti, a meno di immediate azioni concrete e coordinate, sarà impossibile rispettare gli impegni presi dal nostro Paese il 25 settembre del 2015, all'Assemblea Generale dell'ONU, con la firma dell'Agenda 2030. Serve dunque un urgente cambio di passo».

La dichiarazione mette in luce l'evidente mancanza di coordinazione tra il settore pubblico e privato, i quali come detto precedentemente, devono lavorare in simbiosi poiché la sfida dello sviluppo sostenibile richiede sforzi eccessivi per entrambe le parti se non vi è collaborazione, concetto ribadito ulteriormente dal presidente dell'ASviS Pierluigi Stefanini. La vicepresidente della Camera dei Deputati Maria Edera Spadoni e il Ministro dell'Economica e delle Finanze dello stesso anno, Giovanni Tria, nella stessa riunione per la presentazione del report 2018 ASviS sull'Agenda

¹⁰ <https://www.agenziacoesione.gov.it/comunicazione/agenda-2030-per-lo-sviluppo-sostenibile/>

¹¹ *Ibidem*

2030 indicavano l'accorrente necessità di ingenti investimenti in entrambi i livelli per poter implementare nuove tecnologie e sviluppare nuovi modelli produttivi. Lo stesso Ministro concluse il suo intervento con un ammonito nei confronti delle amministrazioni affermando che per incentivare lo sviluppo della *green economy* occorrono competenze e capacità tecniche in modo da sviluppare progetti adeguati a incentivare il privato. Infatti, in tal senso, i fondi erano presenti ma, per i motivi appena descritti, non è stato possibile farne uso in maniera costruttiva.¹²

Sebbene, quindi, i dati ci mostrino che le manovre attualmente applicate non siano sufficientemente concrete a livello istituzionale, l'opinione pubblica mostra una forte domanda di protezione ambientale. Come evidenziato dall'XI rapporto sulla Sicurezza in Italia e in Europa¹³, indagine realizzata attraverso due rilevazioni demoscopiche, la prima a livello europeo (6403 casi, 1000 per Paese per 6 Paesi compresa l'Italia) e una a livello nazionale (1603 casi analizzati), è emerso che le due insicurezze globali maggiormente sentite sono l'inquinamento (64%) e la distruzione dell'ambiente e della natura (60%). Questo turbamento, dichiara Demos & Pi, potrebbe essere un fattore incisivo che porta gli italiani a ritenere che la salvaguardia dell'ambiente debba essere la missione principale e prioritaria, al di sopra della crescita economica e persino accettando una frenata di quest'ultima. Nel contesto di riferimento italiano, la preoccupazione maggiore è rilevata nel Sud e nelle Isole e, seppur vi è consapevolezza del problema dei cambiamenti climatici e del collasso ambientale, il 78% degli intervistati ha dichiarato di non esser al corrente del programma internazionale Agenda 2030 e sugli Obiettivi di Sviluppo sostenibile definiti in esso. Osservando le analisi degli anni precedenti al 2019 e più a ridosso della sottoscrizione del 2015, il distacco temporale dall'avvenimento ha fatto sì che, non effettuando più alcuna intensa campagna d'informazione sul tema, si perdesse consapevolezza dell'impegno assunto dai 193 Paesi ONU. Affinché si giunga al risultato sperato per il 2030, si rimanda al presupposto di una inclusione e collaborazione di tutti a ogni livello comunitario e, pertanto, molto può esser ancora fatto in tal senso.

Nonostante questo preambolo, anche se la gran parte del campione ha dichiarato di non conoscere il piano d'azione ONU in ambito di sostenibilità, l'84% si reputa favorevole nelle finalità.

¹² Donato Speroni (2018), La sostenibilità richiede investimenti, ma anche competenza e armonia. <https://asvis.it/archivio-notizie-alleanza/1276-3367/la-sostenibilita-richiede-investimenti-ma-anche-competenza-e-armonia->

¹³ Studio condotto da Demos & Pi, Osservatorio di Pavia per Fondazione Unipol (Febbraio 2019), La banalità della paura. Lavoro, percezioni e insicurezza in Europa, XI edizione, p.11-12

Il ritardo nel conseguimento dei traguardi dell'Agenda 2030, fino a questo momento e prima del 2020, è stata probabilmente decisa dalla mancata individuazione immediata di indicatori appropriati in grado di misurare le performance e l'impegno del Paese in tale direzione quindi con la conseguente incapacità di integrare gli SDGs, dal primo anno possibile, nella strategia nazionale. Una delle prime iniziative finalizzate a colmare tale mancanza a livello nazionale è stato il rapporto del BES 2018 sviluppato dall'Istat, nel quale sono state individuate 12 dimensioni, per un totale di 130 indicatori.

Questo documento risulta fondamentale perché ha permesso la progressiva definizione di una serie di indici di benessere equo e sostenibile e ad integrarli nel DEF (acronimo che sta per Documento di Economia e Finanza, il quale costituisce il principale documento per la pianificazione economico-finanziaria in Italia. A seguito dell'approvazione del Parlamento, stabilisce la strategia economica e di finanza pubblica nel medio termine, solitamente triennale) per cui i primi 4 sono stati adottati nel 2017, nel 2018 ulteriori 8. Nell'ultima relazione sugli indicatori di Benessere Equo e Sostenibile 2021 è stato confermato l'utilizzo dei 12 Indicatori BES. Nel documento curato dal Ministro dell'Economia e delle Finanze Daniele Franco¹⁴, vengono illustrate le previsioni delle contrazioni sugli indicatori BES (non si ha ancora la completezza di dati inerenti all'anno 2020) dovute della serie di provvedimenti precauzionali, durante l'anno 2020, adottati dal Governo per contrastare la diffusione del COVID-19 causando l'inevitabile flessione degli indicatori economici.

Se da una parte il COVID 19 e le conseguenti restrizioni hanno portato ad un impatto negativo sulle attività economiche, le quali hanno subito una chiusura totale o parziale, dall'altra ha prodotto effetti positivi sulle emissioni climalteranti e inquinanti.¹⁵

1.2.2) L'impatto del Covid-19 sugli obiettivi dell'Agenda 2030

La pandemia da COVID-19, provocata dal virus SARS-CoV-2 (noto anche come Coronavirus) ha drasticamente cambiato il modo di vivere delle persone. Inevitabilmente questo periodo ha causato cambiamenti immediati su tutti i fronti, dal modo di fare impresa, per il quale ha posto in luce le debolezze dei modelli attuali, a partire dalla poca adattabilità di questi in certi casi e al ruolo

¹⁴ Ministro Daniele Franco (2021), Relazione sugli Indicatori di Benessere Equo e Sostenibile, Ministero dell'Economia e delle Finanze, p. 3-9

¹⁵ Istat (2020), Rapporto SDGs 2020,

fondamentale della digitalizzazione, al modo di approcciarsi con le persone, allontanando le vecchie abitudini e sviluppando delle nuove. Sebbene questi siano gli effetti nel breve termine, ancora poco noti sono quelli riferiti al lungo termine. Occorre pertanto anticipare i trend e le evoluzioni che si verificheranno.

Si premette che nel corso di questo elaborato verrà posta enfasi sul percorso che le imprese dovrebbero effettuare con l'obiettivo di migliorare la propria adattabilità al mercato in continua evoluzione, sempre nella direzione dello sviluppo sostenibile come mantra, e di come, se si agisce preventivamente modificando il proprio modello di business, l'azienda potrebbe ottenere un notevole vantaggio competitivo.

Crisi, pandemia e clima sono aspetti interconnessi.¹⁶Un'emergenza su più fronti come quella che si sta verificando è da contrastare attraverso la resilienza degli interventi da porre in essere, nel nostro contesto di riferimento, da UE e Stati Membri, ed in generale da ogni Paese sottoscrittore del programma Agenda 2030.

L'impatto del Covid 19 sul conseguimento dei 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile è stato considerevole ed ha accentuato le difficoltà di tutti i Paesi nel riuscire a realizzare i traguardi fissati per il 2020.

Pur considerato questo avvenimento, il quale ha compromesso il percorso verso lo sviluppo sostenibile, il Vicesegretario generale dell'ONU Amina J. Mohammed ha espresso la sua idea sul percorso e i risultati raggiunti finora dagli Stati sottoscrittori affermando che il mondo già non era sulla strada per conseguire l'Agenda 2030 prima che la pandemia colpisse, e che alla luce della crisi in corso la via da seguire per lo sviluppo sostenibile sarà ancora più difficile.¹⁷

Nei primi cinque anni dalla sottoscrizione del programma ONU, gli SDGs non sono stati presi seriamente. La sfida sullo sviluppo sostenibile, per via della forte ambiziosità del progetto, non ha ottenuto eccellenti risultati, come si sperava, e la pandemia ha ulteriormente accentuato le difficoltà dei Paesi nel riuscire nell'intento.

Malgrado la cooperazione tra gli Stati e l'integrazione degli SDGs sulle molteplici strategie nazionali non siano state nel complesso sufficienti, l'andamento dei risultati sul raggiungimento degli Obiettivi è stato sempre crescente, ad eccezione dell'ultimo periodo. Il progresso fatto in tale direzione è quindi soggetto ad una molteplicità di eventi, a partire dal livello locale al contesto

¹⁶ Federico Merola (2020), *IlSole24Ore*, citato in Rita Rolli (2020), *L'impatto dei fattori ESG sull'impresa*, p.19

¹⁷ ASviS (2020), *Rapporto 2020, L'Italia e gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile*, p.13

internazionale. Un esempio attuale risulta essere quello legato al Paese dell’Afghanistan. Se infatti nel recente *Sustainable Development Report 2021*, tale paese risultava tra i tre più virtuosi, insieme a Bangladesh e Costa d’Avorio, dal punto di vista della crescita nel valore del SDG Index nonostante la pandemia, recentemente è stato al centro di tensioni politiche ed internazionali. Il Paese avrebbe dovuto, infatti, elaborare una nuova strategia per l’Agenda 2030 per proseguire il proprio sviluppo verso i diversi traguardi che dovrà raggiungere negli anni successivi. Contrariamente alle buone previsioni sull’operato dell’Afghanistan, la recente crisi umanitaria ha portato il paese ad un declino apparentemente inarrestabile, mettendo pertanto a repentaglio il raggiungimento dell’SDG n. 5 riguardante la parità di genere e allarmando la comunità internazionale, in considerazione del fatto che la questione scaturita potrebbe portare effetti anche fuori dal Paese di riferimento.¹⁸

A prova dell’interconnessione degli Obiettivi ONU, una serie di vicissitudini potrebbe portare il Paese al collasso economico a causa, in particolare, del Governo, con tutto ciò che ne comporta.

Difatti l’interdipendenza tra le quattro diverse dimensioni, se non rispettate e valorizzate integralmente, compromette il risultato di qualsiasi strategia nazionale sulla direzione dello Sviluppo Sostenibile.

Le previsioni sul conseguimento degli SDGs sono quindi mutevoli per una moltitudine di ragioni. È tuttavia parere condiviso nella comunità internazionale che l’impatto che ha avuto, e continua ad avere, il COVID 19 sulle performance delle diverse strategie nazionali per lo Sviluppo Sostenibile e sull’attività delle imprese sia decisivo, spesso portando diversi passi indietro i Paesi rispetto ai risultati ottenuti verso i traguardi ONU.

La campagna vaccinale, in tal senso, è considerata come la via da seguire per evitare un’ennesima ondata dei contagi e quindi ai gravi effetti che recherebbe sul sistema economico globale e sul proseguimento verso gli obiettivi dell’Agenda 2030. Nessun Paese dovrebbe esser lasciato indietro, è questo il mantra sul quale è stato concepito lo Sviluppo Sostenibile e che, a seguito della pandemia, ha ricevuto un duro colpo. Difatti, al momento solo il 2% delle persone che vivono nei Paesi in via di sviluppo e in quelli meno sviluppati ha ricevuto almeno una dose, con un trend pertanto opposto a ciò che si sta verificando nei Paesi industrializzati. Questo evidenzia quanto ancora si debba fare per aumentare la cooperazione internazionale.

Dal punto di vista del finanziamento, le iniziali previsioni del gap finanziario che sarebbe stato necessario sovvenzionare per raggiungere gli SDGs entro il 2030 ammontava a 3.5 trilioni di dollari

¹⁸ <https://www.altalex.com/documents/news/2021/08/23/afghanistan-donne-e-obiettivo-5-agenda-onu-2030>

americani per anno.¹⁹ Il COVID 19 incrementerà con elevate probabilità il gap da finanziare annualmente poiché molti Paesi dovranno affrontare, secondo le previsioni, un crash finanziario. In merito a tal questione, la Banca dei Regolamenti Internazionali, istituzione regolatoria di supporto per le banche centrali mondiali e per il *Financial Stability Board*, si è espressa in merito a seguito della pubblicazione del rapporto dal titolo “Cigno verde. Cambiamenti climatici e stabilità del sistema finanziario: quale ruolo per le banche centrali, regolatori e supervisori” nel quale viene segnalata la possibilità che si verifichi una crisi finanziaria sistemica correlata all’andamento degli aspetti climatici e che potrebbe essere di portata superiore delle crisi precedentemente affrontate a livello globale, inclusa la famosa crisi finanziaria del 2008.

Viene prefigurata, pertanto, una crisi dirompente tale per cui i fattori ambientali dovrebbero impattare i mercati finanziari in prima istanza e le economie reali, di conseguenza, se la correlazione finanza-ambiente non viene colta con celerità.²⁰ In tal direzione la considerazione dei fattori ESG e l’inclusione della finanza sostenibile potrebbe essere una probabile soluzione al problema.

Gli effetti che la pandemia ha portato sul conseguimento degli SDGs sono di due tipi: impliciti ed espliciti.²¹

Gli obiettivi che hanno maggior probabilità di subire un’influenza esplicita dal periodo di pandemia sono:

- Obiettivo 1: Sconfiggere la Povertà.

Come anticipato precedentemente, una tra le cause principali dell’impatto su questo SDG è rappresentato dallo stop delle attività produttive. Pertanto l’impatto del COVID 19 su questo obiettivo centrale dell’Agenda 2030 è stato rilevante. Ovviamente l’involuzione del valore non è omogenea in tutte le parti del mondo, così come gli SDGs successivi, poiché bisogna considerare il contesto di riferimento e quindi le diverse realtà;

- Obiettivo 2: Sconfiggere la Fame.

In merito al presente SDG, la correlazione col precedente è inevitabile. Inoltre, la pandemia ha rallentato la produzione agricola creando incertezza in merito al reperimento delle risorse;

¹⁹ Daniel F. Runde, Christopher Metzger, and Hareem F. Abdullah (2020) citati in Md. Manuar Mukarram (2020) Impact of COVID-19 on the UN Sustainable Development Goals (SDGs), Strategic Analysis, 44:3, 253-258

²⁰ Rita Rolli (2020), L’impatto dei fattori ESG sull’impresa. Modelli di governance e nuove responsabilità, p.17

²¹ Daniel F. Runde, Christopher Metzger, and Hareem F. Abdullah (2020) citati in Md. Manuar Mukarram (2020) Impact of COVID-19 on the UN Sustainable Development Goals (SDGs), Strategic Analysis, 44:3, 253-258

- **Obiettivo 4: Istruzione di qualità.**

I diversi sistemi formativi nazionali hanno dovuto mettere in atto misure rapide e talvolta non efficienti. Il motivo è stata la mancata preparazione al necessario cambiamento non prevedibile indotto dalla pandemia.

Già nei primi mesi dall'emergenza, i governi di tutte le nazioni per via dei pareri delle autorità sanitarie hanno dovuto attuare e definire restrizioni che hanno portato le scuole di ogni ordine e grado alla chiusura preventiva per diversi mesi, causando effetti nel breve termine agli studenti e ai giovani in termini di salute mentale e, secondo le previsioni, potrebbe verificarsi un effetto nel lungo termine sui sistemi educativi e di apprendimento degli studenti.²² Sebbene nella maggior parte dei casi sia stato possibile proseguire a tutti i livelli con l'insegnamento grazie alla didattica a distanza, ciò ha avuto un impatto sulla qualità. Tuttavia, nei Paesi in cui un'infrastruttura digitale è assente o è limitata, l'impatto sulla qualità dell'istruzione, con gli effetti che ne conseguono, è stato maggiore;

- **Obiettivo 8: Lavoro dignitoso e crescita economica.**

Per le ragioni introdotte precedentemente, il Covid-19 ha indotto alla chiusura delle attività produttive, incidendo conseguentemente sulla crescita economica. Altro aspetto da considerare in questa dimensione è il diffuso utilizzo dello *smart working*, che ha quasi costretto le imprese a doversi riorganizzare. Si segnala, ma tale aspetto verrà trattato nel prossimo capitolo, le imprese più virtuose e coscienti hanno adattato il proprio modello di business, integrando tale processo nel sistema lavorativo aziendale;

- **Obiettivo 10: Ridurre le disuguaglianze.**

Le disuguaglianze durante il periodo pandemico sono scaturite dalla distinzione creata tra attività essenziali e non essenziali tale per cui i salari dei lavoratori nelle diverse categorie divergevano e l'instabilità del lavoro dell'ultima risultava nettamente superiore. Per la natura dei diversi settori, anche il 2021 è stato caratterizzato da diverse politiche di riapertura prima a livello locale, con diverse considerazioni anche tra gli stessi Stati Europei.

- **Obiettivo 12: Consumo e produzione responsabili.**

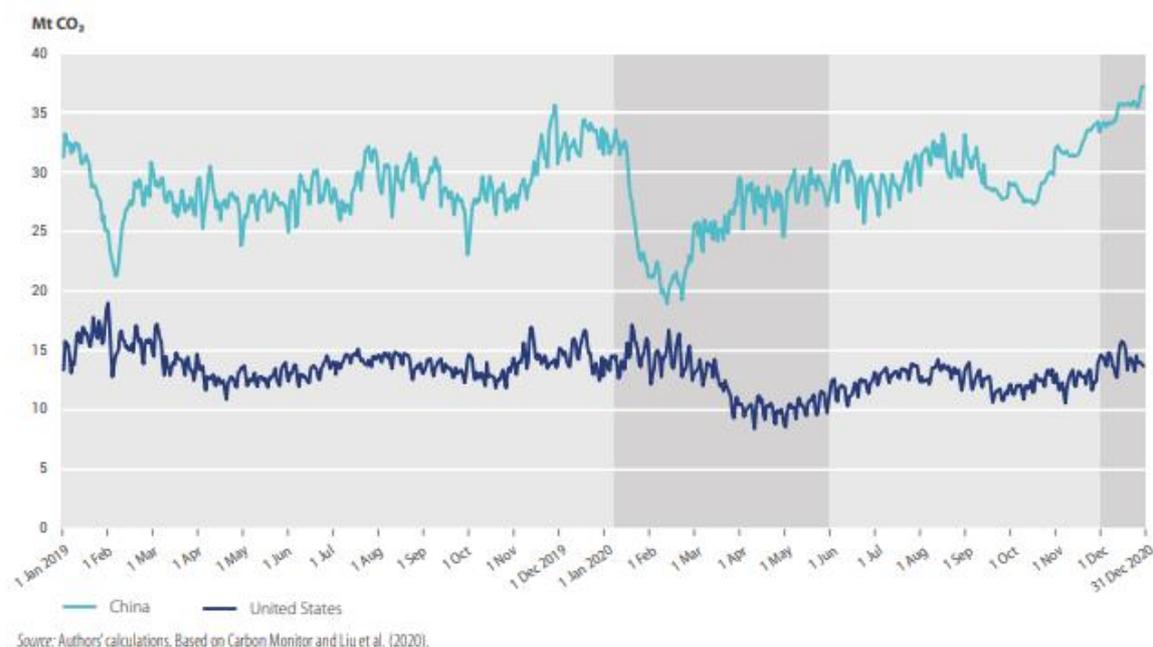
Secondo il Sustainable Development Report 2021, il SDG 12 ha ottenuto buoni risultati durante il periodo di restrizioni. Tuttavia, nei periodi successivi è tornato ai livelli precedenti peggiorando, di fatto, il proprio valore.

²² Jeffrey D. Sachs, Christian Kroll, Guillaume Lafortune, Frayson Fuller, e Finn Woelm (2021), Sustainable Development Report 2021. The decade of Action for the Sustainable Development Goals, p. 20, DOI 10.1017/9

Gli altri SDGs nell'ultimo biennio hanno subito effetti impliciti scaturiti dalla pandemia per via della maggior attenzione che si è resa necessaria per il settore sanitario.

Gli Obiettivi sullo Sviluppo Sostenibile riguardanti la qualità dell'ecosistema hanno generalmente riscontrato miglioramenti nei valori. A seguito dell'alleggerimento delle restrizioni si è lentamente tornati sui valori pre-pandemia e, in taluni casi, sono peggiorati, come mostra la figura sottostante rappresentate il contesto degli Stati Uniti e della Cina (l'emissione giornaliera di CO₂ è l'indicatore di riferimento utilizzato per l'SDG 13 riguardante la lotta contro il cambiamento climatico).

Figura 1.3 - Emissioni CO₂ giornaliera



Fonte: Sustainable Development Report 2021

Sulla questione delle emissioni globali, lo stesso Presidente del Consiglio italiano Mario Draghi nel suo intervento alla 76esima Assemblea Generale Onu ha richiamato alla necessità di una cooperazione pragmatica di tutti i principali attori globali, sia i Paesi più ricchi che quelli emergenti, perché solo agendo simultaneamente, in modo coordinato e deciso, si potrà contrastare il cambiamento climatico in maniera efficiente.

«La pandemia ha rivelato la nostra fragilità condivisa, la nostra interconnessione e l'enorme bisogno di azione collettiva. La nostra più grande sfida - e più grande opportunità - è usare questa crisi come un'opportunità per orientarci verso un mondo

più verde, più equo e più sostenibile»²³
Segretario ONU – General António Guterres

1.2.3) *L'impegno dell'Italia per l'Agenda 2030*

Sulla base degli studi condotti dall'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile, nonostante la legittima preoccupazione sul progresso degli Stati europei verso lo Sviluppo Sostenibile, l'Unione Europea rappresenta l'area più virtuosa al mondo in merito al conseguimento degli SDGs.

L'analisi evidenzia come tra il 2010 e il 2019 vi siano stati miglioramenti per 12 Obiettivi (Goal 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 16), peggioramenti per 2 SDGs (Goal 15, 17) e un andamento stazionario per 2 Obiettivi (Goal 6 e 10).

In riferimento a questi risultati, l'Italia si classifica al di sotto della media europea per 10 dei 16 indicatori analizzati (Goal 1, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 16, 17), allineata per 3 (Goal 3, 13, 15) e al di sopra per 3 (Goal 2, 7 e 12). Tali constatazioni permettono di portare alla luce la problematica situazione del nostro Paese sul conseguimento degli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile.²⁴

In entrambi gli studi precedentemente citati, viene precisato che i *data* sull'anno 2020 non sono completi e pertanto non è stato possibile tracciare con precisione e completezza l'impatto del Covid-19 sul conseguimento degli SDGs.

Premesso ciò, il Sustainable Development Report 2021, in riferimento al contesto italiano, ha sintetizzato, come si può vedere dalla figura sottostante, i risultati ottenuti e permette di delineare idealmente le possibili sfide che il Paese dovrà affrontare.

²³ Intervento del Segretario ONU al Parlamento Europeo in vista della prossima conferenza delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici, COP26

²⁴ Rapporto ASviS 2021, L'Italia e gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, p. 48

Figura 1.4. SDG Dashboards e Trends



Considerato il riferimento temporale dell'indagine, antecedente alla pandemia, questa ha ulteriormente complicato il percorso verso i traguardi da raggiungere e rimarcato la criticità della posizione del Paese in tal senso.

Gli stessi presidenti dell'ASviS Marcella Mallen e Pierluigi Stefanini, alla presentazione del sesto rapporto sul conseguimento degli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile, hanno comunicato:

«Avvertiamo l'esigenza di iniziare il Rapporto con un grido di allarme e una parola di speranza: non possiamo più perdere tempo, dobbiamo mettere a frutto tutte le nostre energie per portare avanti un cambiamento. La nostra più grande sfida per complessità e impegno sarà la lotta ai cambiamenti climatici, questione che riguarda l'ambiente, l'economia e il funzionamento delle nostre società. I dati illustrati mostrano come la situazione del nostro Paese sia critica. Se non interverranno cambi di passo decisi, l'Italia non conseguirà gli Obiettivi dell'Agenda 2030 nei tempi concordati in sede Onu».

Dalle parole espresse si può dedurre l'estrema importanza conferita al ruolo delle imprese. Ad evidenziare tale pensiero risulta l'espressione "funzionamento delle nostre società", concetto che raccoglie una moltitudine di significati tra cui la necessità di attuare un cambio di direzione sui metodi, oramai obsoleti, di concepire tutto il sistema impresa. Nel proseguo dell'elaborato verrà approfondito questo specifico aspetto.

Nell'ultimo triennio, il percorso dell'Italia sugli impegni sottoscritti nel 2015 ha registrato un progressivo miglioramento, risultato in un'ascesa nel ranking *SDG Index* di 3 posizioni, dove attualmente si trova alla 26esima. Il valore specifico, espresso in un range da 0 (peggiore) a 100

(migliore), è aumentato, passando dal punteggio di 74.2 a 78.8. Tuttavia, gli effetti della pandemia, per via dell'indisponibilità dei dati, non sono integrati nel computo ma sono ad ogni modo state effettuate delle previsioni. Nei prossimi anni si potrebbe assistere ad un diffuso lieve calo nei valori per Paese o ad un incremento relativamente inferiore rispetto ai primi 5 anni dall'inizio del programma.

Uno degli ultimi provvedimenti istituzionali sul fronte dell'impegno verso lo Sviluppo Sostenibile è stato la costituzione nel 2021 del Ministero della Transizione Ecologica, il quale rappresenta l'organo preposto alla realizzazione della politica ambientale. Il presente dicastero nasce dal precedente Ministero dell'ambiente e della tutela del territorio e del mare al quale subentra alle funzioni ambientali cui spettavano e delle quali si menzionano le politiche di contrasto al cambiamento climatico e al surriscaldamento globale, sviluppo sostenibile, efficienza energetica ed economia circolare.²⁵

Uno dei primi incarichi assunti dal neo Ministero è stata la gestione dei fondi assegnati allo stato italiano dal piano approvato dal Consiglio Europeo, il *Next Generation EU*, il quale ha il fine di rilanciare gli stati membri dopo le difficoltà che si sono dovute affrontare per la pandemia. In Italia è noto come *Recovery Fund* e il Ministero della Transizione ecologica ha di fatto preparato il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), prerequisito per poter accedere al fondo. La struttura dei contenuti presentati è in linea con il *Green Deal* Europeo, il quale raccoglie le iniziative politiche che vengono presentate alla Commissione Europea e che hanno l'obiettivo di conseguire la neutralità climatica e ridurre le emissioni di gas ad effetto serra del 50% entro il 2030, data che coincide con la scadenza fisiologica dell'Agenda ONU.

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza è sviluppato su tre assi strategici condivisi a livello europeo: digitalizzazione e innovazione, transizione ecologica, inclusione sociale.

Sulla digitalizzazione e innovazione, l'Italia è in ritardo nello sviluppo della struttura digitale del Paese rispetto ai restanti Stati membri. Per poter compensare il divario, saranno necessari ingenti quantità di investimenti sia sul lato pubblico che privato, per il quale si dovrà favorire lo sviluppo di strategie di diversificazione della produzione e, in particolare, migliorare l'adattabilità ai cambiamenti dei mercati.²⁶

La transizione ecologica pone a base del piano le disposizioni dell'Agenda 2030 ONU, sulle quali si

²⁵ <https://www.mite.gov.it/pagina/competenze>

²⁶ Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, Italia Domani (2021), p. 13-14

basa il modello italiano ed europeo in generale con tutte le considerazioni in merito. La buona riuscita della strategia di quest'asse PNRR potrebbe concretamente riformare la competitività del sistema produttivo, incentivare nuove attività imprenditoriali altamente innovative e ad alto valore aggiunto e accrescere il numero dei posti di lavoro stabili.

Il terzo asse strategico del piano è l'inclusione sociale, la quale si pone come obiettivi principali la parità di genere, il superamento delle disparità all'interno del territorio nazionale e la tutela e valorizzazione dei giovani.

Al progressivo ritorno alla normalità i fondi del *Recovery Fund* dovranno esser spesi nel modo più idoneo possibile per conseguire l'insieme degli obiettivi sullo Sviluppo Sostenibile che stanno alla base delle strategie nazionali. Dal momento che la crescita del PIL è strettamente collegata attualmente alle emissioni di CO₂, consumando di conseguenza più energia, e le previsioni Fitch segnalano il rialzo del PIL italiano del 5,7% al 2021 per continuare il trend nel 2022²⁷, è necessario partire dall'innovazione tecnologica, che ad oggi è presente ma ancora eccessivamente onerosa.

Ma la comunità, composta da ogni singolo cittadino, quanto si sente parte delle azioni per il cambiamento climatico e quanto se ne parla? Secondo uno studio condotto da PwC²⁸ è una tematica che coinvolge principalmente e sempre di più i giovani fino alla generazione Millennials. Il sentiment diffuso è generalmente di disapprovazione sull'impegno delle istituzioni e delle aziende segnalando l'insufficienza e inefficienza operativa delle misure attuate verso lo Sviluppo Sostenibile, aspirando a maggior concretezza. I temi di maggior interesse della popolazione, in ordine di frequenza e incidenza nelle discussioni sui social, si suddividono in quattro blocchi:

1. Cambiamenti climatici,
2. Net 0 e decarbonizzazione,
3. Transizione energetica e rinnovabili,
4. Investimenti e finanza sostenibile.

Quest'ultima macro categoria sta gradualmente ottenendo crescente attenzione ed interesse, creando dibattito tra esperti e società di investimento e cambiando le politiche di approccio all'investimento da parte degli attori economici. Nel successivo capitolo sarà dedicato un paragrafo

²⁷ https://www.ansa.it/sito/notizie/topnews/2021/09/16/fitch-alza-stime-pil-italia-livelli-pre-pandemia-in-2022_648aff35-69f0-41b7-a1ff-6c2cad3a0b5a.html

²⁸ Analisi su quali sono stati presentati i risultati
<https://www.linkedin.com/video/live/urn:li:ugcPost:6849628042415935488/> da min. 34

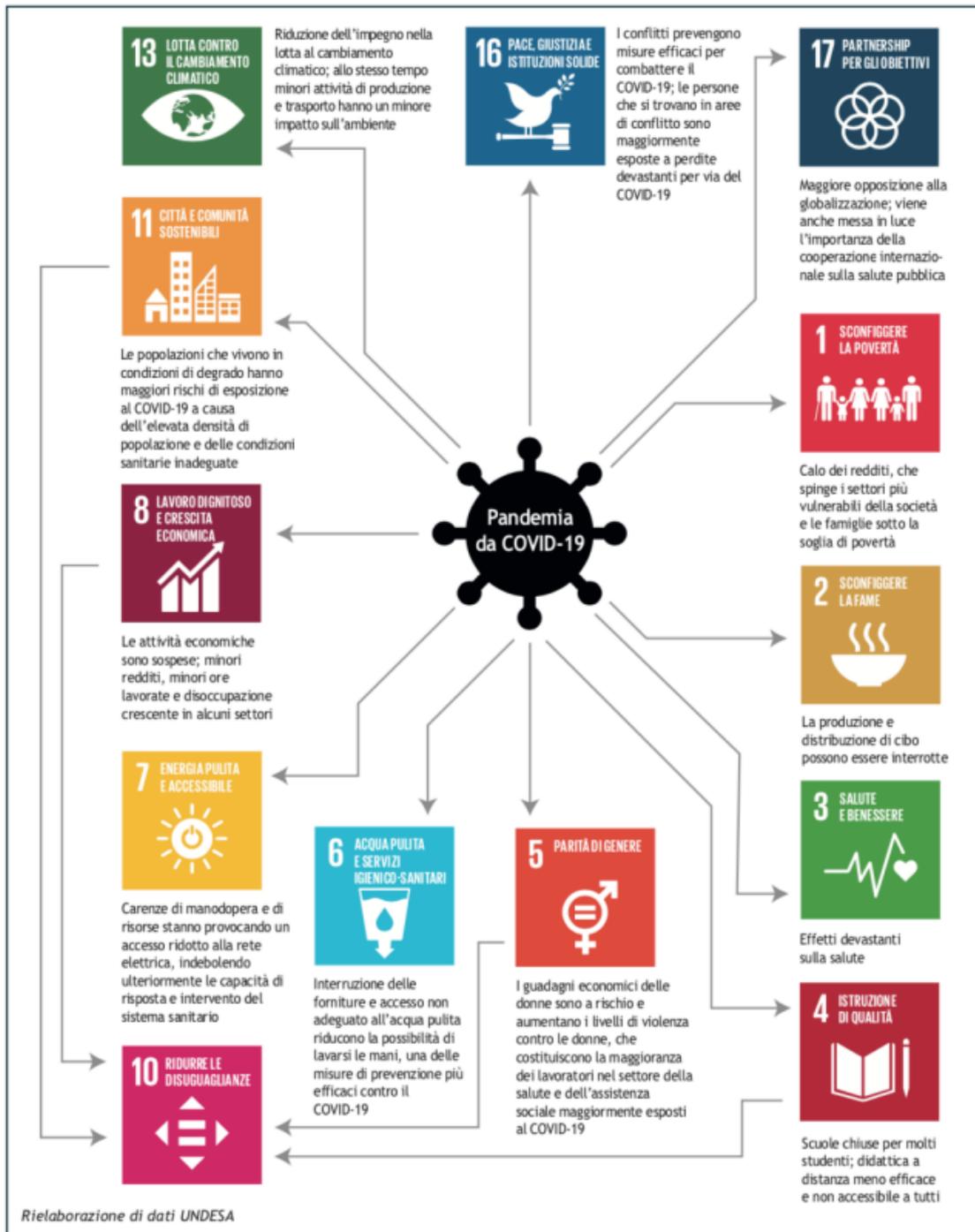
specifico allo studio del termine “finanza sostenibile” e in che modo questa possa incidere sulle performance aziendali e degli investimenti, sulla creazione di valore e sul futuro.

1.3) L’impatto della pandemia sul conseguimento degli SDGs

Il 2020 verrà ricordato come un anno difficile, che ha rivoluzionato il modo di vivere delle persone. Ciò nonostante, a livello mondiale è risultata evidente la difficoltà nel conseguire la maggior parte degli Obiettivi SDGs e i correlati traguardi. La pandemia ha difatti permesso di prendere consapevolezza di quanto ancora tanto si debba fare per riuscire nell’intento rendendo ancor più fondamentale un’azione coordinata e sinergica degli Stati sottoscrittori del programma. Ogni componente della società, dalle imprese private al settore pubblico, ai singoli cittadini deve essere ben informato e conscio dell’impatto che si ha sull’ambiente.

Malgrado non si disponga ancora delle informazioni quantitative complete dello shock causato dal Covid-19 sulle dimensioni dello Sviluppo Sostenibile, il Rapporto ASviS 2021 e il Rapporto SDGs 2021 Istat hanno fatto previsioni su quello che potremo successivamente riscontrare.

Figura 1.5 – Impatto della pandemia sui 17 SDGs ONU



Fonte: Comunicato Stampa Ottobre 2020 ASviS

Sulla base dei dati aggiornati al 2020 è avvenuto un rallentamento dei miglioramenti delle misure considerate; rispetto all'anno precedente scende al 42,5% la quota di misure in miglioramento mentre sale al 37% quella delle misure in peggioramento.²⁹

²⁹ Rapporto SDGs ISTAT 2021 citato in *IlSole24Ore*, Nicoletta Cottone (2021), Istat: con il coronavirus stop ai progressi in Italia sullo sviluppo sostenibile

In riferimento alle constatazioni rilevate in sede di analisi da parte dell'Istituto Nazionale di Statistica, gli effetti della pandemia sul conseguimento degli SDGs da parte dell'Italia è stato il seguente:

Goal 1 (Sconfiggere la Povertà): nonostante gli interventi del Governo a sostegno delle persone e delle imprese, la pandemia ha avuto un'incidenza negativa sull'andamento di questo SDG in Italia. Secondo quanto illustrato nel rapporto, la crisi economica legata alla pandemia ha influito sulle condizioni economiche delle famiglie in maniera più o meno distribuita. Difatti l'incidenza individuale della povertà è risultata maggiore nell'area Nord-Ovest rispetto al resto del Paese. Questo elemento ha influito notevolmente sulle richieste di prestazione sanitarie. Infatti la quota delle persone che hanno dichiarato di aver rinunciato ad una visita medica nonostante la necessità nel 2020 si attesta al 9.6%, evidenziando un incremento di 3 punti percentuali rispetto all'anno precedente. Circa metà ha rinunciato per causa connessa al Covid 19.

Goal 2 (Sconfiggere la Fame): sul presente composito l'Istat non riporta una diretta correlazione con la pandemia ma sviluppa delle previsioni. Al 2019, dichiara, l'1,6% delle famiglie italiane presenta insicurezza alimentare, ossia la condizione per la quale si verificano limitazioni, dovute da vincoli socio-economici, ad accedere ad una alimentazione sana, nutriente e sufficiente. Nel 2020 le persone con un'adeguata alimentazione aumentano lievemente passando dal 17,7% del 2019 al 19,8% ma aumentano anche gli adulti obesi o in sovrappeso attestandosi al 45,9% (+1 %). Inoltre, i primi dati del 2020 mostrano come nei primi due trimestri il valore aggiunto dell'agricoltura sia diminuito del 1,9% e 3,7% rispettivamente. In correlazione a quanto appena illustrato, potrebbe aver inciso la riduzione degli investimenti in agricoltura del 12,2% dal 2019 al 2020. La pandemia ha probabilmente impattato su questo obiettivo su diversi aspetti tra cui l'interruzione della produzione e della distribuzione degli alimenti per una parte dell'anno.

Goal 3 (Salute e Benessere): l'impatto della pandemia Covid-19 su questo obiettivo è stato prevedibilmente rilevante. Nel 2020 si è registrato il drammatico record di morti, il più alto dal dopoguerra, pari a 746.146, 100.526 decessi in più rispetto alla media del quinquennio 2015-2019. Nel computo si è tenuto conto delle cause di decesso direttamente attribuibili al virus Sars Cov 2 e quelle indirette, ossia le morti attribuibili a un trattamento ritardato o mancato a causa del sovraccarico delle strutture ospedaliere nazionali. La speranza di vita è conseguentemente diminuita di 0,9 anni, interrompendo il trend positivo osservato dal 2010.

Goal 4 (Istruzione di qualità): l'Istat ha stimato che circa 3 milioni di studenti tra i 6 e i 17 anni hanno riscontrato difficoltà a seguire le lezioni a distanza a causa prevalentemente dell'impossibilità di procurarsi dei dispositivi informatici o dell'inadeguatezza degli strumenti posseduti. Tale difficoltà è superiore al Sud e questo è causa rilevante della probabilità di abbandono della scuola da parte dei minori, fenomeno presente soprattutto nelle fasce vulnerabili della popolazione. A seguito della riduzione della mobilità e della chiusura di attività, scuole e luoghi di apprendimento per contenere il contagio, sono state conseguentemente ridotte le attività di apprendimento provocando un livello di competenza degli studenti non adeguato.

Goal 5 (Parità di Genere): preoccupante risulta essere il numero di violenze sulle donne dall'inizio della pandemia. Questo fenomeno ha coinvolto tutta l'Europa, Italia compresa. Nel nostro Paese i dati più drammatici hanno registrato picchi di aumenti dei casi di violenza domestica rispetto al 2019, soprattutto nei mesi di lockdown, nei mesi di aprile (+176,9%) e maggio (+182,2%). In ambito lavorativo, l'Istat ha registrato nel secondo semestre 2020 una diminuzione del tasso di occupazione femminile di 2,2 punti percentuali, nello stesso periodo il tasso di occupazione degli uomini è diminuito di 1,6 punti percentuali. L'Istituto Nazionale di Statistica e ASviS ritengono che i dati potrebbero risultare peggiori di quanto lo siano al momento, incrementando le disuguaglianze a seguito della pandemia.

Goal 6 (Acqua pulita e servizi igienico-sanitari): su questo obiettivo, l'Istat non ha definito una correlazione del conseguimento dei traguardi in tal ambito con la pandemia da Covid 19. Si segnala, in riferimento alla figura sopra riportata, come una non efficiente distribuzione delle reti comunali di distribuzione dell'acqua potabile nel territorio (la quota delle perdite nel Mezzogiorno è doppia rispetto al Nord) hanno ridotto la possibilità di prevenzione contro il Covid-19, costituendo il lavaggio delle mani una delle principali forme di protezione.

Goal 7 (Energia pulita e accessibile): su questo Goal la crisi da pandemia, oltre ad una riduzione dei consumi di energia derivanti dalla chiusura delle attività economiche, non è stato possibile svolgere valutazioni sull'effetto che ha causato il Covid-19. Complessivamente nel 2020 si ha assistito ad un miglioramento dei valori del composito.

Goal 8 (Lavoro dignitoso e crescita economica): nel 2020 l'andamento del PIL è stato fortemente condizionato dalla crisi pandemica. Si assiste ad un peggioramento del 8,9%, valore superiore rispetto a tutta l'area Euro (-6,5%) ed Europa (6,1%). Nonostante il PIL abbia subito una rilevante contrazione, diminuisce il rapporto investimenti fissi lordi su PIL. Il PIL Pro-capite peggiora di 8,4

punti percentuali. Nonostante questi risultati, come anticipato nel precedente paragrafo, le previsioni sul PIL restano positive.

Goal 9 (Imprese, Innovazione e Infrastrutture): nel presente composito nel 2020 si è registrato una stabilizzazione del valore aggiunto per abitante proveniente dall'industria manifatturiera, dovuto anche alla temporanea chiusura delle attività economiche durante la fase di *lockdown*. Infatti fino all'inizio del 2020 il peso di tale industria sul totale dell'economia era in progressivo aumento. Si segnala la diffusione dell'utilizzo del commercio digitale via web, il quale ha beneficiato dell'impulso ricevuto soprattutto durante il *lockdown*. Precedentemente a tal periodo la crescita era già in corso, subendo di fatto un'accelerazione.

Goal 10 (Ridurre le disuguaglianze): la crisi pandemica ha influito negativamente sul composito che ha interrotto l'andamento positivo in corso dal 2016. Sul livello di disuguaglianze del Paese nel 2020 peggiorano tutti gli indicatori elementari. La disuguaglianza del reddito netto ha subito un rialzo di 0,2 punti passando da 5,9 a 6,1. Il tasso di occupazione giovanile (15-29 anni) e il tasso di occupazione totale (15-64) diminuiscono rispettivamente di 1,9 e 0,9 punti percentuali. Infine si segnala la riduzione sulla quota di permessi di soggiorno di lungo periodo concessi agli stranieri non comunitari di 1,7%.

Goal 11 (Città e Comunità Sostenibili): l'andamento di questo composito dal 2010 è stato altalenante. Non vi è una correlazione diretta con il Covid-19 sui risultati registrati in questo ambito. Il fattore densità di popolazione (+4,0% dal 2010 al 2019) ha probabilmente rivestito un ruolo importante sulle probabilità di aumento dei contagi.

Sull'aspetto dei livelli di inquinamento urbano, il quale costituisce uno dei principali rischi per la salute, l'ASviS segnala come il periodo del *lockdown* non ha compensato le condizioni meteorologiche non ideali, in relazione anche ad una diminuzione delle piogge, utili alla dispersione degli inquinanti.

Goal 12 (Consumo e Produzione responsabili): su tale composito non sono state svolte analisi relative all'anno 2020, causa indisponibilità dei dati. Complessivamente, fino all'anno 2019, l'andamento dei valori è stato complessivamente positivo.

Goal 13 (Lotta contro il cambiamento climatico): il 2020, caratterizzato dalle temporanee chiusure delle attività economiche, ha inciso particolarmente sulle emissioni gas serra pro-capite, riducendo il valore del 7,0%. Tuttavia tale risultato non è stato conseguito grazie al paradigma produttivo

che si dovrebbe attuare, di cui successivamente verrà approfondito il tema, ma è esclusivamente dovuto alle misure applicate per contrastare la diffusione del Covid-19. Considerato comunque come un segnale positivo dell'impatto sull'ambiente, risulta essere non sufficiente all'obiettivo di neutralità carbonica entro il 2050 e della riduzione delle emissioni dei gas serra del 55% entro il 2030.

Goal 14 (La vita sott'acqua): per mancanza di dati del 2020, anche per questo composito non sono state fatte analisi correlate al periodo della pandemia.

Goal 15 (Vita sulla Terra): l'Italia si è impegnata ad azzerare entro il 2030 il degrado del territorio, inteso come consumo di suolo e perdita di funzionalità ecologica. La crisi causata dalla pandemia e i relativi periodi di *lockdown* hanno avuto un impatto importante sugli habitat naturali terrestri, risultante in una riduzione degli ettari consumati, rispetto al 2019, del -13,8%. Tuttavia l'andamento del suolo consumato al 2020 resta negativo, attestandosi al 7,1%.

Goal 16 (Pace, Giustizia e Istituzioni solide): la pandemia ha influito positivamente sul presente obiettivo. Il miglioramento più evidente è rappresentato dalla dimensione relativa alla criminalità. Difatti il numero degli omicidi e della criminalità predatoria, in particolar modo durante il periodo di *lockdown*, ha raggiunto i minimi storici per valori rispettivamente pari al 10,4% e 37,8%. D'altro canto il dato delle truffe e frodi informatiche mostra un andamento contrario, il valore percentuale peggiora del 14,4%. Occorre segnalare che la fiducia nelle Istituzioni, per l'anno 2020, ha ottenuto il valore più alto mai raggiunto.

Goal 17 (Partnership per gli Obiettivi): la pandemia ha inciso negativamente su tale composito. Per gestire la crisi pandemica sono stati resi necessari ingenti interventi economici che hanno provocato un generale aumento del debito pubblico tra il 2019 e il 2020. Ad amplificare il negativo andamento degli indicatori di questa dimensione è stata la forte riduzione del PIL.

In relazione ai risultati appena presentati, complessivamente tra il 2019 e il 2020 l'Italia ha ottenuto risultati positivi per tre Obiettivi (7, 13 e 16), una relativa stabilità per tre Obiettivi (2,6 e 9) mentre peggiora per ben nove Obiettivi (1, 3, 4, 5, 8, 10, 11, 15, 17).³⁰

La situazione italiana sul percorso verso i traguardi dell'Agenda 2030 si conferma quindi critica. Serve una partecipazione sentita e integrata a tutti i livelli per recuperare il divario che l'Italia sta

³⁰ Per la rappresentazione dei dati sull'impatto della pandemia sugli SDGs Italia è stato consultato il Rapporto ASviS 2021, p.68-76

creando rispetto ai traguardi che avrebbe finora dovuto raggiungere, in modo da evitare future conseguenze gravi.

1.4) Le imprese verso lo sviluppo sostenibile

Riprendendo quanto precedentemente enunciato nel corso di questo capitolo, l'Agenda 2030 presuppone una collaborazione continua tra quelli che potremmo considerare come gli attori del cambiamento (Istituzioni pubbliche, imprese, singoli cittadini e società civile). Tale prerogativa risulta imprescindibile considerata la portata e l'ambiziosità del progetto per lo Sviluppo Sostenibile. Di fatto, l'intento di questo programma è quello di agire per una visione di futura società in grado di prosperare nel rispetto dell'ambiente, pertanto sostenibile al contempo per l'umanità. È infatti irragionevole considerare i tradizionali sistemi produttivi, i quali finora perseguivano esclusivamente il principio della massimizzazione del profitto, poiché tale presupposto non sarebbe più applicabile in un ecosistema che risulterebbe irrimediabilmente danneggiato e persino insostenibile per la sopravvivenza dell'umanità stessa.

La tendenza a far trascorrere il tempo senza ottenere concreti risultati verso lo Sviluppo sostenibile ha portato nel corso degli anni a pretendere uno sforzo sempre maggiore in un raggio temporale progressivamente inferiore, rendendo più gravosi gli sforzi per il conseguimento degli obiettivi. La pandemia ha accentuato questo problema.

La società e il mondo delle imprese in particolare devono essere resilienti e dinamiche reagendo prontamente all'ostacolo innalzato dal Covid-19 e agli effetti modificativi causati da essa. Difatti gli SDGs richiedono importanti cambiamenti da parte di ogni paese³¹.

Il settore delle aziende, nel mondo quindi privato, ricoprono un ruolo sempre più di rilevanza per la sfida dello Sviluppo sostenibile. Questo giudizio si basa sulla capacità e possibilità di sviluppare soluzioni su larga scala (caratteristica delle economie di scala che coinvolge gran parte delle imprese) facendo leva sulla tecnologia all'avanguardia di cui può usufruire e che può sviluppare, entrambe caratteristiche vitali per poter riuscire nella sfida della sostenibilità globale³². Risulta

³¹ Schmidt-Traub et al., 2017, citato in Ordóñez-Ponce, E., Clarke, A. and MacDonald, A. (2021), "Business contributions to the sustainable development goals through community sustainability partnerships", Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, p.2

³² ibidem

pertanto superata la teorica economica classica secondo cui le imprese sono aziende orientate esclusivamente alla massimizzazione del profitto, considerandosi di fatto come entità a sé stanti al di fuori delle dinamiche della società in cui operano.

Nel periodo odierno, piuttosto, le imprese devono essere in grado di adattarsi, per meglio dire evolversi, ai cambiamenti e richieste del mercato, costituendo premessa essenziale per la sopravvivenza delle stesse. Se infatti non vi è perfezionamento e sviluppo delle strutture aziendali conformi agli attuali SDGs vigenti, l'ecosistema ambiente, il quale costituisce una delle principali variabili del macroambiente delle imprese, andrà inesorabilmente incontro al collasso dei sistemi naturali, pertanto compromettendo la possibilità delle aziende stesse di operare e rendendo complicate le condizioni nel quale l'uomo sarà costretto a vivere. Senza la partecipazione, quindi, attiva delle imprese (dato per sottinteso, in questa frase, lo sforzo sinergico degli attori del cambiamento) sarà pressoché impossibile garantire il conseguimento dei bisogni economici, sociali e ambientali della collettività.

Nella primaria concezione del significato di impresa viene posto in primo piano l'obiettivo di soddisfacimento dei bisogni dell'uomo, i quali sono diversi in base al momento storico in cui si vive. La nozione stessa di bisogno esprime come tale le manifestazioni fisiche o psicologiche che evidenziano uno stato di insoddisfazione.

Si riflette in questo la mutabilità del significato di bisogno e la conseguente necessità di adattamento del sistema impresa. Ad oggi, soprattutto per le nuove generazioni, il valore che viene riconosciuto in un bene o in un servizio verte in particolare sull'impatto che questo procura sull'ambiente. Per tale ragione, le imprese dovrebbero operare secondo una visione di lungo termine, considerando le performance economiche e l'impatto che la propria attività ha sull'ambiente come strettamente interdipendenti. Pertanto le imprese hanno tutto l'interesse nello sviluppare processi organizzativi e produttivi sostenibili.

Le suddette riflessioni hanno portato a considerare *mainstream* il tema della sostenibilità mentre oltreoceano viene riconosciuto come *the new paradigm* a cui si deve tendere.³³ In una prospettiva concreta, iniziative considerate espressione di una condotta *stakeholder-oriented* può collimare con l'obiettivo primordiale delle imprese di massimizzare il profitto per gli azionisti, fondamento della teoria *Shareholder value*.³⁴

³³ Rita Rolli (2020), L'impatto dei fattori ESG sull'impresa. Modelli di governance e nuove responsabilità, p.9

³⁴ Ibidem

Il dibattito in letteratura e degli esperti sulla *purpose* delle società, ovvero l'insieme di idee, valori e obiettivi che ne caratterizzano l'essenza e la ragione per cui esistono, è attuale e in corso d'opera. In questo senso, il 19 agosto 2019, in occasione dello *Statement on the Purpose of a Corporation* della *Business Roundtable* tenutosi a Washington, sottoscritto dai 181 CEO delle più rilevanti e note società statunitensi, è stato evidenziato il ruolo che queste hanno nella creazione di valore e di innovazione, nella produzione di beni e servizi nel rispetto dell'ambiente, considerando pertanto il connubio tra il fondamento del libero mercato e un'economia forte e sostenibile. Viene compreso l'incentivo delle imprese nel tener conto non solo dell'obiettivo di massimizzare il profitto per gli azionisti ma nel tener conto anche degli interessi degli *stakeholders* con cui instaurano rapporti: clienti, lavoratori, fornitori, comunità e altri *stakeholders* rilevanti.

Nonostante il diffuso consenso in merito al dibattito appena esposto, non è stato esente da disaccordi sui punti, venendo a mancare la sottoscrizione di 39 CEO dei 220 presenti.

Una delle discussioni in dottrina che argomenta sul ruolo del CEO e di quanto possano o meno decidere in merito alla posizione sul *purpose* della società è l'articolo del professore Jesse Fried della *Harvard Law School*. Di fatto viene giudicato come non rilevante il giudizio espresso dai 181 CEO poiché "le imprese e l'economia in generale soffrirebbero per la condizione di eventuale superiorità degli amministratori delegati che toglierebbero potere unilateralmente agli azionisti".³⁵ L'enunciato si sviluppa sul problema della facoltà o meno di prendere posizione sullo scopo delle società, tuttavia risulta essere un elaborato prettamente teorico e con nessun riflesso commerciale ed esente dalle apprensioni sullo Sviluppo sostenibile e conseguentemente sull'impatto che questo avrebbe sulle performance aziendali e di conseguenza anche per gli azionisti stessi.

«This is tremendous news because it is more critical than ever that businesses in the 21st century are focused on generating long-term value for all stakeholders and addressing the challenges we face, which will result in shared prosperity and sustainability for both business and society»³⁶

(Darren Walker, Presidente della Ford Foundation)

³⁵ J.Fried (2019), *The Roundtable's Stakeholderism Rhetoric is Empty, Thankfully*, Harvard Law School Forum on Corporate Governance

³⁶ <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>

A seguito della pubblicazione dello *Statement* della *Business Roundtable*, il *World Economic Forum* ha contribuito pubblicando un annuncio per guidare la società verso una transizione dal modello dello *Shareholder Capitalism* a quello dello *Stakeholder Capitalism*.

L'evoluzione culturale e l'innalzamento progressivo del livello di civiltà nel tempo esigono cambiamenti strutturali, a loro volta applicabili progressivamente, alle aziende le quali devono essere in grado di generare valore che sia durevole, cioè ripetibile nel tempo, e contemporaneamente sostenibile, ovvero non basata sulla distruzione di risorse non riproducibili. Quest'ultimo aspetto sta alla base dell'economia circolare che si concretizza con l'agire responsabilmente in modo da svolgere tutte le attività aziendali, conseguire risultati economici e garantire la possibilità dell'ecosistema di rigenerare le risorse di cui si è fatto utilizzo. In questo modo viene assicurata l'opportunità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni ed al contempo preservare il pianeta dal disastro ambientale.

Ma in che modo le aziende stanno operativamente agendo per riuscire nello scopo? La gestione dell'azienda è un compito che richiede competenza, coscienza e consapevolezza dell'ambiente in cui si opera. Come spiegato finora, le imprese hanno da sempre dovuto rispondere alle richieste esclusive degli azionisti pur sempre soddisfacendo i bisogni dei propri consumatori. Col tempo è nato un più moderno standard di responsabilità secondo come le imprese dovrebbero agire nei confronti della società e di come possano avere un impatto su di essa. È questo il modo di avere successo nel lungo termine.

A questo proposito, è nato il concetto di CSR – *Corporate Social Responsibility* – ovvero l'insieme di politiche e comportamenti adottate dalle imprese e per cui beneficia la società. Come si può notare dall'etimologia delle parole che compongono l'acronimo, le società assumono volontariamente una responsabilità sociale nei confronti dei principali interlocutori, pertanto *stakeholders*, con cui entrano in relazione. L'obiettivo delle imprese che adottano il suddetto schema è pertanto quello di adattare la propria struttura e strategia aziendale tale da ottenere risultati economici, ovvero utili nel lungo termine, ed al contempo conseguire gli obiettivi sociali ed ambientali nel contesto di riferimento. È questo il concetto primario della sostenibilità e dello sviluppo sostenibile nel complesso. Si tratta di una nuova concezione di impresa ed evidenzia come vi siano più ampie responsabilità verso la comunità derivanti dalle attività poste in essere rispetto al passato.

In tal modo gli *stakeholders* ottengono implicitamente più influenza sul management aziendale e su come in generale un'azienda dovrebbe comportarsi per poter essere considerata responsabile e non rovinare la propria immagine e reputazione. L'inclusione e coinvolgimento dei principali

interlocutori sociali con l'azienda è noto come *stakeholder engagement* ovvero nel riconoscimento del loro diritto di esser ascoltati ed al contempo impegnarsi nel rendicontare le proprie attività e le scelte che vengono prese.

Tuttavia anche il concetto di CSR è in continua evoluzione e si registra nell'ultimo decennio una transizione dalla precedente CSR (*Corporate Social Responsibility*) verso la nuova CSR (*Corporate Sustainability & Responsibility*).³⁷

1.4.1) *Background storico CSR: dal 1950 al 1999*

Le prime origini dell'idea di Responsabilità Sociale d'Impresa risalgono ad un periodo antecedente alla Seconda Guerra Mondiale, più legata a meri costrutti teorici piuttosto che risvolti pratici.

Il periodo degli anni '50 può essere considerato come il momento della moderna concezione di CSR. Tuttavia i ragionamenti sviluppati in tale contesto storico furono piuttosto generali e limitati, in una prematura fase di ricerca del collegamento della CSR con i benefici che questa poteva conferire alle imprese. Frank Abrams, ex dirigente della Standard Oil Company, presentò il suo pensiero in merito al crescente carico di responsabilità a cui il management, sempre più professionalizzato, doveva prestare particolare attenzione, considerata la progressione della complessità del mondo.³⁸ Per la prima volta viene presa in esame la possibilità che la dirigenza non dovesse solo pensare all'aspetto puramente economico delle attività aziendali, ma che si dovesse al contempo cominciare ad occuparsi dei propri lavoratori, dei consumatori e, in generale, della società. Nonostante ciò, la prima effettiva definizione di CSR viene avanzata dall'economista inglese Howard Bowen (1953), considerato da Archie Carroll (1999) come il fondatore della moderna concezione del termine, il quale attraverso la pubblicazione del suo libro *Social Responsibilities of the Businessman* afferma che la responsabilità sociale dovesse guidare le imprese del futuro. Avviene di fatto una ricerca del significato di CSR piuttosto che elaborare un modello di applicazione di tali fondamenti.

La popolarità dell'orientamento gestionale in questione crebbe durante gli anni '60 a seguito dei numerosi movimenti sociali del tempo, i quali hanno incentivato il mondo accademico nello sviluppare il tema e individuare le possibili implicazioni che potessero verificarsi sulle imprese. A

³⁷ Carroll, Archie & Shabana, Kareem. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*. P. 86.

³⁸ Ibidem.

questo proposito è stato utile il contributo di Keith Davis (1960) il quale riteneva che le considerazioni in merito alla responsabilità sociale non potessero essere delimitate all'analisi teorica ma dovessero essere applicate anche al contesto manageriale. Inoltre affermò che porre in essere azioni socialmente responsabili da parte delle imprese poteva esser giustificato da un lungo processo di ragionamento che doveva essere preventivamente fatto e che poteva portare diversi benefici come, ad esempio, vantaggio competitivo nel lungo termine, ripagando di fatto lo sforzo sostenuto in tale direzione.³⁹

Ma nonostante fossero stati fatti passi avanti sul tema della CSR, non tutto il comparto accademico era d'accordo sui vantaggi che potesse procurare alle imprese. A questo riguardo, il noto professore della Harvard Business School, Theodore Levitt, famoso per aver coniato il termine "globalizzazione", aveva espresso il suo disappunto sul ruolo delle imprese in merito alla responsabilità sociale, attribuendo tale compito esclusivamente alle istituzioni governative poiché considerava il "prestare attenzione all'aspetto economico del welfare" l'unico impegno dovuto da parte del mondo del business. La sua preoccupazione sull'impatto della *social responsibility* era la potenziale erosione dei profitti che questa avrebbe potuto causare.

Ulteriore importante sviluppo della concezione di CSR dell'epoca venne da Clarence C. Walton (1967), il quale sottolineò come l'essenza della responsabilità sociale nelle società includeva l'espressione di volontarismo della scelta e presa di coscienza delle probabilità di sostenere costi che avrebbero eventualmente non generato ritorni economici misurabili direttamente.⁴⁰

Negli anni '70 l'evoluzione della CSR si è incentrata per la prima volta sul piano normativo, considerata l'autoregolamentazione non più sufficiente a tutelare e legittimare contemporaneamente gli interessi delle imprese nel conseguire il massimo profitto possibile e la necessità della società di non subire pregiudizio da tale ricerca. In questa prospettiva, fu Harold Johnson (1971) ad evidenziare la problematica. Inoltre, diede una serie di punti di vista sulla CSR tra cui:

1. Massimizzazione del profitto nel lungo termine. Con questa asserzione, Johnson voleva mostrare come, nel caso di applicazione continuativa, coordinata e integrata alla strategia aziendale delle politiche di responsabilità sociali, l'impresa possa godere dei benefici che da

³⁹ Carroll, A. B. (1999) 'Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct', *Business & Society*, 38(3), pp. 268–295.

⁴⁰ Ibidem.

questa ne deriva. Al contrario, con azioni sporadiche il rischio è di influire negativamente sulla reputazione aziendale e peraltro non conseguire profitto.

2. Una seconda visione applicata del termine considera l'applicazione in maniera adeguata della CSR idonea alla massimizzazione dei benefici per l'azienda tale per cui non corrisponde obbligatoriamente una massimizzazione dei profitti ma ad un più ampio conseguimento di obiettivi.

Ackerman (1973) e Murray (1976) sostenevano che ciò che era veramente importante non era che le aziende "si assumessero una responsabilità", ma che le aziende rispondessero all'ambiente sociale.⁴¹

Su tale prospettiva vennero sviluppate distinzioni tra comportamenti aziendali, in particolare tra responsabilità (*responsability*) e reazione (*responsiveness*). Il primo riferisce ad un implicito comportamento obbligatorio dovuto da previsioni legislative e pertanto con conseguente rilevanza dal punto di vista economico e legale. Diverso il secondo che si collega alla scelta manageriale di elevare l'azienda ad un livello che consenta di armonizzare il modello di business ai valori della società, inteso come norme sociali e ambientali di riferimento, senza peraltro tralasciare l'aspettativa di adeguato ritorno in termini di performance.

Successivamente lo stesso Carroll (1979) tentò di conciliare queste due dimensioni nella cosiddetta CSP – *Corporate social Performance* – nella quale si pose enfasi sull'individuazione dell'*outcome* derivante dalle iniziative sociali, pertanto tentando di misurare i risultati ottenuti da tali pratiche.

Nel periodo degli anni '80, tali distinzioni si sono maggiormente consolidate e sono fino ad oggi valide. In questo decennio, il più grande sviluppo del concetto di CSR è stato apportato dallo studioso R. Edward Freeman, il quale sviluppò la *stakeholder theory*, citata nel precedente paragrafo, che venne realmente compresa e accettata dal management immediatamente poiché presentava un diverso modo di agire e pensare della relazione business/società.

In seguito, fino agli anni 2000, si provò a realizzare analisi empiriche per individuare le prime forme di misure sui risultati finanziari derivanti dalle politiche CSR.

⁴¹ Carroll, Archie & Shabana, Kareem. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*. P. 87.

1.4.2) Prospettive CSR: dagli anni 2000 allo scenario Post Covid-19

Gli anni duemila hanno accentuato l'interessamento del mondo accademico e business su questioni relative alla sostenibilità e all'aspetto sociale, considerate le evoluzioni in entrambe le direzioni. Sebbene l'importanza della CSR nelle aziende era prevalentemente accettata e compresa a livello globale, nelle sue diverse forme, ancora era poco chiara la correlazione tra il comportamento responsabile e le performance finanziarie derivanti da esso. Gli studi svolti negli ultimi decenni hanno rilevato la positiva relazione tra le due dimensioni. Tale collegamento ha portato a strutturare, inizialmente da parte di A. Carroll con il successivo contributo di Michael Porter e Michael Kramer (2006), l'idea della CSR strategica secondo cui il management dovrebbe integrare le politiche CSR nella strategia aziendale nel momento in cui queste dovessero portare benefici.

“Il concetto di CSR non è tuttavia applicabile in egual modo in ogni parte del mondo”. Tale dichiarazione è stata pronunciata da Matten & Moon (2008), i quali hanno concentrato la loro attenzione sui modelli di CSR americani ed europei, supportati da più ricerche rispetto ad altri.

Il modello americano è considerato “esplicito” poiché considera queste politiche come una presa di posizione del management prettamente volontaria mentre in Europa tali valori sono più intrinseci nella cultura della società e certi aspetti sono regolamentati dalle istituzioni governative.⁴²

La tematica della sostenibilità è predominante negli anni 2000, oggetto di discussione sempre più ricorrente la quale viene spesso correlata alla CSR.

Nel corso degli anni, però, grazie in particolare alla maggior apprensione delle istituzioni governative e ai numerosi studi posti in essere per definire ulteriormente il significato di sostenibilità e sviluppo sostenibile (di qui il riferimento in particolare alla sottoscrizione dell'Agenda 2030), le aziende hanno progressivamente compreso a fondo il concetto e ragionato fermamente sull'impatto delle loro attività attuali e in una prospettiva di lungo termine sulla società e gli *stakeholders*.⁴³

Un ulteriore passo in questa direzione, come anticipato precedentemente, è stato compiuto grazie alla *Business Roundtable*, il quale ha posto le fondamenta sulla considerazione dell'importanza degli

⁴² Carroll, A. B. (2021) 'Corporate Social Responsibility: Perspectives on the CSR Construct's Development and Future', *Business & Society*, p. 1258–1278.

⁴³ *ibidem*

interessi degli *stakeholders* per poter esser considerati, come azienda, responsabili e profittevoli nel lungo termine.

Il Covid-19 ha inevitabilmente contribuito ad accelerare il suddetto punto di vista portando le aziende ad impegnarsi considerevolmente sulle problematiche sociali che ha condotto la società ad uno stato di incertezza sotto diversi aspetti, tra cui la preoccupazione principale della salute e la crisi economica incalzante. Le previsioni sullo sviluppo della CSR e la presa di posizione sulle tematiche dello sviluppo sostenibile si sono rafforzate e diffuse. Sebbene questo possa sembrare positivo, bisogna tenere a mente che occorrerà distinguere le società che promuovono iniziative in tal senso solo per pura azione difensiva, se non addirittura “greenwashing”, da quelle autenticamente motivate e che affrontano un complesso processo di evoluzione della struttura aziendale per adattarsi ai cambiamenti della concezione di business e della società.

«Le aziende che mostrano maggior agilità e resilienza nella loro risposta alla pandemia globale stanno perseguendo quattro strategie principali: dare priorità alle persone; dare importanza ai megatrend (digitalizzazione, salute e benessere); costruire la resilienza ai cambiamenti accelerati e sostenendo il capitalismo orientato agli stakeholders»

Romeo et al (2020) citato da Carrol (2021)

CAPITOLO 2. LO SVILUPPO SOSTENIBILE NELLE IMPRESE

2.1) Il recepimento degli SDGs nelle imprese

Le imprese ricoprono un ruolo essenziale nel conseguimento dell'integrazione dello sviluppo sostenibile nella società. Nella maggior parte delle economie mondiali sono fonte prevalente di generazione di ricchezza e, a seguito delle attività produttive necessarie per tale compimento, il conseguente impatto sull'ambiente e sulle dinamiche del sistema nel quale opera è rilevante.

È bene rimarcare il punto dell'imprescindibile collaborazione simbiotica tra gli attori del cambiamento. L'assolvimento degli obiettivi costituiti dagli SDGs, infatti, si concretizza a pieno solamente se questa premessa viene rispettata. Se così non fosse, lo sforzo richiesto dalle parti sarebbe eccessivo e non sufficiente allo scopo.

Il pragmatismo metodologico delle imprese, come citato nel capitolo precedente, ha negli anni costituito ostacolo al cambiamento. La tradizionale visione a breve termine, storicamente e largamente accettata nel contesto italiano, e l'opinione di imprevedibilità ed incertezza sul lungo termine non hanno facilitato la comprensione della nuova visione che si prospettava. I cambiamenti resi necessari coinvolgono le imprese non su aspetti accessori dell'attività, ma coinvolge l'intero complesso di funzioni aziendali, pertanto implicando adattamenti delle strutture e della concezione di fare impresa. Un cambio di direzione lo si deve alla progressiva pressione sulle tematiche sociali ed ambientali le quali, come anticipato, hanno portato il mondo accademico e lavorativo ad un graduale interessamento e comprensione su tali aspetti.

È evidente la situazione di concreta difficoltà nell'applicare tali nuovi principi ai modelli di business di partenza per una serie di ragioni. In primo luogo ogni impresa dovrebbe sviluppare uno studio approfondito e dettagliato del proprio sistema di attività e creazione di valore, in ottica di analisi degli impatti sui diversi aspetti dello Sviluppo sostenibile e questo implica un impegno considerevole in base alla dimensione dell'azienda che, per tale ragione, non in tutti i casi può ottenere piena contezza. Non di minor importanza risulta essere lo sviluppo di una nuova forma di leadership che sia in grado di elevare la società in modo da predisporla alla cosiddetta *learning organization* ovvero prendere consapevolezza della potenzialità che si può esprimere sviluppando una cultura aziendale fondata sulla collaborazione intra-organizzativa e nella filiera. In tal modo l'impresa sarà in grado di

cogliere le opportunità che si presentano in un ambiente in continuo cambiamento che richiede capacità di adattamento.

Per favorire il graduale adattamento, o in taluni casi anche riprogrammazione, delle strategie e modelli aziendali ai cambiamenti necessari in direzione dello Sviluppo Sostenibile, è stato istituito dalle Nazioni Unite un'iniziativa volontaria – *United Nations Global Compact* – la quale, in collaborazione con la *GRI* e la *WBCSD*⁴⁴, ha predisposto una guida in modo da formare l'azienda e responsabilizzarle sul conseguimento degli SDGs.

Nella guida fornita – *SDG Compass: The guide for business action on the SDGs* – vengono presentati i diversi step che un'azienda dovrebbe effettuare per indirizzare il proprio modello di business nella sua interezza, dalle attività core alle attività di supporto, verso il perseguimento dello Sviluppo Sostenibile.

*«Business is a vital partner in achieving the Sustainable Development Goals.
Companies can contribute through their core activities, and we ask companies
everywhere to assess their impact, set ambitious goals and communicate transparently
about the results.»*

Ban Ki-moon, ex Segretario Generale delle Nazioni Unite

Nella dichiarazione dell'ex Segretario UN traspare l'importanza riconosciuta alle imprese sul contributo che possono portare per il conseguimento degli SDGs. Tali obiettivi rappresentano opportunità per le imprese, le quali hanno la capacità di guidare lo sviluppo e implementazione di tecnologie e di soluzioni che permettano di affrontare la sfida globale dello Sviluppo Sostenibile.⁴⁵

In primo luogo, lo stesso UNGC considera l'integrazione dei *Ten Principles*, che ha sviluppato, un propedeutico requisito per poter approcciare agli SDGs. Tali principi devono essere integrati consapevolmente all'interno del sistema di valori dell'azienda poiché le consentirà non solo di tutelare le responsabilità di base che ha nei confronti delle persone e del pianeta, ma le conferirà una marcia in più per avere successo nel lungo termine.⁴⁶

Non bisogna, tuttavia, considerarli superficialmente ma compresi all'interno delle politiche e strategie quotidiane.

⁴⁴ Acronimi espressione rispettivamente di *Global Reporting Initiative* e *World Business Council for Sustainable Development*.

⁴⁵ United Nations Global Compact (2015), *SDG Compass: The guide for business action on the SDGs*, p.4

⁴⁶ <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>

I *Ten Principles* si articolano in quattro distinte categorie: Diritti Umani, Lavoro, Ambiente e Lotta alla corruzione. Secondo quanto predisposto dall'UNGC, le aziende devono⁴⁷:

Diritti Umani

1. Promuovere e rispettare i diritti umani universalmente riconosciuti nell'ambito delle rispettive sfere di influenza;
2. Assicurarci di non essere, seppure indirettamente, complici negli abusi dei diritti umani.

Lavoro

3. Sostenere la libertà di associazione dei lavoratori e riconoscere il diritto alla contrattazione collettiva;
4. Eliminare tutte le forme di lavoro forzato e obbligatorio;
5. Eliminare concretamente il lavoro minorile;
6. Eliminare ogni forma di discriminazione in materia di impiego e professione.

Ambiente

7. Sostenere un approccio preventivo nei confronti delle sfide ambientali;
8. Intraprendere iniziative che promuovano una maggiore responsabilità ambientale;
9. Incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie che rispettino l'ambiente.

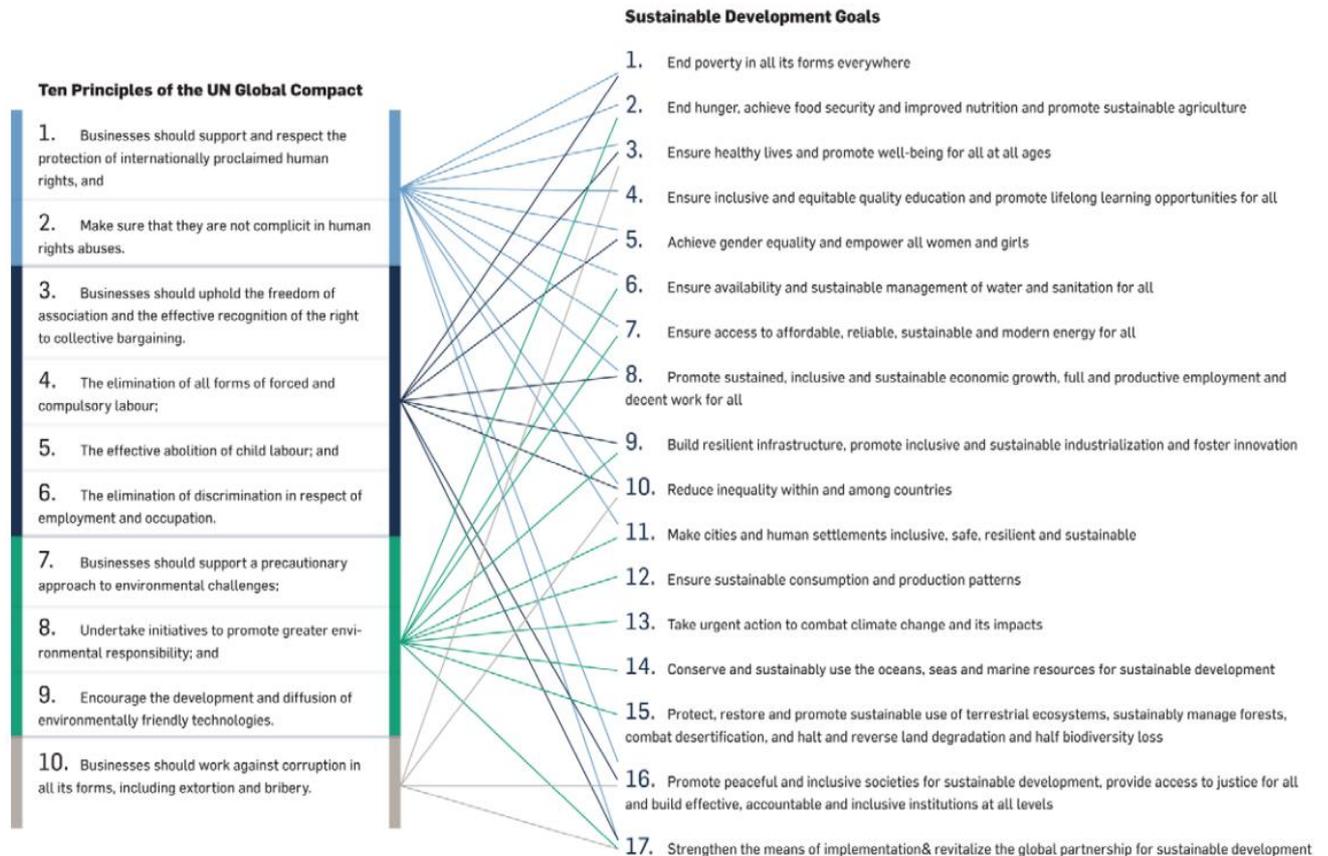
Lotta alla corruzione

10. Impegnarsi a contrastare la corruzione in ogni sua forma, incluse l'estorsione e le tangenti.

⁴⁷ <https://www.globalcompactnetwork.org/it/il-global-compact-ita/i-dieci-principi/introduzione.html>

Un reale accoglimento strategico di tali principi appena esposti consente un contributo fondamentale verso il conseguimento degli SDGs (UNGC 2016). Lo schema sotto proposto illustra graficamente alcuni dei collegamenti che i *Ten Principles* possono procurare verso la contribuzione allo Sviluppo sostenibile.

Figure 2 – Associazione dei *Ten Principles* con gli SDGs



Fonte: UN Global Compact (2016)

A fronte del recente periodo di difficoltà dovuta alla pandemia, l'adozione dei *Ten Principles* risulterà, secondo le previsioni UNGC, essenziale alle imprese per il recupero dal Covid-19 e ottenere vantaggio nel lungo termine.⁴⁸

«The United Nations Global Compact is uniquely positioned to support companies on their journey to align their practices to a sustainable and inclusive future. The Ten Principles on human rights, labour, the environment and anti-corruption offer a blueprint for businesses seeking to be part of the collective effort to build back stronger»

⁴⁸ UNGC (2021), UN Global Compact Strategy 2021-2023, Policy Document.

from the COVID-19 pandemic.»

António Guterres, Segretario generale delle Nazioni Unite

Allineare le imprese al programma dell'Agenda 2030 non è certamente un compito semplice e per tale ragione va affrontato con un approccio schematico ben preciso, formalizzato dalla guida per le imprese sugli SDG sviluppato da UNGC nel 2015.

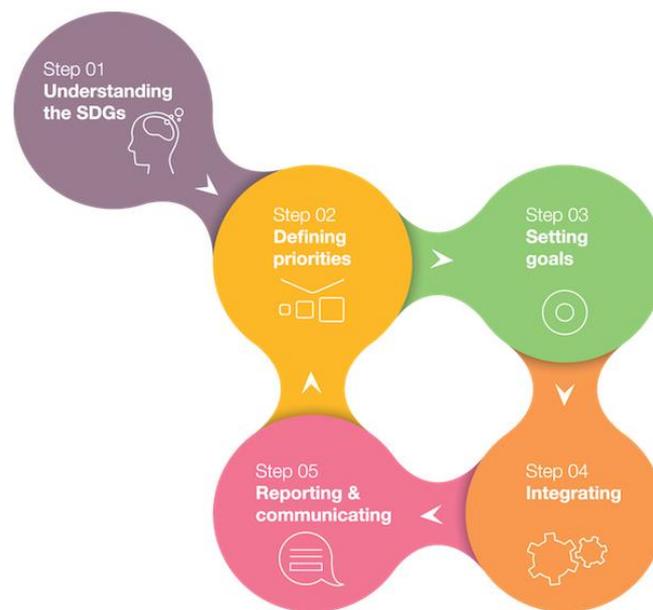
2.2) *SDG Compass*. La guida che avvicina le imprese agli SDGs

La responsabilità aziendale sulle tematiche sociali e ambientali, inizialmente non fu accolta diffusamente e correttamente a livello globale a causa delle perplessità sull'impatto che questa dovesse procurare sulle performance economiche, negli ultimi decenni ha acquisito una maggior importanza e sta avvenendo una transizione da quello che poteva considerato un livello prettamente teorico ad un approccio pratico. Questa trasformazione non è immediata. Come indicato dall'etimologia della parola, la transizione richiede tempo e impegno, deve entrare nella cultura dell'organizzazione.

A questo proposito, l'*SDG Compass* fornisce le linee guida per ogni board direzionale sul ruolo che gli SDG assumono all'interno dell'azienda, di come offrano la possibilità di orientarla verso lo Sviluppo sostenibile e di come questo possa minimizzare l'impatto sull'ambiente ed al contempo massimizzarne il valore e contributo per le persone e il pianeta. Nell'osservanza degli SDGs, le strategie aziendali saranno allineate con le priorità assunte a livello internazionale. In tal modo le aziende potranno trarne vantaggio, attraverso l'utilizzo degli SDGs come quadro generale per modellare, guidare, comunicare le proprie strategie, obiettivi e attività, consentendo loro di capitalizzare su una serie di benefici (UNGC 2015) tra cui l'individuazione di nuove opportunità di crescita future, rafforzare la positività nella creazione di valore da parte delle società che rispettano il tema della sostenibilità e, conseguentemente, rafforzare la propria relazione con gli *stakeholders*, sempre più vigili sul rispetto dell'ambiente e delle tematiche sociali.

L'approccio delle imprese agli SDGs secondo le linee guida definite deve essere sistematico, basato su 5 steps con un orientamento ciclico, come mostrato nello schema sotto riportato.

Figure 2.1 – Steps della guida *SDG Compass*



Fonte: UNGC (2015)

La prima fase chiave (1. *Understanding the SDGs*) del procedimento di integrazione degli SDGs nel modello aziendale è prendere consapevolezza sulla responsabilità e opportunità che questi possono rappresentare per il business. Se correttamente inclusi nella strategia, infatti, non solo possono attribuire benefici alla singola azienda ma in tutta la *supply chain*. Per poter beneficiare delle possibilità che l'inclusione delle dinamiche SDGs possono presentare all'azienda, devono essere individuate le priorità (2. *Defining priorities*) da conseguire in modo da avere un piano di azione organizzato. Questo darà modo di concentrare e orientare gli sforzi in maniera efficiente e non dispersiva. Difatti non è ottimale tenere in considerazione in pari modo di tutti i 17 SDGs all'interno del proprio business. In base al settore in cui si opera, la rilevanza di ciascuno di questi per la società può variare. È pertanto fondamentale che vi sia una chiara linea d'azione e mappare gli impatti, sia negativi che positivi, dei processi lungo la value chain e dell'attività sul conseguimento degli SDGs. La mappatura della catena del valore consente di individuare quali processi sono più o meno coinvolti nel perseguimento di determinati obiettivi dello Sviluppo sostenibile.

Una volta compreso in che modo la propria attività può integrare strategicamente gli SDGs, l'impresa potrà pianificare gli obiettivi aziendali (3. *Setting Goals*) in modo da migliorare la performance, non solo a livello di singola azienda ma anche in tutta la *value chain*. I *goals* dovranno essere ambiziosi poiché maggiore è l'ambizione di questi maggiori saranno le performance, rispetto ad un obiettivo discretamente facile da raggiungere che non richiede impegno e non contribuisce in maniera significativa al conseguimento degli SDGs. In questo modo l'azienda sarà stimolata a

sviluppare soluzioni creative e innovative. L'allineamento della strategia andrà adeguatamente comunicata poiché consentirà di costruire costruttive relazioni all'interno dell'organizzazione e con gli stakeholders esterni. Tale procedimento andrà monitorato e aggiornato periodicamente per constatare le priorità, le quali sono in costante evoluzione (UNGC 2015).

Per adempiere il compito appena esposto, è necessario individuare specifici KPIs per ogni obiettivo aziendale (4. *Integrating*). È una fase delicata e non semplice poiché i KPIs hanno importanza e rilevanza diversa a seconda del settore di riferimento. A tal proposito il core business potrà essere adattato allo sviluppo sostenibile se opportunamente comunicato e compreso il nuovo principio di creazione del valore all'interno dell'azienda e nella filiera. Ogni funzione deve avere piena contezza dell'impatto che ha la propria attività e quale sia l'SDG su cui può contribuire maggiormente e sul quale può essere rilevante il modo in cui vi ci si approccia.

L'ultimo step del processo ciclico di approccio agli SDGs riguarda la fase di *reporting* e comunicazione. È fondamentale che gli stakeholders possano avere piena visione dei traguardi raggiunti e dell'impegno profuso verso il conseguimento degli SDGs da parte dell'azienda poiché l'importanza che ripongono sulle tematiche dello Sviluppo sostenibile risulta decisivo sull'opinione dell'operato delle aziende e, conseguentemente, sulle performance di queste.

Per poter comunicare adeguatamente i risultati sarà compito del management sviluppare un modello di reportistica idoneo utilizzando standards riconosciuti a livello internazionale quali, ad esempio, gli GRI *standards*.

Gli indicatori GRI sono spesso utilizzati in concomitanza dei criteri ESG, tematica che verrà sviluppata nel corso del presente capitolo.

2.3) La resilienza delle imprese sostenibili

Che impatto avrà la pandemia sulle imprese e sul conseguimento degli SDGs? È difficile fare precise previsioni sui multidimensionali effetti di cui il Covid-19 ne è causa. Lo stesso Sottosegretario Generale UN Liu Zhenmin (2021) ha evidenziato che solo nei prossimi 18 mesi⁴⁹ sarà possibile constatare se le misure dei piani di ripresa dei Paesi potranno configurarsi come un miglioramento verso il conseguimento degli SDGs. Se nel corso degli anni precedenti i risultati non sono stati

⁴⁹ https://www.ansa.it/ansa2030/notizie/asvis/2021/07/08/sdg-report-2021-dal-covid-effetti-catastrofici-sugli-sforzi-verso-lagenda-2030_7c6b04f7-2478-4651-a280-cc5046c046e6.html

eccellenti, le risposte rapide da parte delle istituzioni, il settore privato e il mondo accademico infonde ottimismo in merito, incentivando nuove forme di collaborazione, innovazione e adattabilità⁵⁰. UNGC (2021) conferma la strategia di orientare le imprese verso un continuo processo migliorativo nell'impatto che hanno nei confronti dell'ambiente. È necessario difatti definire sia a livello locale che a livello internazionale una multilaterale collaborazione in modo da realizzare obiettivi ancora più ambiziosi. La strategia del Global Compact United Nation del prossimo triennio, a fronte del recente periodo pandemico, è quello di accelerare il processo di transizione dei processi aziendali verso lo Sviluppo sostenibile da parte delle imprese ponendo una crescente considerazione e rilevanza dei *Ten Principles*.

È nei momenti complicati come la pandemia dell'ultimo biennio che un comportamento resiliente e collaborativo da parte delle imprese, oltre che di tutti gli attori del cambiamento, è più che mai necessario per poter affrontare gli shock economici dovuti ai provvedimenti governativi resi necessari per contrastare il diffondersi dei contagi e che inevitabilmente ha lasciato il segno, nella quasi totalità dei casi negativo, nei bilanci delle aziende. Difatti le imprese hanno dovuto sopportare costi di natura esogena, manifestati in prevalenza da una contrazione generale della domanda e pertanto una riduzione del fatturato.

Ovviamente tutti i settori hanno avuto diverse conseguenze dalla pandemia, in prevalenza negative, per cui analizzare ciò che si prospetta per il futuro, condizionato inevitabilmente dagli ultimi accadimenti, sarà fondamentale per trarne vantaggio competitivo ed adattare il proprio modello di business alle nuove forme e richieste del mercato. Tuttavia, tale considerazione non è una conseguenza naturale e scontata poiché dipenderà dalla capacità del management di gestire tale situazione, reagire prontamente alle sfide e cogliere le opportunità che si prospetteranno.

Con un occhio di riguardo ai bilanci straordinari del 2020, verrà nel corso dell'elaborato contestualizzato il discorso sull'effettivo impatto positivo in termini di performance, nel caso particolare con un ruolo di attutimento degli effetti negativi causati dalla pandemia, delle pratiche responsabili aziendali evidenziate dalle valutazioni ESG. Tale prospetto potrebbe confermare l'effettiva relazione positiva tra una presa di coscienza da parte di una società attenta ai fattori ambientali e sociali caratteristici dell'Agenda 2030 e le performance aziendali.

⁵⁰ UNSD (2021), *The Sustainable Development Goals Report 2021*, p. 5

2.4) I criteri ESG

Un tema ricorrente nel dibattito internazionale sulla sostenibilità è quello che riguarda l'affermarsi dei fattori ESG, i quali vengono considerati come centrali non solo per le attività economiche ma persino per la sopravvivenza del pianeta. (Rolli 2021) ESG è un acronimo che comprende le parole *Environmental, Social & Governance*, tutte dimensioni fondanti del concetto, come ribadito fino a questo momento, di Sostenibilità, soprattutto dal momento in cui «risulta essere sempre più rilevante il tema ambientale, dal momento che l'ambiente è diventato uno stakeholder rilevante in grado di influire sul valore corrente dell'impresa» (Rolli 2021).

Analizzando il termine nel dettaglio, per *Environmental* ci si riferisce alla salvaguardia dell'ambiente, in tutti i suoi aspetti, connessi al fenomeno del *climate change*, quindi alle emissioni di CO₂, all'inquinamento in generale (comprendendo acqua, terra e aria, in riferimento anche agli SDGs ambientali), e alla deforestazione; *Social* comprende l'insieme delle problematiche sociali tra cui le politiche inclusive e di genere, la tutela dei diritti umani e l'insieme delle misure in atto per la tutela degli standards lavorativi; *Governance*, infine, riguarda il sistema di gestione ed organizzativo delle imprese tra cui il sistema retributivo del CdA, oggetto attuale di discussione per cui si sta cominciando a correlare i risultati in termini di performance aziendali, misurati secondo i criteri ESG, con la retribuzione degli amministratori aziendali.

I criteri ESG pertanto hanno l'utilità di misurare, verificare e controllare l'impegno di un'impresa o di un'organizzazione in termini di sostenibilità.⁵¹ Seppur tali criteri siano stati concepiti alla fine degli anni Novanta, solo a seguito dello sviluppo di sufficienti indicatori è stato possibile integrarli nelle valutazioni aziendali. Come dichiarato da Dott. Rolli (2021), gli studi attuali si stanno uniformando sulla percezione del concetto di responsabilità sociale d'impresa attraverso la transizione da una visione prettamente economica, legale ed etica della società ad un riconoscimento del legame tra responsabilità e "profittabilità", pertanto integrandosi pienamente nelle strategie aziendali, costituendo di fatti una «*core business function*». Si può considerare quindi la CSR come considerazione delle politiche aziendali responsabili verso la sostenibilità dal punto di vista prettamente qualitativo, mentre i criteri ESG cercano di dar forma a tale condotta attraverso una serie di indicatori il quale scopo è quantificare l'impatto delle procedure realizzate dalla singola

⁵¹ <https://www.esg360.it/environmental/esg-tutto-quello-che-ce-da-sapere-per-orientarsi-su-environmental-social-governance/>

impresa sulla tematica della sostenibilità. Quest'ultima viene di fatto considerata come generativa di rischio con correlate ricadute finanziarie e vengono sempre di più considerate come essenziali per la valutazione, da parte degli investitori, delle opportunità di investimento. L'importanza in azienda del reporting basato sui criteri ESG appare quindi fondamentale poiché, sebbene tali fattori siano per natura non finanziari, come si vedrà in seguito, la gestione più o meno corretta di questi provoca conseguenze finanziarie anche di rilevante entità.

Come vedremo nel prosieguo dell'elaborato, sul tema delle opinioni degli investitori e su come la finanza sostenibile stia acquisendo una maggior considerazione su tali criteri, ci sono numerosi studi empirici che confermano la positiva relazione tra aziende virtuose che hanno adeguato e rivoluzionato la propria strategia aziendale applicando valutazioni e ottenendo buone performance nei criteri ESG con performance finanziarie della società.

Ma i fattori ESG non consentono esclusivamente di ottenere una migliore profittabilità dell'impresa, bensì parimenti offre maggiori opportunità di creazione di valore in una prospettiva prevalentemente di lungo termine.

«As CEOs, we want to create long-term value to shareholders by delivering solid returns for shareholders and by operating a sustainable business model that addresses the long-term goals of (the) society, as provided for in the SDG roadmap. At the same time, data on responsible business and sustainability is proliferating, enabling companies to better understand their impact and implement responsible strategies. What we seek is a general framework for companies to demonstrate their long-term sustainability; a framework that integrates financial metrics along with relevant non-financial criteria such as ESG considerations, gender equality, compensation practices, supply chain management, and other activities»

Brian Moynihan, Presidente e CEO di Bank of America⁵²

Pertanto, un crescente numero di imprese si sta muovendo verso una direzione comune di comunicazione delle performance ESG seppur per varie ragioni. La maggior parte di queste hanno compreso l'importanza dei problemi legati allo Sviluppo sostenibile, altre hanno sviluppato un approccio semplicistico e di reazione.⁵³ Difatti vi è una stretta correlazione tra CSR e ESG e per poter

⁵² World Economic Forum (2020), Toward Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation

⁵³ Cini Cincinatti Andrea, Chiara Ricci (2018), CSR as a Driver where ESG Performance will Ultimately Matter, p.71

rilevare benefici sulla creazione del valore e della sostenibilità dell'impresa, devono essere implementati nella strategia aziendale per poi poter successivamente misurati e monitorati costantemente gli impatti secondo gli indicatori rilevanti per il settore in cui essa opera. La rilevanza degli indicatori ESG non è la medesima per tutti i mercati, ma dipende, come appena accennato, dal settore di riferimento.

La questione sulla misurabilità è tutt'altro che definita e consolidata. Vi è estrema difficoltà nel trovare un sistema di indicatori uniformi che siano in grado di valutare i risultati ottenuti, specialmente sulle dimensioni della *Governance* e Sociale. Il motivo è che non è di immediata applicazione la misurazione degli aspetti ricompresi in queste, per ovvie ragioni. È complicato identificare indicatori, sia in termini quantitativi che qualitativi, in grado di analizzare elementi quali, ad esempio, la tutela dei diritti umani o la parità di genere alla base dei processi aziendali. Vi è necessità di oggettivare tali considerazioni ma, in assenza di evidenti output su cui basare le misure, occorrerà sicuramente del tempo e approfondite ricerche, se non anche una necessità di normative che chiariscano gli eventuali interrogativi che sorgono sull'applicabilità degli indicatori ESG. Un discorso diverso può essere fatto sulla dimensione ambientale poiché è più facilmente individuabile e misurabile l'impatto, ad esempio attraverso le metriche sul calcolo delle emissioni di CO₂.

Come anticipato poco fa, non vi è neanche uniformità applicativa sulle misure ESG poiché ogni settore avrà ESG rilevanti diversi da altri e, per tale ragione, il problema della misurabilità ed anche sulla confrontabilità tra società risulta amplificato. Tuttavia, esistono degli standards maggiormente applicati rispetto ad altri, come gli standard GRI. Altri esempi di Standards sono gli *Integrated Reporting (IR)*, *Sustainability Accounting Standards Board (SASB)*, *ISO Standard 26000*.

2.4.1) *Standard GRI*

L'89% degli studi empirici rileva un legame positivo tra i fattori ESG e la performance finanziaria della società (J.P. Morgan 2021). Le considerazioni in merito agli aspetti *Environmental, Social & Governance* sono molteplici e risulta pertanto complesso il processo di analisi e valutazione dei contributi positivi e negativi delle organizzazioni verso lo Sviluppo sostenibile. Un problema preliminare alla misurazione è quello della stessa definizione e individuazione della rilevanza dei fattori ESG per ogni settore di riferimento (Rolli 2021). Come si può notare dalla figura sotto

riportata, si possono trovare numerosi esempi ed ogni azienda che ha l'interesse, ormai più che incentivante, nel comunicare i propri risultati e performance in termini di impatto economico, sociale e ambientale, dovrà individuare una serie di indicatori che possano realizzare una reale e concreta rappresentazione rilevante per il proprio settore.

Figure 2.2: Esempi fattori ESG



Fonte: J.P. Morgan 2021

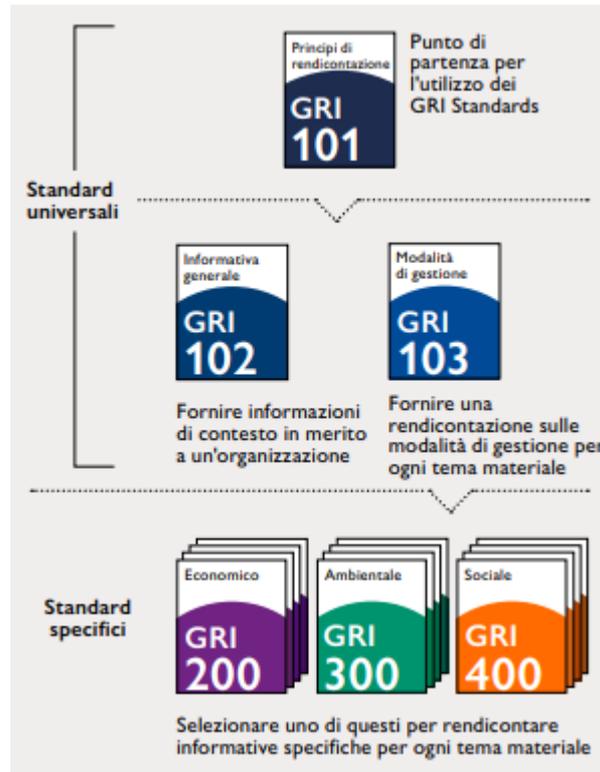
Accorrono in aiuto alle aziende sul problema della rendicontazione gli standard GRI i quali sono l'insieme di indicatori di riferimento adottati dalla maggioranza delle società a livello mondiale e rappresenta un linguaggio comune utilizzabile per migliorare la qualità e la comparabilità globale delle informazioni degli impatti sulle dimensioni sopra riportate. Consente, pertanto, una maggiore trasparenza e responsabilizzazione delle organizzazioni (GRI 2016). Come verrà successivamente discusso, la trasparenza delle informazioni è il perno su cui il dibattito internazionale si sta orientando. È necessario che le aziende comunichino ai propri *stakeholders* come la gestione delle proprie attività e della strategia definita contribuisce alla progressione verso lo Sviluppo sostenibile, essendo questo il primario obiettivo comune da perseguire.

Gli standards appena citati sono stati creati dall'omonima GRI – *Global Reporting Initiative* -, ente internazionale senza scopo di lucro istituita nel 1997. A partire dagli anni 2000 sono state sviluppate le prime strutture di *reporting* globale sul tema della sostenibilità. Nel corso degli anni tali standards sono stati più volte aggiornati. Gli ultimi standards in adozione sono quelli di riferimento all'anno

2018 seppur è stato recentemente (Ottobre 2021) preparato un nuovo set di Standards GRI per i quali le aziende dovranno riadattare i propri sistemi di reporting.

La struttura generale risulta peraltro invariato nella sua forma, nonostante i continui aggiornamenti delle componenti, e presenta una panoramica di Standards sia universali che specifici, tra loro interconnessi, ben precisa.

Figure 2.3 – Panoramica su GRI Standards



Fonte: GRI 2016

La stesura di un report redatto in conformità agli Standards GRI fornisce all'impresa la possibilità di comunicare anche all'esterno le modalità attraverso le quali gestisce gli impatti sui temi materiali, per tali intendendo i più significativi effetti dovuti alle attività aziendali sull'economia, sull'ambiente e sulle persone (Diritti umani inclusi). Tale documento è noto, tra i tanti appellativi utilizzati per identificarlo, come bilancio di sostenibilità ovvero come dichiarazione non finanziaria. Come verrà discusso successivamente, l'obiettivo della rendicontazione secondo gli Standard GRI è quello di fornire trasparenza sull'approccio dell'organizzazione verso lo sviluppo sostenibile, evidenziando i risultati ottenuti o il programma d'azione per progredire in tale direzione.

Gli *Standards* universali sono il punto di partenza della rendicontazione, costituiscono i principi fondamentali per definire il contenuto e la qualità del report.⁵⁴ In particolare i *GRI 101* consentono di individuare gli aspetti dell'attività dell'impresa che sono maggiormente significativi per gli *stakeholders* sull'impatto che le attività aziendali causano sugli aspetti precedentemente citati.

Una volta determinato il percorso da seguire, i *GRI 102* sono utili per analizzare il contesto dell'organizzazione esplicando le pratiche di rendicontazione. Con ciò si sottintende l'insieme di "informazioni sul profilo, sull'etica e l'integrità, sulla strategia, sulla governance dell'organizzazione, sulle pratiche di coinvolgimento degli *stakeholders* e sul processo di rendicontazione." (GRI 2016)

A conclusione della propedeutica procedura alla valutazione degli impatti economici, ambientali e sociali dell'impresa, i *GRI 103* si configurano come dichiarazione d'intenti sul modo di gestire ogni tema materiale. Consente di fornire una spiegazione dell'impatto su tali dimensioni, concretizzando il concetto di materialità (inizialmente infatti si potrebbe avere dei dubbi sul perché si potesse dichiarare, ad esempio, un aspetto sociale come materiale).

Gli Standard specifici comprendono una serie di indicatori utili a rendicontare le valutazioni sugli impatti dell'organizzazione sui temi economici (Serie 200), ambientali (Serie 300) e sociali (serie 400).

Senza entrare nel dettaglio di come ogni Standard specifico possa essere rappresentato, per via della molteplicità degli indicatori e delle tipologie di questi in base al settore e topic di riferimento (ulteriore suddivisione di questi), la struttura generale è prevalentemente normalizzata.

In primo luogo, è necessario indicare il numero e il titolo dell'informativa dello Standard oggetto di analisi. Il secondo step riguarda l'inclusione nel report dei requisiti di rendicontazione, ovvero l'insieme di elementi alla base dell'obbligatorietà informativa prestabilita. È questo infatti il *corpus* fondamentale di ogni Standard. Ciò che viene poi riportato risulta essere l'insieme delle azioni consigliate ma non obbligatorie ed infine è importante la trascrizione delle linee guida, le quali includono solitamente informazioni di background, spiegazioni ed esempi.

Sebbene nel corso della trattazione sugli Standards GRI si siano analizzate le procedure e le motivazioni per le quali le imprese, a prescindere dalle dimensioni, tipologie e collocazioni geografiche, hanno legittimo interesse nell'implementare schemi di reportistica sulla sostenibilità, è importante enfatizzare sulla questione che tali indicatori non portino benefici informativi esclusivamente alle organizzazioni. L'utilità del report sulla sostenibilità è ben più ampia poiché tutti

⁵⁴ <https://www.stantec.com/it/ideas/content/blog/2018/sustainability-report-the-new-gri-standards>

gli *stakeholders* possono ricavarne informazioni utili per comprendere come le attività di una determinata azienda possano riguardarli. In particolare, gli investitori possono dedurre i rischi finanziari e le opportunità legate agli impatti, positivi e negativi, dei processi di una determinata azienda e valutare in merito al suo eventuale successo di lungo periodo.

2.5) La Dichiarazione Non Finanziaria (DNF)

La Dichiarazione Non Finanziaria, nota anche come bilancio di sostenibilità, è un documento aziendale che si rivolge a tutti gli *stakeholders* con l'obiettivo di comunicare i risultati e gli impegni assunti dall'impresa in ambito di CSR. Per poter essere considerato tale, nel caso preso in considerazione, deve risultare conforme agli Standards GRI, i quali si ricorda sono i set di indicatori più utilizzati. Analizzando lo studio pubblicato da Deloitte sulla DNF⁵⁵, è possibile comprendere come la sostenibilità stia assumendo un ruolo sempre più centrale nei piani aziendali e nelle strategie, confermando quindi il positivo percorso che si sta facendo verso lo Sviluppo sostenibile. Significativo, in tal senso, il contributo delle normative a livello europeo e italiano che di volta in volta concorrono a rendere più chiara e trasparente la modalità e la necessità di adottare sistemi di rendicontazione sostenibili. La presa di posizione delle istituzioni sui temi ESG ha portato le imprese ad acquisire una maggior consapevolezza dell'importanza del loro ruolo sull'impatto che le loro strategie e operazioni possono avere nel perseguimento dello Sviluppo sostenibile e di conseguenza nel raggiungimento dei traguardi dell'Agenda 2030.

In tale direzione, il d.lgs 30 dicembre 2016, n.254 (in attuazione della direttiva 2014/95/UE) ha definito nell'art 3, comma 1 il ruolo che ricopre la Dichiarazione individuale di carattere non finanziario, ovvero

«[...] nella misura necessaria ad assicurare la comprensione dell'attività di impresa, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto dalla stessa prodotta, copre i temi ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva, che sono rilevanti tenuto conto delle attività e delle caratteristiche dell'impresa, [...]»

confermando ulteriormente l'importanza dei *Ten Principles*, introdotti in precedenza.

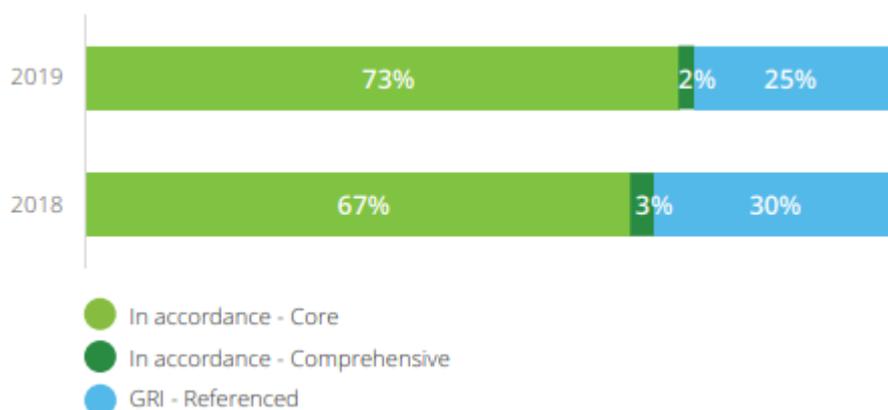
⁵⁵ Deloitte, Università di Pavia Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali (2021), Osservatorio Nazionale sulla Rendicontazione Non Finanziaria

In merito all'utilizzo degli Standards GRI per la rendicontazione della DNF, ci sono diversi approcci attraverso i quali l'azienda può scegliere di strutturare il proprio report. Tra le opzioni di applicazione degli Standards in oggetto di discussione ci sono:

- *Comprehensive option* o opzione completa. Risulta essere la modalità più onerosa poiché comporta l'utilizzo di tutti gli standard GRI.
- *Core option*. È l'approccio più utilizzato e consiste nel rivelare nel report almeno un indicatore per ogni standard.
- *Referenced option*. Fornisce alle società la possibilità di scegliere di utilizzare un determinato set di Standards di interesse per comunicare gli specifici impatti della propria attività in ambito economico, sociale e/o ambientale, oscurando di fatto la percezione del complessivo e reale impatti in ogni macro dimensione.

Secondo lo studio sulla DNF effettuato da Deloitte (2021) su un campione di 202 società italiane, di cui 148 sono società non finanziarie, l'opzione Core è quella di maggior utilizzo, come indicato nella figura sottostante.

Figure 2.4 – Opzione di applicazione Standards GRI



Fonte: Deloitte (2021)

Inoltre essendo un documento predisposto per accrescere l'apporto qualitativo delle informazioni circa le considerazioni sull'impatto dei processi aziendali sui temi ESG è rilevante la scelta in merito a come viene comunicato il report agli *stakeholders*. La scelta più diffusa di collocazione dell'informativa non finanziaria predilige la distinzione del documento sulla sostenibilità (Documento Stand Alone) rispetto alla relazione sulla gestione, rendendo pertanto l'informativa più fruibile e chiara.

Figure 2.5 – Collocazione della DFN



Fonte: Deloitte (2021)

2.5.1) Prospetto normativo della DNF

«Gli interventi normativi sono segnali del progressivo ingresso del tema della sostenibilità nell’ordinamento» (Rolli 2021). Uno degli ultimi provvedimenti è la proposta di direttiva europea, *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)* 2021/0104 del 21 aprile 2021 nella quale si propone l’estensione dell’obbligatorietà alla redazione della DNF ad una platea di operatori superiore. Difatti fino a data odierna, a seguito della vigente direttiva 2014/95/EU (in Italia recepita, come precedentemente menzionato, dal d.lgs. del 30 dicembre 2016, n.254) i cosiddetti “enti di interesse pubblico” devono predisporre il report sulla sostenibilità dell’azienda. Tuttavia, il requisito fondamentale sulla base del quale viene stabilita l’obbligatorietà in merito coincide con il superamento del numero dei dipendenti fissato a 500. Pertanto, il provvedimento comprende circa 11.700 grandi società distribuite in tutta l’Europa tra società quotate, banche, compagnie assicurative e altre considerate di interesse pubblico dalle autorità nazionali.⁵⁶ Le società, di grandi dimensioni e PMI che non rientrano nei requisiti sopra enunciati, possono volontariamente optare per la rendicontazione delle informazioni dei risultati sui temi ESG della propria organizzazione secondo l’utilizzo di modelli idonei e proporzionati alle loro caratteristiche.

La proposta CSRD comporterà l’estensione dell’obbligo di rendicontazione di informazioni sulla sostenibilità anche:

⁵⁶ https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en

- Alle società quotate su mercati Europei regolamentati, le quali hanno un organico di lavoratori inferiore al precedente vincolo di 500. In tal modo un numero superiore di PMI verrà coinvolto nell'obbligatorietà in questione;
- Società di grandi dimensioni, anche se non quotate, con il limite minimo di lavoratori nell'esercizio di 250.

Il motivo della decisione di emendare la precedente direttiva risiede nella necessità di incentivare l'adeguamento delle imprese alla recente EU Taxonomy (2020), la quale nel rispetto del *Green Deal* europeo fornisce una classificazione delle attività economiche considerabili come sostenibili.⁵⁷ In tal modo si indirizzano maggiormente gli investimenti verso gli obiettivi target per il 2030 e ciò dovrebbe creare sicurezza per gli investitori dalle dichiarazioni prettamente di marketing *Greenwashing*, ovvero dichiarazione di rispetto delle procedure sostenibili che di fatto non rispecchiano, sia che rappresenti un comportamento intenzionale o meno, la realtà e minano l'integrità dei finanziamenti legati ad aspetti "*green*".⁵⁸

La pandemia Covid-19 avrà un'influenza notevole sulla composizione della Dichiarazione Non Finanziaria poiché sarà necessario rilevare gli impatti che ha causato sugli aspetti non finanziari. In tal modo si garantisce la piena trasparenza informativa e si potrà delineare una linea strategica di resilienza e le nuove sfide/opportunità che ogni azienda potrà considerare.

Un dubbio che potrebbe sorgere in capo ad ogni board direttivo aziendale è se l'implementazione di tali sistemi di rendicontazione possa causare un eccessivo onere che comprometterebbe la performance prettamente economica dell'azienda. Come motivato dalla Commissione Europea, un incremento dei costi a breve termine in seguito all'adeguamento alla direttiva CSRD sarà inevitabile sebbene risulti essere un buon compromesso rispetto all'inevitabile aumento dei costi che ogni azienda dovrebbe sopportare per adempiere alla crescente domanda da parte investitori e agli *stakeholders* in generale di informazioni circa la sostenibilità dell'azienda.

D'altra parte, l'implementazione dei suddetti Standards aiuteranno le aziende a godere di nuove opportunità di investimenti e finanziamenti ed al contempo contribuire alla transizione ecologica stabilita dal *Green Deal* europeo e ai traguardi SDGs dell'Agenda 2030. Inoltre, le imprese che

⁵⁷ https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance/eu-taxonomy-sustainable-activities_en

⁵⁸ <https://www.matheson.com/insights/detail/greenwashing-and-the-eu-taxonomy-regulation-part-one>

adotteranno sistemi di rendicontazione che per prima consentirà di sviluppare sistemi di gestione integrati nell'ottica dello sviluppo sostenibile, beneficeranno di un vantaggio competitivo.⁵⁹

2.6) Il Codice di autodisciplina italiano

Il Codice di autodisciplina è un codice che si rivolge alle società quotate sul Mercato Telematico Azionario (MTA) gestito dalla Borsa Italiana.⁶⁰ Attraverso tale Codice l'obiettivo è configurare una serie di raccomandazioni che costituiscono un modello di *'best practice'* per l'organizzazione. La prima edizione è stata adottata nel 1999 a seguito dell'approvazione del Comitato per la Corporate Governance. La versione più aggiornata è stata approvata il 31 gennaio 2020 e verrà applicata dal primo esercizio successivo alla data del 31 dicembre 2020. Il Codice di autodisciplina italiano si allinea alle recenti versioni dei codici di autodisciplina europei, rafforzando le *best practice* esistenti e recependo quelle in corso di evoluzione. Inoltre il tema della sostenibilità viene maggiormente considerato nelle strategie prospettive delle attività aziendali, nella gestione dei rischi e nella prassi di remunerazione degli amministratori e, conseguentemente, nella *governance* delle società quotate (Rita Rolli 2021, p. 57). Il Codice rappresenta un importante pilastro per la disciplina del complesso tema della *governance* il quale, per via della difficoltà dell'individuazione delle dinamiche organizzative e strutturali delle aziende sul concetto di sostenibilità, è oggetto di significativa innovazione sul fattore ESG. Come viene spiegato da Rolli (2021), viene introdotto il concetto di "successo sostenibile", il quale pone come scopo dell'azione dei CdA la creazione del valore nel lungo termine non solo avvantaggiando gli azionisti, ma considerando anche gli interessi dell'insieme degli *stakeholders* rilevanti per la società. A conferma di quanto precedentemente introdotto, in tal modo decade l'esclusiva ricerca del profitto a breve termine ed orienta le amministrazioni verso il conseguimento di profitto a medio e lungo termine, il quale acquisisce maggior rilevanza.

Il Codice di autodisciplina, per mezzo dei sistemi di retribuzione della componente variabile dei CdA aziendali, costituisce sistema di incentivazione per il *board* manageriale contribuendo a creare una

⁵⁹ <https://www.roedl.it/it/temi/legal-newsletter/6-2021/dichiarazione-non-finanziaria-verso-estensione-obbligo-pmi-quotate>

⁶⁰ Per l'elaborazione del seguente sotto paragrafo è stato utile la consultazione del sito della Borsa Italiana e del Comitato Corporate Governance.

maggior responsabilità dell'azienda nel definire obiettivi di sostenibilità e allineare la gestione aziendale alle aspettative e ai bisogni degli *stakeholders* (inclusi gli azionisti). Il 74% delle società appartenenti al FTSE-MIB nella DNF 2019 ha dichiarato di avere dei sistemi di incentivazione e/o remunerazione per obiettivi di sostenibilità ed al contempo vi è un trend in crescita degli obiettivi di incentivazione alla retribuzione legati ad aspetti ESG (Deloitte 2021). Tra le raccomandazioni del Codice di autodisciplina, pertanto in assenza del carattere di obbligatorietà, vi è la costituzione di un Board dedicato al monitoraggio e alla gestione dell'approccio sostenibile aziendale. Secondo quanto individuato nello studio condotto da Deloitte (2021), l'88% delle società quotate appartenenti al segmento FTSE-MIB ha istituito un comitato interno al Consiglio di Amministrazione, il quale ha l'incarico di occuparsi del governo della sostenibilità. Questo risulta particolarmente vantaggioso per l'elaborazione della Dichiarazione Non Finanziaria durante il periodo della pandemia Covid-19 poiché vi sarà, da parte del Comitato interno, una più completa visione delle conseguenze e iniziative che caratterizzano una specifica azienda rispetto alla minor correlazione tra piano di sostenibilità e efficienza applicativa considerando, invece, un comitato esterno dedicato.

2.7) Il ruolo dei criteri ESG nella finanza sostenibile

Il concetto di Sviluppo sostenibile nel corso degli anni sta avendo notevole riscontro e considerazione nella società e nell'economia. Il perseguimento degli SDGs stabiliti nell'Agenda 2030 richiede un imprescindibile multilateralismo sinergico degli attori del cambiamento, senza lasciare indietro nessuno e di cui occorre l'impegno di tutti. Sul lato delle istituzioni e delle imprese è stato presentato l'ampio schema che deve essere rispettato dalle parti per poter adempiere agli obiettivi sostenibili. Quello che si sta verificando è un cambiamento dei paradigmi tradizionali come il *stakeholders capitalism* che sta ponendo in discussione i precedenti modelli di business aziendali concepiti negli ultimi decenni basati sul perseguimento esclusivo dello *shareholder value* senza considerare realmente gli impatti che le attività potessero avere sulla società e sul pianeta.

Le dichiarazioni del comparto scientifico sui cambiamenti climatici e su quello che potrà comportare a tutti i livelli della società ha destato preoccupazione non solo a livello istituzionale e delle aziende, ma ha cambiato conseguentemente il modo di valutare gli investimenti. La prospettiva è quella di

tutelare l'uso razionale delle risorse senza compromettere la capacità di creare valore nel lungo termine. Per tale motivo la cosiddetta finanza sostenibile antepone alle mere operazioni finanziarie, così come sono attualmente intese, la creazione di valore a lungo termine che porti all'investitore non solo un surplus economico ma che sia di utilità per la società. La finanza sostenibile è pertanto l'applicazione del concetto di sviluppo sostenibile all'attività finanziaria (CONSOB 2020). Non si considera esclusivamente il ritorno finanziario che la tipologia di questi investimenti possono portare, ma si tiene conto anche degli impatti che questo avrà sulla società, commisurati grazie ai fattori ESG. Gli investitori potranno pertanto, attraverso le valutazioni secondo tali criteri, individuare le nuove opportunità legato allo sviluppo sostenibile che possono scaturire da mercati emergenti e proteggersi da investimenti in assets che, considerata la transizione in rapida evoluzione, fallirebbero inevitabilmente.

La finanza sostenibile, essendo agli albori, sta attraverso uno stadio iniziale per cui i rischi legati alla mancanza di regolamentazione standard sono ancora alti ma in via di sviluppo. In tale direzione l'Europa si è assunto il ruolo di portavoce attraverso l'implementazione della *Sustainable Finance Disclosure Regulation* (SFDR), entrata in vigore nel marzo del 2021, indicando le informazioni relative alla sostenibilità che il settore finanziario deve divulgare all'interno dell'UE (Forbes 2021)⁶¹. L'obiettivo è quello di proteggere gli investitori dal rischio rilevante del *Greenwashing* ovvero una pratica ingannevole usata da certe aziende come strategia di marketing per dimostrare al pubblico il loro impegno nei confronti delle tematiche ambientali e sostenibili, ma di fatto costituendo una semplice facciata "green" che non rispecchia la realtà dei fatti.

Questa è, secondo quanto dichiarato dalla *leading brand* per i consulenti internazionali indipendenti di tutto il mondo *International Investment*, la preoccupazione principale per gli investitori ESG perché comprometterebbe completamente i progressi ottenuti nel percorso verso l'investimento responsabile. Difatti il 44% degli investitori ESG considerano il *greenwashing* il maggior pericolo poiché esagerano la credibilità green di certe società e ledono l'impiego dei fondi collocati in essa. Il *sustainability risk* è infatti il rischio che un determinato evento ambientale, sociale o *governance* o una condizione che se si verifica porterebbe portare ad un impatto negativo sul valore dell'investimento.⁶² In tal caso non solo un danno verrà recato all'investitore ma anche il conseguimento degli SDGs verrebbe ulteriormente rallentato.

⁶¹ <https://www.forbes.com/sites/philipbraun/2021/08/03/why-global-investors-need-sustainable-investing-standards/?sh=11c7ca00c057>

⁶² Danny Busch (2021), *Sustainability Finance Disclosure in the EU Financial Sector*, EBI Working Paper Series no. 70

Per tale ragione, l'Europa attraverso la EU Taxonomy tenta di fornire le società, investitori e *policymakers* delle definizioni secondo cui una determinata attività può essere considerata come sostenibile. La linea di pensiero della Commissione Europea è che la pandemia Covid-19 ha rinforzato la necessità di indirizzare i fondi in progetti sostenibili con l'obiettivo di rendere l'economia e le società più resilienti contro gli shock climatici e ambientali.⁶³ Grazie a ulteriori normative e regolamentazioni si renderà chiarezza su un trend della finanza emergente e indispensabile per il conseguimento degli SDGs dell'Agenda 2030 poiché solo attraverso ingenti finanziamenti sia pubblici che privati sarà possibile raggiungere la quota globale di investimenti necessari annualmente fino al 2030 per conseguire tali obiettivi. Infatti, secondo quanto dichiarato dalle Nazioni Unite, la cifra che occorre finanziare annualmente si attesta tra gli "USD 5,000 to 7,000 billion" e, negli ultimi due anni, la consistenza degli investimenti è stata notevolmente influenzata dalla pandemia da Covid-19, complicando pertanto il percorso globale verso gli SDGs.

La suddetta premessa ha l'utilità di riconoscere la crescente rilevanza nel mondo odierno della finanza sostenibile e più in generale dei criteri ESG, soprattutto a seguito del complicato periodo pandemico. Occorre, tuttavia, affermare che la finanza sostenibile comprende un range di operazioni e tipologie di investimenti molto più ampio, di cui i criteri ESG risulta essere una parte, e tra i quali si menzionano i *green bond*, gli investimenti legati a determinati risultati sostenibili ecc.

La *European Capital Market Institute* ha dichiarato che numerosi recenti studi hanno dimostrato le imprese con performance elevate sui criteri ESG hanno ottenuto un rialzo dello *share price* superiore rispetto a quello dei loro competitors.⁶⁴ Questo per il semplice motivo che rientra sempre più comunemente come criterio rilevante per la decisione degli investimenti. Negli anni della pandemia le imprese più sostenibili, in particolar modo quelle più proattive e attente sulla prominente dimensione del sociale e pertanto sullo status dei lavoratori, hanno contenuto gli effetti negativi della crisi cigno nero del Covid-19. Durante il periodo pandemico, infatti, considerate le notevoli implicazioni sia dal punto di vista sociale che ambientale, gli investitori hanno percepito le buone performance ESG come caratteristica difensiva per i propri investimenti. Complessivamente durante la crisi da Covid-19, i tassi di crescita dei fondi ESG sono stati 4.6 volte più alti rispetto ai fondi tradizionali.⁶⁵ Tali considerazioni possono essere fatte in ottica aziendale tenendo conto degli

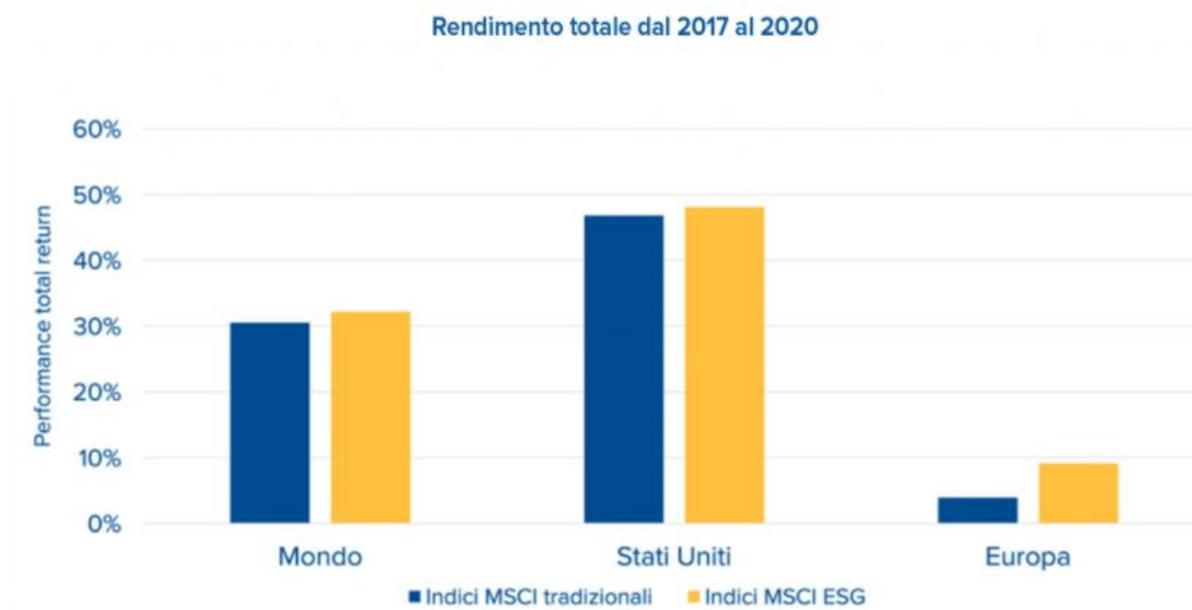
⁶³ https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance/eu-taxonomy-sustainable-activities_en

⁶⁴ Jean-Jacques Barbéris & Marie Brière (2020), *ESG resilience during Covid crisis: Is green the new gold?*, ECMI Commentary no 67

⁶⁵ *ibidem*

andamenti dei titoli azionari delle società quotate in borsa. Secondo uno studio condotto da AXA Investment Management, nel periodo gennaio-marzo 2020, dal lato imprese, l'azienda con il rating ESG più alto ha avuto un andamento dei titoli della società secondo l'indice azionario MSCI ACWI di 16.8 punti superiore rispetto alle aziende con valori di rating ESG peggiori (ESG Laggard).⁶⁶

Figure 2.6 – Rapporto Performance indici ESG rispetto agli indici tradizionali



Fonte: Bloomberg⁶⁷

È difficile fare previsioni sui reali effetti che si verificheranno nei prossimi 3 anni a seguito della pandemia sia dal punto di vista degli investitori che delle società, considerata l'eccezionalità dell'evento senza precedenti.

L'opinione degli investitori non è unica sul tema. La più grande società di investimento del mondo, BlackRock, si è posta in prima linea sul fronte degli ESG. Dichiara apertamente che, considerando il loro obiettivo di proteggere e accrescere il valore degli assets dei loro clienti e riconoscendo i rischi legati ai fattori ESG sul lungo termine, attraverso un potenziamento strutturale dei big data in ottica di acquisizione delle informazioni dei suddetti criteri, l'integrazione delle considerazioni sulla sostenibilità nei loro processi di investimento assolvono alla missione che si sono prefissati affermando *"we become better overall investors"*.⁶⁸

⁶⁶ ASviS (2020), Finanza per lo sviluppo sostenibile, un tema strategico per l'Agenda 2030, p.29-30

⁶⁷ Citato in FINECONOMY <https://www.fineconomy.it/focus-investimenti/nelleconomia-post-covid-gli-investimenti-esg-diventano-protagonisti/>

⁶⁸ BlackRock Mission Statement on Sustainability <https://www.blackrock.com/corporate/literature/publication/blk-sustainability-mission-statement-web.pdf>

Non è dello stesso avviso il noto investitore statunitense Warren Buffet. Non è facile delineare l'azione della società di sua proprietà, Berkshire Hathaway, poiché tra alcune attività operative vi è il generale rispetto dei criteri ESG. Quello che gli viene criticata è la mancanza di *disclosures* in merito all'impatto dell'azienda sulle dinamiche dello sviluppo sostenibile, cui ha portato della società nelle ultime posizioni del ranking MSCI ESG e nella scorecard elaborata dalla nota piattaforma statunitense Just Capital. Questa mancanza di trasparenza nei confronti della società e degli investitori porterà probabili ripercussioni sulla nota società del più grande investitore statunitense. Come dichiara il CEO specialista negli investimenti ESG della JUST Capital Martin Whitaker, «[...] il più grande problema con la Berkshire Hathaway ad oggi è la mancanza di divulgazioni, ma questo non significa che non stia prendendo azioni in linea con gli obiettivi ESG. [...] la difficoltà sta nel dare alle compagnie il beneficio del dubbio quando le informazioni non sono disponibili».⁶⁹

Difatti quello che potrebbe verificarsi è una cattiva reputazione dell'azienda agli occhi della società poiché non dichiarando le emissioni e gli impatti secondo i criteri ESG potrebbe far intendere che stia nascondendo qualcosa.

⁶⁹ Eric Rosenbaum (2021), *For Buffett. Berkshire, beating BlackROsk ESG may be as hard as beating S&P 500*, CNBC all'indirizzo <https://www.cnbc.com/2021/08/09/for-buffett-beating-blackrock-esg-may-be-as-hard-as-beating-sp-500.html>

CAPITOLO 3. L'EFFETTO COVID SULL'ECONOMIA

3.1) L'impatto del Covid-19 sui mercati

La pandemia Covid-19 ha rappresentato una sfida per tutte le imprese globali operanti in diversi settori. Dal punto di vista economico, si è verificata una contrazione sia sul lato della domanda che sull'offerta. Tali conseguenze sono dipese, sul lato dell'offerta, principalmente dalle interruzioni sulla supply chain, a cui verrà dedicato un paragrafo in merito, la quale a fronte dell'espansione a livello globale, ha risentito del totale *blackout* della Cina da cui dipende la gran parte della distribuzione di materie e componenti, anche quelli più semplici. Infatti già nei primi mesi del 2020 nei quali la pandemia non si era ancora manifestata nel resto del mondo, il mondo del business stava già subendo i primi effetti dei blocchi sulle supply chain originate in Cina. Inoltre, le attività considerate non essenziali, coinvolgendo pertanto la maggior parte delle aziende, ha dovuto adeguare il proprio sistema di vendita e di approccio alla clientela, facendo riferimento ad un contatto con il cliente non più legato esclusivamente al negozio fisico ma approcciando per la prima volta, o accelerando, la digitalizzazione dei propri canali distributivi.

Sul lato della domanda, invece, le restrizioni imposte diffusamente in ogni Stato nel corso del 2020 ha portato le persone a non poter effettuare determinati tipi di acquisti poiché avrebbero aumentato la probabilità di diffusione dei contagi, causando difatti un cambiamento delle abitudini in maniera più o meno decisiva. Conseguentemente, soprattutto nella fase dei primi *lockdown* nazionali, la popolazione aveva estremamente paura del virus, non avendo piena conoscenza delle modalità di contagio né dell'effettiva letalità della malattia, causando pertanto grande insicurezza su ciò che si potesse fare. Infatti è prevedibile che alcuni cambiamenti delle abitudini d'acquisto e sociali caratterizzeranno il breve periodo per poi ritornare alla precedente situazione pre-pandemica. Altri cambiamenti avranno una portata radicale e probabilmente saranno irreversibili, sia in ambito sociale che economico, influenzando inevitabilmente il modo in cui si approccerà all'acquisto e coinvolgendo le società ad un repentino processo di adattamento dei modelli di business.

L'economia globale è stata pertanto travolta da un evento straordinario e imprevedibile, sebbene alcuni studiosi avessero segnalato la possibilità, allora considerata remota, che avrebbero potuto esserci ripercussioni negative sulla società a causa dei cambiamenti climatici.

La crisi da Covid-19 ne è il simbolo. Lascerà con grande probabilità impatti strutturali e di lungo termine sulle società, sull'economia e sulle imprese.⁷⁰ Dipenderà da quest'ultime distinguersi dai concorrenti come forti e responsabili delle nuove esigenze della popolazione e risollevarsi dalle perdite subite nel 2020, risultando pertanto in grado di comprendere e sviluppare un sistema predittivo dei cambiamenti delle abitudini delle persone. A questo proposito, entrambi risultano essere i driver principali per rivoluzionare le strategie aziendali ed individuare i nuovi trend che caratterizzeranno l'economia del prossimo futuro. Occorre che le imprese siano capaci di assorbire le conseguenze derivanti dagli shock esogeni alla catena tecnico-produttiva, pertanto sarà rilevante la resilienza dei processi e la capacità di rendere la propria struttura aziendale meno rigida. Ma è proprio questo aspetto che impegnerà maggiormente i manager aziendali poiché si tratta di un'attività di pianificazione strategica che avrà risvolti non nell'immediato ma nel medio-lungo termine, essendo un'attività di natura strutturale.

È possibile individuare 4 macro-ambiti che possono essere considerati come i più impattanti in un contesto post Covid-19⁷¹: ambiente, digital, globalizzazione e ambiente.

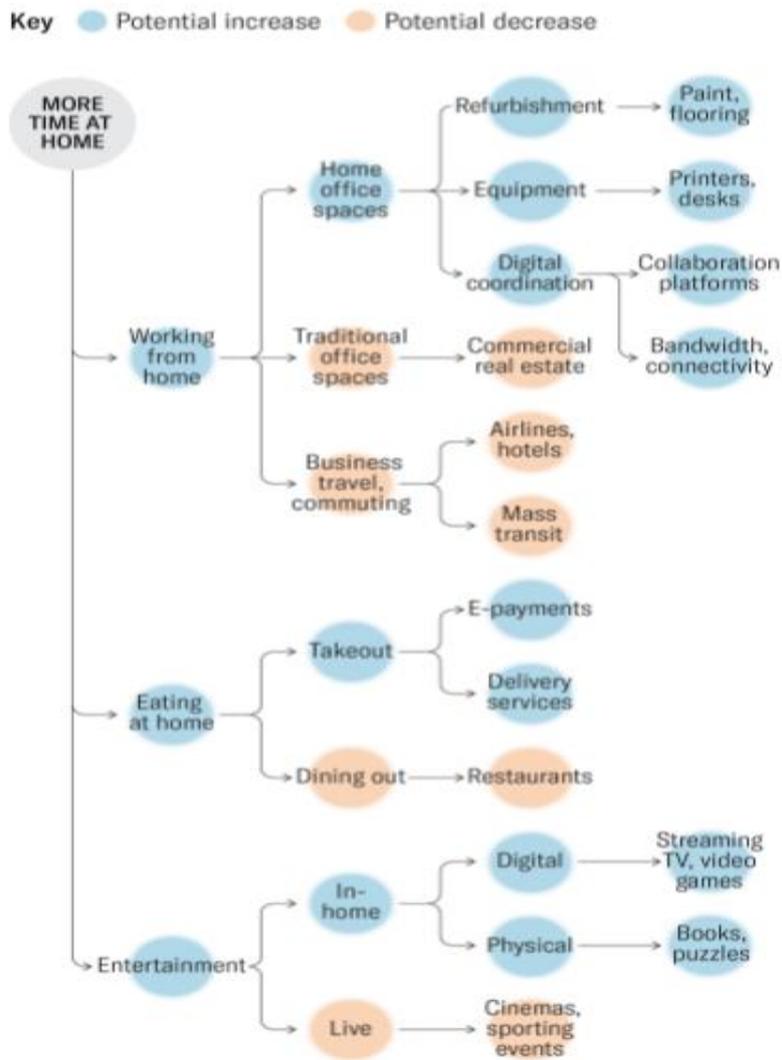
In particolare, nel corso di questo capitolo, si analizzerà il fenomeno della digitalizzazione. Occorre tuttavia rimarcare il fatto che tutti gli ambiti appena citati sono interconnessi tra loro, pertanto ognuno avrà influenza sull'altro. A conferma di ciò, la digitalizzazione è stata rilevante nel ruolo della mutazione delle abitudini delle persone e la rilevanza delle politiche ambientali che orienteranno le nuove visioni strategiche basate sullo sviluppo sostenibile necessita inevitabilmente della creazione di nuove tecnologie ed infrastrutture.

Un punto di partenza per l'individuazione di potenziali opportunità di crescita e di sviluppo di prodotti è raffigurato nell'immagine sotto riportata.

⁷⁰ Paolo Boccadelli e Donato Iacovone (2020), Lo scenario economico dopo il Covid-19. Un piano strategico per ripartire, p.158

⁷¹ ibidem

Figure 3 – Potenziali opportunità da Covid-19



Fonte: Harvard Business Review (2021)

È possibile notare come i risvolti positivi che si potranno presumibilmente verificare riguardano in particolare dinamiche sull'utilizzo delle tecnologie e della digitalizzazione per determinati settori, mentre in altri si potranno manifestare brusche frenate. Tuttavia, sono trend che non sono nati in seguito alla pandemia ma erano già avviati precedentemente. Ciò che hanno subito è un'accelerazione forzata che avrà conseguenze sia positive, poiché consentiranno di individuare nuovi modelli di business potenzialmente in grado di migliorare le performance aziendali, che negative in termini di necessario adattamento che non tutte le società potranno raggiungere allo stesso momento per via delle diverse dimensioni e capacità economiche.

Il dispendio di energie e risorse che un'azienda dovrà impegnare per esser maggiormente resiliente attraverso la digitalizzazione dei processi aziendali e integrando le strategie di sostenibilità

dipenderà dal settore di riferimento. In quelli più colpiti dalla pandemia, fra i tanti si citano la mobilità e il fashion in generale, le aziende dovranno ripensare alla struttura del modello di business considerando le nuove evoluzioni del mercato presenti ma soprattutto future, se non vorranno essere penalizzate negli anni a venire. In riferimento all'industria italiana, il comparto del lusso (sia abbigliamento che design ecc.) o i macchinari ad alta tecnologia, hanno subito interruzioni sulla *supply chain* sia sul lato della fornitura, per le ragioni sopra menzionate, che sul mercato di distribuzione.⁷²In particolare l'ultimo settore citato è caratterizzato da alta complessità e know-how, rendendo particolarmente complicato sostituire specifici fornitori cosiddetti "colli di bottiglia", per la natura delle componenti che forniscono.

Complessivamente, prendendo a riferimento il tessuto economico italiano, composto nella maggior parte da PMI ma anche da diverse grandi realtà, numerose indagini svolte nel corso del 2021 hanno confermato che la pandemia ha accelerato il percorso della digitalizzazione, favorito dalla creazione di nuove forme di lavoro, ed anche dello sviluppo di strategie sostenibili in relazione a tutte le dimensioni ESG.⁷³Il tema del lavoro ibrido è più che mai attuale, la quasi totalità delle aziende ha applicato o sta considerato di utilizzare tale sistema all'interno delle proprie politiche lavorative. Non solo questo consente di ottenere una maggiore flessibilità e agilità del lavoro ma vengono correlatamente ridotte le emissioni di CO₂ poiché i dipendenti non dovranno recarsi presso gli uffici e gli stabili aziendali. Uno dei limiti che dovrà esser peraltro considerato e superato è la necessità di fornire i dispositivi utili, nel caso in cui il lavoratore ne fosse sprovvisto, per metterlo nelle condizioni ideali per poter svolgere e adempiere le proprie mansioni. Saranno difatti richiesti, ove fosse necessario, investimenti in risorse tecnologiche (realtà caratterizzante soprattutto delle PMI).

3.2) Il mercato del fashion luxury

Il mondo economico è stato condizionato dalla pandemia, come precedentemente discusso, con diversa intensità e andamento in base al settore. Se infatti i rami della farmaceutica (con eccezioni anche all'interno di questo) e degli streaming hanno beneficiato da tale periodo, il settore luxury, in particolare la branca dell'abbigliamento a livello di filiera, ha subito un tracollo significativo nel 2020

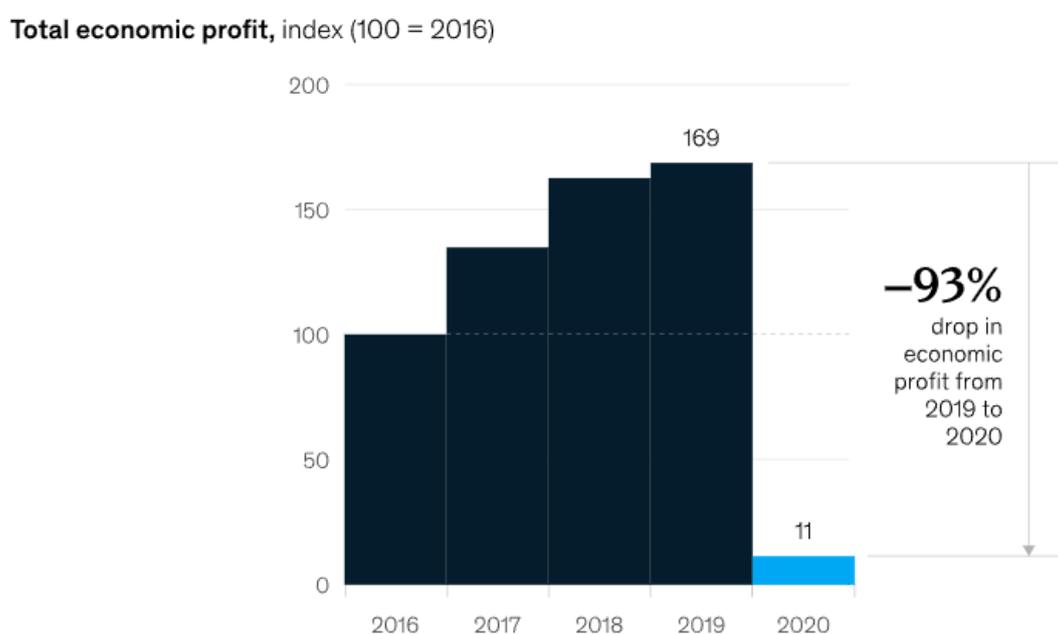
⁷² Paolo Boccadelli e Donato Iacovone (2020), Lo scenario economico dopo il Covid-19. Un piano strategico per ripartire, p. 182

⁷³ Deloitte, Rapporto Symbola Ambrosetti citato in ASviS (2021), L'Italia e gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, p. 81

e continua a lasciare strascichi nel 2021. L'industria del lusso stava, già agli inizi del 2020, subendo un cambiamento strutturale dovuto alla propensione dei consumatori a dare maggior importanza all'esperienza d'acquisto rispetto al prodotto stesso. Per tale ragione i brands luxury stavano rivoluzionando il concetto di retail shop. Allo scatenarsi della pandemia Covid-19, le aziende hanno a malincuore constatato di quanto il piano di investimenti, fin a quel momento sviluppato, dovesse essere rimodulato in base ai cambiamenti che si sarebbero manifestati inevitabilmente. Infatti, nel periodo particolare dei *lockdown* i consumatori sono tornati a scegliere il pattern *"things over experience"* considerata l'impossibilità e le limitazioni agli spostamenti e alle attività produttive per poi, nei periodi di allentamento delle misure e a seguito del progresso della campagna vaccinale, ritornare al vecchio modello, stavolta con un'impronta maggiormente di carattere digitale. L'importanza della digitalizzazione è avvalorata dal crescente numero di consumatori millennials che si stanno avvicinando al mercato del lusso in maniera consistente, incentivando pertanto lo sviluppo delle aziende in tale direzione e, non di meno, sullo sviluppo sostenibile considerata la particolare attenzione che questa generazione ripone sugli aspetti della giustizia sociale e delle tematiche ambientali.

Complessivamente il *global fashion industry* ha subito un vertiginoso calo del profitto dal 2019 al 2020, secondo quanto dichiarato dallo studio di *McKinsey & Company*, interrompendo il lento ma inesorabile ritmo positivo del precedente +4% dell'ultimo anno.

Figure 3 – Previsioni profitto della *fashion industry*



Fonte: *McKinsey Global Fashion Index*

Rispetto a tutta la categoria le società del segmento del fashion luxury, in particolare dell'abbigliamento, hanno ottenuto performance relativamente migliori rispetto a tutto il settore ottenendo un ribasso complessivo del 12% nel mese di ottobre rispetto ai valori del mese di dicembre 2019.⁷⁴ Nonostante vi siano segnali di ripresa nell'ultimo periodo, McKinsey prevede che si tornerà ai livelli pre-pandemici non prima del terzo trimestre del 2022. Le imprese dovranno ricoprire un ruolo proattivo rispetto alle nuove aspettative e problematiche sociali e sulle politiche in tema di sviluppo sostenibile comunicando adeguatamente e con trasparenza agli stakeholders l'impegno dedicato all'integrazione dei criteri ESG nelle strategie, in ottemperanza ai programmi internazionali sul cambiamento climatico. Come si vedrà durante l'analisi del caso aziendale preso in esame in questo elaborato, la percezione del brand è uno dei KPI non finanziari in grado di determinare in maniera decisiva il valore dell'azienda e che, in correlazione ad una concreta applicazione di politiche sostenibili e attenzione alle tematiche sulla giustizia sociale, delineano la cosiddetta *Brand Strength*.

A tal proposito, a conferma delle previsioni sul recupero delle performance pre-pandemia, il rapporto *Brand Finance Luxury & Premium 50 2021* ha constatato che, nonostante ci sia stato a fine 2020 un quasi totale ripristino dell'ammontare delle vendite rispetto all'anno precedente, il valore complessivo dei primi 50 marchi di lusso e premium, nell'esercizio in corso (2021), è diminuito di oltre 7 miliardi di dollari, perdendo il 5% ed attestandosi a 219,5 miliardi da un valore di partenza di 227,1 miliardi.⁷⁵ Alex Haigh, direttore della valutazione di Brand Finance, società leader mondiale nella consulenza per la valutazione dei marchi, si è espresso sul ruolo che la pandemia avrà sul mondo business configurandola come «catalizzatore per il cambiamento in tutto il settore, attraverso canali di e-commerce in crescita o attraverso le risposte dei marchi all'aumento delle aspettative dei consumatori per azioni per il sociale e la sostenibilità».

A rappresentare la gran parte del valore dei top 50 *luxury brands* sono le imprese di abbigliamento, dominando il ranking 2021 con 30 marchi su 50 per il 62% del valore totale. Come riportato nel rapporto *Brand Finance Luxury Premium 50 2021*, la forza di un brand è determinata dall'efficacia delle prestazioni sulle misure intangibili, a confronto con i competitors. In particolare viene

⁷⁴ McKinsey Global Fashion (2021), *The State of Fashion 2021*, p.115.

⁷⁵ PAMBIANCO News (2021), Effetto Covid: i marchi del lusso valgono 7 miliardi in meno, consultabile nel sito <https://www.pambianconews.com/2021/09/16/effetto-covid-i-marchi-lusso-valgono-7-mld-in-meno-325790/>

assegnato un punteggio (*Brand Strength Index – BSI*) da 0 a 100 ed un ranking simile al modello di classificazione del merito creditizio, in cui la sigla AAA+ rappresenta l'eccellenza.⁷⁶

Figure 3.1 – Metriche utilizzate per calcolare il BSI



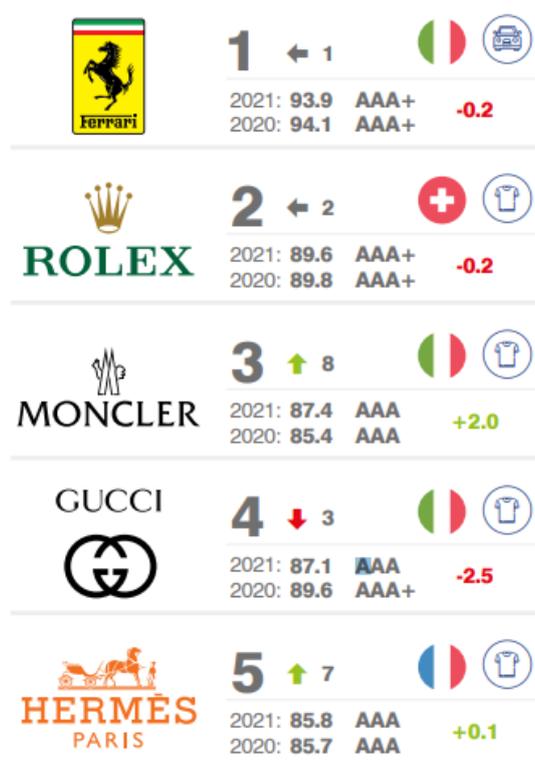
Fonte: Brand Finance

In riferimento alle misure sopra riportate, una positiva valutazione è indicatore credibile di potenziale successo dell'azienda nel lungo periodo. Pertanto, possiamo configurare lo sviluppo sostenibile conduttore concreto di valore per l'azienda, consentendole di incrementare i risultati ottenibili su tutte e tre le dimensioni.

A tal proposito, *Brand finance* ha stilato una classifica dei brand del lusso che hanno ottenuto i valori BSI più alti aggiornati al 2021.

⁷⁶ Brand Finance (2021), *Luxury & Premium 50 2021*, p,9

Figure 3.2 – Top 5 Brand secondo il BSI



Fonte: Brand Finance

Al primo e secondo posto troviamo i marchi Ferrari e Rolex i quali ottengono una valutazione BSI pressappoco stabile rispetto al 2020, confermando il rank AAA+. In grande ascesa è il gruppo Moncler ottenendo un incremento di ben 2.0 punti negli indicatori, permettendo di scalare 8 posizioni per il terzo posto (l'anno precedente aveva guadagnato ben 23 posizioni) a conferma di quanto la strategia aziendale sta ottenendo ottimi risultati negli ultimi anni relativamente ai fattori come investimento di marketing, familiarità del cliente, soddisfazione e reputazione aziendale. Eccellenti performance durature sono infatti frutto di una attenta pianificazione e coscienziosità della dirigenza, in grado di comprendere dettagliatamente le dinamiche di mercato che presto modificheranno la struttura della competizione.

La cura della pianificazione strategica è quindi di cruciale importanza per il settore *luxury*. Sebbene rappresenti un piccolo segmento dell'economia a confronto, per esempio, dell'intero settore *automotive* e dell'industria del *food*, i marchi del lusso sono considerati come il più alto simbolo del consumismo della società, alla base del paradigma socio-economico moderno.⁷⁷ I brand sono pertanto esposti continuamente ad un elevato rischio reputazionale considerata l'esposizione ai

⁷⁷ Jean-Noël Kapferer and Anne Michaut (2015), *Luxury and sustainability: a common future? The match depends on how consumers define luxury*, *Luxury Research Journal*, Vol.1, No. 1, p. 4

criticismi della società sull'impatto operativo che queste possono avere. Non soltanto dovranno conoscere le aspettative in continua evoluzione dei consumatori, per evitare criticismi che potenzialmente minerebbero l'immagine e il valore del marchio e conseguentemente dei prodotti, ma anche comunicare in maniera trasparente la posizione dell'impresa sugli aspetti in merito al progresso sullo Sviluppo sostenibile. Non è ancora possibile prevedere con precisione quale sarà il futuro del settore del lusso a seguito dell'evento cigno nero del Covid-19 né si è in grado di commisurare l'importanza della digitalizzazione e della sostenibilità dei prodotti, ma a seguito di una costante ripresa dei normali ritmi produttivi ed economici si comincia a delineare ciò che sarà la nuova normalità. Tale considerazione pone le proprie radici sullo shock non prevedibile scaturito dal diffondersi della pandemia, causando ripercussioni su numerose filiere ed ecosistemi. Tutte le ragioni appena menzionate caratterizzeranno le decisioni strategiche che determineranno l'efficacia di un modello di business nel lungo termine, constatandone il successo o meno delle prospettive aziendali. «Lo *short term* non è mai stato così emergenziale e il *long term* così incerto e legato a variabili indefinibili a priori». (Boccardelli e Iacovone, 2020).

3.2.1) La digitalizzazione

Il processo di digitalizzazione era un fenomeno che già prima della pandemia era in corso di attuazione più o meno diffusamente in tutti i settori. La crisi recente ha accelerato il percorso della transizione digitale delle aziende, ricoprendo il ruolo di catalizzatore strutturale di buona parte dei settori dell'economia. Fondamentalmente il Covid-19 ha avanzato la necessità di attuare un cambiamento radicale nel modo di lavorare e di gestire le relazioni interpersonali. Per tale ragione le imprese hanno dovuto rapidamente concepire un nuovo sistema organizzativo che, in considerazione del ruolo di protagonista delle tecnologie digitali e dei nuovi processi digitalizzati, ha consentito di non fermare completamente le attività, garantendo la *business continuity* nel rispetto delle normative costituite. La Quarta Rivoluzione Industriale, fenomeno non nuovo per il mercato, ha quindi assunto una rilevanza maggiore rispetto al passato a seguito della necessità di adattamento alla nuova normalità, incanalando l'esclusiva attenzione per le tecnologie (IoT, Robotica, Blockchain ecc.) verso invece un coinvolgimento trasversale delle organizzazioni e degli *stakeholders* nel processo. La crescente competizione legata alla globalizzazione sarà condizionata dallo sviluppo di tecnologie innovative che consentiranno di concepire un potenziamento

dell'efficienza produttiva, con riflessi sui costi di produzione, sull'ottimizzazione dell'organizzazione e sugli elementi caratterizzanti del lavoro. In generale, la digitalizzazione renderà necessaria una ristrutturazione dei processi aziendali nell'ottica di rendere l'impresa più agile e aumentare la capacità di risposta verso le mutevoli variabili di mercato, in particolar modo riferendosi alle diverse aspettative e richieste dei consumatori.

Il focus sulla primaria sfida dei cambiamenti climatici resta essenziale per le imprese. Il fenomeno della digitalizzazione, a causa della pandemia, potrebbe convogliare l'attenzione delle società al potenziamento esclusivo della struttura digitale aziendale guidati da nuove priorità del mercato, ponendo in secondo piano il necessario sviluppo tecnologico dei processi produttivi in ottica di salvaguardia dell'ambiente e del clima.⁷⁸Piuttosto l'innovazione tecnologica ha dimostrato nel corso della pandemia che può accelerare il conseguimento degli obiettivi per lo sviluppo sostenibile, fungendo pertanto da leva strategica aziendale non solo per l'ottenimento di migliori performance ma anche driver di positivi impatti sull'ambiente in cui opera. Per natura del cambiamento strutturale che questo comporta, il processo di trasformazione dei modelli di business non sarà immediato e, come tale, porterà cambiamento a tutti i livelli organizzativi, dalle nuove competenze che si renderanno necessarie alla gestione di nuovi rischi derivanti dallo sviluppo tecnologico. Per poter realizzare un cambiamento strutturale di tale portata, come verrà successivamente argomentato, nuove forme di leadership dovranno emergere poiché il vero driver in grado di poter stabilire il successo o meno della trasformazione digitale è la dimensione strategica, soprattutto in ottica di riposizionamento. Ad ogni modo, la digitalizzazione ha consentito alle imprese di tutto il mondo (favorite più o meno dalle normative istituzionali del paese di riferimento o da fattori culturali) di superare il periodo di profonda crisi generalizzata e ha consegnato ai *board* direzionali la soluzione agli ostacoli di cui si prevede possano determinare in futuro il successo o il fallimento di un'azienda.

La *digital transformation* comprende una serie ampia di benefici ulteriori rispetto al più diretto efficientamento dei processi produttivi consentendo di modificare e sviluppare nuovi prodotti, servizi e modelli di business incentrando l'attenzione sulle esigenze e preferenze del consumatore (Lorizio 2021). Nel mondo retail, considerando il settore *luxury*, lo sviluppo tecnologico può rappresentare un'opportunità da cogliere poiché apporterà un flusso di dati sempre maggiore che,

⁷⁸ Marilene Lorizio (2021), La Quarta Rivoluzione Industriale in Italia, in Antonio Rosa Gurrieri, La digitalizzazione delle imprese. Nuove prospettive nell'era di Industria 4.0, p. 1-25

se ben gestiti con adeguati supporti informatici e a seguito di una corretta analisi, permetterà di migliorare il processo di *customer care* e conseguentemente la *customer experience*. Lo sviluppo della funzione *Data Science* risulta essere sempre più fondamentale per ogni impresa di qualsivoglia settore economico. Il termine *Big Data* è utilizzato in riferimento al processo di raccolta, estrazione, organizzazione e trasformazione dei data in informazioni disponibili al management per poter prendere rapide decisioni funzionali e strategiche.⁷⁹

A seguito della pandemia Covid-19 occorre sottolineare che le vendite online hanno costituito la forma principale di acquisto di beni e servizi, a causa delle restrizioni vigenti nel periodo. La digitalizzazione ha permesso, quindi, non solo di mantenere un livello di vendite discreto per il difficile momento che si stava vivendo, ma ha contribuito a ridurre sostanzialmente i costi fissi delle aziende.⁸⁰ Ha inoltre favorito, come si vedrà successivamente, l'incontro del mercato con le nuove generazioni rendendo l'offerta di prodotti e servizi più digitalizzati, quindi aumentando la propria visibilità dai giovani che rappresenteranno i consumatori del futuro. In tal modo le aziende potranno fin da subito comprendere le dinamiche e le aspettative di questo segmento di clienti che non solo rappresenta una classe generazionale, ma un vero proprio *mindset* che sta parzialmente influenzando anche le precedenti.

«Businesses need to embrace technology and upgrade training programs to equip their workers with the best skills. Technology can be a boon to society if businesses and governments prepare and adapt. The pandemic has pushed societies to an inflection point where embracing technology is no longer an option but a necessity».

*Harvard Business Review*⁸¹

3.2.2) Omnicanalità

La pandemia ha condotto molti *brand* verso il mondo digitale per la prima volta ed ha avvantaggiato quelle che già in precedenza avevano intravisto nell'online un'opportunità di potenziamento del proprio modello di business e un necessario rinnovamento del sistema di CRM. Nel mercato globale, con diversa intensità geo distribuita, l'e-commerce ha permesso di interagire con la clientela

⁷⁹ Almeida, Fernando & Santos, José & Monteiro, José. (2020), *The Challenges and Opportunities in the Digitalization of Companies in a Post COVID-19 World*, IEEE Engineering Management Review. 48. 97-103.

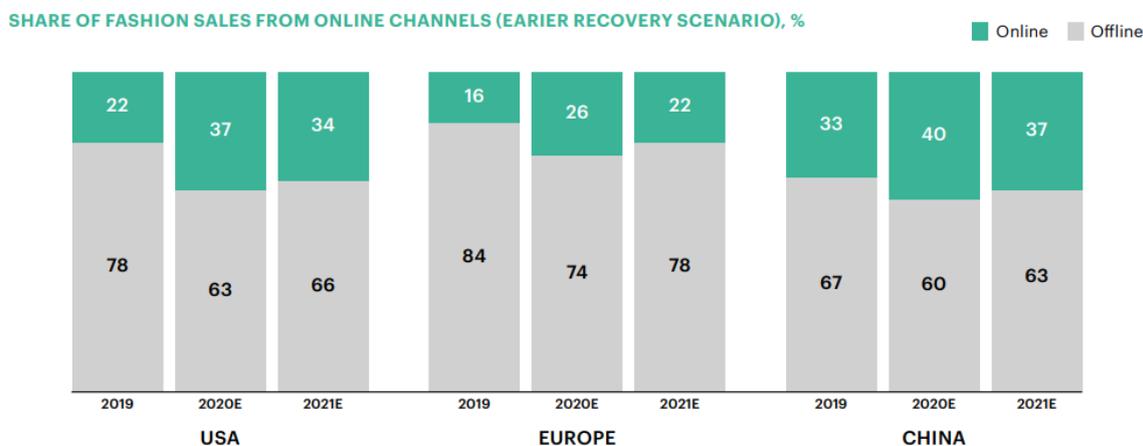
⁸⁰ ibidem

⁸¹ Saliola F. and Asif M.I. (2020), *How to Harness the Digital Transformation of the Covid Era*, Harvard Business Review all'indirizzo <https://hbr.org/2020/09/how-to-harness-the-digital-transformation-of-the-covid-era>

individuando diverse modalità di approccio nel rispetto delle regole di distanziamento sociale. L'e-commerce comprende un'ampia sfera di innovazioni come il livestreaming commerce, diffusamente utilizzato nel mercato cinese, cui ha permesso di integrare l'esperienza di acquisto mettendo in relazione il fisico con il digitale, sperimentando un nuovo modo di concepire l'interazione umana. Come riportato da McKinsey Fashion Global, gli attori fashion devono far proprio il mondo digitale, riconoscendo l'incessante richiesta di interazioni digitali sempre più sofisticate, pertanto ottimizzando l'integrazione dell'esperienza online con i diversi canali in modo da trovare un nuovo modo di interpretare l'*human touch*.

I fashion executives hanno dichiarato di vedere nel digital la più grande opportunità del 2021, tale per cui il 70% dei dichiaranti si aspetta una crescita dei loro canali e-commerce superiore al 20%.⁸² Come pocanzi anticipato, il boom del digitale avrà un pattern di crescita simile in tutto il mondo come mostrato nel grafico sotto riportato.

Figure 3.3 – Vendite nell'online nell'attuale mondo Fashion



Fonte: McKinsey & Company

In relazione alla transizione digitale, i *retail stores* fisici stanno attraversando un periodo buio che ha portato numerosi brand a chiudere diversi negozi. Dipende dall'impresa concepire o meno un nuovo concetto di store, che sia in grado di adeguarsi alla digitalizzazione dei processi. La scelta strategica di intendere il retail dipende dalla considerazione delle nuove abitudini e modalità di relazione dei consumatori all'acquisto, il quale inevitabilmente renderà obsolete le precedenti *value analysis* e rendendo inevitabile investire in nuove tecnologie e competenze. La modalità secondo cui il luxury fashion si sta orientando è quella della omnicanalità, ovvero la gestione sinergica dei

⁸² McKinsey & Company, The State of Fashion 2021, p.37

numerosi punti di contatto e di interazione tra i consumatori e le aziende permettendo la conciliazione dell'offline con l'online.⁸³ Una strategia omnichannel mette il cliente al centro e, attraverso il sistema di interconnessione tra i diversi punti di contatto consentirà di non interrompere il percorso di acquisto quando decide di passare da un canale ad un altro. Le barriere per sviluppare la strategia di omnicanalità sono diverse tra cui il livello tecnologico, organizzativo e la cultura aziendale. Non viene messa in discussione solamente alcuni elementi della struttura distributiva ma l'intera *value chain*, dalla pianificazione delle attività di marketing, alla logistica ecc determinando il successo o meno della gestione integrativa dei canali. Essendo una strategia *data-driven* l'impegno e la complessità dell'analisi dei *big data* aumenterà e ciò permetterà da un lato di avere la possibilità di aumentare l'efficacia della *customer experience* ma dall'altro vi saranno nuovi rischi e svantaggi da tenere in considerazione, a partire dal problema delle ripercussioni etiche alla regolamentazione della privacy (Lorizio 2020) alla *Cyber-security*, poiché in un mondo interconnesso un eventuale attacco informatico degli asset tecnologici potrebbe esporre non solo l'azienda ma l'intera filiera. Sebbene l'applicazione di una strategia di omnicanalità presenti un *trade-off* nel breve periodo negativo per gli ingenti investimenti sia in termini economici che di competenze necessarie per integrarla nella struttura organizzativa, soprattutto se questa opera in tutto il pianeta, è fondamentale prendere in considerazione l'evoluzione dei segmenti dei clienti del *luxury* e analizzarne le principali modalità di approccio all'acquisto. Da sempre, infatti, il mondo del lusso ha dettagliatamente studiato le capacità di acquisto delle diverse classi generazionali, interessandosi sui segmenti che rientravano nella categoria di elevate capacità di spesa. Nel corso dell'ultimo decennio, con un'accelerazione del trend durante la pandemia, si è verificato un ricambio generazionale dei clienti del lusso. In particolare, l'affluenza dei Millennials e della Gen Z è stata importante portando le luxury brands a concentrarsi principalmente sui bisogni di questo segmento di clienti per via della potenzialità nel lungo termine che questi rappresentano. Bain & Company prevede che dai Millennials e dalla Gen Z dipenderà quasi metà degli acquisti totali di prodotti *luxury* nel 2025 portando il valore dell'industria del lusso a €290 miliardi, al contempo ci si aspetta una decrescita degli acquisti del 30% da parte delle precedenti generazioni.⁸⁴ Per tali ragioni il settore *luxury* riconosce e intravede nuove opportunità di crescita che porteranno le imprese all'ideazione di nuovi modelli di business orientati all'integrazione della digitalizzazione ai processi

⁸³ Anna Cabigios (2020), *Digitalization in the Luxury Fashion Industry*, Palgrave Macmillan, Cham, p.73

⁸⁴ LUXE Digital, *Millenials* all'indirizzo <https://luxe.digital/business/digital-luxury-speakeasy/millennials/>

aziendali (in ottica di minori costi e miglioramento dell'efficienza produttiva) e ai canali distributivi (percorso della *customer experience* ottimizzata).

I Millennials in particolare rappresentano la generazione che più di tutte è connessa online perché è cresciuta nel pieno dell'era della tecnologia. Su tale presupposto è cresciuta l'aspettativa sui *luxury brands* di approcciare il mondo digitale in maniera fluente ed integrata, rendendo l'esperienza dell'omnicanalità fondamentale. È questa infatti una caratteristica tipica della presente classe di consumatori, il desiderio di poter effettuare l'acquisto in ogni momento e in maniera molto rapida. Tuttavia, l'esperienza d'acquisto non viene orientata sul presupposto esclusivo della materialità del brand. Sono alla ricerca piuttosto di un'esperienza unica e autentica che consenta loro di immedesimarsi nei valori del brand e vivendolo sia online che offline piuttosto che dell'acquisto in sé di un prodotto di un determinato marchio, valorizzandone pertanto l'aspetto emozionale. Un altro fondamentale elemento che un brand dovrebbe tenere in considerazione è la profonda attenzione che questa generazione ripone sugli aspetti della sostenibilità e pertanto si aspettano che l'impresa sia attivamente coinvolta in politiche socialmente responsabili, nel rispetto dell'ambiente, che investa nel miglioramento nella qualità della vita e del pianeta. È su questo fattore principalmente che si basa la volontà di pagare un *premium price*, una volta riconosciuto l'impegno del brand in tale direzione, motivo per cui il piano di comunicazione efficace e trasparente (DNF) sull'impatto che l'impresa ha sull'ambiente è più che mai indispensabile. La capacità, pertanto, di comprendere il contesto in evoluzione delle esigenze e aspettative dei consumatori e di ricoprire un ruolo attivo sulle problematiche sociali e ambientali sarà più che mai fondamentale. Occorre infatti evidenziare che tutto il settore tessile risulta essere tra i più inquinanti dell'economia moderna, in termini sia di impatto sulla qualità dell'aria che, in particolar modo, dell'inquinamento dei mari a causa delle acque reflue derivanti dal processo di produzione.

3.3) Supply chain sostenibile

Negli anni passati, gli obiettivi della sostenibilità e il mondo del lusso erano considerati divergenti e le vicende riguardanti la dimensione della sostenibilità erano di conseguenza solitamente

trascurate.⁸⁵ A conferma di quanto precedentemente anticipato, infatti, tra tutto il comparto del lusso, il ramo del fashion e tessile è uno dei più inquinanti dell'economia globale, responsabile di una grande quantità di emissioni di CO₂ che ogni anno le industrie rilasciano nell'ambiente, seconda solamente all'industria petrolifera. La dimensione sociale e ambientale, inoltre, ha esposto diversi brand del lusso a numerose critiche tra cui l'utilizzo di risorse non riutilizzabili, al maltrattamento degli animali e allo sfruttamento dei lavoratori, talvolta minori, nelle società fornitrici presenti lungo la supply chain. Nel corso dell'ultimo decennio, in particolar modo nel periodo della pandemia, i valori, le credenze e le aspirazioni delle persone sono mutate in modo significativo in tutto il mondo cambiando gli elementi essenziali che ricercano nei prodotti e nei servizi, dai *mass goods* al lusso. Soprattutto in quest'ultimo i consumatori hanno l'interesse di acquistare prodotti che abbiano un impatto virtuoso, non dannoso, sul contesto sociale e ambientale. Questi aspetti costituiscono i pilastri fondamentali non solo dello sviluppo sostenibile, ma permarrà come prerequisiti da integrare nelle strategie di crescita delle imprese determinando la capacità delle stesse di sopravvivere in un contesto competitivo mutato. Il rispetto o meno di questi presupposti costituisce infatti modalità attraverso cui un'impresa può distinguere i propri prodotti e l'organizzazione dai concorrenti accrescendone il valore del brand. Ogni società dovrà ripercorrere il sistema di creazione di valore lungo tutti i processi e individuare le attività che maggiormente contribuiscono al valore aggiunto. Presumibilmente vi sarà un ritorno superiore per quegli investimenti di risorse impiegati, ad esempio, per potenziare la struttura tecnologica non solo della *luxury firm* ma anche dei suoi fornitori e attori lungo tutta la supply chain consentendo in tal modo di efficientare la produzione riducendo i costi complessivi e massimizzando la capacità produttiva massima. In virtù dell'interconnessione dei sistemi aziendali, una maggior innovazione tecnologica presuppone un adeguamento delle competenze della forza lavoro, che dovrà pertanto esser in grado di utilizzare le nuove tecnologie e rendendo necessario un *reskilling* dei team delle diverse funzioni.

A fronte di quanto finora esposto, si può affermare che dagli inizi degli anni 2000 la sostenibilità dei *luxury brands* è passata dall'essere una concezione compresa da una nicchia del settore, al permeare la dimensione della pianificazione strategica delle attività aziendali ed in particolare della gestione della *supply chain*. La transizione verso un sistema che rispetti pienamente le dinamiche dello sviluppo sostenibile e che sia in grado di far fronte ad eventuali futuri eventi imprevedibili, come lo

⁸⁵ De Angelis, Adigüzel, & Amatulli, 2017; Lee, Ha-Brookshire, & Chow, 2018 citati in Kashav, Shashi & Centobelli, Piera & Cerchione, Roberto & Mittal, Amit, (2020), *Managing sustainability in luxury industry to pursue circular economy strategies*, Business Strategy and the Environment, p.1

è stato il Covid-19, che ne comprometterebbero il corretto funzionamento è dispendiosa in termini di tempo e potrebbe comportare costi aggiuntivi nel breve periodo. Nonostante ciò, nel caso in cui si riuscisse a designare misure migliorative della catena di approvvigionamento, l'azienda risulterebbe più resiliente e in grado di reagire con prontezza e accuratezza ai problemi che si dovessero verificare nel mercato del domani. Il vantaggio nel riorganizzare la supply chain si concretizza nell'aumento della dinamicità dell'azienda e di tutta la struttura della catena, garantendo un tempismo di reazione a potenziali interruzioni di questa, elemento fondamentale in un mondo globalizzato in cui le linee di fornitura risultano essere spesso particolarmente lunghe.

L'interesse delle imprese all'implementazione nella *supply chain* di innovazioni sia organizzative che tecnologiche è elevato poiché la stessa è responsabile di circa l'80% dei costi aziendali ed è la principale causa dello scarso livello di reattività che ha caratterizzato per decenni il mondo del *luxury fashion*. La tradizionale concezione di quest'ultima è inoltre mutata nel corso degli anni, passando dall'originale struttura lineare ad un ecosistema digitale in cui tutti gli attori della catena sono interconnessi e in continua relazione. L'interazione tra questi soggetti, in base alla gestione delle *partnership* e ai valori alla base di questa, determina l'efficienza dell'intera catena di approvvigionamento e conseguentemente maggiori rendimenti. Infatti migliorando la *supply chain* non solo si potrà con grande probabilità beneficiare di incrementi dei margini di profitto, ma si renderà il processo di produzione più rapido e agile, nel rispetto dei criteri ESG.

3.3.1) *Le avversità da Covid-19 come precursori di resilienza nelle supply chains*

Le *supply chain* del settore del lusso sono abitualmente composte da fornitori altamente specializzati in attività ben definite e nella maggior parte dei casi sono strettamente controllate dalle imprese proprietarie del marchio del prodotto finale, considerando il fenomeno diffuso dell'ultimo ventennio dell'integrazione verticale all'interno di questa tipologia di catena di approvvigionamento.⁸⁶ La globalizzazione dell'economia del nuovo millennio ha portato generalmente all'allungamento delle *supply chains* portando conseguentemente ad una dislocazione degli attori nei diversi Paesi del pianeta. Questa decisione strategica è stata largamente

⁸⁶ 51. Shen, B., Minner, S., Chan, H. L., & Brun, A. (2020). Logistics and supply chain management in the luxury industry. *Transportation research. Part E, Logistics and transportation review*, 143, p.1.

adottata poiché conferiva una notevole riduzione dei costi di produzione senza però considerare l'effettiva staticità della catena e il rischio di interruzione che di fatto si è verificato durante la pandemia. Globalmente, infatti, il 75% delle compagnie nei diversi business ha avuto impatti negativi di diverse entità ed il 55% ha considerato al ribasso le iniziali previsioni di crescita.⁸⁷

La mancanza di agilità nelle supply chain è stato l'elemento che ha limitato il raggio d'azione dei management in risposta ai numerosi *lockdown* nei diversi paesi. L'elevata incertezza sul futuro e la progressiva diffusione della pandemia hanno portato le aziende a prendere decisioni straordinarie con l'esclusivo intento di contenere i danni, per quanto fosse possibile. Le aziende, in particolare quelle di grandi dimensioni, che avevano avviato precedentemente il processo di digitalizzazione e l'integrazione dei criteri dello sviluppo sostenibile nelle proprie strategie operative, sono riuscite a gestire con più effettività le sfide presentatisi sia a livello di organizzazione interna che a livello di filiera. Tuttavia, considerata la prospettiva maggiormente incentrata nel breve periodo, le aziende hanno avuto un limitato controllo delle performance. In considerazione delle specificità delle *supply chain* del mondo del lusso, il 40% della produzione globale di questa tipologia di beni avviene in Italia.⁸⁸ Nel caso in cui molte imprese manifatturiere italiane non dovessero superare il periodo di crisi che stiamo vivendo, l'eccellenza e la qualità della produzione, elementi caratteristici del *Made in Italy*, potrebbe andare perduta, sebbene positivi segnali di ripresa economica allontanerebbero questo scenario.

Una delle potenziali azioni immediate che le imprese hanno potuto considerare in risposta alle problematiche manifestatisi durante la pandemia è stata quella di movimentare l'inventario tra i diversi paesi e canali per evadere gli ordini ricevuti principalmente tramite le piattaforme digitali, ma questo non ha consentito di gestire i fattori di crisi che si protraggono nel lungo termine. A fronte dell'attuale situazione di incertezza sull'andamento della pandemia dovuta alla progressiva perdita di efficacia dei vaccini finora somministrati, le aziende potrebbero subire ripercussioni sulla propria attività al pari di quelle del primo anno di pandemia. Un *luxury brand* dovrebbe raccogliere gli insegnamenti del passato e concepire un nuovo modello di business agile che garantisca un adeguato livello di dinamismo strutturale, in particolare a livello di supply chain, di cui l'impresa necessita per affrontare le eventuali sfide straordinarie che potrebbero verificarsi nel futuro.

⁸⁷ Accenture (2020), <https://www.accenture.com/us-en/about/company/coronavirus-supply-chain-impact>

⁸⁸ Achille A. e Zipser D. (2020), A perspective for the luxury-goods industry during – and after- coronavirus, McKinsey & Company, p. 1-6, all'indirizzo <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/a-perspective-for-the-luxury-goods-industry-during-and-after-coronavirus>

Il concetto di supply chain agile è stato definito da Goldman, Nagel e Preiss (1995) come una strategia di capacità di reazione tempestiva in risposta ai cambiamenti derivanti dalla volatilità del mercato, in ottica di orientamento alla domanda.⁸⁹ L'agilità delle catene di approvvigionamento è, quindi, l'abilità degli operatori lungo tutta la catena di adeguarsi rapidamente alle mutevoli richieste dei consumatori. In tempi moderni, tale capacità è principalmente condizionata dal livello di integrazione della digitalizzazione nei processi. A tal proposito, quindi, la digitalizzazione non solo rappresenta il percorso da seguire per rendere la catena di approvvigionamento più resiliente e reattiva agli shock esogeni ma, sul lato della domanda, sarà il mezzo fondamentale di approccio alla clientela, dalla fase di comunicazione al processo di acquisto stesso. Come illustrato precedentemente, il flusso informativo sarà fondamentale per poter progressivamente migliorare la *supply chain* in adeguamento alle diverse richieste dei consumatori. In particolare in questo biennio, infatti, le abitudini e le aspettative dei clienti sono mutate notevolmente, di conseguenza dovrebbero adattarsi le catene di approvvigionamento rispettando, per tali motivi, la necessità di operare nel rispetto dell'ambiente e della giustizia sociale. Questi fattori saranno i fondamenti sulla base dei quali si orienteranno le decisioni di acquisto e fedeltà, discriminando le società che non operano responsabilmente.

Le imprese stanno considerando tali aspetti e sono nate nuove esigenze all'interno della catena stessa, ponendo l'azienda fornitrice che non rispetta i nuovi principi in una situazione che la vedrebbe esclusa dai progetti strategici delle aziende del *luxury*. Queste misure ci si aspetta che saranno assunte da parte di tutti gli operatori del mercato.

3.4) La nuova Leadership post pandemia

Le aziende hanno da sempre operato seguendo piani strategici programmati lungo un arco temporale delimitato con l'obiettivo di conseguire obiettivi economici, finanziari e patrimoniali predefiniti. I modelli di crescita orientati nel breve periodo hanno costituito il *pattern* seguito dalla maggioranza delle imprese. Come abbiamo visto, nel corso degli ultimi anni si stanno verificando cambiamenti sostanziali del paradigma, guidato fondamentalmente dalla transizione digitale e dai criteri dello sviluppo sostenibile cui hanno reso necessari processi di adattamento di tutti gli

⁸⁹ Shashi, Centobelli P., Cerchione R., Ertz M. (2020), *Agile supply chain management: where did it come from and where will it go in the era of digital transformation?*, Industrial Marketing Management, Vol. 90, p. 324-345

operatori economici.

In un momento storico in cui le imprese si trovano di fronte a sfide e rischi di elevato calibro, la pandemia ha causato una crisi economica oltre che sanitaria. In questo scenario tutte le forme tradizionali di leadership e autorità sono state messe in discussione.⁹⁰ Ogni CEO si è posto la domanda su quali sarebbero stati gli impatti sulla propria azienda e in che modo si sarebbero potuti arginare le conseguenze più destabilizzanti.

La *Harvard Business Review* ha riportato una breve lista di caratteristiche che ogni leader dovrebbe avere per superare questo periodo di crisi. È emerso a seguito delle interviste di 50 amministratori delegati e direttori generali internazionali operanti in diversi settori un elenco di caratteristiche che devono definire il nuovo concetto di *leadership*⁹¹. Uno degli aspetti che i leader del domani dovranno immancabilmente avere è la predisposizione alle soluzioni digitali. Bisogna accettare le nuove funzioni tecnologiche a disposizione, sviluppandole e integrandole a pieno nelle strategie e strutture aziendali poiché ben presto questi processi costituiranno il nuovo standard per essere competitivi nel mercato. La resilienza dei leader che hanno riconosciuto le potenziali opportunità che possono giovare le proprie attività, col presupposto di poterle cogliere, ha permesso difatti alle aziende di poter mitigare gli effetti negativi derivanti dall'impossibilità di operare in loco e pertanto garantendo ai propri lavoratori un clima lavorativo sicuro, nel rispetto delle regole di prevenzione sanitaria. L'adozione di tali nuovi sistemi lavorativi, cosiddetto *smart working*, a parte qualche eccezione, era in precedenza poco diffuso ed ha portato, quindi, i manager a leggere fuori dagli schemi tradizionali rendendo necessario una rimodulazione dei modelli organizzativi consolidati e abitualmente applicati. La direzione deve essere agile, in grado di prevedere per quanto possibile ciò che potrebbe verificarsi nel prossimo futuro. In tal modo l'azienda risulterà meno fragile ai turbolenti cambiamenti derivanti, in questo caso, dalla pandemia e potrà reagire con più velocità e determinazione nei possibili futuri eventi imprevedibili.

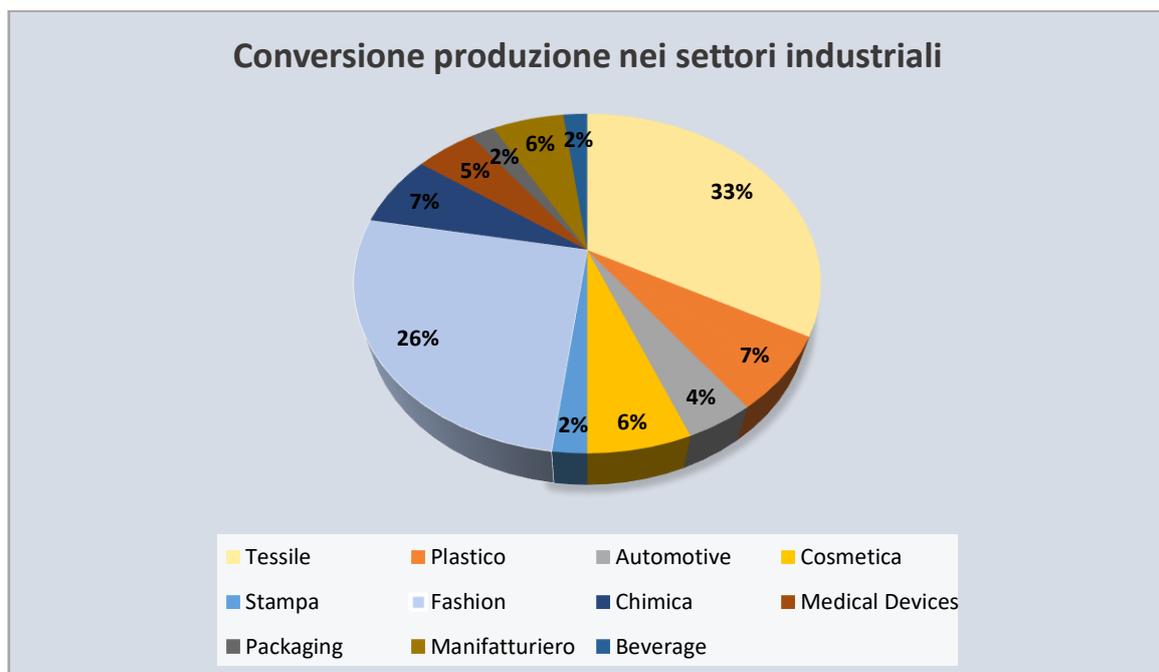
La leadership moderna dovrebbe concepire sistemi di cooperazione virtuosi, accantonando la tendenza all'individualismo, che consentano di creare eco-sistemi complessi non solo all'interno della propria filiera ma anche con terze parti, tra cui università e altre aziende, con il fine ultimo di erogare servizi a maggior valore aggiunto per la propria clientela. L'importanza dello sviluppo

⁹⁰ Ferri D. e Iacovone D. (2020), La trasformazione del leader, in Boccardelli P. e Iacovone D. (Eds.), Lo scenario economico dopo il Covid-19, Il Mulino, p.190-200.

⁹¹ Gallo P. e Stigliano G. (2020), Post-Pandemic Leadership: come cambia la gestione d'impresa al tempo del Covid-19?, *Harvard Business Review* all'indirizzo <https://www.hbritalia.it/speciale-gestire-le-crisi/2020/07/17/news/post-pandemic-leadership-come-cambia-la-gestione-dimpresa-al-tempo-del-covid-19-4034/>

innovativo richiede sforzi economici e gestionali elevati che, in questo momento storico e considerata l'elevata accelerazione dei cambiamenti, pone le aziende nella situazione in cui, per poter stare al passo, non possono contare in maniera esclusiva sulle proprie forze. Le aziende di maggiori dimensioni devono essere le promotrici di progetti di partnership e collaborazione con l'obiettivo di accelerare il processo di innovazione riducendone i rischi attraverso un investimento di risorse, umane e finanziarie, con un focus comune.

La curiosità è emersa come elemento essenziale della leadership del futuro, la capacità di abbracciare il cambiamento agendo in un contesto sociale ed economico incerto e in continua evoluzione. Il leader deve essere determinato e amare il proprio lavoro sfruttando le pressioni in maniera costruttiva. Come si è potuto vedere, il clima di incertezza profuso dalla pandemia ha permesso di porre in primo piano modelli di leadership virtuosi, mostrando alla società non solo la capacità di adattamento dell'azienda alle mutevoli situazioni, ma è stato un momento decisivo per rafforzare il rapporto con i propri consumatori mostrando interesse e proattività nella ricerca di soluzioni alle preoccupazioni delle persone. Un cospicuo numero di aziende, nel settore tessile in particolare a causa dell'esigua offerta locale di dispositivi di protezione individuale, ha saputo reagire prontamente alla nuova richiesta del mercato, convertendo di fatto la propria produzione temporaneamente o trovando in ciò una nuova opportunità di business.



Secondo quanto riportato dall'indagine condotta dalla società di ricerca Randstad Italia S.p.A.⁹² numerose aziende su più settori industriali hanno manifestato la volontà di convertire parzialmente o totalmente la produzione per soddisfare le nuove richieste del mercato. I settori del tessile e fashion hanno riconosciuto la difficoltà a livello nazionale nel reperire, come precedentemente anticipato, dispositivi di protezione individuale e pertanto hanno messo a disposizione la tecnologia che era in loro possesso per colmare questo bisogno, producendo mascherine e camici per gli operatori sanitari e la protezione civile. È successivamente dipeso dalle considerazioni dei leader aziendali l'integrazione di questa tipologia di produzione nelle strategie di breve e lungo termine. Generalmente il comparto fashion ha considerato questa conversione in ottica di breve termine, sebbene non mancano joint venture con aziende del settore del tessile per realizzare prodotti unici sfruttando pertanto l'opportunità di crescita del proprio business.

La pandemia ha di fatto costituito un test di resilienza della leadership moderna, mettendo i CEO nella situazione di dover prendere una serie di decisioni tanto importanti quanto improvvisate, intendendosi come impossibilità di poter basare il ragionamento strategico su un apporto di informazioni sufficientemente dettagliato, che hanno avuto inevitabilmente implicazioni non solo sull'impresa considerata come sistema di interrelazioni tra gli *stakeholders* interni ed esterni, ma anche sulla società.⁹³

Un approccio top-down risulta essere quello più adeguato per rispondere con velocità all'emergenza nel breve termine perché rende il processo decisionale meno ramificato ma, nello sviluppare piani di medio e lungo termine, considerato il contesto decisamente influenzato dalla pandemia, necessiterà di tutte le competenze a disposizione dell'azienda e il coinvolgimento di tutto il compartimento leadership di ogni funzione (bottom-up) per meglio analizzare i possibili scenari da tenere in considerazione e adattare il modello di business di conseguenza ove il precedente risulti essere obsoleto e inadeguato alle nuove dinamiche di mercato. Occorrerà pertanto creare una cultura aziendale tale per cui la struttura organizzativa possa avere una flessibilità e capacità di apprendimento necessaria per prendere decisioni rapidamente in risposta ad eventuali futuri shock esogeni.

⁹² Randstad S.p.A. (2020), La riconversione della produzione ai tempi del COVID-19 all'indirizzo <https://www.randstad.it/knowledge360/news-aziende/emergenza-coronavirus-la-riconversione-e-diventata-unopportunita-per-le-imprese/>

⁹³ Renjen P. (2020), *The heart of resilient leadership: Responding to COVID-19*, Deloitte, p. 1-24, all'indirizzo <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/economy/covid-19/heart-of-resilient-leadership-responding-to-covid-19.html>

CAPITOLO 4. MONCLER E IL PERCORSO VERSO LO SVILUPPO SOSTENIBILE

4.1) La storia dell'azienda

L'origine del nome Moncler deriva dall'abbreviazione di Monestier-de-Clermont, villaggio francese di montagna situato nelle vicinanze di Grenoble, in cui i due fondatori, René Ramillon e André Vincent, fondarono nel 1952 l'azienda nota per i celebri piumini. Nei primi anni di vita, il tipico prodotto invernale Moncler, caratterizzato per la grande resistenza e protezione a condizioni climatiche estreme, assolse al compito di agevolare le condizioni di lavoro degli operai del piccolo stabilimento di montagna del posto, indossandolo sopra la tuta da lavoro. Nei decenni a venire fu pubblicamente riconosciuto il potenziale dei piumini Moncler, dapprima dall'alpinista francese Lionel Terray, il quale li utilizzò per affrontare numerose spedizioni, per poi diventare fornitore ufficiale nel 1968 della squadra francese di sci alpino in occasione dei Giochi Olimpici di Grenoble.⁹⁴ Ma è nel 1980 che nasce una nuova concezione del brand, rivisitando il modello del piumino per favorire il passaggio da un contesto tradizionalmente orientato ad attività escursionistiche ad un contesto metropolitano, accogliendo la nuova qualifica di accessorio di moda. Nel 1992 nonostante il successo dei propri prodotti entra in crisi a causa dell'elevata competizione asiatica e viene acquisita da una società italiana.

Nel 2003 il brand viene acquisito dall'imprenditore italiano Remo Ruffini, attuale presidente e amministratore delegato del gruppo Moncler, con l'obiettivo di espandere gli orizzonti dell'azienda a livello mondiale ed affermare la propria identità nel mondo del lusso. Nel 2013 l'azienda si quota sul Mercato Telematico Azionario, segnando un punto di svolta che la porta ad un crescente successo nel continente europeo.

Il modo di operare di Moncler si basa su principi fondamentali (creatività, unicità, passione ed innovazione) a cui si ispira, riconoscendo la mutevolezza delle dinamiche di mercato e del mondo in cui viviamo. Consapevole del fatto che il concetto di lusso non sia un assioma incontrovertibile

⁹⁴ <https://www.monclergroup.com/it/brands/moncler/storia>

definito da canoni e schemi tradizionali, ma sia piuttosto una realtà dinamica influenzata dai trend contemporanei che progressivamente la modifica, Moncler si pone obiettivi ambiziosi tenendo traccia delle diverse situazioni che possono presentarsi, tra cui una delle più rilevanti degli ultimi tempi è la pandemia Covid-19, riconoscendo nella capacità di cambiamento il proprio punto di forza. Una delle caratteristiche distintive è senza dubbio il dialogo continuo che l'azienda da sempre instaura nei confronti della propria clientela che ha permesso una preventiva identificazione dei nuovi trend e aggiornando costantemente il proprio piano strategico.

Con tali presupposti, Moncler ha accettato le nuove sfide presentatisi nell'anno che verrà ricordato come l'anno della pandemia e degli stop delle attività produttive, evolvendosi ed effettuando per la prima volta nella sua storia un'acquisizione di un'altra società, un nuovo brand del gruppo nascente. Nello specifico, nel mese di dicembre del 2020 è stata acquisita *Stone Island*, noto brand italiano, con un deal di €1,5 miliardi di euro (metà cash, metà nuova emissione di azioni per la compagine sociale dell'acquisita), closing in data 31 marzo 2021. L'obiettivo di questa operazione è rafforzare la posizione del Gruppo nel segmento del "nuovo lusso"⁹⁵. Seguendo la filosofia "*Beyond fashion, Beyond luxury*", il presidente e amministratore delegato Remo Ruffini ha strutturato l'operazione per portare il concetto di unicità ad un livello superiore. La volontà è quella di mantenere le due compagnie operative nel rispetto delle diverse origini che hanno, valorizzando il differente DNA che le caratterizza, per sfruttare il potenziale che, collaborando, possono esprimere e mantenendo pertanto una forte identità di marca. Rispetto a Moncler, Stone Island può essere identificata come un brand dell'*affordable luxury*. Secondo quanto dichiarato da Ruffini in un'intervista con Bloomberg⁹⁶, lo scopo di questa acquisizione è quella di "creare qualcosa per le nuove generazioni" riconoscendo la potenzialità che questo cluster di consumatori avrà per il segmento del lusso nei prossimi cinque anni e per la ragion cui i giovani di questo tempo non si riconoscono nei canoni tradizionali.

Questo tipo di acquisizione favorisce la creazione di sinergie mettendo a fattor comune le distinte culture imprenditoriali, manageriali e creative, oltre che il *know-how* tecnico. In tal modo l'intento è quello di rafforzare la posizione dei due brand che, pur facendo parte dello stesso gruppo, avranno due percorsi di sviluppo distinti. Moncler, rispetto a Stone Island, rappresenta l'azienda con maggior esperienza e con una organizzazione e struttura aziendale più articolata. Non solo, infatti, questo è

⁹⁵ <https://www.pambianconews.com/2020/12/09/stone-island-entra-a-far-parte-di-moncler-306298/>

⁹⁶ <https://www.bloomberg.com/news/videos/2020-12-09/moncler-ceo-says-stone-island-purchase-targets-young-video>

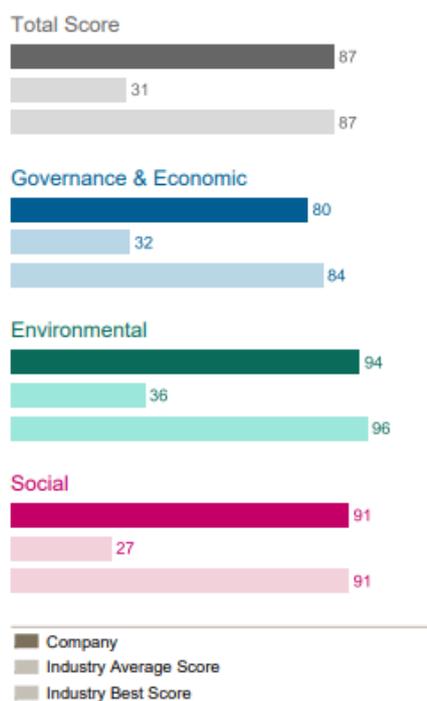
desumibile dai tipici indicatori economici e finanziari di bilancio, ma è evidenziato in termini di distribuzione dalla penetrazione nei diversi mercati mondiali. Stone Island è affermata nel mercato europeo, ma giovane per quanto riguarda i mercati asiatici e quello americano. Moncler metterà a disposizione le proprie conoscenze ed esperienze che ha consolidato negli anni nei summenzionati mercati e coinvolgerà Stone Island nei processi di digitalizzazione ed in particolare sulla strategia di omnicanalità, su cui nei paragrafi successivi si illustreranno i punti caratteristici della stessa.

In ultimo, ma non per importanza, Moncler ha una cultura aziendale strettamente orientata al tema della sostenibilità. Come indicato nell'ultima lettera del presidente agli stakeholders, la sostenibilità è stato e sarà il pilastro fondamentale per il futuro non solo dell'azienda ma di tutti e pertanto viene riposta in essa la massima attenzione e priorità. Nel 2020, nonostante la pandemia abbia messo in discussione tutti i piani operativi e strategici delle imprese di molti settori industriali, Moncler ha deciso di non rimandare né tagliare alcun progetto in ambito sociale ed ambientale, considerandoli come essenziali. Al contrario ha sviluppato un nuovo Piano di Sostenibilità "Born To Protect", attraverso il quale sono state delineate le linee strategiche che si intende perseguire: cambiamenti climatici, economia circolare, catena di fornitura responsabile, valorizzazione della diversità e supporto alle comunità locali.

Questa profonda concentrazione sulle tematiche dello sviluppo sostenibile potrà peraltro essere trasmessa alla società Stone Island, ricordando il focus principale sul target delle nuove generazioni, le quali hanno un'aspettativa molto sentita in tale ambito.

A testimonianza dei risultati finora raggiunti dall'azienda, Moncler è stata confermata per la seconda volta consecutiva come leader del settore "*Textiles, Apparel & Luxury Goods*" negli indici *Dow Jones Sustainability World e Europe*.

Figure 4 – Valutazione DJSI Moncler S.p.A 2020



Fonte: S&P Global

Rispetto alla media del settore, Moncler ha ottenuto valutazioni sulle tre dimensioni caratteristiche dei criteri ESG molto elevate, rappresentando di fatto una *best practice*. L'impegno dell'azienda nei confronti dello sviluppo sostenibile ha permesso nel drammatico anno della pandemia di contenere i risultati negativi che hanno caratterizzato l'intero settore della moda e del lusso, in cui si sono verificati cali nei ricavi mediamente del 90% (McKinsey & Company 2021). Nel 2020, infatti, i ricavi di Moncler sono diminuiti dell'11%, pertanto contenendo i risultati negativi più marcati nel settore, segnando già nel quarto trimestre una crescita dell'8% per un ammontare annuale complessivo di 1,440.4 mln €.

4.2) Dichiarazione consolidata non finanziaria

La Dichiarazione consolidata non finanziaria 2020 del Gruppo Moncler è un documento che si pone il fine di rendicontare le performance non finanziarie annuali. In ottemperanza al d.lgs. 254/2016, il quale recepisce la direttiva europea 2014/95/UE, è stata redatta in conformità ai *Global Reporting Initiative Sustainability Reporting Standards (GRI Standards)* in applicazione dell'opzione core. Tale

documento costituisce idonea rappresentazione degli impatti sociali e ambientali delle attività del Gruppo, seguendo il principio di materialità ovvero un metro di valutazione della rilevanza dei diversi temi per l'impresa e per gli *stakeholders*. La DNF è pertanto uno strumento di comunicazione fondamentale non solo per avere piena contezza a livello aziendale della concretezza del senso di responsabilità del Gruppo, ma per darne chiara e trasparente rappresentazione anche e soprattutto alla totalità degli stakeholders rilevanti per l'azienda.

Figure 4.1 – Matrice di materialità



Fonte: DNF 2020 Gruppo Moncler

La visione dietro l'obbligatorietà della rendicontazione della DNF concretizza l'opportunità per le aziende di dare forma alla Responsabilità sociale d'impresa, elemento chiave che sarà sempre più fondamentale per la competitività delle stesse. Difatti più queste politiche responsabili saranno integrate nelle strategie aziendali maggiore sarà l'attrattività delle imprese sul mercato, risultando complementare alle valutazioni delle performance e solidità finanziaria, su cui ha notevole influenza.

Considerato il periodo di riferimento caratterizzato dal drammatico avvicendamento delle diverse ondate del virus SARS-CoV-2 nel corso dell'anno, tale dichiarazione consente di risaltare la lungimirante proattività dell'azienda Moncler rispetto alle problematiche socio-ambientali che preoccupano e coinvolgono la società contemporanea. Nello specifico Moncler ha dedicato, come vedremo dal nuovo piano strategico di sostenibilità, una quantità marcatamente superiore, rispetto

allo scorso anno, di risorse per supportare le comunità locali e per sviluppare programmi ambiziosi in ambito di sviluppo sostenibile, tra cui la nuova collezione Born to Protect.

Per garantire la massima trasparenza della trattazione delle tematiche della DFN e facilitarne la lettura del documento, Moncler ha riportato l'indice dei contenuti GRI. Inoltre, considerata la complessità delle analisi delle performance ESG (*Environmental, Social & Governance*) e il necessario impegno nel predisporre modelli di comparabilità dei dati e delle informazioni fornite agli *stakeholders*, Moncler ha iniziato il percorso dell'inclusione di alcuni indicatori previsti dal *Sustainability Accounting Standards Board (SASB)* con l'intento di estendere progressivamente l'utilizzo nel corso degli anni.

4.3) Piano di sostenibilità “Born to Protect”

Il Gruppo Moncler promuove attivamente lo sviluppo sostenibile nel rispetto e salvaguardia dell'ambiente, alla costante ricerca di migliori performance operative riducendo al minimo l'impatto che le proprie attività e strutture aziendali, dai siti produttivi alla logistica, hanno sull'ambiente. Il senso di responsabilità del Gruppo è ben più ampio. Non viene tenuto in considerazione “solo” la tutela dell'ambiente ma, sulla base del concetto dello sviluppo sostenibile come definito dalla Commissione Brundtland nel 1987, il comportamento responsabile si estende anche e soprattutto a garantire la possibilità alle generazioni future di soddisfare i propri bisogni alle generazioni future. Solo in questo modo sarà possibile conseguire uno sviluppo sostenibile che consenta una crescita nel lungo periodo.

Tali principi sono così riassunti in quelli che il Gruppo definisce come i pilastri fondamentali della Politica Ambientale:

- Minimizzazione dell'impatto ambientale;
- Gestione dei rischi ambientali;
- Responsabilità condivisa e coinvolgimento di tutte le persone in azienda;
- Coinvolgimento della catena di fornitura;
- Trasparenza verso gli stakeholders;
- Conformità alle normative applicabili.

Come precedentemente anticipato, Moncler ha preso la decisione di riconsiderare, a causa della pandemia, tutti i progetti che erano in programma mantenendo attivi solo quelli considerati come essenziali. Tra questi il Piano Strategico di Sostenibilità “*Born To Protect*” rafforza l’impegno che Moncler dedica per lo sviluppo sostenibile, abbracciando le grandi sfide globali che si sono presentate. In questo modo viene sottolineato come la responsabilità ambientale e sociale siano elementi sempre più integrati nel modello di business.

«Il mondo sta affrontando sfide sociali e ambientali sempre più urgenti. La pandemia ci ricorda che possiamo e dobbiamo andare sempre oltre ciò che abbiamo già raggiunto se vogliamo migliorare il nostro futuro. [...] Ciò può essere realizzato solo coinvolgendo le persone intorno a obiettivi comuni. Dobbiamo accogliere nuovi modi di pensare, lavorare e trovare soluzioni innovative»

Remo Ruffini, CEO Moncler Group

Born To Protect è prova della lungimiranza dell’azienda, mostrando non solo la capacità di reagire alle conseguenze derivanti dalla pandemia, ma sfruttandole a proprio vantaggio, per di più rafforzando preventivamente la propria posizione su quelli che saranno i nuovi trend del nuovo lusso e i requisiti per poter risultare competitivi sul mercato.

Per favorire lo sviluppo sostenibile, Moncler ha definito il proprio piano di sostenibilità il quale delinea chiaramente le cinque priorità strategiche: cambiamenti climatici, economia circolare, catena di fornitura responsabile, valorizzazione della diversità e supporto alle comunità locali.

Nella definizione dei summenzionati *drivers* strategici del piano *Born To Protect*, sono stati tenuti in considerazione gli SDGs contribuendo attivamente al conseguimento dei traguardi stabiliti dall’Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile. È necessario precisare che per il tipo di attività caratteristica del Gruppo Moncler, risulta complicato poter ricoprire un ruolo influente sulla totalità dei 17 macro obiettivi SDGs. Ogni azienda dovrà individuare gli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile su cui potrà avere un impatto concreto. Nel caso specifico, con il piano strategico *Born To Protect*, Moncler contribuisce a 10 SDGs, sia direttamente che attraverso le organizzazioni con cui essa collabora.

Nel primo anno di attuazione del piano di sostenibilità sono stati raggiunti diversi risultati nelle aree strategiche di intervento. In merito allo sviluppo di prodotto, Moncler ha ideato una nuova collezione di giacche realizzate interamente con materiali sostenibili derivanti dal riciclo del materiale che nella prassi viene scartato, rafforzando nel settore del fashion il concetto di economia

circolare e introducendo progressivamente l'utilizzo, pertanto, di materiale a basso impatto ambientale. Per quanto concerne i risultati conseguiti in termini di utilizzo delle materie prime, è stato raggiunto il 100% della tracciabilità della piuma acquistata grazie alla certificazione secondo il Protocollo DIST del 2015 e, rispetto al 2019, il packaging di prodotto viene realizzato utilizzando il 21% di plastica in meno.

In merito invece alla struttura dei siti produttivi e della catena di fornitura, sono state ridotte del 30% nel triennio 2017-2019 le emissioni dirette di CO₂ ed il 50% dell'energia elettrica utilizzata nelle sedi dell'azienda nel mondo deriva da fonti rinnovabili. Sono stati svolti da un ente terzo verifiche sull'intera filiera produttiva sul rispetto del Codice Etico, periodicamente aggiornato (il prossimo è previsto per l'anno 2021), e del recente Codice di Condotta dei Fornitori con il fine di integrare e rafforzare il senso di responsabilità sostenibile all'interno della catena di fornitura.

Questi sono alcuni dei risultati del piano strategico di sostenibilità che Moncler è riuscita a conseguire durante il periodo della pandemia, rendendo particolarmente efficiente l'utilizzo delle risorse aziendali in progetti considerati essenziali per favorire una crescita nel lungo periodo. L'estrema dinamicità del mercato scaturita dal verificarsi di fenomeni imprevedibili e l'elevata incertezza nel medio termine che stiamo vivendo, presuppone una necessaria revisione periodica del piano.

4.3.1) Valorizzazione della diversità

Moncler attraverso il Piano di sostenibilità *"Born To Protect"* si è posta l'obiettivo di ricercare talenti e investire nella loro crescita professionale, offrendo loro la possibilità di esprimere le proprie capacità e valorizzando le diversità di ogni individuo.

Ogni driver strategico è costituito da specifici macro-obiettivi da perseguire, definendo traguardi da raggiungere entro un determinato periodo di tempo:

- Dare valore alle nostre persone [SDG 3 – Salute e Benessere];
- Promuovere nuovi modi di lavorare;
- Incoraggiare la molteplicità [SDG 4 – Istruzione di qualità – e SDG 5 – Uguaglianza di genere].

In ognuno dei macro-obiettivi del presente driver strategico, Moncler considera di essere in linea con le scadenze prefissate.

La formazione assume un ruolo chiave nell'assolvere all'obiettivo di valorizzare la diversità delle persone. È lo strumento indispensabile che consente simultaneamente il rafforzamento delle competenze dell'individuo e diffondere i valori e la strategia aziendale, favorendo pertanto la crescita e la capacità di evoluzione dell'organizzazione.

INVESTIMENTI IN FORMAZIONE⁹⁷

	2020	2019	2018
Spese in formazione (euro)	537.856	886.578	712.669
Ore in formazione (n.)	121.795	103.194	96.383
Dipendenti coinvolti (n.)	4.830	4.690	3.968

Nonostante il 2020 abbia causato difficoltà nella programmazione delle attività formative, inizialmente soprattutto in merito alla modalità di erogazione dei corsi, Moncler ha intensificato il processo di formazione incrementando del 18% il numero di ore erogate rispetto all'anno precedente includendo 4.830 dipendenti, di cui il 73% donne. La proporzione inversa che sembrerebbe esserci tra il maggior numero di ore in formazione con la spesa sostenuta è senz'altro dovuta all'erogazione dei corsi in modalità *e-learning* attraverso piattaforme, quindi, digitali, costituendo per buona parte dell'anno l'unico strumento utilizzabile. Oltre ai consolidati programmi formativi finalizzati a promuovere un comportamento responsabile e consapevole rispetto alla gestione dei rischi sul lavoro da parte di tutti i dipendenti, sono stati inclusi Protocolli anti-Covid per portare a conoscenza delle misure di prevenzione con il fine di garantire un ambiente di lavoro sicuro e tutelando il benessere dei lavoratori.

Il 2020 è stato l'anno di ampliamento dei programmi formativi in Moncler. È stata costituita la *Moncler Academy For Knowledge and Excellence (MAKE)*, gestito da docenti interni, il cui obiettivo è quello di mantenere un alto livello di competitività del personale aziendale promuovendo la cultura dell'apprendimento alimentata dallo spirito innovativo, fattore chiave nel contesto odierno caratterizzato da un'elevata dinamicità.

Il processo retributivo di Moncler si basa sui principi della performance e del talento, con revisione a cadenza annuale. Nella quasi totalità della struttura delle retribuzioni è presente una componente fissa e una variabile, quest'ultima bilanciata in base al contributo dell'individuo agli obiettivi

⁹⁷ Dati riportati dalla Dichiarazione Consolidata Non Finanziaria Moncler, p. 83

strategici aziendali. La componente variabile può essere riferita al breve periodo, in applicazione del sistema MBO, o al lungo termine.

Il sistema MBO può prendere a riferimento indicatori annuali quantitativi, solitamente di natura economico-finanziaria, o qualitativi in base alla funzione svolta. In merito alle persone che contribuiscono al conseguimento del piano di sostenibilità *Born To Protect*, la componente variabile è determinata da obiettivi sociali e ambientali.

Per incentivare, invece, la prospettiva di lungo termine, Moncler ha definito il nuovo Piano di Performance Share 2020, il quale prende come metro di valutazione un indicatore di performance ESG in riferimento al Piano strategico di sostenibilità. In tal senso il sistema retributivo, per il quale la misurazione della componente variabile rimanda al conseguimento di obiettivi sociali e ambientali, ha la funzionalità di incentivare la forza lavoro a contribuire al meglio al raggiungimento dei traguardi strategici correlati.

4.3.2) *Catena di fornitura responsabile*

“La responsabilità nelle decisioni aziendali e nei rapporti, in particolare con fornitori e clienti, rappresenta un valore fondamentale per continuare a costruire relazioni di lungo periodo basate su fiducia e autenticità”. (DNF Moncler, p. 109)

In questo modo Moncler individua nella trasparenza del dialogo continuativo la chiave per un prodotto di qualità, forte della cooperazione sinergica tra i partner della catena di fornitura per soddisfare le nuove aspettative, le quali devono essere comprese, dei consumatori.

Il presente driver strategico comprende due macro-obiettivi da conseguire:

- Rafforzare i sistemi di tracciabilità delle materie prime;
- Promuovere un luogo di lavoro rispettoso [SDG 8 – Lavoro dignitoso e crescita economica].

I fornitori Moncler si dividono in quattro macrocategorie: materie prime, faconisti, commercializzato e servizi. Tutti devono non solo ricercare un’ottima affidabilità di performance produttiva, ma viene richiesto loro di rispettare e integrare nel proprio modello aziendale i valori indicati nel Codice di Condotta dei Fornitori, il quale è stato integrato con le linee guida per contenere la diffusione del Covid-19 sui luoghi di lavoro, in termini di standard etici, ambientali e sociali. Per Moncler, infatti, l’eccellenza si può raggiungere non solo attraverso la qualità del

prodotto e l'innovazione dei processi, ma anche attraverso l'impegno ad agire responsabilmente della catena di fornitura nel rispetto dei diritti dei lavoratori, degli animali e dell'ambiente. Promuovere uno sviluppo sostenibile avvantaggia non solo la singola azienda che lo integra nella propria strategia, ma va a beneficio dell'intera filiera, potenziando la capacità di reazione della stessa alle mutevoli condizioni del mercato e, non di meno, consente di limitare potenziali situazioni di rischio. Per tale motivo, vengono periodicamente svolti audit etico-sociali con l'obiettivo di verificare il rispetto dei requisiti sopra menzionati. Fin dalla fase di selezione la comprensione e l'impegno dei potenziali fornitori nei confronti delle tematiche sociali e ambientali risulta essere determinante nella costituzione della nascita di una collaborazione.

In caso di violazioni gravi, l'azienda si riserva il diritto di risolvere il rapporto contrattuale con il fornitore inadempiente, con effetto immediato. Nell'anno 2020 sono stati 15 i casi che hanno portato ad un trattamento di questo tipo.

In ottica di miglioramento continuo della catena di fornitura, Moncler supporta la propria supply chain in diversi modi, sia attraverso un servizio di consulenza di esperti in materia di salute e sicurezza per le aziende fornitrici che supporto finanziario per far fronte ad investimenti in macchinari tecnologicamente avanzati.

Il metro di giudizio su cui viene valutato il merito del singolo fornitore si basa su un sistema di vendor rating, cui tiene in considerazione anche gli aspetti della sostenibilità, quindi dai classici indicatori di performance quali la competitività dei costi di produzione e della qualità del servizio di approvvigionamento (uno tra questo la puntualità nelle consegne) all'integrazione e ai risultati conseguiti in ambito dei criteri ESG.

4.3.3) *Supporto alle comunità locali*

Il driver strategico del supporto alle comunità locali concretizza l'impegno in ambito sociale di Moncler attraverso iniziative principalmente riconducibili in ricerca scientifica e prevenzione, di cui nel 2020 si è prestato particolare attenzione al Covid-19, e al sostegno delle popolazioni in situazione di emergenza.

Nello specifico, la struttura di quest'area strategica è articolata in tre macro-obiettivi:

- Agire responsabilmente;

- Creare Valore Condiviso [SDG 11 – Città e Comunità Sostenibili];
- Proteggere le persone dal freddo.

Come riportato nella figura 4 sulla valutazione DJSI in merito ai fattori ESG, la dimensione sociale è uno dei pilastri della strategia aziendale Moncler, la quale rappresenta di fatto una *best practice* all'interno del settore *Textiles, Apparel & Luxury Goods*.

Nell'anno 2020 sono state promosse numerose iniziative, tra cui è peraltro da menzionare la contribuzione integrale dei costi di realizzazione di allestimenti e arredi dell'hub vaccinale più grande d'Italia collocato nel Palazzo delle scintille, noto edificio storico di Milano, conclusasi in data 25 aprile 2021. Moncler si è pertanto schierata in prima linea per contribuire alla campagna vaccinale.

Sempre in merito al contrasto della pandemia, nel 2020 Moncler ha disposto di una serie di iniziative concrete con l'obiettivo di proteggere tutta la comunità:

- Ha supportato il programma di assistenza domiciliare per i malati Covid della Regione Lombardia, favorendo l'assistenza sanitaria di prossimità e alleviando la pressione sugli ospedali.
- Ha effettuato donazioni sostanziali contribuendo a numerose iniziative sociali tra cui l'allestimento di un nuovo reparto di terapia intensiva presso il Policlinico di Milano.
- Moncler ha contribuito al potenziamento dell'infrastruttura digitale scolastica cittadina, contribuendo al processo di digitalizzazione fornendo circa 3.600 dispositivi informatici di vario genere. Inoltre offre un percorso di formazione di 100 ore per 80 docenti nella città di Milano con l'obiettivo di definire nuovi modelli formativi all'avanguardia, integrando le nuove tecnologie.
- Moncler ha accolto la richiesta del mercato della domanda di mascherine chirurgiche, non solo a beneficio delle famiglie dei dipendenti, ma anche delle comunità locali soprattutto scuole. A questo scopo è stato dedicato un'intera linea produttiva, a dimostrazione non solo del riconoscimento della protezione come principio impresso nella cultura aziendale ma simbolo della capacità di Moncler di reagire prontamente alle esigenze della popolazione.

Complessivamente, l'azienda ha contribuito attivamente per contrastare la pandemia a supporto delle comunità locali destinando oltre 5,5 milioni di Euro, il 107% in più rispetto al 2019.

4.3.4) *Economia circolare*

“Il prodotto Moncler è sinonimo di stile, energia creativa, innovazione e qualità” (DNF Moncler 2021).

Fin da quando l'azienda è in attività questi sono stati gli elementi che ha caratterizzato i prodotti Moncler. Nella prospettiva odierna bisogna mantenere un focus sull'impatto che le proprie attività produttive e i prodotti hanno sull'ambiente. Per tale ragione Moncler ha dovuto riconsiderare le diverse fasi del ciclo di vita del proprio prodotto cercando di ridurre al minimo l'impatto che questo ha durante tutto il suo ciclo di vita, dalla progettazione al reimpiego del materiale riducendo, quindi, gli scarti in un'ottica di economia circolare.

Anche questo driver strategico del piano *Born To Protect* comprende una lista di macro-obiettivi da conseguire con l'intento di contribuire concretamente agli SDGs:

- Integrare la sostenibilità nel prodotto [SDG 12 – Consumo e Produzione Responsabile].
- Estendere la durabilità del prodotto [SDG – 12].
- Utilizzare un packaging sempre più sostenibile [SDG 14 – La vita sott'acqua]

Per implementare il modello dell'economia circolare è necessaria una procedura di analisi di prodotto e del processo di realizzazione, dalla progettazione alla distribuzione. Questa fase di riesamina della propria attività produttiva richiede capacità di innovazione e predisposizione alla sperimentazione di nuove soluzioni, non solo a livello aziendale, considerato tutto il percorso necessario alla realizzazione del prodotto, ma di tutta la filiera.

In tale direzione Moncler si è operata in progetti di sperimentazione di momentanea applicazione a livello locale, per poi estenderli globalmente, di riparazione specifici di prodotti con l'intento di donare nuova vita, dal nome dell'iniziativa *Extra-Life*, aumentandone la capacità di durata nel tempo e conseguentemente riducendo gli scarti.

Nel caso in cui la riparazione del prodotto non dovesse essere possibile, Moncler dal 2021 attua un processo di riuso delle piume delle giacche applicando il Protocollo DIST, il quale consiste in un processo meccanico innovativo che riduce, rispetto al metodo tradizionale, il consumo dell'acqua del 70%.

Nell'ottica di sostenibilità dei prodotti, dei processi e dei materiali utilizzati dall'azienda, Moncler nel 2020 ha disposto delle Linee Guida per i materiali sostenibili in modo da riassumere i criteri e le

considerazioni che devono prese nella fase di scelta dei materiali e dei processi aziendali. In tale direzione, come anticipato precedentemente, nel gennaio 2021 è stata lanciata una nuova linea di prodotto, giacche monocolori (nero) per uomo, donna e bambino completamente realizzate con materiali sostenibili per mezzo di processi a basso impatto ambientale.

Sempre in ottica di riduzione degli sprechi, Moncler si impegna a riciclare l'80% degli scarti di produzione di nylon entro il 2023 e, entro il 2025, utilizzare il 50% di nylon sostenibile.

4.3.5) *Agire sui cambiamenti climatici*

Il tema dei cambiamenti climatici è forse quello più sentito nella società tra le dimensioni comprese nel paradigma dello sviluppo sostenibile.

Per Moncler essere sostenibile ha la duplice funzione di salvaguardia dell'ambiente e prerequisito essenziale per uno sviluppo di lungo periodo. Solo attraverso un comportamento coscienzioso e responsabile potrà, infatti, contribuire concretamente alla lotta ai cambiamenti climatici.

In tale direzione, dal 2017 l'azienda predispone una Politica Ambientale che periodicamente viene aggiornata sulla base delle evoluzioni delle dinamiche in tale ambito.

Il numero di traguardi conseguiti e da raggiungere per i macro-obiettivi specifici a questo driver strategico sono cospicui, come il particolare impegno senza riserve da dedicare a tale scopo. In particolare le macro categorie sono:

- Ridurre le emissioni di CO₂ [SDG 7 – Energia pulita e accessibile, SDG 13 – Agire per il clima].
- Salvaguardare la biodiversità [SDG 13].

Moncler identifica nella riduzione delle emissioni dei gas serra, l'adozione di energia di energie rinnovabili e nell'efficientamento operativo le leve strategiche principali per agire a favore della lotta ai cambiamenti climatici. Attraverso il piano di sostenibilità *Born To Protect* prevede, di fatto, di raggiungere la neutralità climatica in tutte le proprie sedi presenti globalmente entro il 2021.

Scendendo maggiormente nel dettaglio, per via della natura del modello di business di Moncler, la funzione della produzione è per la maggior parte in capo ai fornitori. Pertanto da loro derivano i consumi prevalenti del modello nell'ordine di circa 140 mila tonnellate di CO₂, rappresentando il

95% delle emissioni totali.⁹⁸

A fronte di tali considerazioni, appare evidente la correlazione tra tutti i driver strategici e la necessaria osservanza di un comportamento responsabile compreso da tutti gli attori della filiera e non esclusivamente dall'azienda Moncler. Sono questi valori che determinano la coesione e cooperazione sinergica di un Gruppo in grado di evolversi in base alle molteplici situazioni che possono verificarsi.

In merito alla mobilità sostenibile, Moncler è consapevole dell'impatto ambientale che lo spostamento dei lavoratori nel percorso tra casa e lavoro può causare. Per contenere l'inquinamento atmosferico derivante da ciò, ha attuato nel corso degli anni una serie di iniziative per contrastare in particolare l'emissione di CO₂ tra cui una crescente distribuzione ai propri lavoratori di bici per percorrenze brevi, un servizio navetta nella sede operativa in Romania (aumentando la frequenza nel 2020 per garantire il distanziamento sociale necessario e procedere a frequenti igienizzazioni dei veicoli) e il *car pooling* (limitato tuttavia nel periodo della pandemia) che permette di limitare l'impatto sull'ambiente ed al contempo offre ai dipendenti un momento di socializzazione con i colleghi.

4.3.6) *Client Experience 2.0*

Il Gruppo riconosce nel cliente un ruolo centrale su cui deve essere orientata un'esperienza d'acquisto che li coinvolga sempre di più nel mondo Moncler. Nel corso degli ultimi anni è stato avviato un percorso di ridefinizione dell'eccellenza Retail seguendo l'evoluzione della digitalizzazione. In tale direzione, il modello omnicanalità costituirà nel prossimo futuro per Moncler la strategia principale di approccio alla clientela, nel quale l'online e l'offline coesistono. Questa evoluzione consentirà al cliente di vivere un'esperienza coerente in tutti i punti di contatto con l'azienda. Tale integrazione necessita di sperimentazioni, motivo per cui il progetto di *Omnichannel New Experience (ONE)* è stato inizialmente implementato in Corea nel 2019, negli Stati Uniti e Canada nel 2020 e completerà il processo in Europa nel 2021. Il risultato finale sarà l'internalizzazione del canale e-commerce Moncler prevedendo una serie di servizi tipici della strategia Omnicanale tra cui *Click and Reserve, Click from Store, Return in Store, Pick Up in Store*.

⁹⁸ DNF 2020 Moncler, p. 167

La pandemia ha accelerato l'attuazione del progetto summenzionato permettendo a Moncler di sperimentare concretamente e senza preavviso le strategie che erano in corso di progettazione, riconoscendo i vantaggi derivanti da tale approccio. Nel caso specifico, nel 2020 ha introdotto il servizio *distance sale* che ha permesso al cliente di poter acquistare capi Moncler con il supporto telematico del personale di vendita, garantendo pertanto sicurezza nel processo.

Secondo quanto annunciato da Moncler, entro il 2021 verrà lanciata una nuova piattaforma e-commerce interamente incentrata sull'omnicanalità, migliorando l'approccio al cliente.

L'attribuzione di importanza e dell'impegno di Moncler sull'aspetto della relazione con il consumatore in ottica di approccio digitale è testimoniata dalla nomina di campione nel lusso digitale in occasione dei *Digital Awards* 2019 di Altagamma per il potenziamento dei suoi servizi *omnichannel*.⁹⁹ La trasformazione digitale benché abbia subito un processo di accelerazione nell'ultimo periodo richiede, peraltro, un periodo di transizione verso un'integrazione progressiva della digitalizzazione nelle strategie e nelle strutture aziendali. Ha senz'altro reso evidenti i vantaggi che può offrire alle aziende in termini di maggiore flessibilità e reattività agli shock esterni non prevedibili, come la pandemia, e miglior qualità non solo dei servizi al cliente, in osservanza delle diverse aspettative che richiedono, ma anche delle performance globali dell'azienda.

4.4) Misurazione delle performance ESG

Il processo di misurazione delle performance consente al management di valutare lo stato di avanzamento delle strategie pianificate. Attraverso l'utilizzo di modelli ed in generale con l'analisi dei risultati ottenuti per mezzo dei KPI, l'azienda può constatare l'effettivo andamento nel conseguimento degli obiettivi definiti e, nel percorso, consente di attuare modifiche, ove necessario, nelle strategie.

Nel caso dell'integrazione strategica dello sviluppo sostenibile, la misurabilità dei risultati ha maggiore complessità per via di una presenza superiore di dati qualitativi, per cui non si hanno *outcomes* espliciti come i KPI di natura economico-finanziaria. A tal proposito i *GRI standards*, diffusamente applicati a livello internazionale, cercano di risolvere questa complicazione, fornendo

⁹⁹ <https://www.ilsole24ore.com/art/burberry-gucci-dior-bulgari-e-moncler-sono-campioni-lusso-digitale-2019-ACSAfUo>

una serie di indicatori che permettano di comunicare i risultati ottenuti in ambito ESG agevolando la comparazione dei dati tra aziende. L'impatto che questi possano avere dal punto di vista finanziario non sempre è calcolabile e solo recentemente si stanno delineando degli strumenti finanziari che hanno il focus su aspetti e obiettivi di natura ambientale. In merito al primo punto, la dimensione *Environmental* è più facilmente quantificabile per via degli *outcomes* che può fornire e di cui si possono effettivamente sviluppare misure, mentre i pilastri *Social* e *Government* sono difficilmente oggettivabili dal punto di vista dell'impatto finanziario che possono portare per la ragione summenzionata.

Moncler attraverso il piano di sostenibilità *Born To Protect* ha espresso l'intenzione di includere progressivamente nelle valutazioni gli indicatori previsti dal *Sustainability Accounting Standards Board (SASB)* con il fine di migliorare la trasparenza della comunicazione delle performance ESG. Infatti nell'ultimo DNF di Moncler è presente una rappresentazione degli indicatori GRI presi a riferimento secondo l'opzione core, ma non permette di tradurre l'informazione a chi non ha sufficiente conoscenza tecnica dell'ampio set degli *standards* GRI.

Nel contesto aziendale, come precedentemente discusso, ha introdotto un sistema MBO per la valutazione del raggiungimento degli obiettivi sulla sostenibilità, il quale rappresenta la modalità secondo cui viene effettuato il calcolo della componente variabile della retribuzione dei manager, costituendo pertanto un incentivo che li porti ad impegnarsi sempre di più nell'attuazione del piano stesso.

Nel merito dell'impegno di Moncler nell'integrazione dello sviluppo sostenibile nel proprio modello di business, recentemente ha deciso di sperimentare un nuovo prodotto finanziario caratterizzato da un nuovo meccanismo legato alle performance di sostenibilità. In questo senso, l'accordo di finanziamento che è stato stipulato verte sulla creazione di una nuova linea di credito di tipo *sustainability-linked revolving credit facility* (fino a 400 milioni) che porta ad un meccanismo premiante per l'azienda nel momento in cui vengono raggiunti specifici obiettivi di *carbon neutrality* e all'utilizzo di energie rinnovabili.

CONCLUSIONI

L'obiettivo del presente elaborato è stato quello di individuare la positiva correlazione dell'integrazione dello sviluppo sostenibile all'interno delle strategie aziendali con le performance di periodo, in riferimento al complesso contesto moderno condizionato dalla pandemia Covid-19. I diversi capitoli hanno introdotto il percorso cronologico dell'evoluzione del concetto di sostenibilità e lo strumento del piano Agenda 2030 costituisce la concreta rappresentazione dell'impegno globale nel conseguimento dei rispettivi traguardi in tale direzione. Ciò ha permesso di comprendere il ruolo fondamentale che hanno le imprese nella capacità complessiva di raggiungere gli SDGs, in collaborazione sinergica con istituzioni e comunità.

Generalmente tale percorso è stato rallentato dalla pandemia e conseguentemente ha risaltato i limiti dei modelli di business tradizionali. Infatti, il Covid-19 ha assunto il ruolo di «catalizzatore», accelerando i trend precedentemente avviati di cui la digitalizzazione è identificabile come l'elemento che caratterizzerà maggiormente il periodo post pandemico.

Sebbene lo sviluppo sostenibile e la digitalizzazione siano fattori rilevanti nel sistema economico globale, nel mio elaborato è stato analizzato in dettaglio il settore *luxury*.

Nell'ambito considerato, l'impatto della pandemia è stato travolgente, rendendo fondamentale un riadattamento dei modelli di business alle mutevoli condizioni del mercato in risposta alla crisi economica emersa.

Nel caso specifico, l'azienda Moncler si è contraddistinta per capacità di reazione agli ostacoli preposti dall'imprevedibile crisi sanitaria in questione e interpretazione dei nuovi trend che stanno progressivamente definendo il concetto di «nuovo lusso». Moncler si è presentata nel 2020 con un accentuata consapevolezza dell'importanza della digitalizzazione, in particolare della strategia dell'omnicanalità, e della fondamentale necessità di integrazione nelle strategie aziendali e nella filiera dello sviluppo sostenibile. L'impegno dell'azienda sugli aspetti appena citati è testimoniato dall'ottenimento della nomina di campione digitale del lusso nel 2019 e nel 2020 della conferma per il secondo anno consecutivo come *Industry Leader* nel settore *Textiles, Apparel & Luxury Goods* ottenendo importanti valutazioni sui criteri ESG.

Come ogni azienda, ha dovuto riconsiderare i progetti in corso di definizione e di attuazione, riconoscendo l'importanza prioritaria delle tematiche sociali e ambientali per Moncler. In tale direzione, nonostante le difficoltà vissute nel 2020 sono state poste in essere operazioni di enorme portata che hanno indirizzato l'azienda, in merito all'acquisizione del brand Stone Island, verso il

nuovo segmento di consumatori che nel prossimo futuro prevarrà nel mercato del lusso con tutte le considerazioni in merito rispetto al tema della digitalizzazione e della sostenibilità. Inoltre sono stati riadattati i diversi documenti aziendali di fondamentale importanza tra cui il Codice Etico, il Codice di Condotta dei Fornitori ed è stato definito il nuovo piano di sostenibilità aziendale “*Born To Protect*”.

La strategia definita nel piano strategico lanciato nel 2020 ha permesso al Gruppo Moncler di ricalibrare i propri obiettivi di integrazione dello sviluppo sostenibile sulla base dei driver strategici di riferimento.

Una caratteristica innovativa del piano di sostenibilità è la partecipazione attiva dell’azienda e il concreto contributo dell’impegno di Moncler nel conseguimento degli SDGs del programma Agenda 2030.

La sostenibilità per il Gruppo risulta essere sempre di più un asset strategico per lo sviluppo aziendale, motivo per cui ha ottenuto nel 2020 performance economiche e socio-ambientali superiori rispetto ai concorrenti del settore. Le eccellenti valutazioni DJSI in base ai fattori ESG e alla determinazione della *Brand Strength* identifica Moncler come top player nel settore del lusso. In particolare il riconoscimento DJSI sui criteri ESG costituisce di fatto un valore di riferimento per la nuova forma di finanziamento *sustainability-linked*, la quale concretizza l’impegno di Moncler sul tema ambientale anche dal punto di vista finanziario.

A fronte di questi risultati, si può ragionevolmente affermare che la percezione del brand in merito all’integrazione della sostenibilità nelle strategie aziendali, tale per cui la trasparenza della comunicazione risulta essere fondamentale, non solo riduce l’impatto delle attività sull’ambiente e nella società, ma permette di fronteggiare eventi imprevedibili con maggiore capacità di reazione a livello aziendale e di filiera ottenendo performance economiche ottimali rispetto alla concorrenza. Risulterà, tuttavia, essenziale la comunicazione dei risultati conseguiti sul tema della sostenibilità e dei relativi impatti sulla finanza aziendale causati da essi, attraverso lo sviluppo e l’utilizzo di indicatori specifici.

BIBLIOGRAFIA

- Achille A. e Zipser D. (2020), *A perspective for the luxury-goods industry during – and after-coronavirus*, McKinsey & Company, p. 1-6, disponibile su <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/a-perspective-for-the-luxury-goods-industry-during-and-after-coronavirus>
- Almeida F., Santos D. & Monteiro J. A. (2020), *The Challenges and Opportunities in the Digitalization of Companies in a Post COVID-19 World*, IEEE Engineering Management Review, vol. 48, p. 97-103, DOI 10.1109/EMR.2020.3013206.
- Anna Cabigios (2020), *Digitalization in the Luxury Fashion Industry*, Palgrave Macmillan, Londra, p.73, DOI <https://doi.org/10.1007/978-3-030-48810-9>
- ASviS (2020), *Finanza per lo sviluppo sostenibile, un tema strategico per l'Agenda 2030*
- ASviS (2020), *Rapporto 2020, L'Italia e gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile.*
- ASviS (2021), *Rapporto ASviS 2021, L'Italia e gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile.*
- Bellini M. (2021), *ESG; tutto quello che c'è da sapere per orientarsi su Environmental, Social, Governance, ESG 360*, 30 gennaio, disponibile su <https://www.esg360.it/environmental/esg-tutto-quello-che-ce-da-sapere-per-orientarsi-su-environmental-social-governance/>
- Binda M. (2021), *SDG report 2021: dal Covid effetti catastrofici sugli sforzi verso l'Agenda 2030*, ANSA, 8 luglio, disponibile su https://www.ansa.it/ansa2030/notizie/asvis/2021/07/08/sdg-report-2021-dal-covid-effetti-catastrofici-sugli-sforzi-verso-lagenda-2030_7c6b04f7-2478-4651-a280-cc5046c046e6.html
- Boccardelli P e Iacovone D. (2020), *Lo scenario economico dopo il Covid-19. Un piano strategico per ripartire*, Il Mulino
- Brand Finance (2021), *Luxury & Premium 50 report 2021* disponibile su <https://brandirectory.com/rankings/luxury-and-premium/>
- Busch, Danny, *Sustainability Disclosure in the EU Financial Sector (April 6, 2021)*. European Banking Institute Working Paper Series 2021 - n. 70, disponibile su <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3650407>

- Caputi C., (ottobre 2020), Comunicato Stampa dal titolo “L’ASviS ricevuta dal Presidente della Repubblica Sergio Mattarella”
- Carroll A. B. (1999), *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*, *Business & Society*, 38(3), pp. 268–295 disponibile su <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>
- Carroll A. B. (2021), *Corporate Social Responsibility: Perspectives on the CSR Construct’s Development and Future*, *Business & Society*, 60(6), p. 1258–1278, disponibile su <https://doi.org/10.1177/00076503211001765>
- Carroll A.B. & Shabana M. Kareem (2010), *The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice*, *International Journal of Management Reviews* disponibile su <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- Cini Cincinnati A., Ricci C. (2018), *CSR as a Driver where ESG Performance will Ultimately Matter*, No 1, disponibile su <http://dx.doi.org/10.4468/2018.1.05cini.ricci>
- Consiglio Europeo (2019), *Una nuova agenda strategica 2019-2024*, p. 1 – 8 disponibile su <https://www.consilium.europa.eu/it/press/press-releases/2019/06/20/a-new-strategic-agenda-2019-2024/#>
- Cottone N. (2021), *Istat: con il coronavirus stop ai progressi in Italia sullo sviluppo sostenibile*, *IlSole24Ore*, 9 agosto, disponibile su <https://www.ilsole24ore.com/art/istat-con-coronavirus-stop-progressi-italia-sviluppo-sostenibile-AEVPI5b>
- Deloitte, Università di Pavia Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali (2021), *Osservatorio Nazionale sulla Rendicontazione Non Finanziaria*, disponibile su <https://www2.deloitte.com/it/it/pages/audit/articles/osservatorio-nazionale-sulla-rendicontazione-non-finanziaria-2020.html>
- Demos & Pi, Osservatorio di Pavia per Fondazione Unipol (Febbraio 2019), *La banalità della paura. Lavoro, percezioni e insicurezza in Europa*, XI edizione, p.11-12.
- Donato Speroni (2018), *La sostenibilità richiede investimenti, ma anche competenza e armonia*, disponibile su <https://asvis.it/archivio-notizie-alleanza/1276-3367/la-sostenibilita-richiede-investimenti-ma-anche-competenza-e-armonia->
- Donella H. Meadows, Dennis L. Meadows, Jørgen Randers, William W. Behrens III, *The limits to Growth (1972)*, Cap. IV, p. 129 a p.154.

- Eric Rosenbaum (2021), For Buffett. Berkshire, beating BlackRock ESG may be as hard as beating S&P 500, CNBC all'indirizzo <https://www.cnn.com/2021/08/09/for-buffett-beating-blackrock-esg-may-be-as-hard-as-beating-sp-500-.html>
- European Parliament (2021), *Green and sustainable finance*, briefing, disponibile su [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document.html?reference=EPRS_BRI\(2021\)679081](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document.html?reference=EPRS_BRI(2021)679081)
- Fried J. (2019), *The Roundtable's Stakeholderism Rhetoric is Empty, Thankfully*, Harvard Law School Forum on Corporate Governance disponibile su <https://corpgov.law.harvard.edu/2019/11/22/the-roundtables-stakeholderism-rhetoric-is-empty-thankfully/>
- Gazzetta Ufficiale n.7 del 10 gennaio 2017, Decreto Legislativo 30 dicembre 2016, n.254, art.3 comma 1
- Gillian Tett (2020), *Why ESG investing makes fund managers more money*, Financial Times, 9 luglio, all'indirizzo <https://www.ft.com/content/1cfb5e02-7ce1-4020-9c7c-624a3dd6ead9>
- GRI (2021), *GRI Standards, Consolidated Set of the GRI Standards 2021*, disponibile su <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-english-language/>
- GRI, GSSB (2016), *GRI 101: Principi di rendicontazione 2016*, disponibile su <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-italian-translations/>
- Jean-Jacques Barb ris & Bri re M. (2020), *ESG resilience during Covid crisi: Is green the new gold?*, ECMI, Commentary no 67, disponibile su <https://www.ecmi.eu/publications/commentaries/esg-resilience-during-covid-crisis-green-new-gold>
- Jean-No l Kapferer and Anne Michaut (2015), *Luxury and sustainability: a common future? The match depends on how consumers define luxury*, *Luxury Research Journal*, Vol.1, No. 1, p. 3-17
- Kashav, Shashi & Centobelli, Piera & Cerchione, Roberto & Mittal, Amit (2020), *Managing sustainability in luxury industry to pursue circular economy strategies*, *Business Strategy and the Environment*, vol.30, p. 432-462, disponibile su <https://doi.org/10.1002/bse.2630>

- Mark Batterrby (2021), *Greenwashing is 'biggest concern' for 44% of ESG investors*, International investment all'indirizzo <https://www.internationalinvestment.net/news/4031730/greenwashing-biggest-concern-44-esg-investors>
- Md. Manuar Mukarram (2020), *Impact of COVID-19 on the UN Sustainable Development Goals (SDGs)*, Strategic Analysis, Vol. 44, p. 253-258
- MEF (2021), Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, Italia Domani, p. 13-14.
- Merola F. (2020), *Emergenza ambiente e pandemia, difficile equazione da risolvere*, IlSole24Ore, 15 aprile, disponibile su <https://www.ilsole24ore.com/art/emergenza-ambiente-e-pandemia-difficile-equazione-risolvere-ADoPOBK>
- Michael G. Jacobides, Martin Reeves (2020), *Adapt Your Business to the New Reality*, Harvard Business Review, disponibile su <https://hbr.org/2020/09/adapt-your-business-to-the-new-reality>
- Ministro Daniele Franco (2021), *Relazione sugli Indicatori di Benessere Equo e Sostenibile*, Ministero dell'Economia e delle Finanze, p. 3-9.
- O'Mahony D., Awan M. (2021), *ESG: Greenwashing and the EU Taxonomy Regulation – Parti 1 – Greenwashin, What is it?*, Matheson, 15 aprile, disponibile su <https://www.matheson.com/insights/detail/greenwashing-and-the-eu-taxonomy-regulation-part-one>
- ONU (2015), *Trasformare il nostro mondo: l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile*, A/RES/70/1, 70th Assemblea Generale, 25 settembre.
- Ordonez-Ponce E., Clarke A. and MacDonald A. (2021), *Business contributions to the sustainable development goals through community sustainability partnerships*, Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, Vol. 12 No. 6, p. 1239-1267, Emerald Publishing Limited, 2040-8021, disponibile su <http://dx.doi.org/10.1108/SAMPJ-03-2020-0068>
- PAMBIANCO News (2021), *Effetto Covid: i marchi del lusso valgono 7 miliardi in meno*, 16 settembre, disponibile su <https://www.pambianconews.com/2021/09/16/effetto-covid-i-marchi-lusso-valgono-7-mlrd-in-meno-325790/>
- Phillip Braun (2021), *Why Global Investors Need Sustainable Investing Standards*, Forbes all'indirizzo <https://www.forbes.com/sites/phillipbraun/2021/08/03/why-global-investors-need-sustainable-investing-standards/?sh=11c7ca00c057>

- Purvis, B., Mao, Y. & Robinson, D. (2019), Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. *Sustain Sci* in Takeuchi K. (Ed), Sustainability Science, Springer, p. 681-695.
- Razzetti C. (2018), Bilancio di sostenibilità: i nuovi standard GRI, Stantec, 19 dicembre, disponibile su <https://www.stantec.com/it/ideas/content/blog/2018/sustainability-report-the-new-gri-standards>
- Redazione ANSA (2021), Fitch alza stime Pil Italia, livelli pre-pandemia in 2022, 16 settembre, disponibile su https://www.ansa.it/sito/notizie/topnews/2021/09/16/fitch-alza-stime-pil-italia-livelli-pre-pandemia-in-2022_648aff35-69f0-41b7-a1ff-6c2cad3a0b5a.html
- Renjen P. (2020), *The heart of resilient leadership: Responding to COVID-19*, Deloitte, p. 1-24, all'indirizzo <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/economy/covid-19/heart-of-resilient-leadership-responding-to-covid-19.html>
- Rita Rolli (2020), L'impatto dei fattori ESG sull'impresa, Modelli di *Governance* e nuove responsabilità, Il Mulino.
- Rundle D. F., Metzger C., and Abdullah H. F. (2020), *Covid-19 Demands Innovative Ideas for Financing the SDGs*, CSIS Briefs, 7 maggio, disponibile su <https://www.csis.org/analysis/covid-19-demands-innovative-ideas-financing-sdgs>
- Sachs J.D., Kroll C., Lafortune G., Fuller F., e Woelm F. (2021), *Sustainable Development Report 2021. The decade of Action for the Sustainable Development Goals*, Cambridge University Press, disponibile su <https://dashboards.sdgindex.org/>
- Saliola F. and Asif M.I. (2020), *How to Harness the Digital Transformation of the Covid Era*, Harvard Business Review, 24 settembre, disponibile su <https://hbr.org/2020/09/how-to-harness-the-digital-transformation-of-the-covid-era>
- Shashi, Centobelli P., Cerchione R., Ertz M. (2020), *Agile supply chain management: where did it come from and where will it go in the era of digital transformation?*, Industrial Marketing Management, Vol. 90, p. 324-345, disponibile su <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.07.011>.
- Shen B., Minner S., Chan H. L. & Brun A. (2020), *Logistics and supply chain management in the luxury industry*, Transportation research. Part E, Logistics and transportation review, 143, disponibile su <https://doi.org/10.1016/j.tre.2020.102095>

- Ungaro P. e collaboratori (2021), Rapporto SDGs 2021, Informazioni statistiche per l'Agenda 2030 in Italia, ISTAT.
- UNGC (2016), *The UN Global Compact Ten Principles and the Sustainable Development Goals*, disponibile su <https://www.unglobalcompact.org/library/4281>
- UNGC-GRI-WBCS (2015), *SDG Compass: The guide for business action on the SDGs*, disponibile su <https://sdgcompass.org/>
- UNGC (2021), *UN Global Compact Strategy 2021-2023*, Policy Document, disponibile su <https://unglobalcompact.org/library/5869>
- UNSD (2021), *The Sustainable Development Goals Report 2021*, disponibile su <https://unstats.un.org/sdgs/report/2021/>
- 1. WEF (2020), *Toward Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation*, disponibile su <https://www.weforum.org/whitepapers/toward-common-metrics-and-consistent-reporting-of-sustainable-value-creation>

SITOGRAFIA

1. Accenture - <https://www.accenture.com/>
2. Agenzia per la Coesione Territoriale - <https://www.agenziacoesione.gov.it/>
3. Altalex - <https://www.altalex.com/>
4. ANSA - <https://www.ansa.it/>
5. ASviS - <https://asvis.it/>
6. BlackRock - <https://www.blackrock.com/it>
7. Bloomberg - <https://www.bloomberg.com/europe>
8. Borsa Italiana - <https://www.borsaitaliana.it/>
9. Business Roundtable - <https://www.businessroundtable.org/>
10. CervedKnow - <https://know.cerved.com/>
11. Consob - <https://www.consob.it/>
12. Deloitte - <https://www2.deloitte.com/it>
13. ESG 360 - <https://www.esg360.it/>
14. European Commission - https://ec.europa.eu/info/index_en
15. Forbes - <https://forbes.it/>
16. Global Compact Network Italia - <https://www.globalcompactnetwork.org/it/>
17. Harvard Business Review - <https://hbr.org/>
18. IlSole24Ore - <https://www.ilsole24ore.com/>
19. Istat - <https://www.istat.it/>
20. J.P. Morgan - <https://www.jpmorgan.com/>
21. McKinsey & Company - <https://www.mckinsey.com/>
22. MITE - <https://www.mite.gov.it/>
23. Moncler Group - <https://www.monclergroup.com/it/>
24. PwC - <https://www.pwc.com/it>
25. S&P Global - <https://www.spglobal.com/esg/>
26. Stantec - <https://www.stantec.com/it>
27. UNGC - <https://www.unglobalcompact.org/>
28. UNRIC - <https://unric.org/it/>