

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI VERONA
DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E MANAGEMENT

Corso di Laurea Magistrale in
Management e Strategia d'Impresa

Sviluppo Sostenibile e Agenda 2030: il caso Selle Royal
Group SPA. La strada verso il Bilancio di Sostenibilità

Relatore

Prof. Giorgio Mion

Laureando

Ilaria Cappellin

Matricola VR457547

Anno Accademico 2021/2022

Indice

Introduzione.....	5
1. Lo sviluppo sostenibile	9
1.1 Evoluzione storica del concetto di sostenibilità	9
1.2 Il triangolo della sostenibilità	11
1.3 Relazione tra sostenibilità e responsabilità sociale di impresa	14
1.4 Modelli di riferimento: linee guida e standard per la sostenibilità.....	15
1.4.1 Principi Generali	15
1.4.2 Standard di processo	20
1.4.3 Standard di contenuto	24
2. La sostenibilità nelle imprese	29
2.1 L'impresa sostenibile.....	29
2.1.1 La strategia aziendale	30
2.1.2. La governance e il Sustainability Manager.....	34
2.1.3 Lo stakeholder engagement e la cultura aziendale	36
2.1.4 Indicatori per misurare la sostenibilità aziendale	43
2.2 Sostenibilità nei livelli organizzativi	47
2.2.1 Gestione delle risorse umane	47
2.2.2 Logistica sostenibile	51
2.2.3 Produzione sostenibile	56
2.2.4 Green marketing.....	62
2.3 L'impatto della pandemia sulla sostenibilità	64
3. Investire in finanza sostenibile	69
3.1 Le agenzie di rating e gli ESG (Environmental, Social and Governance).....	71
4. Caso aziendale: la sostenibilità in Selle Royal Group SPA.....	75
4.1 L'evoluzione di Selle Royal Group SPA.....	75
4.1.1 Brands.....	78
4.1.2 La cultura aziendale	79
4.1.3 Il Codice di Condotta	80
4.2 Impegno nella sostenibilità	81

4.2.1 Progetto ICARE: Triple bottom line.....	82
4.2.2 ESG strategy.....	87
4.3 La strada verso il Bilancio di Sostenibilità.....	93
4.3.1 Assetto istituzionale.....	94
4.3.2 Fasi del progetto.....	96
Conclusione.....	113
Bibliografia	115
Sitografia	117

Introduzione

L'aumento continuo della popolazione globale e lo sviluppo dell'economia mondiale sono un chiaro segnale che le risorse naturali della Terra vengono consumate sempre più velocemente, senza tenere conto del fatto che sono disponibili solo in quantità limitate. Difatti, le risorse naturali come l'acqua, il suolo, l'aria pulita e i servizi ecosistemici sono essenziali per la salute e la qualità della vita degli esseri umani, ed è bene che ogni individuo sia consapevole che se queste verranno usate senza il buon senso, tenderanno ad esaurirsi nel tempo.

Nel 2022, si è stimato che in Italia, l'Earth Overshoot Day, inteso come la data in cui l'umanità ha consumato tutte le risorse naturali disponibili che la Terra rigenera durante l'anno, è avvenuto il 28 luglio. Tale data cambia a seconda della velocità con cui tali risorse vengono sfruttate dall'uomo. Tra il 2020 e il 2021, l'indicatore era migliorato grazie al lockdown imposto dalla pandemia, facendo slittare il debito ambientale di tre settimane, al 22 di agosto.

Il Programma delle Nazioni Unite per l'Ambiente (UNEP) sostiene che la popolazione mondiale sta utilizzando le risorse naturali di 1,6 pianeti all'anno e ne serviranno 3 entro il 2050 se non verranno attuate delle azioni radicali di cambiamento. Quando si parla del tema dell'insufficienza delle risorse ci si riferisce alla graduale riduzione delle riserve di minerali, dei combustibili fossili e di altre risorse non rinnovabili, ma anche di risorse più essenziali come l'acqua. Infatti, si stima che entro il 2025 quasi due terzi dell'umanità dovrà scontrarsi con un periodo di grave insufficienza di risorse idriche. A conferma di questa affermazione, il World Economic Forum, nel Global Risk Report 2018, ritiene che l'indisponibilità d'acqua sia uno dei più grandi rischi in termini di impatto negli anni a venire. Inoltre, dal punto di vista ambientale sta peggiorando la generazione di rifiuti originata dall'attuale modello economico lineare. Quindi è bene che gli esseri umani prendano coscienza di tale problema, impegnandosi nel riciclo e nel riuso dei materiali inutilizzati. Secondo i dati della Banca Mondiale, nel 2010, la Terra ha generato oltre 3,5 milioni di tonnellate di rifiuti al giorno e si prevede che arriverà alla quota di 6 milioni di tonnellate entro il 2025.

Quanto sinora tratteggiato dimostra che è essenziale abbandonare il vecchio modello economico per passare a nuovi modelli più sostenibili e responsabili. Dunque, il management dovrebbe impegnarsi nel passaggio da un'economia lineare a un'economia circolare, la quale si basa sulle 3R: ridurre, riusare, e riciclare. Al fine di promuovere un modello economico circolare le imprese sono chiamate a migliorare il modo di fare business, integrando al proprio interno delle strategie i principi fondanti dell'economia circolare.

Sulla base di questi presupposti, il seguente elaborato si propone di esaminare i temi dello sviluppo sostenibile e in particolare la relazione che sussiste tra la sostenibilità e le imprese, le quali sono considerate come attori principali nella sfida della trasformazione ad un mondo più cosciente verso queste tematiche.

La tesi si sviluppa in tre capitoli. Nel primo verranno presentati i concetti chiave, in particolare concentrandosi sulla nascita dello sviluppo sostenibile e sulla definizione di sostenibilità. Successivamente, verranno presentati e definiti alcuni standard e linee guida di riferimento a livello internazionale.

Il secondo capitolo è totalmente incentrato sull'impegno da parte delle imprese nel cambiare il proprio modello di business per proiettarsi verso un modello sostenibile. Pertanto, si andranno ad analizzare gli elementi fondamentali per permettere questa trasformazione, ovvero la cultura organizzativa, l'approccio strategico, lo stakeholder engagement e gli indicatori per misurare la sostenibilità. In seguito, saranno esposti gli impatti della cultura aziendale sostenibile nei principali livelli organizzativi all'interno della struttura aziendale.

Infine, il terzo capitolo, che andrà a traslare ciò che si è discusso nel primo e nel secondo capitolo, analizzando il caso studio di un'azienda vicentina leader nella produzione e commercializzazione di selle per biciclette: Selle Royal Group Spa.

La Commissione UE ha pubblicato la nuova direttiva europea 2022/2464 sulla rendicontazione societaria di sostenibilità, la quale obbliga tutte le organizzazioni di grandi dimensioni quotate e non con determinati criteri di rendicontare le informazioni e redigere il Bilancio di Sostenibilità. Selle Royal Group Spa si sta impegnando nel progetto di sostenibilità con il coinvolgimento dei propri stakeholder interni ed esterni. Il cammino

*verso questo processo si divide in diverse fasi che verranno esaminate nell'elaborato:
identificazione dei temi rilevanti, coinvolgimento degli stakeholder, costruzione della
matrice di materialità, definizione dei Key Performance Indicators per la rendicontazione
ed elaborazione del concept.*

1. Lo sviluppo sostenibile

1.1 Evoluzione storica del concetto di sostenibilità

Sebbene il termine sostenibilità abbia origini recenti, già a partire dal 1700 si sono sviluppati approcci e teorie simili nella scuola di pensiero italiana dell'economia civile, i cui principali esponenti sono Genovesi, Filangieri e Dragonetti. Quest'ultimi sostenevano che le imprese non dovessero avere come unico fine la massimizzazione dei profitti, ma anche quello di migliorare il benessere della comunità di cui queste sono parte. Secondo Genovesi *"è legge dell'universo che non si può far la nostra felicità senza far quella degli altri"*¹, in altre parole nell'economia civile la felicità pubblica diventa una condizione fondamentale per la felicità individuale.

Tra gli anni Settanta e Novanta si è sviluppato il concetto di crescita economica sostenibile. Si sono infatti susseguite numerose conferenze a livello mondiale, soprattutto da parte delle Nazioni Unite, che hanno affrontato i concetti di sostenibilità, dapprima con un focus ambientale e successivamente con le implicazioni sociali. Grazie a queste iniziative, la società ha maturato la consapevolezza delle conseguenze a lungo termine per l'ecosistema del modello tradizionale di sviluppo.

La Conferenza di Stoccolma (1972) è stato il primo grande congresso internazionale convocato per occuparsi dell'ambiente. A conclusione del summit, sono stati approvati 26 principi e una serie di raccomandazioni che hanno costituito un piano d'azione internazionale per contrastare il degrado ambientale.

Nello stesso anno, è stato pubblicato il *"The limits to growth"*, da parte di un gruppo internazionale di ricercatori del Massachusetts Institute of Technology, uno dei primi studi che ha cercato di rispondere alla seguente domanda: per quanto tempo la società può continuare ad aumentare e consumare al ritmo di oggi? Dal loro studio emerge una risposta con risultati catastrofici, ossia che si arriverà ad un consumo totale delle risorse tale da compromettere l'esistenza stessa del pianeta, con condizioni critiche di inquinamento e di degrado ambientale. Secondo gli stessi studiosi, *"se le attuali tendenze*

¹ Autobiografia, lettere e altri scritti, cit., p. 449

di crescita della popolazione mondiale, dell'industrializzazione, dell'inquinamento, della produzione alimentare e dell'esaurimento delle risorse continueranno invariate, i limiti alla crescita su questo pianeta saranno raggiunti entro i prossimi cento anni" (Meadows et al, 1972).

Più tardi nel 1980, è stato pubblicato il World Conservation Strategy, il primo documento internazionale relativo alla salvaguardia delle risorse viventi realizzato con il contributo di governi, organizzazioni non governative e altri esperti. L'elaborato afferma che, affinché lo sviluppo sia sostenibile, dovrebbe favorire la conservazione piuttosto che ostacolarla. I principi fondamentali menzionati sono indirizzati a politici, ambientalisti e professionisti dello sviluppo necessari per la protezione dei processi ecologici e dei sistemi di supporto vitale, conservazione della diversità genetica e utilizzo sostenibile delle specie e degli ecosistemi.

Verso la fine degli anni Ottanta l'espressione *"sviluppo sostenibile"* divenne molto popolare. Inoltre, la dimensione prettamente ambientale è stata poi superata attribuendo al termine un carattere più ampio. Più precisamente, la concezione moderna di sviluppo sostenibile ha una natura complessa, soggetta a diverse interpretazioni. La definizione più nota deriva dal cosiddetto Rapporto Brundtland del 1987, intitolato *"Our common future"* e pubblicato dal World Commission on Environment and Development. Nel rapporto si definisce per la prima volta la sostenibilità come *"development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs"*. Brundtland non analizza solo le tematiche più strettamente ambientali, bensì anche le loro interconnessioni con le questioni dell'equità sociale (intergenerazionale e intragenerazionale) e della crescita economica. Secondo l'autore lo sviluppo non è solo la crescita e la soddisfazione dei bisogni attuali, ma necessita anche che questi vengano usati senza compromettere e danneggiare la capacità delle generazioni future di provvedere ai propri. Questo orientamento a lungo termine vuole promuovere una tipologia di crescita che assicuri alle generazioni successive una qualità di vita non inferiore alle precedenti. L'idea alla base è che se non si decide di intervenire tempestivamente si rischia di pregiudicare il futuro in modo irreversibile.

Con la stessa ottica di includere anche i principi di giustizia e di equità sociale e non solo dei limiti ambientali, si è tenuta nel 1992 la Conferenza di Rio de Janeiro su ambiente e sviluppo. La conclusione raggiunta è che i problemi ambientali riguardano tutti, ovvero ognuno non deve rapportarsi solo col proprio ambiente, ma anche fra di loro in quanto umanità che abita un pianeta. In occasione della Conferenza sull'ambiente e lo sviluppo furono negoziate e approvate quattro dichiarazioni di principi e firmate due convenzioni globali, in particolare emerge l'Agenda 21. Si tratta di un programma che ha sancito l'importanza dell'impegno di tutti i Paesi nell'individuare una soluzione ai problemi socio-ambientali, anche attraverso un consumo limitato delle risorse non rinnovabili.

Nel 2002, dopo dieci anni dalla conferenza di Rio, si tenne a Johannesburg il Summit mondiale sullo sviluppo sostenibile, il quale confermò ulteriormente che lo sviluppo è sostenibile solo se si trova la sinergia tra le dimensioni economica, sociale e ambientale.

Nel corso degli anni l'attenzione sulla sostenibilità è andata via via crescendo e ha attirato l'interesse di molti Paesi anche con manovre globali volte a favorirne la diffusione. In particolare, nel 2015, 193 Paesi facenti parte delle Nazioni Unite hanno costituito l'Agenda 2030, la quale si articola in 17 obiettivi denominati "*Sustainable Development Goals*", aggiornamento dei precedenti *Millennium Development Goals*, e 169 sotto-obiettivi. I 17 obiettivi tendono a porre fine alla povertà, a lottare contro le disuguaglianze, ad affrontare i cambiamenti climatici e a costruire società che rispettino i diritti umani.

1.2 Il triangolo della sostenibilità

Come trattato nel primo paragrafo, il concetto di sostenibilità ha subito un'evoluzione nel tempo. Inizialmente era centrato su aspetti ecologici, successivamente invece ha acquisito un significato globale, che tiene conto di un equilibrio tra tre dimensioni:

1. Ambientale: si riferisce al mantenimento dell'ecosistema e considera i limiti che l'ambiente pone alle attività umane, ovvero il non sfruttamento delle risorse naturali in maniera anticipata o eccessiva rispetto alla loro rigenerazione e la capacità di non rilasciare più rifiuti di quanti ne possa assimilare l'ambiente.

2. Economica: si riferisce alla capacità di generare reddito e lavoro per il sostentamento della popolazione: massimizzare i propri risultati economici tenendo conto però anche del consumo di risorse non solo finanziarie, ma anche ambientali e sociali; importante è anche il concetto di equità sia nella distribuzione della ricchezza all'interno della popolazione attuale sia rispetto a quelle che sono le generazioni future.
3. Sociale: si riferisce alla capacità di garantire condizioni di benessere generale senza che ci siano discriminazioni tra le diverse categorie di persone (classi sociali, età, genere...) e da assicurare un'equità sociale, ovvero garantire a tutti i bisogni essenziali per la sopravvivenza dell'uomo.

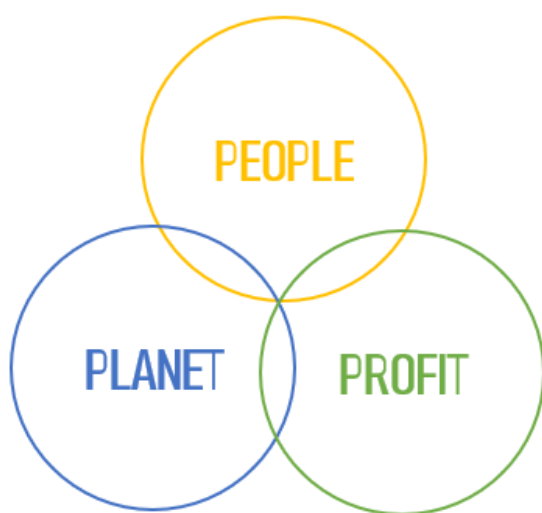
Queste tre dimensioni sono strettamente legate l'una all'altra e interagiscono tra loro. Ad esempio, l'azione di un fattore nei confronti di una certa dimensione genera, prima o poi, conseguenze sulle altre dimensioni, sia positive che negative. Non è possibile separare distintamente le tre dimensioni, poiché si sovrappongono in parte e hanno punti di intersezione comuni. Pertanto, l'obiettivo dello sviluppo sostenibile è fare in modo che ci sia un equilibrio costante tra ambiente, economia e società, per garantire a tutti la soddisfazione dei bisogni e migliori condizioni di vita alle persone.

Uno dei precursori di questo approccio è stato l'economista britannico John Elkington, il quale riassunse l'idea di un business sostenibile nell'espressione *"Triple bottom line"* (TBL) nel suo articolo del 1997 intitolato *"Partnerships from cannibals with forks: the triple bottom line of 21st-century business"*. L'economista inglese ha cercato di determinare la sostenibilità nelle aziende americane mediante un nuovo modello di valutazione delle prestazioni. Oltre ai tradizionali indici relativi ai profitti, ritorni sull'investimento e valore per gli azionisti, Elkington vuole includere nella misurazione della performance di un'azienda anche i risultati sociali ed ambientali. Elkington spiega *"The triple bottom line is a sustainability framework that examines a company's social, environment, and economic impact."* *"The original idea was (...) encouraging businesses to track and manage economic (not just financial), social, and environmental value added—or destroyed"* (Kraaigenbrink 2019)

Questa breve spiegazione chiarisce cosa rappresentano le 3P, e come le imprese dovrebbero agire contemporaneamente su queste tre “linee di fondo”:

1. Profit: valuta la tradizionale performance economica dell’azienda, ovvero la capacità di generare reddito e di sopravvivere nel tempo.
2. People: misura gli impatti positivi e negativi che un’organizzazione ha non solo nei confronti dei suoi shareholder, ma anche degli stakeholder, ovvero dipendenti, clienti, fornitori e comunità.
3. Planet: misura gli impatti che l’organizzazione ha nei confronti dell’ambiente naturale.

Figura 1.2 – Triple bottom line



Fonte: nostra elaborazione

Per avere successo l’azienda che opera in un contesto economico ha bisogno di un equilibrio tra le tre dimensioni, per cui è necessario individuare le sinergie e portare avanti tutte e tre all’interno della performance aziendale. Questi elementi insieme consentono all’impresa di incrementare il valore della produzione, attrarre maggiormente investitori e consumatori e indirizzare la propria organizzazione verso la sostenibilità ambientale e sociale tra i dipendenti.

Il modello della triple bottom line, introdotto dallo studioso Elkington, è utilizzato da molte organizzazioni, ma presenta il problema che la performance economica delle imprese è facilmente misurabile, perché hanno un'unità di misura riconosciuta, mentre non sempre è facile valutare in modo oggettivo le dimensioni sociali e ambientali.

1.3 Relazione tra sostenibilità e responsabilità sociale di impresa

I termini “Sostenibilità” e “Responsabilità Sociale d’Impresa” (RSI) vengono spesso utilizzati erroneamente in maniera intercambiabile. Questi due concetti sono strettamente correlati tra loro, tuttavia, esistono delle differenze chiave.

Sia la RSI che la sostenibilità aziendale si concentrano nell'aiutare le aziende a funzionare in modo che consenta loro di essere eticamente redditizie. Entrambe aiutano le aziende ad avere un impatto positivo su coloro che le circondano.

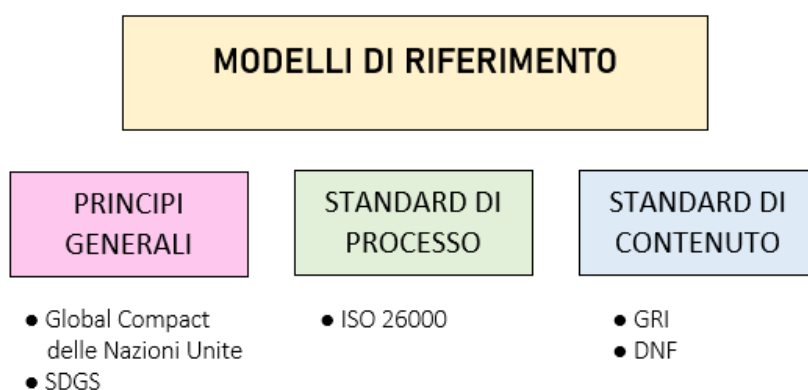
Quanto alle differenze invece, la sostenibilità aziendale ha un approccio più olistico, è l'obiettivo a cui tendere, ovvero raggiungere la stabilità tra le tre dimensioni economica, sociale ed ambientale. La RSI, conosciuta anche come Corporate Social Responsibility, è il mezzo per raggiungere la sostenibilità, cioè le azioni che le organizzazioni mettono in atto nelle loro strategie per raggiungerla. Quindi, la RSI è uno degli strumenti per raggiungere lo sviluppo sostenibile, ma allo stesso tempo non è abbastanza per un'implementazione completa, in quanto necessita della società, degli Stati, della comunità locale e dello sviluppo ambientale. La forma concreta che assume la RSI varia da azienda ad azienda, e non tutte le organizzazioni possono implementarla in maniera univoca. Le attività di RSI di un produttore saranno diverse da quelle di un commerciante al dettaglio, le società quotate in borsa devono affrontare altre sfide rispetto a un'impresa a conduzione familiare con profonde radici nella sua regione.

Dunque, la sostenibilità fa parte della responsabilità sociale d'impresa, che è quindi il tramite in base alla quale un'organizzazione dovrebbe svolgere un ruolo positivo nella società, andando a considerare il rispetto per l'ambiente, la promozione dell'uguaglianza e l'inclusione sul posto di lavoro, interessarsi dei propri dipendenti con rispetto e garantire che le decisioni aziendali siano etiche.

1.4 Modelli di riferimento: linee guida e standard per la sostenibilità

Negli ultimi anni, il tema della sostenibilità ha assunto un ruolo importante nelle varie istituzioni internazionali e governi, che hanno promosso numerose azioni a favore della sostenibilità, in particolare quella aziendale. Per includere la sostenibilità nella strategia, le imprese fanno riferimento a documenti, linee guida e standard internazionali. Di seguito verranno descritti i principi generali, successivamente quelli di processo e infine quelli di contenuto.

Figura 1.4 - Modelli di riferimento (linee guida, standard...)



Fonte: nostra elaborazione

1.4.1 Principi Generali

Per inserire la sostenibilità all'interno della propria strategia aziendale è importante che vengano considerati i principi di riferimento a livello macro, a livello di governance o di statuto d'azienda. Ci sono due strumenti che le aziende possono utilizzare per integrare la sostenibilità nella mission, nella vision, nella strategia e nei valori: il *Global Compact delle Nazioni Unite* (UNGC) e i *Sustainable Development Goals* (SDG). Questi permettono di garantire il raggiungimento di obiettivi in moto tale che siano coerenti con la nozione di sviluppo sostenibile.

1.4.1.1 Global Compact delle Nazioni Unite

Durante il World Economic Forum svoltosi nel 1999 a Davos, nacque un'iniziativa volontaria di sostenibilità aziendale nel mondo chiamato *Global Compact delle Nazioni Unite* (UNGC). È un progetto concepito per guidare le aziende di tutto il mondo a costruire un'economia globale sostenibile che includa individui, aziende e agenzie governative delle Nazioni Unite. A tale proposito, il UNGC invita le aziende che vi aderiscono, a promuovere i valori della sostenibilità nel lungo periodo attraverso azioni politiche, attività aziendali, comportamenti sociali e civili responsabili e che tengano conto anche delle necessità delle prossime generazioni. Sono stati individuati dunque dieci principi universalmente riconosciuti che provengono da documenti fondamentali come la Dichiarazione Universale dei Diritti Umani, la Dichiarazione ILO, la Dichiarazione di Rio e la Convenzione Universale dei Diritti Umani contro la corruzione.

I dieci principi del Global Compact sono suddivisi in quattro sezioni:

Diritti Umani

1. Alle imprese è richiesto di promuovere e rispettare i diritti umani universalmente riconosciuti nell'ambito delle rispettive sfere di influenza; e di
2. assicurarsi di non essere, seppure indirettamente, complici negli abusi dei diritti umani.

Lavoro

3. Alle imprese è richiesto di sostenere la libertà di associazione dei lavoratori e riconoscere il diritto alla contrattazione collettiva;
4. l'eliminazione di tutte le forme di lavoro forzato e obbligatorio;
5. l'effettiva eliminazione del lavoro minorile;
6. l'eliminazione di ogni forma di discriminazione in materia di impiego e professione.

Ambiente

7. Alle imprese è richiesto di sostenere un approccio preventivo nei confronti delle sfide ambientali; di
8. intraprendere iniziative che promuovano una maggiore responsabilità ambientale; e di
9. incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie che rispettino l'ambiente.

Lotta alla corruzione

10. Le imprese si impegnano a contrastare la corruzione in ogni sua forma, incluse l'estorsione e le tangenti.²

Un'impresa che vuole aderire al Global Compact è tenuta a realizzare tutti gli opportuni cambiamenti affinché i principi guida appena elencati diventino parte della strategia, della cultura e delle attività quotidiane. Questi principi verranno trasmessi attraverso canali di comunicazione, quali ad esempio comunicati stampa, discorsi e forum. Inoltre, ogni anno, l'azienda dovrà comunicare ai propri stakeholder sul progresso rilevato mediante la scrittura di una Comunicazione Annuale (*Communication on Progress*) che verrà pubblicata sul sito del Global Compact delle Nazioni Unite. La mancata realizzazione di questa comunicazione annuale da parte dell'azienda comporta inizialmente l'acquisizione dello status di "non-comunicante" o "inattivo" e dopo un anno l'esclusione dall'iniziativa (*delisted*).

1.4.1.2 The Sustainable Development Goals

I *Sustainable Development Goals* (SDG), noti anche come Obiettivi Globali, sono stati adottati dalle Nazioni Unite nel 2015 come un invito universale all'azione per porre fine alla povertà, proteggere il pianeta e garantire che entro il 2030 tutte le persone godano di pace e benessere.

L'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile si articola in 17 *Sustainable Development Goals* e 169 sotto obiettivi (*target*). Quest'ultima ha sostituito i *Millennium Development Goals* (MDGs), adottati nel settembre del 2000 da 193 Paesi. Erano stati fissati otto obiettivi con lo scopo di migliorare la vita delle persone nei Paesi in via di sviluppo. Sebbene, siano stati pervenuti risultati notevoli, come la riduzione della povertà, della mortalità materna e infantile, è emerso dalla Relazione finale del 2015, come questi obiettivi siano stati raggiunti solamente in modo disomogeneo.

² www.unglobalcompact.org

In seguito, la comunità internazionale ha sentito la necessità di una strategia di sviluppo sostenibile che prendesse in considerazione tutti gli Stati del mondo, indipendentemente dal livello di sviluppo da questi raggiunto. Questo significa che ogni Paese membro deve impegnarsi a pianificare una propria strategia di sviluppo sostenibile che permetta di raggiungere gli SDGs e a esporre i propri risultati all'ONU. Inoltre, un'altra necessità è che i principi non siano imposti dalle Nazioni Unite agli Stati come è avvenuto con gli MDGs, bensì definiti attraverso la compartecipazione degli Stati ONU ai lavori di creazione degli obiettivi stessi. Questa modalità ha garantito un consenso diffuso nei confronti dei nuovi obiettivi globali.

*"La nuova Agenda è una promessa da parte dei leader a tutte le persone in tutto il mondo. È un'Agenda per le **persone**, per sradicare la **povertà** in tutte le sue forme, un'Agenda per il **pianeta**, che è la nostra casa"* (Ban Ki Moon - Segretario Generale, Nazioni Unite).

L'Agenda 2030 è vasta e complessa e i 17 SDGs mirano a completare ciò che gli MDGs non sono riusciti a portare a termine. I nuovi Goals appaiono più ampi e numerosi in quanto si impegno a rispondere a nuove e complesse problematiche e sono fondati sull'integrazione delle tre dimensioni dello sviluppo sostenibile: crescita economica, inclusione sociale e tutela ambientale. Questi hanno una visione olistica dello sviluppo sostenibile, sono indivisibili e tutti collegati tra loro. Ciò significa che il successo di un determinato obiettivo influisce sul successo degli altri e solo una logica interconnessa assicura che lo scopo dell'Agenda venga realizzato. Nello specifico hanno lo scopo di assicurare un'istruzione di qualità, equa e inclusiva (Goal 4), vuol dire anche offrire pari opportunità a donne e uomini (Goal 5); per garantire salute e benessere (Goal 3), è necessario vivere in un Pianeta sano (Goal 6, 13, 14 e 15); un lavoro degno per tutti (Goal 8) richiede che vengano eliminate le disuguaglianze (Goal 10).

Figura 1.4.1.2a - Sustainable Development Goals, Agenda 2030



Fonte: www.sdg.un.org

Per raggiungere gli SDGs, sono necessari la creatività, il know-how, la tecnologia e le risorse finanziarie di tutta la società. A supporto del raggiungimento dei nuovi obiettivi globali, l'Agenda 2030 fornisce oltre 200 indicatori per misurare la performance di sostenibilità di tutti gli attori coinvolti nel processo di cambiamento mondiale. Tale coinvolgimento è fondamentale all'interno degli Stati membri, dalle imprese al settore pubblico, dalla società civile alle istituzioni filantropiche, dalle università e centri di ricerca agli operatori dell'informazione e della cultura.

Un modo per sintetizzare la realizzazione di questi obiettivi è quella delle 5P:

1. **Persone.** Eliminare la fame e la povertà, garantendo rispetto e uguaglianza.
2. **Prosperità.** Sostenere il benessere nella società
3. **Pace.** Favorire la pace e l'inclusività nella società
4. **Partnership.** Attivare l'Agenda 2030 mediante la realizzazione di solide partnership.
5. **Pianeta.** Preservare le risorse naturali e il clima del pianeta per le generazioni future.

Tradizionalmente le dimensioni fondamentali erano principalmente tre: inclusione sociale, crescita economica e protezione dell'ambiente. Tuttavia, il concetto di sviluppo sostenibile ha assunto un significato più ricco con l'adozione dell'Agenda 2030, la quale aggiunge due componenti: la partnership e la pace. Al centro di queste cinque dimensioni si trova la sostenibilità.

Figura 1.4.1.2b – Strategia delle 5P



Fonte: <https://www.eda.admin.ch/agenda2030/it/home/agenda-2030/globaler-kompass-fuer-nachhaltige-Entwicklung.html>

1.4.2 Standard di processo

Gli standard di processo vanno a definire il ciclo gestionale che l'impresa deve seguire per migliorare le sue performance economiche e sociali. In quest'ambito, gli *International Organization for Standardization* (ISO) ricoprono un ruolo fondamentale.

1.4.2.1 International Organization for Standardization

ISO è la sigla di "*International Organization for Standardization*", un'organizzazione internazionale indipendente e non governativa che si occupa di definire le norme tecniche che un'impresa deve rispettare per essere conforme a determinati parametri di valutazione. Questa importante organizzazione internazionale ha il compito di delineare gli standard tecnici che un'azienda deve seguire per ottenere la certificazione ISO. Nello specifico, una norma ISO è un documento che definisce le caratteristiche e gli standard di un procedimento o di un prodotto o servizio.

Le certificazioni ISO sono un indicatore significativo per un'impresa che vuole superare la concorrenza, utilizzando strumenti professionali appropriati che dimostrino la conformità dei propri sistemi di gestione dei processi aziendali agli standard dettati da norme tecniche. Le norme ISO hanno un carattere volontario, ovvero le organizzazioni non sono obbligate per legge ad aderire. I caratteri fondamentali della norma sono inoltre: la consensualità, ovvero la norma per essere realizzata ed approvata deve avere l'assenso di coloro che hanno lavorato alla sua elaborazione; democraticità, poiché tutte le parti coinvolte possono partecipare ai lavori; trasparenza, in quanto ogni ente normativo ha il compito di indicare le tappe fondamentali dell'iter di approvazione del progetto di norma, tenendo lo stesso a disposizione degli interessati.

Una nota norma, pubblicata il 1° novembre 2010 dalla *International Organization for Standardization*, è la ISO 26000. L'approvazione di questo standard internazionale ha coinvolto i principali rappresentanti che si occupano di norme tecniche sulla Responsabilità Sociale, con l'intento di realizzare, per questo contesto, una linea guida che offrisse indicazioni e suggerimenti a ogni tipo di impresa, senza distinzioni di dimensioni o paese di appartenenza.

Nell'ottica di promuovere lo sviluppo sostenibile, lo standard vuole favorire una comprensione comune nell'ambito della responsabilità sociale e integrare l'utilizzo di altri strumenti e iniziative. Inoltre, vuole indirizzare le organizzazioni in tale direzione, incoraggiandole ad andare oltre il semplice rispetto delle leggi. L'ISO conferisce alla Responsabilità Sociale una funzione rilevante sia nella definizione di piani di sviluppo d'impresa, sia nel contesto dell'economia globale e dello sviluppo sostenibile. Si tratta di uno strumento per tutelare la solidarietà, l'unione e la parità delle opportunità.

Lo standard tratta i temi della Responsabilità Sociale individuando i seguenti aspetti: governance aziendale, sicurezza sul lavoro, diritti umani, ambiente, corrette pratiche gestionali, aspetti attinenti ai consumatori, coinvolgimento e sviluppo della comunità. L'obiettivo della norma è indirizzare ogni impresa nella realizzazione di buone azioni, lasciando ad ogni individuo la scelta dei principi per i quali voglia impegnarsi.

Infatti, a differenza degli altri standard ISO, la ISO 26000 non è una norma di sistema di gestione. Ciò significa che non offre alcuna certificazione, ma si tratta di un insieme di

linee guida volte a supportare le organizzazioni, mostrando loro i metodi per promuovere e attivare comportamenti socialmente sostenibili o buone pratiche, ma senza fissare gli obiettivi specifici che devono raggiungere. Pertanto, nel momento in cui un'azienda volesse adottare questo standard, non può affidarsi a una organizzazione terza che certifichi l'impegno in materia di responsabilità sociale, ma saranno le parti interessate a confrontarsi, prima fra tutte ad esempio il sindacato per quanto attiene i rapporti e le condizioni di lavoro, affinché siano loro a valutare se rispettano o meno i contenuti di ISO 26000.

Per queste motivazioni, la Commissione Europea ha voluto non regolamentare in modo rigido la responsabilità sociale delle imprese, con lo scopo di non pregiudicare la creatività e l'innovatività di ogni impresa nell'attuare politiche, strategie ed azioni sostenibili. Tuttavia, è importante che le imprese perseguano le proprie strategie considerando tutti gli stakeholder con i quali entrano in relazione, attraverso un confronto volto a dividerne le azioni.

Il gruppo di lavoro che si è occupato della realizzazione dell'ISO 26000 prese la decisione di pubblicare delle linee guida non certificabili per due motivi. Innanzitutto, si voleva coinvolgere in modo attivo i portatori di interesse di un'impresa. Incaricare un Ente Terzo per ottenere la certificazione sulle iniziative sostenibili avrebbe significato ignorare il valore fondamentale che ha l'identificazione e il coinvolgimento degli stakeholder nello standard internazionale. Un altro motivo per cui la norma ISO non è stata certificata è stata l'esigenza di favorirne la diffusione fra le piccole e medie imprese, che hanno poche possibilità finanziarie rispetto alle grandi. Infatti, richiedere una certificazione ha elevati costi che spesso non sono alla portata di organizzazioni di minori dimensioni.

L'ISO 26000 è un documento molto corposo formato da sette capitoli ed ha la seguente struttura:

1. una parte puramente didattica, che comprende un glossario, che definisce alcune parole chiave usate dalla norma, una descrizione sulla Responsabilità sociale e sulla relazione tra questa e il concetto di Sviluppo sostenibile, e la formulazione di principi di responsabilità sociale;

2. una parte operativa, per coinvolgere ogni organizzazione attivando metodi che riconoscano i temi sui quali poggia la propria responsabilità sociale.

Il sesto capitolo è quello più rilevante, perché fornisce il significato della responsabilità sociale facendo riferimento a sette temi fondamentali:

1. Governo dell'organizzazione;
2. diritti umani;
3. rapporti e condizioni di lavoro;
4. ambiente;
5. corrette prassi gestionali;
6. aspetti peculiari pertinenti ai consumatori;
7. coinvolgimento e sviluppo della comunità.

Un'impresa per diventare socialmente responsabile deve apprendere i sette principi della responsabilità sociale ed inserirli sulla base delle particolari caratteristiche della propria organizzazione. In particolare, la norma internazionale si sofferma con attenzione sugli aspetti della materialità, della responsabilità di rendere conto (*accountability*) e del coinvolgimento degli stakeholder oltre a informare gli impatti dell'impresa sulla società, sull'economia e sull'ambiente.

La materialità va a determinare la pertinenza e la significatività di un aspetto specifico, nell'ambito di uno o più temi fondamentali per l'organizzazione e per gli stakeholder. L'*accountability* consiste nella responsabilità di un'organizzazione di rendere conto degli impatti che le proprie azioni hanno sulla società, sull'economia e sull'ambiente, adottando delle misure al fine di rimediare ai danni derivanti da queste azioni. Infine, per quanto riguarda il coinvolgimento, sebbene gli obiettivi di un'impresa possano essere guidati dagli interessi della proprietà o dai bisogni dei clienti, dovrebbero essere presi in considerazione le pretese o specifici interessi di altri soggetti o gruppi. Per questo è fondamentale procedere con una mappatura degli stakeholder eseguendo un'analisi sulle loro caratteristiche e capacità di influenza. I portatori di interessi possono essere coinvolti in diverso modo come survey, focus group, community panel, comunicazioni scritte e altri strumenti.

1.4.3 Standard di contenuto

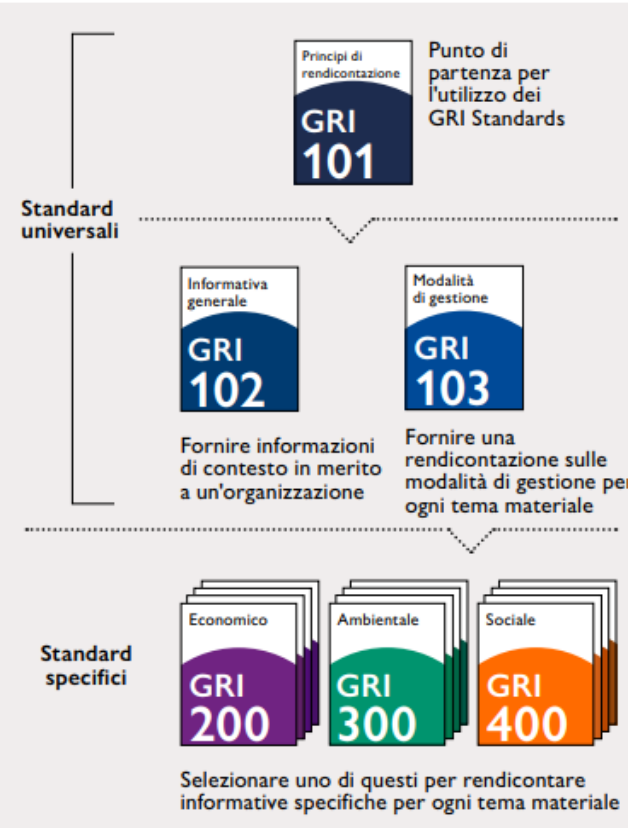
Gli standard di contenuto sono dei documenti che danno ulteriori indicazioni su come determinare e regolamentare la struttura e il contenuto che deve assumere un rendiconto sociale. Questi standard sono degli asset fondamentali che permettono di valutare velocemente i report, di giudicarli in modo equo e di confrontarli con facilità. Da quando le organizzazioni di tutto mondo hanno cominciato a usare i bilanci di sostenibilità, il framework più adottato è stato il *Global Reporting Initiative* (GRI).

1.4.3.1 Global Reporting Initiative

Il *Global Reporting Initiative* (GRI) è un'organizzazione internazionale senza scopo di lucro costituita con il fine di permettere a qualsiasi impresa di comprendere e comunicare le proprie performance di sostenibilità sociale. Tale ente ha elaborato nel 1997 i GRI Standards, i quali sono applicabili a livello mondiale per redigere un report sostenibile, cioè un documento pubblico e credibile per aiutare le organizzazioni a rendicontare i loro impatti di natura economica, ambientale e sociale.

Gli Standard GRI hanno una struttura interconnessa e modulare in modo che possano essere facilmente aggiornabili in caso di aggiunte o rimozioni di nuove e vecchie regole e quindi per creare al meglio i report in ambito economico, sociale e ambientale. La prima parte è dedicata agli *standard universali* che vengono applicati a tutte le organizzazioni. Poi vengono definiti gli *standard di settore*, che permettono una rendicontazione più coerente sugli impatti specifici del settore. Infine, gli *standard specifici* danno un elenco di informazioni importanti per un particolare argomento.

Figura 1.4.3.1a - Panoramica sui GRI Standards



Fonte: www.globalreporting.com

Il primo standard universale è il GRI 101, il quale espone i 10 principi di rendicontazione, fondamentali per definire i contenuti e la qualità del report di sostenibilità. Utilizzando questi principi e linee guida è possibile individuare gli aspetti significativi della propria attività che hanno impatti determinanti sugli stakeholder.

Figura 1.4.3.1b – Principi di rendicontazione

Principi di rendicontazione per la definizione dei contenuti del report	Principi di rendicontazione per la definizione della qualità del report
<ul style="list-style-type: none">• Inclusività degli stakeholder• Contesto di sostenibilità• Materialità• Completezza	<ul style="list-style-type: none">• Accuratezza• Equilibrio• Chiarezza• Comparabilità• Affidabilità• Tempestività

Fonte: www.globalreporting.com

Contemporaneamente vanno applicati anche gli altri due standard universali:

1. Il GRI 102 contiene informazioni sulla struttura dell'organizzazione e le sue pratiche di rendicontazione. Questo include informazioni sul profilo dell'organizzazione, la strategia, l'etica, l'integrità, la governance e le modalità di coinvolgimento degli stakeholder ed il processo di reporting.
2. Il GRI 103 spiega le fasi con cui un'organizzazione può gestire gli impatti economici, sociali e ambientali relativi agli aspetti materiali.

Un'organizzazione sceglie tra i GRI specifici per rendicontare i suoi temi materiali. Tali Standard sono suddivisi in base alle tre dimensioni della sostenibilità: GRI 200 (temi economici), GRI 300 (temi ambientali) e GRI 400 (temi sociali). Ogni standard distinto comprende informative specifiche su quel tema.

Le imprese, utilizzando questi standard, riescono a raccogliere informazioni riguardanti la responsabilità, in modo da individuare e attenuare eventuali rischi, trasformandoli in vantaggi. Dunque, i GRI non danno solo l'opportunità di modificare a livello ambientale le vecchie abitudini, ma anche di ridurre i costi in termini di sprechi, incrementando l'efficienza di tutti i processi di produzione, stoccaggio e distribuzione. Inoltre, la missione del GRI è quella promuovere cambiamenti positivi e avere un impatto sul benessere sociale dell'azienda, fornendo ai dipendenti condizioni di lavoro migliori e creare un pianeta più sostenibile eliminando ogni forma di sfruttamento.

Il GRI fornisce la possibilità alle organizzazioni di rendicontare le loro performance a lungo termine in modo trasparente, credibile e interdipendente. La qualità delle informazioni in un report GRI permette ai portatori di interesse di avere indicazioni dettagliate sulle prestazioni attuali di un'impresa rispetto ai suoi obiettivi e performance precedenti.

In conclusione, il GRI è uno standard globale utilizzato da organismi e investitori per misurare le performance aziendali e aiuta le imprese ad essere più redditizie mediante una migliore gestione delle risorse naturali.

1.4.3.2 Dichiarazione non finanziaria

L'Unione Europea ha approvato la Direttiva 2014/95/UE che è andata a modificare la precedente Direttiva 2013/34/UE *“per quanto riguarda la comunicazione di informazioni*

di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni”³

In Italia questa normativa europea è stata recepita dal D. Lgs. 254/2016 ed è stata applicata dagli esercizi finanziari a partire dal gennaio 2017. I soggetti che sono chiamati alla redazione della dichiarazione non finanziaria (DNF) sono tutte le società italiane quotate sui mercati regolamentati d'Italia o dell'UE, le compagnie assicurative e le banche sono obbligate a comunicare le prestazioni ambientali e sociali, andando a definire un Bilancio di Sostenibilità delle proprie attività.

Nello specifico, l'obbligo è per le imprese di grandi dimensioni di interesse pubblico che nell'esercizio finanziario di riferimento hanno avuto un numero di dipendenti superiore a 500 e che alla data di chiusura del bilancio abbiano realizzato almeno delle due alternative: un totale dei ricavi netti delle vendite superiore a 40 milioni di euro oppure un totale dello stato patrimoniale superiore a 20 milioni di euro.

Oltre alle singole società che devono presentare questa DNF, ci sono anche dei gruppi di imprese che devono esporla. Quindi, in presenza di ente di interesse pubblico è la capogruppo di un insieme di imprese che superano i limiti citati sopra, allora deve essere redatta una dichiarazione non finanziaria a livello di gruppo. Esistono delle norme specifiche per cui le imprese che fanno la DNF consolidata non sono tenute a sostenere quella individuale a livello di singola azienda. Ci sono quindi queste due fattispecie: bilancio individuale e bilancio consolidato.

Nel Decreto legislativo viene detto che devono essere inserite le informazioni di natura ambientale, sociale, che riguardano il personale, i diritti umani e la lotta alla corruzione. Temi simili a quelli affrontati nel Global Compact delle Nazioni Unite.

La DNF è un vero e proprio mezzo di comunicazione, che le imprese possono scegliere di inserire come parte della relazione sulla gestione o come relazione distinta, per esempio nel Bilancio di Sostenibilità. Per le imprese che non sono obbligate, esiste la possibilità di presentare comunque la DNF, ma devono attenersi alle disposizioni del decreto legislativo. Tale normativa è stata sostituita nel dicembre 2022 con la nuova direttiva

³ modifica della direttiva 2013/34/UE, pubblicata nella Gazzetta Ufficiale n. 330 del 15/11/2014 - serie L

europea 2022/2464 sulla rendicontazione delle informazioni ESG, che verrà approfondita nel terzo capitolo con il caso Selle Royal Group Spa.

2. La sostenibilità nelle imprese

2.1 L'impresa sostenibile

Il concetto di sostenibilità all'interno della gestione aziendale si manifesta con l'impegno verso la creazione di un modello di business responsabile, il cui obiettivo è quello di assicurare uno sviluppo sostenibile, particolarmente attento alla salvaguardia dell'ambiente e al benessere economico e sociale degli individui. L'azienda che vuole integrare all'interno del proprio business la sostenibilità deve valutare diversi fattori. In primo luogo, per comprendere e reagire alla complessità del contesto in cui opera, dovrebbe analizzare ed individuare possibili soluzioni innovative. In secondo luogo, è fondamentale che l'impresa abbia una struttura organizzativa che permetta di relazionarsi con i propri stakeholder in maniera chiara e lineare. Solo in questo modo, l'organizzazione potrà raggiungere un equilibrio tra le dimensioni di crescita economica, sviluppo sociale e protezione del pianeta. Dello stesso avviso, si pone la definizione di impresa sostenibile data da Cristina Scocchia, CEO di KIKO. Secondo l'amministratore delegato *"essere un'impresa sostenibile significa comprendere che la logica del puro profitto non basta più e va affiancata a una nuova consapevolezza. Ogni azienda risponde a cinque stakeholder, che sono gli azionisti, i clienti, i dipendenti, i fornitori e la comunità in cui opera. Occorre creare valore per tutti. Anche un'impresa profit ha un valore sociale. Ma non si tratta di buonismo, né di beneficenza. Consumatori, investitori, ma anche i dipendenti stessi saranno sempre più attenti all'impatto di un servizio o di un prodotto, al welfare del luogo di lavoro o all'impronta ecologica di un'attività. La sostenibilità è un valore imprescindibile e deve entrare nel DNA di ogni azienda"* (Zaini e Voci 2021, p.47). In sintesi, per realizzare un business sostenibile, l'azienda dovrà quindi adottare un approccio sistemico, inclusivo e trasparente, che determini una forte spinta verso l'innovazione e migliori la sua capacità di misurare le decisioni analizzando tutti gli impatti che esse procurano. Con questi presupposti, l'azienda assume la consapevolezza che le proprie decisioni, attività, servizi o prodotti offerti producono degli effetti non solo dal punto di vista economico, ma anche da quello sociale e ambientale.

Tuttavia, l'integrazione della sostenibilità in un'organizzazione presuppone la pianificazione di un cambiamento del modello di business, che può realizzarsi solo in maniera progressiva e con un continuo impegno nel tempo. Un requisito chiave per la sostenibilità aziendale è anche la creazione di una cultura organizzativa. Per diffonderla all'interno dell'organizzazione è importante che i dipendenti e collaboratori partecipino a corsi di formazione in tema di sostenibilità, attraverso strumenti digitali e incontri periodici. Nel paragrafo successivo, verrà analizzato l'impatto della sostenibilità nella strategia aziendale.

2.1.1 La strategia aziendale

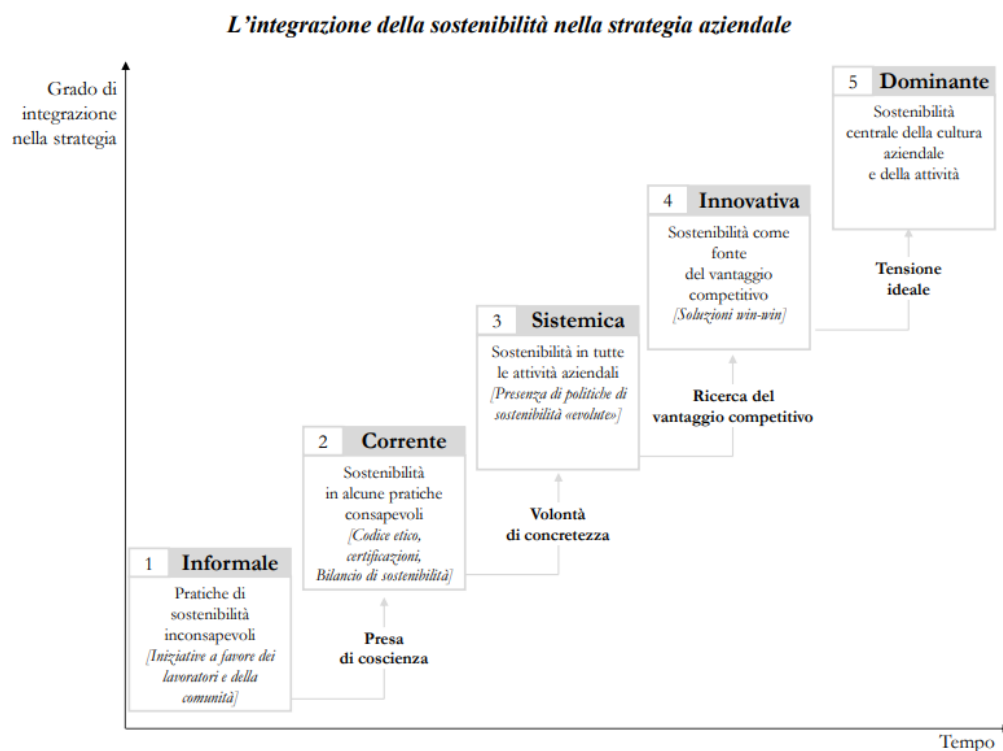
Un aspetto importante quando si parla di sostenibilità in azienda riguarda l'approccio strategico, che può essere ricondotto sostanzialmente a tre tipi di orientamento ideale:

1. **Strategia passiva**, quando l'azienda si adatta solamente alle regole vigenti nel settore di competenza o alle richieste dell'amministrazione pubblica. In questo caso, le imprese si limitano a conseguire gli obiettivi della funzione di compliance.
2. **Strategia reattiva**, quando l'azienda si limita a rincorrere l'evoluzione tecnologica sostanzialmente per ragioni di mercato, per assicurarsi che la sua posizione competitiva non subisca danni. La destinazione di risorse alla responsabilità sociale d'impresa, per esempio per un sistema informativo ambientale o per l'adozione di tecnologie pulite, avviene solamente in risposta a stimoli esterni, per non perdere le opportunità di mercato.
3. **Strategia proattiva**, quando la sostenibilità non è vista dall'azienda solo come un'opportunità competitiva, ma è interpretata e vissuta come una prospettiva valoriale. L'azienda assume una vera e propria responsabilità, che ne caratterizza il modo di operare e mostrarsi nell'ambito socioeconomico di riferimento. In aggiunta, l'azienda è proattiva anche nel diffondere, attraverso tutta la struttura organizzativa, la sensibilità sui temi ambientali e sociali. In altre parole, l'azienda include e progetta le dimensioni sociali e ambientali nel proprio modello di business.

Un'organizzazione che mira ad avere una strategia proattiva deve necessariamente intraprendere un graduale percorso verso l'innovazione e l'integrazione dei principi della

sostenibilità all'interno del proprio modo di operare. Questo percorso può essere contraddistinto da cinque fasi principali. Il passaggio da una fase all'altra è favorito da alcuni elementi che sono rappresentati nella figura sottostante (Fig. 2.1.1)

Figura 2.1.1 - L'integrazione della sostenibilità nella strategia aziendale



Fonte: Pedrini M., Zaccone M.C., Le aziende diventano sostenibili. L'integrazione di aspetti sociali e ambientali nella gestione delle aziende, 2019

Nella **fase informale**, le imprese aderiscono a pratiche sostenibili in maniera occasionale e rimangono orientate soprattutto verso l'interno. Ad esempio, questo succede quando vengono forniti ai propri dipendenti dei buoni pasto e l'assistenza sanitaria integrativa. In aggiunta, in questa prima fase le imprese fanno donazioni a favore di organizzazioni e associazioni senza scopo di lucro, oppure cercano di limitare l'uso di emissioni di CO₂.

Nella fase successiva, la **fase corrente**, i progetti sono pensati e creati con attenzione. Le imprese iniziano ad assumere la consapevolezza che le loro attività siano strettamente connesse ad un orientamento di sviluppo sostenibile. In questa fase si impegnano a

redigere il codice etico, con il quale trasmettere agli stakeholders i valori su cui si basano le proprie attività e cultura imprenditoriale e le regole di condotta che tutti i dipendenti devono rispettare. Ulteriori azioni sono la stesura di un Bilancio di Sostenibilità e l'adozione di certificazioni ambientali e/o sociali.

Quando le imprese manifestano la volontà di attuare le strategie di sostenibilità nell'intera organizzazione si raggiunge la cosiddetta **fase sistematica**. Ad esempio, il dipartimento delle risorse umane potrebbe usare degli strumenti volti a garantire lo sviluppo del benessere dei lavoratori e alla loro possibilità di conciliare il lavoro con la vita privata. Inoltre, le aziende potrebbero richiedere ai propri fornitori di comportarsi in modo etico. Ancora, l'area logistica potrebbe attuare una strategia il cui scopo è ridurre gli impatti negativi generati sull'ambiente.

Il superamento di questa terza fase si ha quando le aziende comprendono che la sostenibilità permetta di raggiungere un vantaggio competitivo. Nella quarta fase, detta **fase innovativa**, i top manager ricercano continuamente soluzioni innovative necessarie per soddisfare le esigenze dei consumatori, i quali sono sempre più attenti agli aspetti sociali e ambientali. Simultaneamente, le imprese sono in grado di ottenere dei vantaggi in termini di ricavi più elevati e costi e rischi inferiori.

Nella quinta e ultima fase, detta **fase dominante**, la sostenibilità assume un ruolo profondo all'interno del top management, il quale riesce a far ruotare la cultura aziendale attorno ai principi della sostenibilità. La sostenibilità dominante è data da una leadership fortemente sensibile alle richieste sociali e ambientali tanto da ritenersi parte necessaria dell'organizzazione. Le imprese che rientrano in questa fase sono quelle il cui scopo è generare valore condiviso, dette anche società *benefit* o imprese ibride, in quanto hanno uno scopo duale, ovvero, oltre a distribuire gli utili, perseguono finalità di beneficio comune.

Quest'ultimo concetto è stato discusso dagli economisti Michael E. Porter e Mark R. Kramer, nel loro saggio *"Creating Shared Value"*, pubblicato nel 2011 su Harvard Business Review. Non ci sono i presupposti per poter intraprendere percorsi di sostenibilità, quando l'impresa, tenendo in considerazione solo il proprio conto economico di breve e medio termine, rifiuta il proprio ruolo sociale ed evita di agire per il bene comune. In

questo caso mancano i valori ispiratori. Al contrario, è fondamentale che un'azienda abbia un approccio proattivo per essere sostenibile e generare valore condiviso. L'espressione "*Shared Value*" si riferisce alla possibilità di generare valore economico per l'organizzazione e per i suoi shareholders tramite la creazione di un beneficio per la società e per l'ambiente. Porter e Kramer aspirano infatti a reinventare il capitalismo, passando dalla creazione di valore per gli azionisti (*share value*) alla creazione di valore condiviso (*shared value*). L'impresa deve delineare un insieme di politiche e pratiche operative utili a consolidare la competitività, ottimizzando contemporaneamente le condizioni economiche e sociali delle collettività in cui opera. Secondo gli autori, questo è realizzabile attraverso tre criteri:

1. ripensare i prodotti e i servizi che vadano a soddisfare anche i nuovi bisogni sociali, creando nuovi spazi di mercato;
2. ripianificare il sistema produttivo nella catena del valore, che comporta l'utilizzo di materie prime e lo svolgimento delle combinazioni economiche secondo logiche rispettose dell'ambiente e delle questioni sociali;
3. promuovere lo sviluppo del panorama socioeconomico locale, rafforzando i rapporti con le organizzazioni, i fornitori di infrastrutture e servizi, i fornitori ed i clienti.

L'inserimento degli obiettivi sociali nel core business e nelle strategie dell'impresa implica inoltre una dilazione dell'orizzonte temporale di riferimento, da quello di breve termine, rappresentato dal risultato d'esercizio dell'anno, ad uno di medio-lungo termine. La vision e la mission sono determinanti, perché stanno alla base della creazione di una strategia aziendale per la sostenibilità. Di conseguenza, solamente quando l'impresa comprende la sua posizione nei confronti della sostenibilità, potrà formulare una strategia coerente con la cultura aziendale.

Per prima cosa l'organizzazione deve eseguire un'attenta analisi dello scenario di mercato determinando i fattori del mutamento globale, i quali possono impattare profondamente sulla società e sull'impresa stessa. In secondo luogo, l'impresa deve proseguire con la valutazione dei rischi socio-ambientali dai quali è assoggettata. L'analisi presuppone l'identificazione dei principali fattori di rischio, la definizione della loro probabilità concreta di realizzarsi e la misurazione delle relative conseguenze. Un altro punto

fondamentale è l'analisi delle priorità aziendali, che dipende dall'individuazione delle principali categorie di stakeholder e delle loro priorità in tema di sostenibilità.

I punti appena elencati sono indispensabili per attuare una strategia sostenibile proattiva in modo responsabile e per ordinare le priorità aziendali con quelle degli stakeholder rendendoli partecipi nel processo decisionale. Dopo un'attenta analisi del quadro di riferimento in cui l'impresa opera, è essenziale individuare e diffondere la propria mission riguardante i concetti di sostenibilità. Per attuare la strategia aziendale, l'impresa andrà ad inserire all'interno di un piano strategico sia obiettivi aziendali di medio/lungo periodo che intende perseguire sia strumenti per la loro misurazione e realizzazione. Successivamente, viene svolta un'azione di monitoraggio e raffronto della propria strategia con quella effettuata dai concorrenti, in modo tale da riconoscere i punti di forza e gli elementi di differenziazione. Per far sì che questo piano strategico si realizzi è necessario lo sviluppo di un modello di business che ne supporti il raggiungimento. In questo contesto, ricopre un ruolo fondamentale la governance aziendale e la nuova figura del *Sustainability Manager*, i quali verificano lo stato di raggiungimento degli obiettivi prefissati e propongono eventuali azioni correttive in base ai cambiamenti del contesto di riferimento.

2.1.2. La governance e il Sustainability Manager

Per realizzare un percorso di trasformazione sostenibile all'interno dell'azienda è necessario coinvolgere il management di primo livello, il cui compito è definire la strategia e le azioni che a loro volta andranno ad influenzare la reputazione dell'impresa. Pertanto, per essere implementata, la sostenibilità richiede necessariamente la partecipazione di tutte le operazioni svolte dalle diverse aree funzionali: dalla struttura della Corporate Governance, alla gestione caratteristica e ai processi operativi come l'attività di programmazione e controllo.

La Corporate Governance rappresenta l'insieme delle strutture e processi decisionali che guidano, controllano e governano un'impresa allo scopo di aiutare i manager ad essere responsabili nei confronti degli stakeholder. Una buona governance deve saper integrare la sostenibilità al centro della gestione.

Sulla base di questi concetti, è stato creato il nuovo Codice di Corporate Governance, approvato nel gennaio 2020 dal Comitato Italiano per la Corporate Governance e che ha sostituito il Codice di Autodisciplina. Infatti, oggi più che mai, molti Paesi si impegnano ad orientare la Governance verso i temi della sostenibilità. Con riferimento al codice aggiornato, è importante attuare un modello di governance che sia capace di raggiungere il successo sostenibile, ovvero *l'“obiettivo che guida l'azione dell'organo di amministrazione e che si sostanzia nella creazione di valore nel lungo termine a beneficio degli azionisti, tenendo conto degli interessi degli altri stakeholder rilevanti per la società”* (Borsa Italiana. Comitato per la Corporate Governance 2020, p. 4).

Tuttavia, la trasparenza delle informazioni è un'altra prerogativa fondamentale per l'attuazione di pratiche sostenibili. Per garantire trasparenza è importante che la divulgazione delle informazioni a tutti gli stakeholder sia facilmente comprensibile e accurata. Infatti, un altro principio che collega la governance alla sostenibilità è il processo conosciuto come *stakeholder engagement*, il quale ha lo scopo di ampliare la responsabilità con il coinvolgendo degli stakeholder nelle scelte aziendali. Si tratta di superare il tradizionale sistema di governo unidirezionale da parte delle organizzazioni, favorendo la partecipazione di tutti i portatori d'interesse nel determinare gli orientamenti strategici aziendali. Se gli organi al vertice non sono convinti di intraprendere il percorso verso i temi della sostenibilità, l'eventualità di fallimento è elevatissima. Pertanto, nel momento in cui un'impresa decide di introdurre i principi sostenibili è importante che vengano prese in considerazione tutte le aree aziendali. Sarebbe controproducente usare sistemi di produzione ambientalmente sostenibili, e allo stesso tempo avere la funzione logistica che opera in modo tradizionale, senza preoccuparsi degli impatti negativi che possono provocare le proprie attività.

L'introduzione di figure professionalmente preparate nell'ambito della sostenibilità è quindi un attributo fondamentale per avere una Governance indirizzata su queste tematiche e che attui le necessarie decisioni strategiche. Solitamente le imprese di grandi dimensioni istituiscono un Comitato interno nel Consiglio di Amministrazione (CDA) che ha competenze specifiche sulla materia. Queste figure nel CDA garantiscono che la

sostenibilità sia integrata nella strategia e nei processi decisionali dell'impresa. Vista la crescente sensibilità verso la sostenibilità, molte aziende stanno assumendo una figura professionale apposita, ovvero il *Sustainability Manager*. La sua funzione, a differenza di altre figure ormai ben definite, non è ancora oggi molto chiara e diffusa. Il *Sustainability Manager* ha il compito di gestire attività a livello manageriale della sostenibilità e della responsabilità sociale dell'impresa. Inoltre, deve attuare delle strategie che siano in grado di favorire la gestione aziendale ordinaria con le attività innovative che il contesto in cui opera richiede, guidando l'azienda verso il cambiamento.

Nel dettaglio, il *Sustainability Manager* svolge diverse mansioni: identifica e analizza i diversi fattori di impatto ambientale come la gestione dei consumi, lo smaltimento dei rifiuti, le emissioni di CO₂ e suggerisce possibili soluzioni “green”; seleziona e valuta i fornitori in base ai requisiti di sostenibilità e li monitora per garantire la concreta adozione di azioni sostenibili; diffonde i concetti di sostenibilità coinvolgendo tutti gli stakeholder attraverso una comunicazione chiara e trasparente e strumenti di formazione; si occupa di far rispettare le norme ambientali nel sistema di produzione e analizza gli standard di qualità legati alla sicurezza dei prodotti; determina i possibili investimenti sostenibili valutando l'impresa mediante i rating ESG e propone piani di investimento coerenti con la responsabilità sociale ed ambientale; stila piani e bilanci di sostenibilità e individua gli obiettivi da perseguire e i processi per raggiungerli.

2.1.3 Lo stakeholder engagement e la cultura aziendale

La crescente complessità e l'urgenza nel fronteggiare le minacce globali, diventa oggi imminente individuare un modello di sviluppo che sia capace di attuare un processo di crescita più inclusivo e sostenibile. Le imprese si trovano a dover sostenere due tipi di cambiamenti:

1. uno legato alle supply chain, le quali divengono sempre più complesse e i prodotti hanno impatti che vanno al di là dei singoli stakeholder della singola impresa;
2. uno dipende da diversi fattori, tra cui la iper-trasparenza e la caduta della fiducia pubblica nel governo e nelle aziende e il fatto che gli stakeholder di un'organizzazione vogliono essere partecipi dei processi decisionali.

Dunque, nel momento in cui un'impresa vuole iniziare un percorso volto allo sviluppo sostenibile è fondamentale modificare il proprio modello di business. Secondo Alexander Osterwalder, padre del Business Model Canvas, *"a business model describes the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value"*.

In altre parole, il business model, che deve essere flessibile e dinamico, è l'insieme delle pratiche organizzative e delle soluzioni strategiche attraverso il quale l'azienda ottiene un vantaggio competitivo sul mercato. Un'impresa che vuole diventare sostenibile deve superare il modello tradizionale che vedeva il cliente come elemento stimolatore dell'attività aziendale. Tutti i soggetti portatori di interesse con cui entra in relazione l'impresa (clienti, fornitori, istituti di credito, pubblica amministrazione, comunità di riferimento e collaboratori) diventano importanti nella strategia aziendale. Con ciò, non significa che l'impresa non debba più dedicare la sua attenzione al cliente, ma è importante che si interessi di tutti gli individui e le istituzioni con cui può entrare in relazione.

Tutto ciò è possibile se si parte da un radicale cambiamento culturale da parte dei singoli individui presenti in azienda. La cultura è il motore per una crescita sostenibile, capace di segnalare e orientare i modi di pensare, le decisioni e le azioni. Si tratta di una presa di coscienza fondamentale da parte dell'impresa, che inserisce l'etica al centro della cultura aziendale nel raggiungere gli obiettivi di sostenibilità prefissati.

Quando le imprese riconoscono il fatto che la sostenibilità è un driver strategico, si vedono costrette a ripensare ai prodotti, ai servizi offerti oltre che ai processi. Per soddisfare le richieste degli stakeholder, un'impresa sostenibile è fondamentale che sia anche innovativa, e per farlo non deve investire solo in ricerca, ma anche impiegare tutte le potenzialità della tecnologia.

Oggi, la sostenibilità rappresenta un asset indispensabile sul quale l'impresa può creare la sua reputazione e un percorso competitivo ed evolutivo credibile e continuativo. Questi aspetti sono in grado di dare risposte concrete e coerenti a tutte le richieste provenienti dal sistema di stakeholders che sono influenzati direttamente e indirettamente dall'azione economica e sociale dell'impresa.

In questo contesto, si inserisce il processo di stakeholder engagement, il quale nasce dal bisogno dell'impresa di rafforzare la propria reputazione sul mercato, nei confronti dei clienti, dei suoi dipendenti e delle imprese concorrenti. Quindi, l'obiettivo non è più il solo profitto, ma la reputazione, che accresce il valore economico e sociale dell'azienda.

Lo stakeholder engagement è strettamente connesso alla sostenibilità, ma per generare valore il coinvolgimento deve concretizzarsi in una reale inclusione degli stakeholders nei processi decisionali. Chiara Mio definisce lo stakeholder engagement come il processo che l'impresa mette in piedi per coinvolgere i portatori di interesse nelle proprie attività e nei processi decisionali e costituisce un driver fondamentale per il successo dell'implementazione dei modelli di business e per il raggiungimento dei risultati prefissati (Mio 2021, pp. 68-69).

Secondo la *World Business Council for Sustainable Development* la partecipazione degli stakeholder nell'organizzazione è uno strumento fondamentale per coinvolgere le persone in una discussione seria. Al contrario, se non esiste il coinvolgimento in un dialogo attivo con gli stakeholder può portare l'impresa alla perdita di importanti informazioni del mercato. Questo può danneggiare la reputazione dell'impresa e la relazione con i propri dipendenti.

Per realizzare un processo di engagement efficace è necessario un percorso di condivisione di valori e di valutazione dei risultati economici e socio-ambientali nell'ottica di soddisfare le aspettative e le richieste degli stessi stakeholder, e questo permette alle imprese di prendere delle decisioni strategiche più specifiche ed efficaci. È altresì fondamentale conoscere quali sono gli stakeholder rilevanti e come e perché dovrebbero essere coinvolti dall'organizzazione. Pertanto, il primo passo per qualunque organizzazione che voglia impegnarsi in una strategia di sostenibilità consiste nella definizione di una corretta mappatura degli stakeholder più significativi. Questo processo viene svolto per identificare tutti quei soggetti che sono in grado di influire sulle decisioni rilevanti dell'impresa, come per esempio l'attuazione di nuovi progetti o iniziative, la corretta gestione dei rischi e delle esternalità, la riduzione dei costi, il miglioramento della reputazione aziendale e così via.

Dalla mappatura degli stakeholder prende forma anche l'analisi della materialità delle informazioni, che mette a sistema i temi della sostenibilità significativi per l'organizzazione con quelli essenziali per gli stakeholder, al fine di identificare una priorità di ambiti nei quali sviluppare azioni. Le informazioni ottenute dalla matrice di materialità permettono di individuare le principali aree di intervento, con l'obiettivo di ottenere un "pensare sostenibile" istintivo, coerente e uniforme da parte dell'intera popolazione aziendale. In tal modo, grazie ai risultati di questo framework, sarà più semplice progettare e implementare azioni che garantiscano la creazione di valore e che rafforzino l'equilibrio tra azienda e tutti gli stakeholder. Dunque, lo stakeholder engagement aiuta tutti i soggetti coinvolti a comprendere e risolvere le problematiche socio-ambientali legate con l'attività imprenditoriale. In questo modo si potranno perseguire gli obiettivi che nessuno stakeholder avrebbe potuto raggiungere agendo da solo.

Tuttavia, all'interno dell'impresa c'è una forte disomogeneità tra i soggetti coinvolti in termini di accessibilità alle informazioni ed intensità di contatto; pertanto, per risolvere questa difficoltà vengono utilizzati dei mezzi di comunicazione multidirezionale.

Ci sono diverse modalità per approcciare e coinvolgere gli stakeholder nei progetti di comune interesse. Una delle azioni che si può attivare per coinvolgere gli stakeholder è, ad esempio, dare la possibilità agli stakeholder di accedere alle informazioni o alle disponibilità finanziarie per svolgere ricerche e condividere i risultati con le istituzioni. Questo però presuppone che ci sia un supporto economico trasparente, sulla base di progetti condivisi con obiettivi molto chiari. Inoltre, possono essere sviluppate delle azioni tese a cooperare con i propri stakeholder attraverso partnership o progetti per la generazione di valore condiviso che creino un vantaggio competitivo sia per l'impresa sia per lo stakeholder.

Lo stakeholder engagement avviene nel tempo in modo graduale e realizzato sulla reciproca fiducia, come illustrato nella figura seguente.

Figura 2.1.3a - Le generazioni dello stakeholder engagement



Fonte: AA1000, AccountAbility 2015, www.accountability.org

Lo stakeholder engagement non è uno strumento fine a sé stesso, ma deve avere un obiettivo preciso in modo da diventare strategico a 360 gradi. Uno stakeholder engagement totalmente integrato nella governance e nella strategia organizzativa coinvolge continuamente le funzioni aziendali.

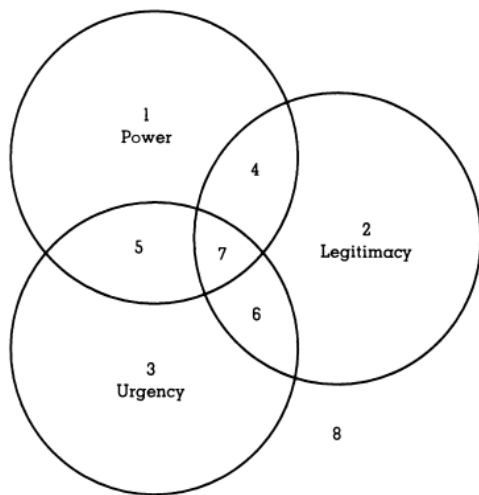
Per dialogare attivamente con gli stakeholder, gli strumenti più utilizzati per quanto riguarda gli aspetti social sono le survey, i focus group, i workshop e le conferenze, le visite in azienda e gli incontri di lavoro. Mentre per iniziative più indirizzate al marketing, vengono impiegate le ricerche di mercato, gli studi degli opinionisti, gli annunci ai media e le conferenze stampa. Le organizzazioni che sono più impegnate nel processo di stakeholder engagement usano anche mezzi più avanzati come i forum multi-stakeholder, i comitati consultivi o la formazione di stakeholder network per rispondere alle problematiche comuni, come per esempio, la realizzazione e coordinazione di asilini per i figli dei lavoratori. Le relazioni con i diversi stakeholder dipendono dal differente rapporto di forza tra le parti.

Nel 1997, Mitchell, Agle e Wood hanno teorizzato un modello di identificazione degli stakeholder più rilevanti per l'impresa, chiamato *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience*. Secondo questa teoria, la prioritizzazione degli stakeholder è basata sulla combinazione di tre parametri principali, analizzati congiuntamente:

1. **Potere:** è il potere di influenzare l'impresa e imporre il proprio volere nella relazione;
2. **Legittimità:** è la relazione che lega lo stakeholder all'impresa e alle istanze che quest'ultimo avanza;
3. **Urgenza:** è il grado con cui le aspettative dello stakeholder richiedono una maggiore attenzione.

Questo modello di prioritizzazione degli stakeholder proposto da Mitchell et al (1997) è utile ai manager per comprendere come impostare al meglio le relazioni.

Figura 2.1.3b - Theory of Stakeholder Identification and Salience



Fonte: Mitchell, Aglee e Wood, Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience, 1997

Infine, in un processo di stakeholder engagement è importante la fase di *“Review and Improve”*. Questa fase permette all'organizzazione di monitorare e valutare i risultati raggiunti lungo il percorso, ma anche la qualità complessiva dello stakeholder engagement in termini di commitment. L'obiettivo finale è il continuo miglioramento del processo, apprendendo e ottenendo feedback dai propri stakeholder e dialogando con essi in merito ai risultati emersi.

Non basta limitarsi alla raccolta di feedback per comunicare agli stakeholder il valore e l'impatto generato da questo processo di engagement, ma l'impresa dovrebbe pubblicare un report per riassumere tutte le iniziative degli stakeholder, al fine di provare

come l'engagement realizzato possa contribuire a creare valore per la strategia aziendale e le funzioni operative.

In un contesto come quello attuale, è sempre più diffusa la richiesta della trasparenza nelle informazioni. Il principale framework che si occupa di inclusività e che deve regolare ogni attività di coinvolgimento degli stakeholder è la norma AA1000 – *AccountAbility 1000*. È lo standard di processo internazionale il cui obiettivo è migliorare le prestazioni delle organizzazioni e la loro responsabilità verso tutti i portatori di interesse.

L'*accountability* si realizza quando un'impresa si ritiene pienamente responsabile e cerca di coinvolgere gli stakeholder nell'individuare, comprendere e rispondere ai temi materiali della sostenibilità, ma anche di comunicare ed essere responsabile verso gli stakeholder riguardanti le decisioni, azioni e risultati.

Lo standard è caratterizzato da quattro principi fondanti:

1. **Materialità:** individuare cosa è importante e la significatività di un tema per l'organizzazione e i suoi interlocutori;
2. **Rispondenza:** è il modo in cui un'organizzazione risponde ai temi sollevati dagli stakeholder;
3. **Inclusività:** gli stakeholder devono essere partecipi nelle decisioni che li riguardano e giungere al conseguimento di una risposta responsabile e strategica alla sostenibilità;
4. **Impatto:** le imprese dovrebbero controllare, misurare e attribuirsi la responsabilità delle proprie azioni che influenzano gli ecosistemi. Questo principio è stato inserito nell'ultima versione del 2018.

Figura 2.1.3c - I principi di AccountAbility



Fonte: AA1000 Principi di AccountAbility 2018, www.accountability.org

In particolare, lo standard di riferimento che si occupa dello stakeholder engagement è l'AA1000 SES, il quale è un framework che ha l'obiettivo di avviare un dialogo tra le organizzazioni e le loro parti interessate per identificare congiuntamente le questioni chiave e sviluppare adeguate azioni di mitigazione.

2.1.4 Indicatori per misurare la sostenibilità aziendale

All'interno di un sistema di gestione è necessaria la presenza di un'attività di misurazione. Se l'impresa non è capace di misurare e di valutare i propri risultati difficilmente gli obiettivi fissati possono essere raggiunti. Sviluppare un buon metodo per misurare le prestazioni sostenibili è un requisito di successo per un'impresa, perché consente di valutare il suo percorso verso la sostenibilità e la congruenza delle azioni svolte con gli obiettivi strategici. Per le organizzazioni misurare le performance di sostenibilità è un requisito sempre più determinante e questo è dimostrato dalla maggior attenzione dedicata ai criteri ESG (*Environmental, Social and Governance*). Si tratta di una serie di parametri di natura ambientale, sociale e di governance usati per sviluppare strategie aziendali e attuare scelte responsabili per l'ambiente e la comunità.

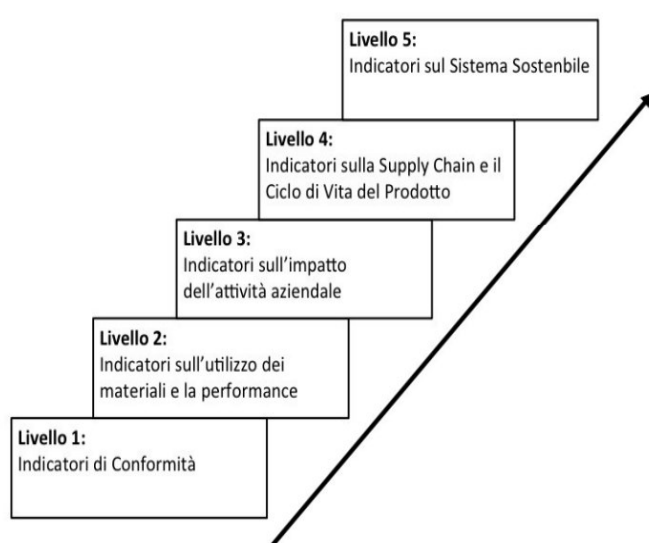
Misurare le performance ambientali e sociali non è semplice, anzi risulta molto più complesso rispetto alla performance economica. Infatti, i risultati ottenuti dalla dimensione economica sono individuabili dai documenti di bilancio e riassunti mediante l'utilizzo di indici economici come il ROI, ROE, ROS, EBIT, Capital turnover, ecc. Contrariamente, il punto critico degli indici di tipo ambientale e sociale sussiste nel fatto che non sono facilmente calcolabili in misure metriche. In tal senso, diventa fondamentale determinare degli indicatori, detti KPI (*Key Performance Indicators*) che generino dati misurabili mediante strumenti e sistemi condivisibili. Gli indicatori, per essere efficaci, devono avere determinate caratteristiche:

1. **Facilità e Comprensibilità:** se un indicatore non è facile da comprendere, perché le metriche sono troppo complesse o incoerenti, il suo utilizzo è limitato, sia come strumento di governance interna che come mezzo di comunicazione con il mondo esterno. Gli indicatori devono essere scelti in base soprattutto alla loro comprensibilità e fruibilità al fine di evitare interpretazioni sbagliate o parziali.
2. **Significatività:** gli indicatori dovrebbero avere un senso diretto legame con i processi gestionali e dare supporto al processo decisionale identificando aree e opportunità di miglioramento.
3. **Comprensività:** i KPI selezionati dovrebbero essere in grado di coprire tutti gli aspetti chiave e gli impatti significativi.
4. **Gestibilità e Comparabilità:** le variazioni delle prestazioni rilevate dagli indicatori dovrebbero essere valutate garantendo la comparabilità e la riproducibilità dei risultati. Se gli indicatori sono sviluppati sulla base di standard riconosciuti, hanno anche il potenziale per fornire un punto di riferimento continuo rispetto alla concorrenza.
5. **Controllabilità:** la controllabilità di un indicatore dipende dalla capacità del management di influenzare l'indicatore attraverso le proprie azioni e questo consente di segnalare chiaramente i progressi ottenuti agli stakeholder.
6. **Continuità:** è fondamentale che l'indicatore venga continuamente aggiornato e monitorato, in modo tale da permettere di tracciare efficacemente i cambiamenti nella performance; in caso contrario dovrebbe essere scartato dal set da utilizzare.

7. **Efficienza:** un aspetto importante è cercare di selezionare un insieme di KPI efficienti.

Il *Lowell Center for Sustainable Production (LCSP)* dell'Università del Massachusetts ha ideato uno strumento per consentire alle organizzazioni di valutare l'efficacia degli indicatori di sostenibilità, che può essere raffigurato con il seguente schema.

Figura 2.1.4 - Gerarchia degli Indicatori



Fonte: E. Baglieri, V. Fiorillo, Indicatori di performance per la sostenibilità, 2014

La figura suddivide gli indicatori in cinque livelli in base ai principi di sostenibilità:

1. **Conformità:** include gli indicatori che misurano il grado di conformità dell'organizzazione nei confronti del rispetto delle leggi e degli standard nazionali e/o internazionali
2. **Uso dei materiali e performance:** indicatori che misurano la quantità di risorse e materie prime usate, i rifiuti, i consumi energetici, le emissioni ecc.
3. **Effetti:** metriche relative agli impatti ambientali, norme di sicurezza, incidenti ecc.
4. **Supply chain e ciclo di vita del prodotto:** indicatori che vanno oltre il confine aziendale, ovvero l'azienda per essere sostenibile deve prendere in considerazione tutta la supply chain e l'intero ciclo di vita del prodotto.

5. **Sistema sostenibile:** indici che mostrano come l'azienda si inserisce nel contesto sociale ed economico. Questo indicatore determina anche l'impatto sulla qualità della vita dei dipendenti e della comunità.

Lo scopo di questo studio non è ordinare gli indicatori dal migliore al peggiore, ma quello di munirsi di un sistema per misurare la capacità degli indicatori di comunicare il processo decisionale e di valutare i progressi verso sistemi di produzione più sostenibili. Quindi, con un'attenta analisi l'impresa può avere uno sguardo critico verso la sostenibilità e determinare gli aspetti da migliorare in modo tale che le tre dimensioni della sostenibilità raggiungano un equilibrio.

Esistono degli strumenti per misurare e migliorare la sostenibilità. Questi strumenti hanno la finalità di raggiungere un grado di dettaglio e misurazione reale con cui l'impresa potrà valutare sia le potenzialità di sviluppare una strategia coerente con un modello di business circolare, sia se veramente ciò che sta attuando è vantaggioso e porta i benefici attesi. Gli indicatori e strumenti che permettono di effettuare un'analisi di questo tipo sono molteplici. La scelta del tipo di indice da adottare varia a seconda del focus di sostenibilità che l'impresa decide perseguire, se di natura sociale, ambientale o economica.

Di seguito sono elencati alcuni dei principali indicatori, selezionati a seconda del loro grado di utilità e maturità in termini di scelta da parte di molte imprese di dimensioni e settori di mercato differenti. Gli strumenti si differenziano in base alle tre dimensioni della sostenibilità. Tra gli strumenti che misurano e migliorano l'impatto sociale ci sono:

- i. **SLCA** – *Social Life Cycle Assessment*;
- ii. **Social Footprint** – *Product Social Identity*;
- iii. **KPI** specifici su aspetti sociali.

Mentre quelli che misurano e migliorano l'impatto ambientale:

- i. analisi dei flussi di massa – **Material Flow Analysis**;
- ii. **Carbon Footprint** – impronta di carbonio
- iii. analisi **LCA** – *Life Cycle Assessment*;
- iv. **KPI** specifici di natura **ambientale** (es. carbon e water footprint).

Infine, ci sono gli strumenti di misurazione e miglioramento di impatto economico come:

- i. analisi dei costi sul ciclo di vita – *Life Cycle Costing*;
- ii. KPI specifici di natura **economica**.

L'analisi LCA è lo strumento più efficace e utilizzato in materia di sostenibilità ambientale e vedremo che sarà utilizzato nel caso studio Selle Royal Group Spa.

Il *Life Cycle Assessment* (LCA) è una metodologia standardizzata e riconosciuta a livello internazionale dalle norme UNI EN ISO 14040:2021 e UNI EN ISO 14044:2021, che consente di analizzare gli impatti ecologici dei prodotti e processi innovativi, osservando anche gli impatti indiretti connessi alla supply chain, alle fasi di utilizzo e fine vita.

2.2 Sostenibilità nei livelli organizzativi

Come descritto nel paragrafo 2.1.3 “Lo stakeholder engagement e la cultura aziendale”, il primo step fondamentale per l'implementazione dei principi di sostenibilità, in tutti i livelli organizzativi dell'impresa, risiede nella creazione e divulgazione della cultura aziendale, che deve essere a sua volta fondata sugli stessi principi. In concreto, la leadership ha il dovere di creare una cultura aziendale sostenibile che, se esercitata al meglio, ha la potenzialità di indirizzando le scelte dei propri collaboratori, aumentando il loro grado di soddisfazione e, di conseguenza, la produttività e il senso di appartenenza. Nei successivi paragrafi verranno trattati gli impatti di una cultura aziendale sostenibile nei livelli organizzativi principali all'interno dell'impresa.

2.2.1 Gestione delle risorse umane

La gestione delle risorse umane è un ambito in cui le politiche di sostenibilità sono presenti e determinanti. La crescente importanza delle persone per la qualità dell'ambiente di lavoro e l'equilibrio tra lavoro e vita privata, una forte sensibilità al trattamento equo e le pressioni normative sulla sicurezza sul lavoro, sono fattori chiave che stanno spingendo sempre più aziende verso un approccio sostenibile nella gestione del personale. All'interno delle realtà aziendali, questa funzione è infatti riconosciuta come un fattore determinante per il successo dell'intera organizzazione. Qualsiasi

azienda si occupa della formazione, del mantenimento e dello scioglimento delle relazioni di impiego, che vengono anche definite relazioni sociali.

La gestione delle risorse umane ha iniziato ad assumere un ruolo strategico solamente dagli anni Ottanta. Alcuni studi hanno poi esaminato le potenzialità della funzione delle risorse umane in termini di sostenibilità. Programmando una sostenibilità a lungo termine in questa funzione si aprono nuovi ambiti non considerati prima nell'analisi e valutazione dei sistemi di *Human Resource Management*, in breve HRM.

Viene così coniata l'espressione "*Sustainable Human Resource Management*", con cui si intende l'utilizzo di strumenti di HR per integrare gli obiettivi di sostenibilità nelle imprese attraverso la progettazione di sistemi di gestione e sviluppo di personale in grado di raggiungere prestazioni aziendali sostenibili.

Il *Sustainable HRM* aiuta a consolidare le competenze dei dipendenti e a creare motivazione, valori e fiducia che sono necessari in modo che l'impresa possa ottenere esiti economici, sociali ed ambientali voluti. Per rendere operativi gli obiettivi e le strategie di sostenibilità aziendale, le imprese utilizzano politiche e pratiche HR capaci di valorizzare l'equità, lo sviluppo e il benessere, e che siano allo stesso tempo efficaci nel favorire la tutela dell'ambiente.

I ruoli che vengono affidati ai responsabili del personale sono due:

1. **Supportare la strategia di sostenibilità a livello aziendale**, attraverso l'uso di processi e strumenti delle risorse umane che aiutano a infondere valori sostenibili nella cultura, nel comportamento e nelle pratiche dell'azienda.
2. **Gestire i dipendenti secondo principi di sostenibilità**, attraverso l'utilizzo di processi e pratiche HR che supportino e promuovano la "felicità" di chi lavora in azienda.

2.2.1.1 Sostegno della strategia di sostenibilità a livello corporate

Per il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità dell'impresa, il dipartimento delle risorse umane utilizza degli strumenti che permettono la creazione di processi di gestione e di sviluppo del personale. In tal senso, questa funzione aziendale può supportare la strategia di sostenibilità a livello aziendale promuovendo iniziative legate alla formazione dei dipendenti sui temi della sostenibilità. L'attività della funzione HR è necessaria per

sensibilizzare i lavoratori sui problemi ambientali attuali, formarli sui sistemi di lavoro che consentono di limitare gli sprechi, risparmiare energia e risorse ed incoraggiarli a cercare opportunità di lavoro per contribuire a rendere le loro imprese più sostenibili. Il passaggio verso un sistema sostenibile è una sfida complessa per le aziende che richiede di avere competenze specifiche. Pertanto, è fondamentale che all'interno delle imprese ci siano delle figure professionali adeguate che promuovano l'apprendimento di competenze che consentano di coordinare le molteplici sfide e difficoltà involte nel processo di transizione. I dipendenti possono essere motivati e incoraggiati mediante compensi e premi per riconoscerli il loro contributo nella creazione di un'un'azienda più sostenibile. Questi compensi possono avere natura monetaria e non monetaria. Inoltre, per rendere un'impresa sostenibile si possono incoraggiare i lavoratori a partecipare a delle attività sociali e ambientali organizzate dall'impresa stessa, come per esempio utilizzare il car sharing, la bicicletta e i mezzi pubblici per diminuire le emissioni CO₂, ridurre il più possibile l'utilizzo della plastica e favorire il riutilizzo e il riciclo per limitare gli sprechi.

2.2.1.2 Gestire il personale secondo i principi della sostenibilità

La gestione sostenibile dei dipendenti che operano all'interno di un'impresa può essere ricondotta a tre aree: garantire la sicurezza sul posto di lavoro, migliorare la qualità lavorativa e sostenere l'equilibrio tra lavoro e vita privata dei dipendenti.

Per quanto riguarda il tema sulla sicurezza sul lavoro è importante adottare pratiche volte a promuovere un posto di lavoro sicuro. Questo fattore non è lasciato alla discrezione delle imprese, piuttosto esistono una serie di norme obbligatorie da rispettare, almeno nei Paesi sviluppati.

Tanto è vero che in Italia è stato emanato nell'aprile 2008 il Decreto 81/2008, con il quale si vuole guidare le aziende in materia di prevenzione e sicurezza sul lavoro, conosciuto come *"Testo unico sulla sicurezza sul lavoro"*. Questo decreto include le direttive comunitarie, promuovendo processi volti alla tutela della salute e della sicurezza lavorativa ed alla prevenzione degli infortuni. Prevede il coinvolgimento di tutte le parti interessate, in particolare i lavoratori stessi, nella formazione volte a rendere responsabili i comportamenti tenuti in azienda. L'ente impegnato in questo ambito è l'INAIL, *Istituto*

Nazionale Assicurazione Infortuni sul Lavoro, che favorisce la cultura della sicurezza, in ambito lavorativo, attraverso numerose iniziative formative e divulgative. A livello internazionale è stato istituito l'ILO, acronimo di *International Labour Organization*, il quale ha il compito di promuovere standard globalmente riconosciuti che riguardano le condizioni ed i diritti dei lavoratori.

Il secondo tema da considerare è la qualità del contesto lavorativo, in quanto il dipartimento delle risorse umane adottano metodi di assunzione e di compensazione esenti da qualsiasi forma di discriminazione. Un esempio è il gender gap, ovvero la differenza in termini di occupazione tra uomini e donne che si sta riducendo progressivamente, con un incremento di figure femminili che assumono posizioni di vertice in un'organizzazione. Sempre in questo scenario, è fondamentale che un'impresa sostenibile si impegni ad assicurare ai propri dipendenti una formazione continua ed a sostenere la crescita professionale al suo interno. La formazione del personale riguarda tutte le attività proposte dall'azienda per fornire ai dipendenti nuove competenze o per aggiornare quelle esistenti. La formazione ha come proposito non solo lo sviluppo delle cosiddette *hard skills*, ovvero competenze tecniche e specifiche, ma anche delle *soft skills*, intese quelle competenze trasversali come le capacità comunicative, la gestione dello stress, la flessibilità, il lavoro di squadra, ecc. Oltre a migliorare la qualità del posto di lavoro, l'attuazione di un processo di formazione può portare benefici all'impresa, la quale può godere dello sviluppo professionale dei dipendenti sotto forma di maggiore competitività e produttività.

Infine, l'ultimo importante aspetto che un'impresa sostenibile deve tenere in considerazione è l'equilibrio tra lavoro e vita privata. La necessità di conciliazione vita-lavoro è un tema a cui i dipendenti sono sempre più consapevoli e sensibili. Le aziende possono sostenere questa esigenza introducendo di nuove modalità di organizzazione del lavoro, adottando una maggiore flessibilità e garantendo una maggior autonomia ai dipendenti nella scelta degli orari lavorativi. Questo può avere un impatto positivo sia sul benessere dei dipendenti sia sulla azienda stessa. Concedere ai propri dipendenti una maggiore flessibilità sugli orari, non solo migliora le relazioni, ma aumenta anche la concentrazione e la produttività sul posto di lavoro. Un altro strumento che le imprese

possono usare per promuovere il concetto di work-life balance è l'inserimento di modalità di lavoro alternative, come per esempio lo *smart working*. Tale modalità richiede ai lavoratori di svolgere le proprie mansioni da remoto, direttamente dalle proprie abitazioni senza recarsi nella sede aziendale. Lo smart working è molto apprezzato dai dipendenti, in quanto consente, innanzitutto, di ridurre i loro costi ma, soprattutto, recuperare il tempo necessario per spostarsi tra lavoro e casa. Adottare pratiche che sostengano questo bilanciamento è uno degli aspetti che incide maggiormente sulle scelte occupazionali dei lavoratori.

2.2.2 Logistica sostenibile

La sostenibilità è un fattore presente anche nella logistica e rappresenta una delle sfide più complesse e rilevanti che un'azienda deve affrontare. Questa funzione ha un impatto significativo sull'ambiente e negli ultimi decenni con l'era dei modelli ESG, il concetto di logistica sostenibile o "*green logistics*" è diventato una priorità per le imprese. L'obiettivo è quello di mettere in atto una serie di azioni con lo scopo di minimizzare gli impatti negativi socio-ambientali. Per cui, per creare una funzione logistica efficiente e rispettosa della qualità della vita, si ambisce a promuovere la collaborazione tra imprese e proponendo nuove soluzioni di trasporto, consegna e packaging con l'intento di diminuire gli sprechi, le emissioni, inquinamento ed i problemi di mobilità nella logistica tradizionale.

L'implementazione di una logistica sostenibile consente di limitare l'impatto ambientale dell'attività aziendale e al tempo stesso di ottimizzare la gestione e la programmazione delle mansioni che si svolgono nella supply chain, dall'acquisto delle materie prime alla consegna al cliente. Nel momento in cui un'impresa decide di implementare una logistica green, deve considerare un aumento dei costi e la necessità di effettuare rilevanti investimenti. Questo rappresenta un ostacolo importante in quanto non tutte le imprese possono permettersi di supportare tali spese economiche.

Di seguito si analizzano gli aspetti principali nei quali le imprese, che ambiscono ad essere sostenibili, devono intervenire.

2.2.2.1 Gestione dei trasporti sostenibili

Un'impresa, per essere sostenibile nella consegna dei propri prodotti, dovrebbe adottare politiche di trasporto sostenibili che consentano di creare un sistema ideale di trasporti che punta a diminuire l'impatto ambientale e le emissioni di CO₂ e al contempo rendere gli spostamenti efficienti e rapidi. L'inquinamento ambientale è fortemente dovuto al traffico, che ha avuto un aumento esponenziale a cause delle consegne generate dal mercato dell'e-commerce. Questo ha impattato i modelli tradizionali su cui si basava la logistica, avendo conseguenze sulla modalità di imballaggio e sulla consegna dei prodotti in termini di esternalità negative.

Pertanto, le imprese cercano di diventare sempre più eco-compatibili realizzando dei piani logistici in grado di tracciare il percorso migliore e razionalizzare in modo ottimale le consegne, preferibilmente concentrare più consegne in una sola spedizione, tutelando allo stesso tempo il servizio al cliente. Il modo per migliorare questo aspetto è l'integrazione di software per la gestione delle spedizioni, i quali consentono una regolazione efficace tra magazzino e aziende di trasporto.

Difatti, l'interesse da parte della comunità sui cambiamenti climatici della Terra è cresciuto in modo determinante, tanto che, la Commissione Europea ha istituito un programma volto a contenere le emissioni di CO₂ per un'economia più sostenibile entro il 2050, attraverso progetti e infrastrutture da compiere in tutti gli Stati membri. In tale ambito non è facile determinare soluzioni concrete ed economicamente efficienti che consentano di superare l'utilizzo dipendente e dominante dei combustibili fossili. Ciò nonostante, le imprese che sono più impegnate su queste tematiche sono quelle dedicate nello sviluppo di mezzi elettrici o ad idrogeno con impatto ambientale zero.

Molte imprese stanno adottando la tecnica del *mobility management*, la quale consiste nell'elaborazione di strategie per la mobilità delle persone e il trasporto delle merci in una prospettiva di sostenibilità ambientale. A tal fine è stata introdotta la figura professionale del *mobility manager*. Il mobility manager aziendale è definito dal D.M. 12/05/2021 come una "*figura specializzata, [...] nel governo della domanda di mobilità e nella promozione della mobilità sostenibile nell'ambito degli spostamenti casa-lavoro del*

personale dipendente"⁴. Lo scopo principale è creare un Piano Spostamenti Casa-Lavoro (PSCL), il quale si tratta di uno strumento che razionalizza gli spostamenti del personale mediante l'analisi, lo sviluppo e la verifica di una serie di aspetti.

2.2.2.2 Infrastrutture ecosostenibili

La più grande rivoluzione nel mondo della logistica riguarda le infrastrutture, in particolare quelle di stoccaggio. Il cosiddetto *Green Warehouse* prevede la realizzazione di progetti volti alla riduzione dei consumi energetici nelle infrastrutture logistiche, attraverso il rinnovamento di quelli usati o la costruzione di nuovi più ecologicamente sostenibili. Dovrebbero essere promosse strutture sostenibili, dove le dimensioni siano ottimizzate e l'impatto ambientale sia ridotto. È evidente che una particolare attenzione è riservata ai consumi di energia elettrica e acqua, con l'obiettivo ultimo di rendere il magazzino autonomo e in grado di generare energia pulita per gli operatori. A supporto di ciò, per incoraggiare e supportare la costruzione di moderni magazzini, sono stati sviluppati degli standard specializzati. Nello specifico la certificazione *Breeam*, che verifica la sostenibilità di un edificio analizzando una serie di fattori, quali: gestione, acqua, benessere, materiali, ecc, e lo standard *LEED*, acronimo di *Leadership in Energy and Environmental Design*, rappresentano riferimenti di eccellenza ampiamente utilizzate.

Il proposito di un magazzino *green* è quello utilizzare quante più risorse naturali possibili, come per esempio utilizzare la luce solare per illuminare e riscaldare l'ambiente, sfruttare il vento per raffreddare e ventilare l'ambiente, utilizzare il terreno per il riscaldamento e l'acqua per il raffreddamento. Tuttavia, per avere davvero un magazzino *green*, risulta fondamentale per prima cosa, la fase di progettazione, attraverso la quale si programma l'utilizzo di criteri di costruzione sostenibile e la preparazione del magazzino per ridurre al minimo i costi operativi e massimizzare il risparmio energetico. A tale scopo si possono considerare, ad esempio, la pianificazione dell'ubicazione delle merci, l'utilizzo

⁴ Il decreto 12 maggio 2021 è stato pubblicato nella Gazzetta Ufficiale dal Ministero della Transizione Ecologica in concerto con il Ministro delle Infrastrutture e della Mobilità Sostenibili. Il DM ha l'obiettivo di chiarire le modalità attuative delle disposizioni relative all'importante figura del Mobility Manager.

dell'illuminazione led, l'installazione di pannelli fotovoltaici per i fabbisogni elettrici e l'utilizzo di vernici isolanti per avere un isolamento maggiore per l'edificio.

Il consumo di energia dovrebbe provenire da fonti completamente rinnovabili, alcune delle quali possono essere installate direttamente in prossimità del magazzino, come ad esempio un sistema di raccolta dell'acqua piovana per l'irrigazione. Inoltre, l'uso di software specifici del magazzino, come, per esempio, il *Warehouse Management System* o WMS, hanno lo scopo di ottimizzare le movimentazioni interne di magazzino e di eseguire le transazioni, incluse le operazioni di spedizione, ricezione, riordino e raccolta. Infine, per un magazzino già operativo, è utile rivedere gli impianti aggiornando le soluzioni esistenti con nuove soluzioni tecnologiche più sostenibili.

2.2.2.3 Rapporto con i consumatori

Negli ultimi anni, è cresciuta considerevolmente la responsabilità dei consumatori nei confronti della sostenibilità. Sono sempre più attenti se il prodotto è stato coltivato rispettando l'ambiente e i lavoratori, tutelando il territorio rurale e le società che ci vivono. Dal punto vista dei problemi logistici attuali, c'è una mancanza di sensibilizzazione da parte dei consumatori e questo è un freno per lo sviluppo di una logistica green. In questo senso c'è un trade off tra l'interesse del consumatore di ricevere il prodotto subito e quello di essere sostenibile. Difatti, i consumatori richiedono consegne veloci completate in brevissimo tempo, perfino spesso nella stessa giornata in cui è eseguito l'ordine di acquisto. Ciò si è rivelato in contrasto con le preoccupazioni ambientali, poiché i costi di flusso e trasporto non possono essere ottimizzati. La logistica, infatti, è invisibile ai consumatori, i quali spesso non sono pienamente consapevoli dei vari processi che sono alla base della consegna dei prodotti.

2.2.2.4 Gestione della catena di fornitura

Con il concetto di logistica sostenibile viene abbandonata l'idea di sostenibilità insita solo nelle logiche interne dell'azienda, estendendola a tutta la filiera. Una filiera sostenibile è quella che cerca di limitare, in tutte le sue fasi, gli impatti ambientali e sociali negativi. Più precisamente lo spazio di manovra per essere sostenibile parte dall'ottenimento delle

materie prime, passando per la produzione e il conseguente stoccaggio del prodotto finito, fino alla consegna al cliente. Per fare questo è necessaria la collaborazione di tutte le parti coinvolte nella filiera, dai fornitori di materie prime, imballaggi e condizionamento alle agenzie di trasporto preposte alla consegna degli ordini. Tutti devono unire gli sforzi, promuovendo azioni concrete come l'utilizzo di materie prime da fonti sostenibili o la razionalizzazione delle risorse utilizzate.

In particolare, gestire e migliorare le relazioni con i propri fornitori in un'ottica di sostenibilità sta diventando essenziale per le aziende. Un'impresa può selezionare i propri fornitori sulla base di criteri etici come la certificazione SA 8000 e/o la certificazione OHSAS 18001. Lo standard SA8000 (Responsabilità Sociale) è uno standard internazionale che elenca i requisiti per la condotta etica delle aziende e delle filiere produttive nei confronti dei lavoratori. Per esempio, tratta il rispetto dei diritti umani, dei diritti dei lavoratori, la tutela dei minori che sono sfruttati e la garanzia della sicurezza e la salute sul lavoro. La norma SA8000 include nove requisiti sociali volti ad aumentare la competitività delle organizzazioni che forniscono volontariamente garanzie etiche nelle loro catene di approvvigionamento e cicli produttivi. La certificazione OHSAS 18001 (*Occupational Health and Safety Assessment Series*) definisce i requisiti di un sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro (SSL). La OHSAS 18001 è stata creata dall'impegno congiunto di enti nazionali di regolamentazione, organismi di certificazione e consulenti del settore. Tale standard è stato sviluppato per soddisfare le specifiche esigenze del mercato che richiedono una norma unica per la gestione della salute e sicurezza dei lavoratori.

Un'organizzazione che è impegnata in una transazione sostenibile deve tener conto di cinque aspetti:

1. **Selezione:** la scelta responsabile dei fornitori è il punto di partenza per il successo sostenibile della logistica. L'interesse da parte dei fornitori agli aspetti sociali e ambientali, nonché agli aspetti economici, deve essere un prerequisito indispensabile per avviare i rapporti commerciali.
2. **Controllo:** una volta individuati i fornitori eco-sostenibili, l'azienda deve impegnarsi a verificare che stiano effettivamente attuando pratiche sostenibili. In questo senso,

instaurare un rapporto di fiducia a lungo termine può aiutare e ridurre lo sforzo richiesto in questa attività.

3. **Sostenere il miglioramento:** le aziende devono promuovere anche la diffusione delle pratiche sostenibili per i propri fornitori. Esistono due forme principali di promozione: il trasferimento di competenze e finanziamento. L'attività di trasferimento può assumere la forma del riconoscimento di premi per il conseguimento di certificazioni ambientali o per la formazione dei dipendenti;
4. **Acquisto di prodotti sostenibili:** rappresenta un'importante fonte di promozione della sostenibilità per i fornitori.

2.2.2.5 Razionalizzazione del packaging

La funzione dell'imballaggio è quella di proteggere il prodotto durante il trasporto e renderlo più appetibile durante la fase di vendita, ma ciò comporta un notevole aumento del costo delle materie prime consumate e degli spazi occupati durante le fasi di trasporto e magazzino.

Ridurre il peso e le dimensioni dell'imballo o anche, se possibile, presentare il prodotto senza un imballo robusto è un buon modo per ridurre i costi. In alternativa, il percorso verso l'imballaggio ecologico può essere fatto attraverso l'uso di materiali sostenibili, organici e sviluppando un'attenta progettazione, pur avendo forza e concentrazione sulla riduzione dei materiali, sull'inchiostro da stampa e sulla buona riutilizzabilità e riciclaggio.

2.2.3 Produzione sostenibile

L'implementazione di processi produttivi sostenibili e le crescenti preoccupazioni ambientali hanno favorito lo sviluppo della cosiddetta economia circolare. Il termine economia circolare è stato fondato dalla Ellen MacArthur Foundation nel 2009 che la definisce come *“an industrial system that is restorative or regenerative by intention and design. It replaces the ‘end-of-life’ concept with restoration, shifts towards the use of renewable energy, eliminates the use of toxic chemicals, which impair reuse, and aims for the elimination of waste through the superior design of materials, products, systems, and, within this, business models”* (Ellen MacArthur Foundation 2013a, p. 7).

Si tratta quindi di un modello economico basato sul riciclaggio, il recupero e la trasformazione dei rifiuti o dei prodotti usati e la loro conversione in fattori di produzione che possono essere utilizzati per la fabbricazione di nuovi prodotti.

Ma cosa ci si aspetta da un prodotto definito sostenibile? Secondo Daniele Eccher, Corporate Sustainability Senior Manager in Fatar *“in tema di acquisti sostenibili siamo di fronte a un cambio epocale di approccio. Fino a ieri, chi sceglieva prodotti green, che fosse nel campo dell'alimentazione così come nella cura della casa e delle persone, era disposto a rinunciare in parte al gusto o alla performance a vantaggio di una scelta in linea con l'ambiente o la salute. Oggi non è più così. Da un prodotto bio ci si aspetta che sia salubre, ecologico, ma anche buono. La sensibilità è diversa e il consumatore non è più disposto a fare sconti”* (Zaini e Voci 2021, p. 127)

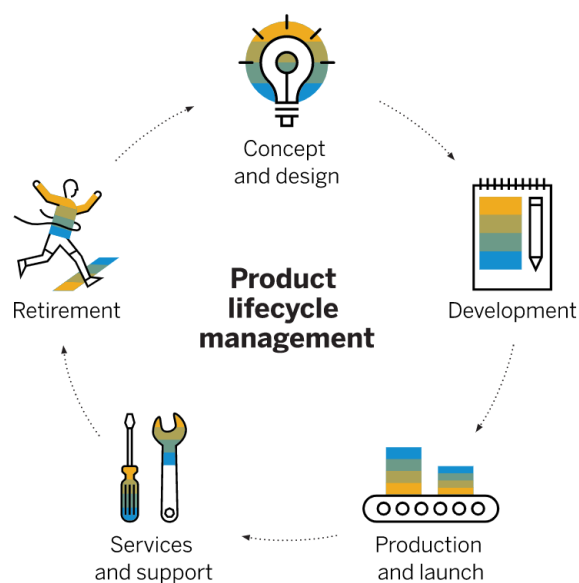
2.2.3.1 Gestione del prodotto

Analizzare i diversi aspetti del prodotto, come l'origine delle materie prime e il processo produttivo, è alla base della scelta da parte dell'impresa per essere sostenibile.

Inizialmente, le imprese erano basate su un'economia lineare, in cui il primo passo era quello di prendere le materie prime per trasformarle in prodotti finiti. Successivamente questo viene messo in vendita, acquistato dai consumatori e poi gettato via dopo l'uso, aumentando di conseguenza il volume dei rifiuti. Oggi invece, la produzione sostenibile richiede alle aziende di pensare alla gestione dell'intero ciclo di vita dei prodotti e degli impianti di produzione, dalla progettazione al riciclaggio o allo smaltimento. Pertanto, è importante che l'impresa definisca le modalità di gestione del ciclo di vita del prodotto.

La gestione del ciclo di vita del prodotto (PLM) è un approccio strategico aziendale per la gestione dei dati e dei processi implicati nel ciclo di vita di un prodotto, partendo dalla progettazione fino ad arrivare alle vendite, l'assistenza e il ritiro.

Figura 2.2.3.1a – Product lifecycle management



Fonte: <https://www.sap.com/italy/insights/what-is-product-lifecycle-management.html>

Il modello PLM cerca di coinvolgere persone, informazioni, processi e sistemi aziendali per favorire la capacità di un'impresa di sviluppare, commercializzare e supportare i propri prodotti e coinvolge cinque fasi:

1. **Idea/concept**: si tratta della fase di ideazione, in cui le caratteristiche del prodotto vengono definite in base a fattori come l'analisi della concorrenza, le lacune del mercato o le esigenze dei clienti. Inoltre, viene valutata anche la fattibilità dell'idea.
2. **Progettazione/sviluppo**: in questa fase viene creato il design dettagliato del prodotto, quindi il passaggio dal prototipo all'approvazione del prodotto pianificato, che permette di definire i perfezionamenti necessari.
3. **Produzione e lancio**: la produzione è il periodo di transizione prima del lancio del prodotto sul mercato in cui vengono nominati gli addetti e risolti possibili problemi nei processi. Dopodiché avviene il lancio del prodotto sul mercato.
4. **Supporto/manutenzione**: dopo il lancio del prodotto nel mercato, si genera la fase in cui viene offerto il servizio e il supporto, che è fondamentale per capire come il prodotto viene usato, venduto o può essere migliorato.

5. **Ritiro:** è l'ultima fase del ciclo di vita del prodotto, il ritiro del prodotto dal mercato deve essere coordinato in modo adeguato sia all'interno dell'azienda sia verso i clienti.

La gestione del PLM è svolta dai product manager, i quali hanno la responsabilità di supervisionare le attività attinenti al prodotto lungo ogni fase del ciclo di vita del prodotto: sviluppo, lancio, crescita, maturità e declino del prodotto. Quindi, questo modello aiuta le imprese a immettere sul mercato i prodotti in modo rapido, realizzare prodotti di alta qualità, migliorare la loro sicurezza, aumentare le opportunità di vendita e ridurre errori e sprechi.

Life Cycle Assessment

Il Life Cycle Assessment (LCA) è un processo di valutazione che misura le prestazioni ambientali di un prodotto o di un servizio durante tutto il suo ciclo di vita, dall'estrazione e lavorazione delle materie prime, fino alla produzione del prodotto finale, il trasporto, la fase d'uso e il fine vita.

Figura 2.2.3.1b – Life Cycle Assessment



Fonte: Selle Royal Group ESG Plan, presentazione interna aziendale

Una volta definito l'ambito di analisi, uno studio di LCA permette di stimare l'impatto ambientale prodotto dai processi produttivi in esso compresi, per identificare quelli che hanno maggior impatto e comprendere così le prestazioni ambientali di ogni ciclo produttivo in forma oggettiva e tecnicamente argomentata.

L'LCA è un sostegno importante per lo sviluppo di schemi di Etichettatura Ambientale: nella determinazione di principi ambientali di riferimento per un certo gruppo di prodotti (etichette ambientali di tipo I: Ecolabel), o come principale mezzo indirizzato ad ottenere una EPD (*Environmental Product Declaration*: etichetta ambientale di tipo III). In Italia, la LCA è lo strumento chiave anche per il Made green in Italy, il quale rappresenta il primo modello certificativo nazionale sull'impronta ambientale di prodotto.

La Carbon Footprint è un sottoinsieme di uno studio di LCA, la quale rappresenta la quantità totale di gas serra (tra cui anidride carbonica e metano) causati dalle imprese.

L'Accordo di Parigi sul clima comunica l'esigenza di costruire un'economia globale a zero emissioni di gas serra entro il 2050, giungendo alla cosiddetta "*Carbon Neutrality*". Dunque, l'obiettivo è quello di raggiungere l'equilibrio tra le emissioni di carbonio generate e quelle riassorbite. Le imprese che desiderano riconoscersi come leader devono partecipare a questo obiettivo globale riducendo il più velocemente possibile le loro emissioni di CO₂, e quelle della loro catena del valore. Difficile però che un'impresa possa raggiungere un azzeramento totale delle emissioni di CO₂, ma si potrà arrivare ad una soglia minima. Questo aspetto lo rivedremo nel caso aziendale di Selle Royal Group Spa.

2.2.3.2 Design

In questa fase vengono definite le caratteristiche del prodotto, tenendo conto dell'impatto ambientale che può avere all'interno del ciclo di vita. È proprio durante la progettazione del prodotto che si può ridurre lo spreco, ad esempio ottimizzando l'utilizzo di risorse, selezionando le materie prime di qualità, diminuendo l'imballaggio o rendendo smantellabile il prodotto. È importante sviluppare sia un prodotto di alta qualità che duri il più possibile, sia un prodotto che possa essere facilmente riparato, le

cui componenti possono essere sostituite. Inoltre, un prodotto facilmente smantellabile facilita il riuso e il riciclo delle diverse parti.

Considerando una pubblicazione dell'Unione Europea, dal titolo *"Ecodesign your future. How ecodesign can help the environment by making products smarter"*, ben l'80% degli effetti ambientali di un prodotto derivano dal momento della sua progettazione. Ciò significa che durante la fase di progettazione, può esserci un impatto sui suoi contenuti effettivi di sostenibilità considerando le materie prime, il processo di trasformazione e il destino del prodotto dopo il suo utilizzo. Sono proprio queste le voci con le maggiori conseguenze in termini di consumi idrici ed energetici, di utilizzo di sostanze chimiche più o meno dannose per la salute umana e per l'ambiente, e di rilascio di CO₂ nell'atmosfera. Ideare in modo sostenibile vuol dire valutare accuratamente le materie prime usate, considerare la quantità di rifiuti generati, favorire una maggiore longevità del prodotto e la sua riciclabilità al termine del suo ciclo di vita.

2.2.3.3 Materie prime

I prodotti realizzati sono formati da materie prime estratte dalla natura, alcune provenienti da risorse rinnovabili e altre da risorse non rinnovabili. Pertanto, la scelta delle materie prime può avere un forte impatto sull'ambiente dato soprattutto dalla quantità di energia utilizzata, oltre al grande problema dell'esaurimento delle risorse. Il riuso dei prodotti e dei materiali attraverso il riciclo è un modo per fronteggiare la questione della scarsità delle materie prime. Per controllare se un prodotto è stato realizzato con materie prime sostenibili, estratte e lavorate in maniera responsabile, è essenziale fare attenzione alle etichette e alle certificazioni indicate nel prodotto.

2.2.3.4 Processi di lavorazione

Successivamente alle due fasi appena descritte, avviene la lavorazione dei materiali, ovvero la trasformazione delle materie prime in semilavorati usati a loro volta per realizzare i prodotti finiti. In tale fase viene analizzato l'impatto ambientale della lavorazione del prodotto finito.

2.2.3.5 Fase d'uso

L'impatto che può avere la fase d'uso dipende da prodotto a prodotto. L'impatto che ha il prodotto sull'ambiente dipende in modo particolare dalla sua durata. Rendere un prodotto duraturo significa realizzare prodotti che non si distruggono facilmente e quindi possono essere riutilizzati più volte. Ulteriormente, può anche significare che siano più facili da smontare e rimontare e quindi progettati per essere riparati. Naturalmente per garantire una lunga vita al prodotto è necessario una buona pulizia e manutenzione ordinaria.

2.2.3.6 Fine vita

La fase di fine vita e la fase di ideazione, seppur lontane fra loro, sono in verità fortemente collegate in quanto dipende da come è stato progettato il prodotto. Un prodotto sostenibile è quello che dopo l'acquisto genera poco o nessun rifiuto, quando può essere riusato più volte o può essere riciclato alla fine del suo ciclo di vita, permettendo un risparmio di materie prime. Analizzare queste dimensioni permette di integrare soluzioni tale da ridurre sia l'impatto a livello ambientale sia sociale. È sostanziale uscire dall'ottica dell'economia lineare, basata sullo sfruttamento e sullo spreco e passare al modello dell'economia circolare, basata invece sulla rivalutazione dello scarto.

Un'organizzazione sostenibile dovrebbe essere capace di scegliere con cura le materie prime o addirittura idearne di nuove riciclando, per esempio dei materiali naturali di scarto, ma necessita anche in contemporanea rivedere i processi di trasformazione in modo da ottimizzare i consumi di energia, tutelare la salute dei lavoratori e via dicendo. È importante che l'impresa abbia una visione d'insieme che tenga conto di tutti i fattori, salvaguardando la salute del lavoratore e del consumatore finale e anche della propria reputazione, sulla quale certe decisioni impattano in misura sempre più consistente e misurabile.

2.2.4 Green marketing

Il marketing è una delle attività aziendali più rilevanti per le strategie di sostenibilità, perché interagisce con i consumatori, una categoria degli stakeholder chiave. Un'azienda

che vuole orientare la propria funzione di marketing verso la sostenibilità deve prima attenersi a determinati standard a livello operativo. Tuttavia, la sostenibilità, per diventare un punto fondamentale della strategia di marketing e della comunicazione, deve basarsi sulla costruzione di un percorso forte, efficace e credibile, che metta al centro un approccio green. Bisogna evitare il cosiddetto *greenwashing*, ovvero una strategia di comunicazione che valorizzano la reputazione ambientale dell'azienda, senza il supporto di risultati reali e affidabili sul fronte dei processi produttivi adottati o dei prodotti realizzati.

Un'efficace strategia di marketing dovrebbe concentrarsi sull'impresa nel suo insieme, piuttosto che limitarsi a promuovere prodotti ecologici o linee di prodotti più "green".

In effetti, una strategia di green marketing dovrebbe indirizzare le risorse verso lo sviluppo di una *brand identity* che includa un impegno per scelte eco-compatibili. Per realizzare queste strategie, bisognerebbe iniziare dai processi produttivi e dallo smaltimento responsabile dei rifiuti per poi creare delle campagne di marketing che non solo comunichino la preoccupazione dell'impresa per l'ambiente, ma che aiutino anche a educare i consumatori ad un consumo sostenibile e a un riciclaggio, suggerendo abitudini più sostenibili e meno dannose per l'ecosistema.

Si è parlato per la prima volta di green marketing alla fine degli anni Settanta, in occasione del laboratorio di *Ecological Marketing dell'American Marketing Association (AMA)*. Quasi quarant'anni dopo questo evento, in cui si discusse di come commercializzare prodotti sani per ambiente, viene pubblicato "*Green Marketing. Il manifesto*". Si tratta di un saggio in cui, l'esperto di comunicazione green, John Grant riconosce l'attenzione dei consumatori verso comportamenti virtuosi e sostenibili delle aziende e avvertendo le organizzazioni di considerare l'impatto sociale del loro comportamento.

Green marketing vs Greenwashing

Numerose imprese sono state sospettate di pratiche di *greenwashing*, ovvero promuovere un'immagine positiva in termini di sostenibilità ambientale, attraverso attività di responsabilità sociale d'impresa o campagne di marketing che in realtà non rispecchiano le effettive funzioni e la mission dell'azienda. In questo contesto si pensi alle

aziende che in seguito ad accuse di pratiche dannose per l'ambiente, amplificano il proprio impegno a tutela del pianeta.

Tra le pratiche più diffuse, ci sono per esempio l'utilizzo del colore verde per gli imballaggi e l'utilizzo di scritte *"eco-friendly"*, quando in realtà non sono completamente riciclabili o comunque non hanno un reale impatto positivo sull'eco-sistema. Un caso italiano è quello dell'acqua San Benedetto. La società è stata condannata a pagare una multa di 70 mila euro per "pratiche commerciali scorrette" a causa di una campagna ideata per promuovere una nuova bottiglia definita *"eco-friendly"* dall'azienda e promossa con uno slogan ritenuto ingannevole: *"Meno plastica, più natura"*.

I funzionari dell'Antitrust hanno condannato il fatto che la società non sia stata in grado di dimostrare il fatto che le bottiglie contenevano il 30% in meno di plastica, né che ci fossero effettivamente risparmi energetici associati alla produzione dell'imballaggio. Contrariamente alle affermazioni dell'azienda, San Benedetto è stata condannata per la sua pretesa ecologica che non è stata provata. Il green marketing è diventato quasi indispensabile per attirare i consumatori di oggi, ma l'uso di informazioni imprecise o addirittura fuorvianti nella comunicazione potrebbe danneggiare gravemente la reputazione dell'azienda. Qualsiasi affermazione poco credibile o priva di fondamento potrebbe diventare oggetto di aspre critiche da parte dei consumatori, che sempre più informati e attenti nell'ambito della sostenibilità.

2.3 L'impatto della pandemia sulla sostenibilità

Il nostro Pianeta è in continuo cambiamento e la pandemia lo ha mutato molto rapidamente e in modo inaspettato. L'emergenza COVID-19 ha messo in allerta politici e cittadini su come una crisi sanitaria mondiale possa causare conseguenze drammatiche, sia sul piano economico che sociale. In questa direzione, le organizzazioni non possono tornare allo status quo, ma devono costruire una società nuova, fondata su resilienza, collaborazione, solidarietà, equità, formazione, cultura e ricerca.

L'arrivo della pandemia nel 2020 ha impattato in modo negativo sulla vita, sulla occupazione e sulla povertà. Difatti, l'Unione Europea si è accorta di un calo nello sviluppo

degli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs), danneggiando i propositi dell'Agenda 2030 e neutralizzato tutti gli sforzi e i miglioramenti fatti nei cinque anni passati dalla stipula del programma.

Il Rapporto Istat SDGs 2020 sugli effetti della pandemia sull'Agenda 2030 ha valutato 12 SDGs dei 17 obiettivi, e come 9 hanno impattato negativamente e 3 hanno impattato positivamente. La figura mostra i risultati raggiunti dalla ricerca, dove gli obiettivi vengono rappresentati attraverso frecce rosse orientate verso il basso o verdi orientate verso l'alto. Questa analisi permette di identificare gli impatti negativi e positivi della pandemia COVID-19 sugli SDGs.

Figura 2.3 - L'impatto del COVID-19 sui 17 SDGs



Fonte: Rapporto ISTAT SDGs 2020, www.istat.it

Nella figura 2.3 vengono indicate le connessioni tra gli SDGs e la pandemia:

1. l'impatto è ampiamente negativo per i GOAL 1 (povertà), GOAL 2 (sconfiggere la fame), GOAL 4 (educazione), GOAL 3 (salute e benessere), GOAL 5 (parità di genere), GOAL 8 (condizione economica e occupazionale), GOAL 9 (innovazione), GOAL 10 (disuguaglianze) e GOAL 17 (cooperazione internazionale);
2. l'impatto è moderatamente positivo per i GOAL 12 (consumo e produzione responsabile), GOAL 13 (lotta al cambiamento climatico) e GOAL 16 (qualità della governance, pace, giustizia e istituzioni solide);

3. mentre per i restanti cinque GOAL l'impatto non è misurabile (NV): non presentano impatti rilevanti, né in positivo né in negativo, quindi tendono a compensarsi.

Ci si domanda dunque come l'emergenza COVID-19 abbia cambiato il concetto di sostenibilità nell'immaginario collettivo. Sebbene durante i due anni di emergenza sanitaria siano stati identificati degli effetti negativi sugli SDGs, al contrario la pandemia ha dato un suo contributo positivo in tema di sostenibilità terminate le restrizioni. Secondo Federico Riganti, avvocato del Foro di Torino, *“la sostenibilità è, senza dubbio, il tema oggi più impellente e al centro dell'attenzione di legislatori, politica, banche, imprese e consumatori. La pandemia ha spinto il sistema a compiere un esame di coscienza collettivo. Occorre trovare con urgenza una soluzione di uscita capace di far fronte alla debolezza del mercato e di dare risposte ai nuovi bisogni”* (Zaini e Voci 2021, pp 66-67).

Questo sta a significare che in tale scenario le imprese hanno risposto positivamente alle nuove sfide imposte dal COVID-19, in termini di sostenibilità e di responsabilità. In un'ottica di RSI, sia in Italia che nel resto del mondo, molte imprese hanno dimostrato una capacità di reazione e resilienza nei confronti della pandemia e hanno attuato delle misure volte a contenere gli impatti sociali. Fra queste misure troviamo l'agevolazione e il sostegno dei processi di flessibilizzazione del lavoro mediante lo smart working e l'aiuto psicologico ai lavoratori. Queste modalità di intervento portano ad un miglioramento della persona, al welfare individuale e aziendale e alla salute dei lavoratori attraverso tecniche di recovery e mediante la diminuzione dello stress lavoro e del disagio lavorativo.

Secondo una ricerca recente conseguita da Ernst & Young (EY), società di consulenza, ha pubblicato i risultati dell'ultima edizione dello studio *“Seize the Change – futuri sostenibili”*. Lo studio svolto da EY dimostra come le imprese italiane si siano impegnate attivamente verso temi di sostenibilità, nonostante la pandemia, con il fine di rinforzare l'integrazione del business. È stato preso un campione di più di 300 aziende appartenenti a diversi settori: 100 imprese sono state esaminate mediante delle survey, mentre per 203 aziende è stata utilizzata un'analisi desk sulle informative non finanziarie, ovvero uno studio basato su dati già disponibili. Le tematiche che sono state prese in considerazione

dallo studio sono state i piani di sostenibilità, cambiamenti climatici, catena di fornitura, finanza etica, economia circolare e impatto sociale.

Considerando la survey, il 69% delle imprese intervistate ha programmato un piano di sostenibilità formato da obiettivi. Il 44% delle imprese ha formalizzato i target quantitativi, mentre il 35% ha già addirittura definito le relative tempistiche per il raggiungimento degli obiettivi. Il 15% delle imprese analizzate, che non sono dotate di un piano di sostenibilità, dichiarano che stanno prendendo atto di procedere al suo sviluppo. Secondo l'analisi desk, invece, il 57% delle imprese indagate fornisce una descrizione qualitativa e/o quantitativa del proprio piano di sostenibilità, una tendenza in aumento del 7% rispetto al 2019.

Circa il 20% delle imprese intervistate ha affermato che la pandemia ha accelerato il passaggio verso modelli più sostenibili. Il 32% delle imprese ha continuato il piano di sostenibilità senza significativi ridimensionamenti. Mentre un 12% di imprese ha manifestato di aver subito delle conseguenze sullo sviluppo delle attività programmate dai piani, che potrebbe rallentare il recupero e, in alcuni casi, intervenire con un eventuale ridimensionamento.

Osservando la parte della governance, dall'analisi desk è emerso che i 2/3 del totale delle imprese hanno formato un organo che fa riferimento al Consiglio di amministrazione sui temi di sostenibilità: un aumento del 7% rispetto al 59% del 2019.

Prendendo in osservazione i dati delle aziende oggetto di analisi, mostra che il 79% delle imprese ha definito delle azioni significative di adattamento o mitigazione al cambiamento climatico in grado di ridurre le emissioni di CO₂. In questa direzione, la tendenza è in calo del 5% rispetto al 2020, causato dall'arrivo della pandemia. L'emergenza Covid-19 ha costretto numerose aziende a riconsiderare i propri obiettivi strategici con riferimento ad altri KPI (ad esempio, salute e sicurezza dei collaboratori).

Dall'intervista ancora emerge che il 53% delle imprese afferma di avere previsto azioni legate ai cambiamenti climatici all'interno del proprio programma industriale. Questo valore risulta in aumento del 21% rispetto al 2020. Tuttavia, solo il 19% di queste imprese possiede un piano strategico orientato alla neutralità climatica, mentre il 35% ha iniziato

un percorso di decarbonizzazione non correlato agli obiettivi dell'Unione Europea su questo tema specifico.

Il 71% del campione di aziende intervistate ha annunciato di modificare la propria supply chain. Tra queste il 45% vuole scegliere i propri fornitori in maniera più responsabile, il 3% in seguito a regole di selezione più rigorose imposte dagli stakeholder e il 19% per ambedue questi motivi.

L'84% delle imprese quotate afferma di aver attivato iniziative legate alla finanza sostenibile, registrando un aumento dell'8% rispetto al 2019.

In conclusione, la pandemia non ha solo creato un'emergenza sanitaria globale, ma ha causato una crisi dello sviluppo sostenibile nell'intero Pianeta. Nonostante ciò, la maggior parte delle imprese si è mossa attivamente all'integrazione dei temi di sostenibilità nel loro business, attuando dei piani in questa direzione.

3. Investire in finanza sostenibile

Nel marzo 2018, la Commissione Europea ha presentato un "*Piano d'Azione per la finanza sostenibile*", nel quale vengono descritte le norme per creare un sistema finanziario in grado di favorire una crescita sostenibile sotto il profilo economico, sociale e ambientale. Questo Piano contribuirà a concretizzare sia l'Accordo di Parigi sui cambiamenti climatici sia l'Agenda 2030 delle Nazioni Unite per lo sviluppo sostenibile.

Recentemente, nel mercato dei capitali si sono diffusi nuovi strumenti di finanza che tengono conto della dimensione socio-ambientale, oltre alla tradizionale relazione tra rischio e rendimento dal punto di vista economico. Si parla di *impact investing*, quando nella formazione di un portafoglio di investimento vengono tenuti in considerazione questi impatti anche attraverso i 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) oltre che ai criteri ESG. Nel 2018, la Commissione Europea dà una definizione di finanza sostenibile intesa come "*processo di tenere in debita considerazione, nell'adozione di decisioni di investimento, i fattori ambientali e sociali, per ottenere maggiori investimenti in attività sostenibili e di più lungo termine*".

In tal senso, da un lato i manager delle diverse organizzazioni hanno cominciato a utilizzare strumenti di mappatura e monitoraggio nei loro processi di analisi considerando le tematiche ambientali e sociali. Dall'altro, con l'obiettivo di cogliere i vantaggi associati alla transizione verso un modello sostenibile, c'è una maggiore attenzione ai fattori ESG, che si divulga anche nelle scelte per la costruzione di un portafoglio degli investitori.

Quando si parla di finanza sostenibile in ambito ambientale si fa riferimento alla riduzione dei mutamenti climatici, all'adeguamento a questi e anche ai rischi connessi, come le calamità naturali. Per quanto riguarda l'ambito sociale possono scaturire problemi di ineguaglianza, inclusività, rapporti di lavoro, investimenti in capitale umano e comunità. Le considerazioni fatte in ambito ambientale e sociale sono spesso collegate tra loro, poiché i mutamenti climatici portano all'aumento delle disuguaglianze.

Negli ultimi anni c'è stata una crescita importante degli investimenti sostenibili. Le strategie sostenibili, dette anche *Sustainable and Responsible Investments*, in breve SRI, sono strategie di investimento che comprendono criteri di sostenibilità, ovvero aspetti

ambientali, sociali e di governance o ESG e permettono quindi alle imprese di poter investire in modo responsabile e sostenibile. Secondo l'analisi svolta dal *Global Sustainable Investment Alliance (GSIA)* e pubblicata nel report del *Global Sustainable Investment Review 2020*, rispetto al 2018 è stato rilevato un aumento del 15% degli SRI portando complessivamente a 35,3 trilioni di dollari la loro quota di mercato. Il Canada è il mercato con la più alta percentuale di investimenti sostenibili al 62%, seguito da Europa (42%), Australasia (38%), Stati Uniti (33%) e Giappone (24%).

Ogni strategia si distingue per il suo obiettivo e metodo. Nella figura 3 sono descritte le sei strategie SRI più diffuse nel mercato italiano.

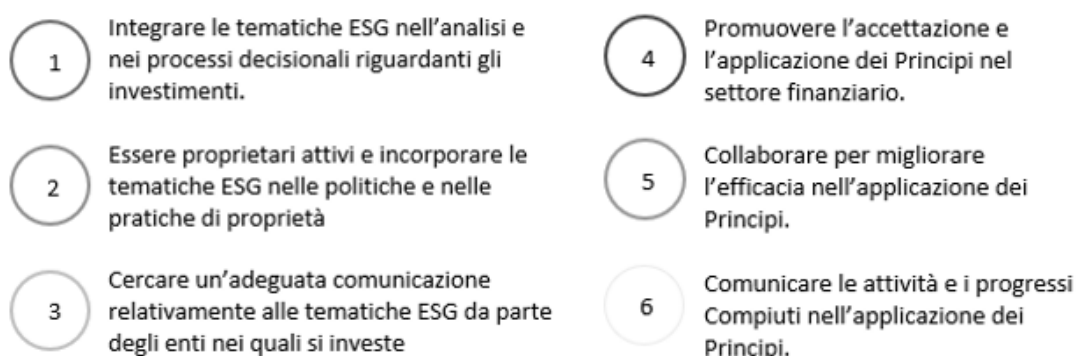
Figura 3a – Le strategie SRI



Fonte: www.am.jpmorgan.com

L'attivismo delle istituzioni permette la crescita del mercato degli investimenti sostenibili. Difatti, nel 2016 le Nazioni Unite hanno presentato sei principi per l'Investimento Responsabile (PRI), i quali sono stati elaborati da un team internazionale di investitori istituzionali scelti dal segretario generale delle Nazioni Unite e confermano il crescente valore delle tematiche ESG nelle attività di investimento. L'obiettivo di questi principi è che la creazione di valore nel lungo periodo sia sostenuta da un sistema finanziario globale economicamente efficiente e sostenibile:

Figura 3b - I principi per l'Investimento Responsabile



Fonte: I principi per l'investimento responsabile un'iniziativa del mondo della finanza in collaborazione con l'unep fi e l'ungc, www.unpri.org

I PRI elencati nella figura 3.b sono applicabili volontariamente e per ognuno di essi sono state identificate delle possibili azioni volte a valutare in modo adeguato le tematiche ESG.

3.1 Le agenzie di rating e gli ESG (Environmental, Social and Governance)

Le agenzie di rating sono delle società intermediarie principalmente tra gli enti che emettono titoli azionari o obbligazionari, come aziende, Stati, società pubbliche e gli investitori, che possono essere privati o istituzionali. Queste agenzie, dopo l'analisi e l'elaborazione dei dati, cercano di capire quale sia il valore di un titolo di Stato o di una banca. Ci sono tre agenzie di rating molto note che hanno sede principale a New York: *Standard & Poor's*, *Moody's* e *Fitch*. Con rating si intende un giudizio che valuta la solvibilità di un'azienda, cioè la sua capacità di ripagare il proprio debito in un determinato periodo di tempo. Pertanto, si può definire il rating come una sorta di «punteggio» che le agenzie danno agli enti, che possono essere pubblici o privati. Questi punteggi sono oggettivi e sono sottoposti a revisione periodica per capire se l'impresa stessa è in grado di generare le risorse necessarie per far fronte agli impegni presi nei confronti dei creditori.

Negli ultimi anni, molti investitori individuali e istituzionali si sono interessati sempre più degli investimenti socialmente responsabili, a tal punto da far sì che cominciasse ad esserci un cambiamento istituzionale. Tutto questo interesse verso gli investimenti sostenibili ha condotto all'elaborazione di indicatori utili a misurare la sostenibilità di imprese, con l'obiettivo di permettere agli investitori di orientarsi sul mercato finanziario. In questo contesto sono nate le agenzie di rating ESG, specializzate nella raccolta ed elaborazione di dati sugli aspetti di sostenibilità dell'attività delle imprese. Queste agenzie si sono affiancate alle tradizionali agenzie di rating, che, rispetto a quelle ESG, prendono in considerazione meramente gli aspetti relativi al credito. Pertanto, complementare al rating di credito, sussiste il rating ESG o anche chiamato rating di sostenibilità ed entrambi devono essere tenuti in considerazione dalle organizzazioni che aspirano a diventare sostenibili. L'acronimo *Environmental Social Governance* nacque nel 2005, ma solo da un po' di tempo, grazie alla diffusione del termine sviluppo sostenibile legato alla finanza, si sono svolte delle analisi e dei report dettagliati. Gli ESG sono un insieme di criteri applicati in ambito finanziario che consentono di valutare la sostenibilità di un investimento in un'impresa quotata o in un business e vanno oltre all'obiettivo del mero profitto economico, estendendo l'interesse ad aspetti di natura ambientale, sociale e di governance. Il fine è quello di dare una valutazione sintetica che dimostra la solidità di un mittente o di un titolo misurandone l'impatto ambientale e sociale.

Per individuare i rating ESG ci si basa sull'osservazione di diverse fonti interne, tra cui informazioni pubbliche, documenti aziendali, sia da fonti esterne, come dati provenienti da autorità di vigilanza, associazioni di categoria, sindacati, organizzazioni non governative, incontri con la gestione e altro ancora. Questo presuppone che le aziende predispongano adeguate informazioni sulla propria capacità di generare valore nel lungo termine.

I rating ESG si realizzano attraverso l'assegnazione di un punteggio che riassume la performance aziendale sostenibile. Quando viene assegnato tale punteggio, sono considerati tre parametri:

1. **Environmental:** il primo criterio si riferisce al rapporto che l'impresa ha con l'ambiente e gli obiettivi principali sono quelli di attuare una serie di azioni mirate alla riduzione

di emissioni di CO₂, di ridurre i rischi collegati ai cambiamenti climatici, di attenzione alla biodiversità, alla gestione delle risorse e di riduzione dei rifiuti.

2. **Social:** il secondo criterio riguarda tutte le scelte e azioni aziendali volte alla salvaguardia dei diritti umani, a garantire elevati standard lavorativi, la parità di genere e l'impulso alla crescita della comunità civile.
3. **Governance:** l'ultimo criterio rappresenta l'identità aziendale ed è l'insieme di strategie e scelte decisionali delle organizzazioni relativo a temi della qualità della gestione, di etica retributiva, la condotta del top management in termini di rispetto delle regole di meritocrazia, l'autonomia del Consiglio di Amministrazione e la certificazione del bilancio mediante società di revisione.

In passato, la scelta delle imprese di attuare iniziative sostenibili si presentava come un'opportunità per migliorare l'immagine e la reputazione aziendale. Al contrario oggi, visto il crescente interesse nei confronti delle tematiche ambientali e sociali, questa è diventata una vera e propria necessità per sopravvivere sul mercato. Pertanto, migliorare il proprio ESG rating sta diventando un requisito inevitabile per ogni organizzazione.

Un'impresa che rispetta i criteri ESG può ottenere diversi benefici e ovviamente presuppone un cambiamento di mentalità. Gli ESG non devono essere considerati come un costo, ma come un investimento. Un esempio è quanto viene dichiarato da Larry Fink di BlackRock nella sua Lettera 2019 ai CEO, *"Profits are in no way inconsistent with purpose – in fact, profits and purpose are inextricably linked"*⁵.

In primo luogo, adottare questi ESG migliora la propria valutazione come impresa, sia agli occhi dei consumatori, sia a quelli degli investitori. In secondo luogo, l'impegno e la trasparenza sui temi ESG aiutano a proteggere la valutazione aziendale nel tempo, dato che c'è sempre più un numero maggiore di istituzioni globali e di governi che impongono l'obbligo di diffondere le informazioni ESG. In tal senso, la Commissione Europea ha ribadito l'importanza degli investimenti sostenibili nel 2019, pubblicando nuove norme sugli obblighi di informativa legate agli investimenti sostenibili e ai rischi di sostenibilità.

⁵ Larry Fink è amministratore delegato della BlackRock, la più grande società di investimento nel mondo.

4. Caso aziendale: la sostenibilità in Selle Royal Group SPA

4.1 L'evoluzione di Selle Royal Group SPA

L'azienda nasce nel 1956 a Pozzoleone, in provincia di Vicenza, quando Riccardo Bigolin fonda un piccolo laboratorio di selle per biciclette denominato *Feltrificio Bassanese*, mentre nel 1965 l'azienda cambia la denominazione sociale in *Selle Royal Spa*. Già nel 1960, il 100% delle selle prodotte viene già esportato in Europa. Infatti, fin dai primi anni, l'azienda è stata in grado di andare al di là dei propri confini nazionali e penetrare in nuovi mercati più profittevoli, trovando nuovi clienti e partner all'estero per estendere il proprio business.

L'azienda è da sempre fortemente impegnata ad ampliare il proprio campo di attività, orientando sempre i propri sforzi alla comprensione e alla soddisfazione delle esigenze dei propri clienti e del mondo del ciclismo. Selle Royal vuole incoraggiare un cambiamento positivo, cercando di sensibilizzare gli individui ai temi ambientali. In tal modo le persone tenderanno ad usare la bici come strumento principale per muoversi, mantenersi in forma e relazionarsi con la natura.

L'evoluzione di Selle Royal è infatti contraddistinta per l'approccio orientato alla ricerca e all'innovazione, fattori che le consentono di assumere continuamente un ruolo di primo piano nello sviluppo del settore. Per esempio, nel 1970 l'impresa ha sviluppato e brevettato un sistema automatico di produzione sottovuoto denominato *Royal Vacuum System (RVS)*, il quale è in grado di assicurare la creazione di selle con forme particolari e originali. Selle Royal ha saputo cogliere l'occasione, progettando una nuova tecnologia per la realizzazione delle selle, basata sull'utilizzo di uno specifico tipo di schiuma poliuretanica integrata. Questa tecnica le ha permesso di fornire articoli di qualità superiore rispetto al passato, attraverso un processo più efficiente e di raggiungere una posizione di leadership nel settore.

Il percorso di innovazione di Selle Royal non si è fermato qui e negli anni Novanta, dopo una collaborazione progettuale con Bayer, ha iniziato a utilizzare un nuovo materiale (gel) per produrre selle con il nome di *Royalgel*. Questa soluzione consente una significativa

riduzione del peso del prodotto e migliora la distribuzione della pressione del corpo sulla sella, aumentando così il comfort durante la pedalata.

Da questo momento, la società conosce un'ulteriore fase di espansione oltre i confini nazionali ed europei, divenendo un marchio riconosciuto e apprezzato in tutto il mondo. L'azienda è infatti cresciuta e si è sviluppata acquisendo aziende che operano a livello globale come *Fi'zi:k*, *Brooks England*, *PEdALED* e *Crankbrothers*, espandendo il mercato della produzione di selle alla componentistica per biciclette, come ad esempio scarpe, pedali, ruote, borse e manubri.

Il processo di espansione di Selle Royal nel mondo è iniziato nel 1996 quando è stato inaugurato *Selle Bras*, uno stabilimento produttivo con sede in Brasile. Un anno dopo, l'azienda ha lanciato un nuovo marchio, *Fi'zi:k*, che ha i ciclisti professionisti come target primario. Nel 2002 è entrata nel mercato inglese con l'acquisizione di *Brooks England*, uno dei più antichi produttori di selle in pelle, che ha permesso di vendere i suoi prodotti attraverso tre diversi marchi indipendenti: *Selle Royal*, *Fi'zi:k* e *Brooks England*. Nel 2005, *Selle Bras* si è fusa con *Metal Ciclo* per formare *Royal Ciclo* e, nel 2006, ha formato una joint venture con *Continental Tyre North America* per facilitare le vendite dirette negli Stati Uniti d'America.

Il percorso di crescita non si ferma, e nel 2008 la struttura dell'azienda si sviluppa prima nel contesto americano, portando all'acquisizione dell'azienda americana *Crank Brothers*, la quale opera nel settore delle mountain bike. Nel 2010 l'Asia entra nel Gruppo con l'acquisizione di gran parte dei più grandi produttori di selle del mercato cinese, che qualche anno dopo diventerà *Selle Royal China*. L'Asia si è presentata come un potenziale mercato di dimensioni rilevanti e questa manovra da parte di Selle Royal ha assunto fondamentale importanza strategica per la fase di espansione e internazionalizzazione dell'azienda. Un anno dopo, Selle Royal ha infatti acquisito *PEdALED*, un marchio di origine giapponese impegnato nella progettazione, sviluppo e produzione di abbigliamento per ciclisti urbani e sportivi.

Nel 2012 nasce invece *A4 Selection* per la distribuzione diretta ai rivenditori sul mercato europeo di marchi di proprietà e di terzi, attualmente operanti in Italia, Francia, Austria e Svizzera. Nel 2013, riconoscendo la crescente domanda di servizi legati al cicloturismo, il

Gruppo ha acquisito *Pannier Ltd*, una piattaforma che fornisce servizi di viaggio, prodotti e contenuti ai ciclisti.

Questo processo di espansione e crescita ha permesso a Selle Royal, attraverso i suoi stabilimenti in Italia, Inghilterra, Stati Uniti, Cina e altri Paesi, di difendere i primari mercati mondiali di componentistica per biciclette e di superare i trenta milioni di selle che vengono prodotte ogni anno, diventando così leader mondiale nella loro produzione.

Selle Royal ha chiuso l'anno fiscale 2020/2021 con un fatturato consolidato di 190 milioni di euro, con un aumento del 50% rispetto all'anno precedente, nonostante il 2020 sia stato l'anno della pandemia di COVID-19, durante il quale molte aziende sono andate in crisi, chiudendo o sospendendo l'attività. Selle Royal ha invece incrementato i suoi ricavi grazie a numerosi ordini da parte di clienti privati, in quanto l'unica cosa consentita per uscire di casa era l'attività fisica e molti consumatori hanno visto nella bici un grande potenziale.

Tale risultato è stato raggiunto grazie alle straordinarie vendite di biciclette durante la pandemia. Difatti, il management di Selle Royal Group ha voluto premiare i suoi dipendenti tramite l'erogazione di un bonus per l'impegno profuso in questi mesi difficili. *Lara Cunico*, manager dell'ufficio di marketing di Selle Royal Group, ha affermato: *"Il 2020 ha davvero mostrato al mondo la potenza delle biciclette nella nostra vita quotidiana e la moltitudine di modi in cui possiamo utilizzarla e divertirci. Abbiamo sempre supportato le persone che conducono uno stile di vita sostenibile in Selle Royal, quindi volevamo offrire ai nostri clienti e all'intera comunità ciclistica una piattaforma per condividere le loro storie. Crediamo che questo dimostri che le persone comuni possono darci un'ispirazione straordinaria!"* (Bike for trade. The Italian B2B magazine, 2021)

In conclusione, nel maggio 2021, Selle Royal ha firmato un accordo con il fondo di gestione *Wise Equity* che ha acquisito il 33% del capitale sociale. Nel febbraio 2022 Selle Royal cambia la propria ragione sociale in *Selle Royal Group SPA*, che quindi dispone di cinque sedi nel mondo: in Italia la sede a Pozzoleone, Birmingham (UK), Laguna Beach (California), Taichung (Taiwan), Janjin (Cina) e Brasile.

Figura 4.1 – L’espansione di Selle Royal Group SPA



Fonte: www.selleroyalgroup.com

4.1.1 Brands

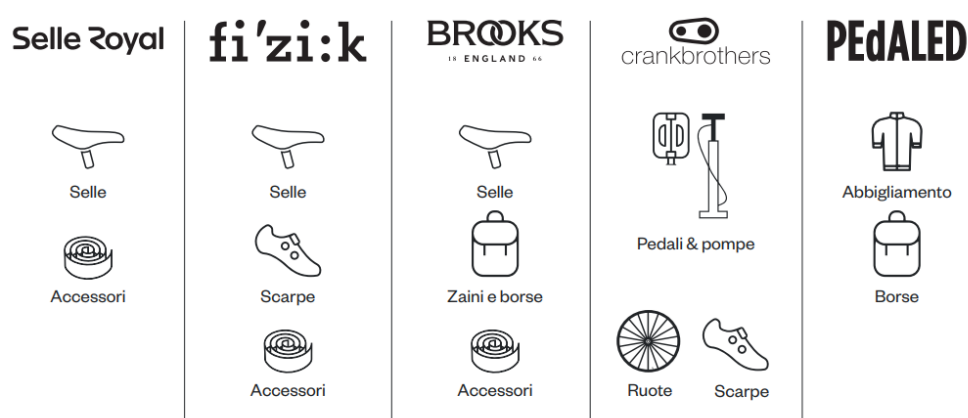
Selle Royal Group ha creato un ecosistema di cinque marchi iconici nel mondo del ciclismo, i cui articoli vengono quasi interamente sviluppati presso la sede italiana a Pozzoleone. Il target di mercato è costituito da diverse tipologie di clientela riconducibili a quattro segmenti: Entertainment, MTB, Lifestyle e Racing. Non vengono offerte solo selle, ma anche pedali, accessori e capi di abbigliamento, come borse, scarpe, ecc. I prodotti venduti mostrano visibili caratteristiche che li differenziano gli uni dagli altri, incentrati nel migliorare l’esperienza quotidiana dei ciclisti:

1. *Selle Royal* è il brand per il segmento *recreational* specializzato nella produzione di selle e accessori per migliorare il comfort di chi di va in bicicletta, per un uso urbano, touring e trekking.
2. *Fi’zi:k* è il brand per il segmento legato alla performance, che realizza e produce selle, scarpe, manubri e accessori per i ciclisti più esigenti.
3. *Brooks England* è l’iconico marchio inglese che dal 1866 produce selle, borse e altri accessori per biciclette, contraddistinto da eccezionale maestria artigianale e design.
4. *Crankbrothers* è il brand americano che sviluppa articoli di qualità specifici per la mountain-bike, tra cui pedali, ruote e scarpe dal design iconico.

5. *PEdALED* è il brand di origine giapponese che si dedica alla progettazione di abbigliamento di alta qualità e con design sofisticati, per ciclismo su strada, gravel, bike-packing e per ogni genere di avventura in bicicletta.

Il portfolio dei brand include anche *Pannier*, una piattaforma che offre esperienze e contenuti unici di bike-packing, tra cui grandi eventi e mini-avventure in tutto il mondo.

Figura 4.1.1. Brands



Fonte: www.selleroyalgroup.com

4.1.2 La cultura aziendale

Un elemento chiave del vantaggio competitivo di *Selle Royal Group* risiede nella capacità di unire lo sviluppo industriale e commerciale con il know-how tecnologico, al fine di soddisfare le diverse esigenze dei clienti in termini di qualità, comfort e prestazioni, rafforzando le tendenze emergenti del mondo del ciclismo in termini di design e materiali. Il successo dell'azienda si basa su una cultura organizzativa condivisa che ha come principio fondamentale il *purpose* e la sua traduzione in vision e mission.

Selle Royal Group mira a promuovere un cambiamento positivo, mettendo in comunicazione le persone con il mondo esterno. Questo modello di business rappresenta l'insieme delle idee, dei valori e delle intenzioni che ne caratterizzano la sua essenza e guidano le scelte dell'azienda e dei suoi collaboratori.

Il Gruppo crede in un futuro in cui sempre più persone consapevoli e sensibili ai temi ambientali utilizzeranno la bicicletta come mezzo di trasporto principale per muoversi,

tenersi in forma e immergersi nella natura. A tal fine, l'azienda progetta, sviluppa, produce e commercializza selle, componenti e accessori per diversi tipi di biciclette e ciclisti, concentrandosi su ricerca, tecnologia e stile per migliorare l'esperienza di pedalata di ogni ciclista e guidare la rivoluzione globale della bicicletta.

Oggi, l'azienda vuole coinvolgere i propri dipendenti e potenziali clienti su temi etici e sociali ed è per questo che si affida a cinque valori che vogliono essere la loro guida per le attività di gestione, per il comportamento delle persone e lo stile di posizionamento dell'impresa. Si tratta di cinque metafore della bicicletta che contraddistinguono il Gruppo:

1. **Togetherness.** L'azienda è in costante interconnessione con l'ambiente e le persone che la circondano, come parte di un sistema che va oltre i singoli componenti dell'organizzazione.
2. **Time.** L'azienda crede nella necessità di dover prendere il controllo del tempo, come dimensione che consenta di rallentare, osservare, riflettere e, quando necessario, accelerare con una consapevolezza nuova.
3. **Friction.** L'azienda ritiene che l'attrito tra idee e punti di vista diversi sia fondamentale per creare innovazione, proprio come l'attrito tra la strada e le ruote della bicicletta è essenziale per andare avanti.
4. **Momentum.** Selle Royal mette forza ed entusiasmo in tutto ciò che fa, per guidare coloro che sono abbastanza coraggiosi da seguirlo, e costruire lo slancio necessario per raggiungere il traguardo.
5. **Balance.** Il segreto di chi va in bicicletta è stare in equilibrio. L'azienda si impegna attivamente per trovare un equilibrio fra profitto, rispetto dell'ambiente e benessere delle persone e delle comunità.

4.1.3 Il Codice di Condotta

Selle Royal Group utilizza al proprio interno il proprio Codice di Condotta aziendale, con il quale la direzione dell'azienda intende menzionare i valori etici fondamentali ai quali si ispira, e richiamare l'attenzione su alcune norme di comportamento che regolano il rapporto di lavoro. Lo scopo del presente Codice Condotta è di fornire indicazioni ai

dipendenti quelle che sono le finalità della Società e di fungere anche da guida, volendo essere un riferimento per la valutazione dei casi pratici che i destinatari si troveranno ad affrontare. A tal fine il Codice di Condotta specifica e favorisce la conoscenza di quelli che vengono considerati principi aziendali che devono essere sempre tenuti in considerazione da tutti i dipendenti e fissa gli standard di comportamento riferiti alle principali aree. L'intenzione di questo Codice non è quella di coprire tutte le eventuali situazioni che si possono verificare, in quanto ciò non è possibile.

I dipendenti possono trovare nel Codice di Condotta indicazioni sui corretti comportamenti da adottare in una determinata situazione e, per quanto non previsto, gli stessi hanno l'obbligo di agire basandosi sui seguenti principi generali:

1. operare nel pieno rispetto delle leggi e normative vigenti, in conformità di quanto previsto dal Codice di Condotta e delle procedure aziendali (ove previste), operando con impegno professionale, rigore morale e correttezza gestionale;
2. evitare qualsiasi condotta che possa danneggiare o rischiare di danneggiare la Società ed i suoi beni, compresa l'immagine della stessa;
3. comportarsi in modo corretto, consapevole, diligente, legale ed onesto, ispirato a trasparenza, correttezza e reciproco rispetto.

Oltre a tutte le normative vigenti che regolano i rapporti tra datore di lavoro e dipendente, i Dipendenti sono tenuti a rispettare le norme ed i regolamenti interni che sono agli stessi applicabili. In considerazione di ciò i Dipendenti oltre che adempiere ai doveri generali di lealtà, correttezza e di esecuzione del contratto di lavoro secondo diligenza, correttezza, buona fede e fedeltà, devono attenersi scrupolosamente ai precetti contenuti nel presente Codice di Condotta, la cui osservanza è richiesta anche ai sensi e per gli effetti di cui all'art. 2104 del Codice Civile.

4.2 Impegno nella sostenibilità

Selle Royal Group si impegna ogni giorno a rendere il proprio lavoro sempre più sostenibile mettendo in equilibrio la ricerca del profitto, il benessere delle persone e la salvaguardia dell'ambiente.

4.2.1 Progetto ICARE: Triple bottom line

Selle Royal Group si ispira agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) pubblicati nel 2015 nell'Agenda 2030 dell'Assemblea generale delle Nazioni Unite. Come descritto in precedenza, l'Agenda 2030 contiene una raccolta di 17 obiettivi ideati come un piano per raggiungere un futuro migliore e più sostenibile per tutti, i quali devono essere raggiunti entro il 2030. L'azienda intende realizzare questi obiettivi attraverso il proprio approccio di riferimento "iCARE" che verrà spiegato in seguito: persone (People), pianeta (Planet) e partecipazione (Participation).

A partire dal 2021, il Gruppo ha deciso di intraprendere un percorso strategico che parte da un'analisi delle attività svolte, dai rispettivi impatti ed il collegamento con la strategia di business; nello specifico si è allineata agli obiettivi dell'Agenda ONU, selezionandone 11 tra i più coerenti con la propria visione e missione, per creare un sistema di cambiamento ecosistemico.

Figura 4.2.1 – Agenda 2030



Fonte: Selle Royal Group ESG Plan, presentazione interna aziendale

Tuttavia, il processo che ha portato alla realizzazione della strategia ESG è formalmente iniziato nel 2014. Infatti, tra il 2014 e il 2021 l'azienda ha lavorato in modo concreto sulla cultura organizzativa interna attraverso delle pubblicazioni mirate, video e iniziative che hanno coinvolto i principali stakeholder, con l'intento di sensibilizzare e coinvolgere, in

un'ottica collaborativa e di cittadinanza organizzativa, i propri pubblici ai concetti di sostenibilità.

Proprio nel 2014 l'azienda ha deciso quindi di lanciare un marchio di progetto interno che si chiama oggi *ICARE (Corporate Assets for Responsibility and Ethics)*, dove vengono incluse tutte quelle attività legate al pianeta, alle persone e alla comunità che il Gruppo ha svolto nel corso degli anni in maniera spontanea per aderenza della cultura aziendale. *ICARE* ha un'ottica partecipativa interna con l'obiettivo di creare coinvolgimento ed empowerment. Per esempio, l'attività di volontariato attraverso la donazione di un'ora del proprio lavoro, l'impiego di pratiche di car pooling tra i dipendenti, la concessione gratuita di biciclette e l'utilizzo di tazze di metallo per sostituire quelle in plastica. Piccoli segnali che aiutano le persone a renderle partecipi nell'ecosistema della sostenibilità. Nel 2017, inoltre, nella sede aziendale è stato istituito un comitato sui temi dell'eco-sostenibilità, chiamato *iCARE Planet Committee*, che riunisce dipendenti di aree diverse interessati e sensibili al tema. Su base volontaria, i partecipanti hanno proposto attività di formazione, informazione, sensibilizzazione verso gli altri collaboratori e miglioramenti in ambito ambientale. Ogni anno, tutti i collaboratori sono chiamati a partecipare ad un sondaggio con l'obiettivo di ascoltare feedback e nuove proposte, come ad esempio iniziative di welfare, di formazione o di buone pratiche di eco-sostenibilità.

In un'intervista rilasciata a Confindustria Vicenza nel 2019, Monica Savio, HR People & Culture Manager di Selle Royal Group afferma che *"Lavorando sulla partecipazione attiva dei collaboratori, le attività di CSR sono più comprese e sentite, entrando a far parte concretamente della cultura aziendale diffusa. Ed è la cultura, poi, che può creare il cambiamento"*, inoltre aggiunge che *"il progetto iCARE prevede altre due importanti anime, quella legata alle persone, nel loro benessere e coinvolgimento, e quella legata alla partecipazione sociale, dalle attività di charity al supporto territoriale, rinforzando il messaggio che la sostenibilità è un percorso che abbraccia tutte le aree di influenza di un'azienda, non solo quella ecologica"*.

Difatti, Selle Royal Group utilizza la Triple Bottom Line come approccio per valutare sé stessa dal punto di vista ambientale, sociale ed economico. Come già affermato nel primo capitolo, la Triple bottom line mira a valutare il livello di impegno di un'azienda nei

confronti della responsabilità sociale d'impresa e il suo impatto sull'ambiente nel tempo, oltre che a osservare solo il profitto.

I progetti di sostenibilità di Selle Royal Group sono raggruppati, come anticipato sopra, in tre aree: *People*, *Planet* e *Participation*. La teoria delle 3P ha una grande importanza, in quanto la sostenibilità per la Società non è pura filantropia, ovvero destinare una parte dei suoi profitti nel breve termine ad iniziative sociali private, ma fa in modo che le questioni sociali e ambientali abbiano un impatto diretto sul proprio business.

People

Selle Royal Group si preoccupa della salute, del benessere e dello sviluppo individuale di tutti i dipendenti che lavorano all'interno dell'organizzazione.

Dal 2019, infatti, l'azienda è '*Welfare Champion*' del Welfare Index PMI⁶, l'indice che valuta il livello di benessere aziendale delle PMI italiane. L'indice prende in considerazione tre fattori determinanti: l'ampiezza e il contenuto dei progetti attuati per ognuna delle 12 aree del welfare aziendale, la modalità con cui l'azienda rende partecipi i lavoratori e gestisce le proprie scelte di welfare, l'originalità delle iniziative e la loro capacità di differenziarsi nel territorio italiano. Selle Royal Group nasce con un'innata attenzione al welfare che si concretizza attraverso una serie di iniziative a favore della salute, della formazione, dello sport e dell'educazione dei figli dei lavoratori. L'azienda promuove le seguenti iniziative:

1. vengono realizzate delle attività di ascolto per i dipendenti, i quali possono comunicare attraverso un questionario annuale e una box dei consigli che opera in modo regolare;
2. l'opportunità per i dipendenti di partecipare volontariamente a manifestazioni sportive e a formazioni specifiche su ergonomia e postura;

⁶ Il Welfare Index PMI è un servizio che permette di misurare e comunicare il livello di welfare delle imprese. Le imprese sono raggruppate in cinque classi di rating, che varia in modo crescente da 1W a 5W: dall'azienda che si trova in una fase iniziale di sviluppo del welfare sino alle organizzazioni più strutturate definite "Champion", in www.welfareindexpmi.it.

3. viene distribuito ad ogni dipendente un voucher welfare che i dipendenti possono usare per comperare beni o servizi, sia online che presso determinati punti vendita o negozi sul territorio;
4. la “Borsa di Studio Riccardo Bigolin” per premiare i figli dei dipendenti che si sono distinti per merito o condotta nei livelli di istruzione primaria, secondaria o universitaria;
5. viene data la possibilità ai dipendenti di gestire il proprio tempo lavorativo in modo flessibile grazie allo Smart working o alla *flexible time policy*, se la mansione lo permette.

Oltre a ciò, Selle Royal Group promuove la diffusione di una cultura sulla sicurezza nei luoghi di lavoro, come dichiarato dalla norma internazionale ISO 45001 - Sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro - che permette all’azienda di migliorare le sue prestazioni in termini di prevenzione degli infortuni.

Planet

La bicicletta è un mezzo di trasporto che permette di ridurre l’impatto ambientale. L’obiettivo aziendale è diminuire l’impronta ecologica dei prodotti e della catena di approvvigionamento.

Barbara Bigolin, Presidente e Amministratore Delegato di Selle Royal Group, è stata una delle prime a firmare il *Cycling Industry Climate Commitment*. Si tratta di un impegno da parte di tutti coloro che operano nel settore della bicicletta a riconoscere la propria responsabilità nell’emergenza climatica ed intervenire per raggiungere gli obiettivi dell’Accordo per il Clima di Parigi.

È un’iniziativa che è stata lanciata nel novembre 2021 dai membri dello *Shift Climate Commitment*, il quale ritiene che per far fronte al cambiamento climatico sia opportuno coinvolgere la catena di fornitura. La dedizione a questa community parte da una considerazione: le aziende che lavorano nel settore delle bici producono fino all’80% delle emissioni di CO2 in fase di estrazione, approvvigionamento e produzione di materiali e parti. Tuttavia, il riciclaggio è poco comune, a partire dai materiali di produzione sino ai prodotti finiti. Dunque, l’azienda si è impegnata per limitare le emissioni di carbonio nella

produzione, nella realizzazione di prodotti che si mantengono nel tempo, nel collaborare con i clienti per migliorare i propri prodotti e nel creare un modello circolare per il riutilizzo dei materiali. L'impegno del Gruppo prevede che vengano quindi attuate due azioni per raggiungere gli obiettivi:

1. Report: comunicare entro il 2023 e poi con frequenza annuale gli impatti di carbonio, misurando le emissioni di gas serra (GHG)⁷, in conformità con il protocollo GHG.
2. Reduce: realizzare un piano per diminuire le emissioni di gas serra del 55% entro il 2030.

L'impegno da parte di Selle Royal Group nel *Cycling Industry Climate Commitment* rappresenta solo il primo passo di un lungo percorso che l'industria della bici deve intraprendere per raggiungere l'obiettivo Net Zero, cioè produrre zero emissioni di anidride carbonica lungo tutta la catena di fornitura.

Participation

L'organizzazione svolge quotidianamente uno sforzo collettivo, che implica la capacità di stare in gruppo e sostenersi a vicenda, per raggiungere gli obiettivi prefissati. L'azienda promuove numerose iniziative per rendere partecipi i propri collaboratori.

Per esempio, la *Migration Gravel Race* è una competizione ciclistica che dura quattro giorni e attraversa il parco Nazionale del Masai Mara, in Kenya. Il percorso a tappe, che misura in totale 650km di lunghezza e 8.000m di dislivello, si snoda su single track, piste di argilla rossa e sterrati compatti. Il tracciato attraversa villaggi Masai, pianure, fiumi e montagne nei territori habitat dei grandi animali selvatici. La *Migration Gravel Race* dà la possibilità ai partecipanti di attraversare i paesaggi della Riserva nazionale di Masai Mara. Essi vengono accompagnati da Masai locali e alloggiano nelle abitazioni tipiche sparse nella riserva naturale. La gara fa parte del più ampio progetto AMANI, un'iniziativa che vuole dare l'opportunità ai ciclisti dell'Africa orientale di accedere alle competizioni. Infatti, pur essendo uno sport diffuso a livello globale, il ciclismo è ancora distante

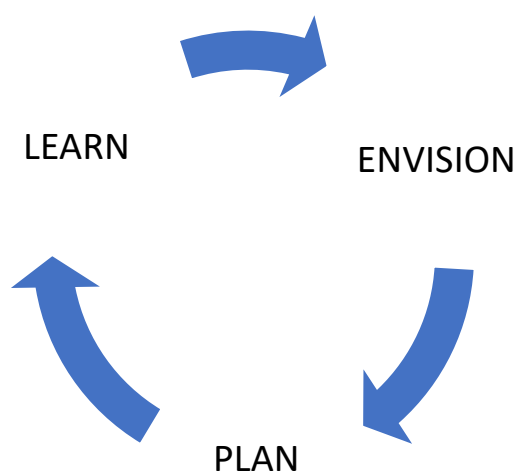
⁷ *Greenhouse Gases* è un protocollo nato dalla collaborazione tra il World Resources Institute (WRI) e il World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), il quale fornisce degli standard internazionali di misurazione dei gas effetto serra.

dall'essere inclusivo: nelle principali competizioni mondiali, come la *World Tour*, il continente africano è ancora scarsamente rappresentato. AMANI lavora con diversi partner in Kenya, Uganda e Rwanda, generando nuove opportunità per i talenti locali che possono misurarsi con i migliori ciclisti del mondo con gare online e la stessa *Migration Gravel Race*. Con tale progetto, AMANI e i collaboratori sono in grado di attirare in Kenya ciclisti da tutto il mondo: gli sportivi keniani hanno così l'occasione di eccellere a livello internazionale, nel loro Paese e davanti al pubblico di casa.

4.2.2 ESG strategy

La sfida di Selle Royal Group è quella di integrare gli obiettivi ESG all'interno della strategia di business complessiva per promuovere un cambiamento sistemico. L'approccio è caratterizzato da tre fasi cicliche, in quanto l'azienda continuerà sempre a misurarsi e ad alimentare gli obiettivi che poi si trasformeranno in piani esecutivi.

Figura 4.2.2a – Approccio verso la ESG strategy



Fonte: Selle Royal Group ESG Plan, presentazione interna aziendale

Learn

Nella parte di ***Learn***, l'azienda ha realizzato due importanti attività con base in Italia.

La prima è la *Life Cycle Assessment* (LCA), la quale viene implementata attraverso un modello parametrico fatto in collaborazione con una start-up dell'Università di Padova, dove l'azienda ha potuto misurare la *Carbon Footprint* e l'impatto ambientale dei prodotti chiave dalla culla alla tomba, cioè da quando le materie prime entrano all'interno dell'azienda fino allo smaltimento del rifiuto. Selle Royal Group ha deciso di mappare una classifica dei gas climalteranti e anche altri parametri ambientali. In particolare, da questa classificazione è stata presa in considerazione la CO₂, perché di fatto risulta essere uno degli obiettivi dichiarati nella parte di Envision. Dall'enorme quantità di dati raccolti, questa è stata una scelta rilevante, in quanto non si può diventare in breve tempo un'impresa Net Zero e non si può nemmeno aver raggiunto tutti i 17 obiettivi. Difatti, è necessario individuare, in modo razionale, una linea guida e allinearla a tutte le altre attività, per dimostrare di essere in un percorso di progresso. La LCA è stata traslata su tre modelli chiave: due di Selle Royal e uno di Fi'zi:k. Sono tre modelli chiave sia dal punto di vista industriale, sia da un punto di vista commerciale. Su questi modelli sono stati successivamente applicati dei parametri che hanno dato origine a dei punti di sviluppo sui quali i gruppi di lavoro stanno lavorando.

La seconda attività di ***Learn***, definita a livello di Gruppo, è quella del monitoraggio su dei KPI ESG. Il primo step per questa attività è stata quella di confermare la matrice di materialità di riferimento per l'azienda, che significa selezionare gli aspetti veramente rilevanti che vanno ad influenzare gli stakeholder. Sulla base di questi elementi, sono stati identificati gli elementi di rischio, che costituiscono i KPI estrapolati dai GRI, il framework internazionale di riferimento utilizzato dall'azienda.

Considerando il settore di riferimento unito alle dimensioni aziendali, sono stati individuati i fattori di rischio, che hanno portato alla scelta di alcuni GRI, quantitativi e qualitativi. Sono stati raccolti i risultati per tutte le società del gruppo ed è stato fatto poi un consolidamento dei dati, ottenendo così il tracciato dell'anno fiscale 2021 e 2022. Tale procedura verrà ripetuta ogni anno, attraverso il monitoraggio di questi KPI, sia per vedere il progresso sia per poi impostare delle attività correttive alla luce del progresso.

Il processo di analisi dei temi rilevanti e definizione dei KPI è stato complicato per una serie di aspetti. Innanzitutto, è difficile far ricadere tutte le attività all'interno di un unico framework internazionale che invece ha il fine di semplificare. Alcuni aspetti positivi dell'azienda non emergono dalle valutazioni, perché il framework ovviamente richiede certificazioni per dimostrarlo e non è possibile ottenerle tutte. Un altro fattore di complessità risiede nel fatto che molte attività aziendali sono peculiari a livello culturale. Quindi quello diminuisce il punteggio del risultato, perché una cosa che impatta in Italia non ha lo stesso peso in Cina e quindi quello nell'ottica di gruppo non viene valorizzato. Infine, non esiste per tutti i KPI un sistema di misurazione attivo. Per esempio, per capire quanta anidride carbonica viene emessa dai veicoli aziendali deve esistere un sistema affidabile che tracci i km percorsi. In aggiunta, esistono dei sistemi di raccolta di informazione disomogenei o addirittura non esistono.

Un insight importante di questa fase è stato il necessario lavoro culturale di miglioramento per riuscire a implementare dei sistemi che la supporteranno nel continuare a tracciare questi dati, se ritenuti rilevanti nel percorso futuro.

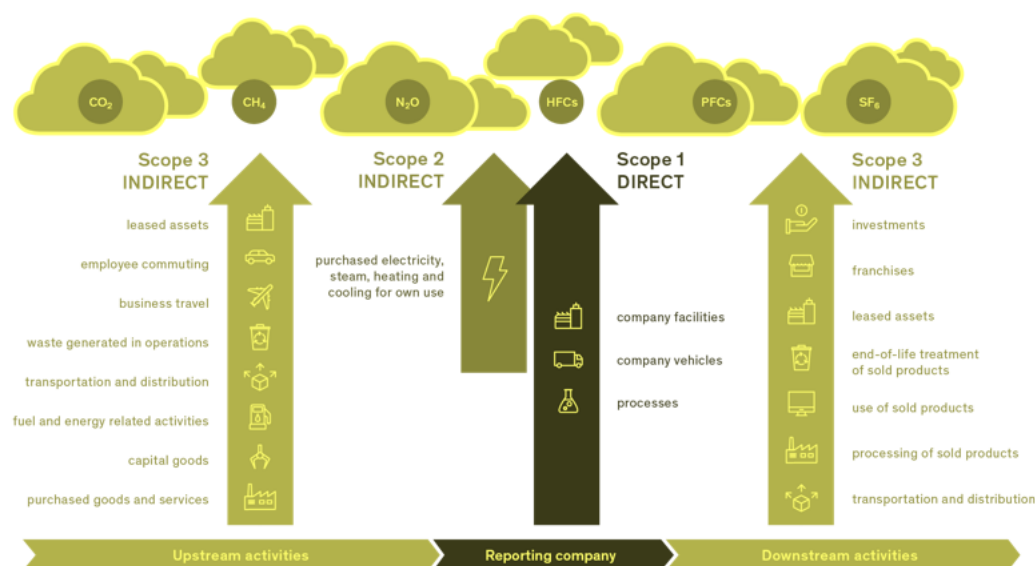
Envision

L'organizzazione si è prefissata di raggiungere 11 dei 17 SDGs, dando maggiore enfasi alla parte ambientale. Infatti, il Gruppo ha firmato l'Impegno di dimezzare il rapporto di CO2 concentrandosi su due valori che si chiamano SCOPE 1 (emissioni dirette) e SCOPE 2 (emissioni indirette) del *Greenhouse Emission* (GHG), che costituiscono le basi per il raggiungimento dei relativi GRI [305-1; 305-2].

Attraverso i risultati ottenuti dallo SCOPE 1 e SCOPE 2 si andranno a definire delle strategie e delle azioni per ridurre il 55% delle emissioni di CO2 entro il 2030.

La classificazione più utilizzata per misurare la Carbon Footprint è quella degli Scope proposti dal *Greenhouse Gas Protocol*:

Figura 4.2.2b – Cosa è SCOPE 1, 2 e 3 dell'emissione di CO2



Fonte: Selle Royal Group ESG Plan, presentazione interna aziendale

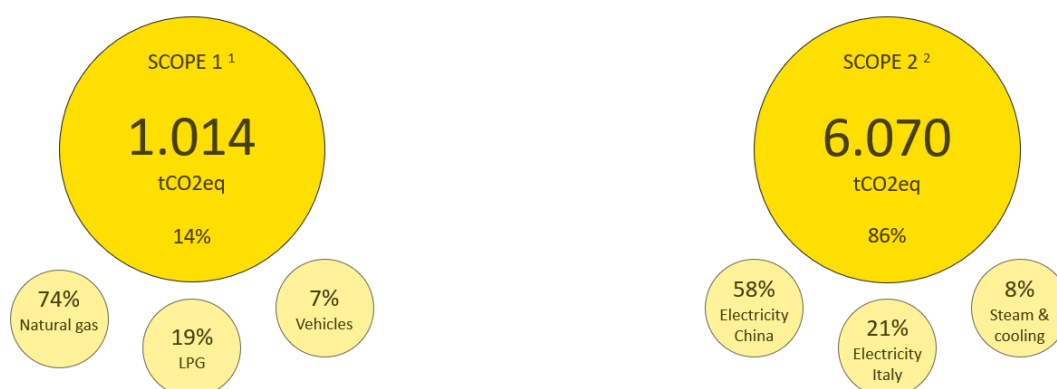
1. **Scope 1 (S1):** include tutte le emissioni che derivano da fonti di proprietà o controllate dalle organizzazioni, per esempio i combustibili fossili utilizzati per riscaldare la struttura. Quindi, si intendono quei gas serra che fuoriescono dalla fabbrica, dai mezzi di trasporto aziendali e dai processi produttivi.
2. **Scope 2 (S2):** includono le emissioni di CO₂ derivanti dalla generazione di elettricità acquistata o acquisita da terzi, dal riscaldamento, dal raffreddamento e dal vapore consumati da un'organizzazione.
3. **Scope 3 (S3):** sono tutti quei gas serra che fuoriescono dalle attività svolte dall'impresa che non fanno parte dello Scope 1 e dello Scope 2. Per esempio, le emissioni che riguardano la mobilità dei lavoratori, la catena di fornitura, all'uso dei beni prodotti, ecc.

Lo S3 è la tipologia di emissioni più difficile da calcolare, perché significa andare a misurare sia le emissioni a monte sia quelle a valle della catena del valore di Selle Royal Group: gas serra prodotti dai fornitori di materie prime, dai dipendenti negli spostamenti casa-lavoro, dalle spedizioni e packaging dei prodotti venduti, e dal ciclo di fine vita dei prodotti. Data la sua difficoltà di valutazione, l'azienda interviene con delle attività mirate

come creare la figura interna del *Mobility Project Coordinator*, il quale lavora per migliorare alcuni processi e comportamenti della Società legati in primis agli spostamenti dei dipendenti casa-lavoro. Infatti, l'azienda si è attivata con la promozione della bike to work, offrendo servizi a supporto dei ciclisti (rastrelliere, docce, armadietti, ...), car pooling, una tipologia di iniziativa che consiste nell'utilizzo di veicoli privati condivisi tra due o più dipendenti; quindi, si chiede ai propri dipendenti di effettuare viaggi casa-lavoro in maniera sostenibile.

Selle Royal Group si è focalizza solamente su SCOPE 1 e SCOPE 2. Di seguito vengono rappresentati i due dati numerici emersi nell'anno 2021.

Figura 4.2.2c – emissioni GHD (S1 & S2)



Fonte: Selle Royal Group ESG Plan, presentazione interna aziendale

Da una prima analisi effettuata, Selle Royal Group si trova sulla strada giusta per la misurazione di S1 e S2, ma ovviamente lo step successivo è capire come certificare e monitorare continuamente i risultati ottenuti. Probabilmente, la realizzazione del Bilancio di Sostenibilità sarà un modo per certificare questi dati. Si può notare che il risultato ottenuto dallo S2 è 6 volte tanto quello dello S1; quindi, questo può aiutare l'azienda, per esempio, a capire quanto può risparmiare su ciò che viene acquistato come vettore di energia. Difatti, attualmente Selle Royal Group non acquista elettricità da fonti rinnovabili, e questo può essere un punto da migliorare, peraltro già in piano nel corso del 2023 per la sede italiana.

Esaminando lo S2, si può suddividere il dato in percentuali: le emissioni indirette in Cina rappresentano il 58% e il 21% in Italia. Se Selle Royal Group lavorasse su questi due assets si potrebbe risparmiare l'80% della fuoriuscita di emissioni indirette: nella sede di Pozzoleone, in Italia, si sta svolgendo un percorso per inserire l'impianto fotovoltaico, mentre in Cina si sta ricostruendo la fabbrica, dove si andrà ad inserire delle logiche di energia di fonti rinnovabili.

Ci sono diverse soluzioni per arrivare al Net Zero, ma ovviamente l'azienda dovrà focalizzarsi sulla parte di energia elettrica che rappresenta l'80% del totale delle emissioni S2.

Come già descritto sopra, lo S3 è difficile da controllare e tracciare, però uno strumento potenzialmente utilizzabile è la LCA, perché va a operare sui fornitori a monte e sul riciclo del prodotto a valle. Secondo l'LCA, quasi il 65% delle emissioni di CO2 delle selle è legato alle materie prime, incluso il packaging; quindi, sarà compito del Product Marketing a sostituire quelle materie prime per abbassare il fattore. La parte della supply chain dovrà collaborare con i partner della catena di fornitura per ridurre le emissioni, per ricercare materie prime sostitutive, dei criteri di diligenza e di ammissibilità dal punto di vista ambientale, certificazioni, meno trasporti e così via.

Un altro fattore su cui l'azienda vuole migliorare è la gestione e l'ottimizzazione dei rifiuti, perché di fatto è una buona parte di questo 65%. L'obiettivo è trovare delle soluzioni modulari affinché per esempio la sella possa essere spaccettata delle sue componenti, le quali possono essere destinate a ricicli specifici. Attualmente la sella è prodotta con il poliuretano, plastica, pvc e metallo e difficilmente possono essere riciclati e questa potrebbe essere una direzione di miglioramento, ma ci vuole tempo. L'obiettivo è riciclare l'80% delle 700 tonnellate di rifiuti in Italia. La fabbrica è stata formata in modo tale che lo scarto di produzione possa essere riemesso in maniera circolare all'interno della produzione stessa: macinare i materiali e inserire il budding nella sella; quindi, ci sono dei gruppi di lavoro che stanno portando avanti l'obiettivo di ridurre questo 65% attraverso un modello di economia circolare. Un altro fattore fondamentale è che il prodotto a fine vita pesa il 25%-30%; l'impresa ha l'obiettivo di trovare una soluzione dal

punto di vista del design per rendere il prodotto più riciclabile, proprio perché il poliuretano non è riciclabile.

4.3 La strada verso il Bilancio di Sostenibilità

Il Bilancio di Sostenibilità è uno strumento di rendicontazione aziendale con funzione simile a quella del bilancio d'esercizio, ma in questo caso lo scopo è comunicare la propria performance in termini di obiettivi sostenibili. Esso serve a rappresentare la situazione degli impatti positivi e negativi dell'azienda nei confronti dei portatori di interesse e del territorio in cui opera.

Il report di sostenibilità non è una semplice compilazione di numeri o una riclassificazione delle voci di bilancio civilistico, ma è una valutazione di tipo sistemico, che comporta la partecipazione degli stakeholder. La richiesta della stesura di questo report è dovuta dalla crescente esigenza di trasparenza richiesta dagli operatori economici che hanno un interesse nel funzionamento dell'organizzazione. Non si tratta solo di un semplice mezzo di comunicazione aziendale, ma mira piuttosto ad essere uno strumento di management in grado di individuare gli stakeholder più importanti e di esaminare le relazioni dell'impresa con ognuno di essi, con l'obiettivo di esporre informazioni strategiche per ottimizzare questi rapporti.

Pertanto, Selle Royal Group si è impegnata nell'intraprendere la strada verso il Bilancio di Sostenibilità entro il 2025 secondo la nuova direttiva europea 2022/2464 CSRD - *Corporate Sustainability Reporting Directive*. L'organizzazione andrà a redigere il report in conformità ai GRI Standards, ovvero principi di rendicontazione della sostenibilità che consentono a Selle Royal Group di valutare il proprio impatto attraverso una misurazione uniforme delle performance ESG e gli eventuali sviluppi realizzati in ambito economico, sociale e di governance.

Secondo lo Standard GRI *"a sustainability report is a report published by a company or organization about the economic, environmental and social impacts caused by its everyday activities. A sustainability report also presents the organization's values and*

governance model, and demonstrates the link between its strategy and its commitment to a sustainable global economy”⁸

In altre parole, il report di sostenibilità è un documento che espone non solo le prestazioni di un’impresa, ma anche le modalità di gestione degli aspetti di sostenibilità in misura significativa per l’azienda stessa e i suoi stakeholder, in termini di principi, valori, sistemi di gestione e policy, dando la possibilità ad uno sguardo prospettico su impegni e obiettivi futuri verso lo sviluppo sostenibile.

4.3.1 Assetto istituzionale

Il 16 dicembre 2022, la Commissione UE ha approvato la nuova direttiva europea 2022/2464 CSRD che va a succedere la presente direttiva 2014/95 EU, nota come NFRD, *Non Financial Reporting Directive*. Tale normativa prevede che a partire dal 2024 tutte le organizzazioni di grandi dimensioni quotate e non quotate avranno l’obbligo di reporting sostenibile. Le organizzazioni sono obbligate alla redazione del report se superano almeno due dei seguenti criteri:

1. 250 dipendenti
2. 20 milioni di euro di attivo totale
3. 40 milioni di euro di fatturato

Inoltre, dovranno rendicontare le informazioni di sostenibilità secondo dei nuovi criteri e contenuti definiti nel testo della direttiva. Come già descritto nel primo capitolo, la NFRD recepita in Italia con delibera del 30 dicembre 2016, vincola gli enti di interesse pubblico e grandi aziende quotate che hanno più di 500 dipendenti a stilare una dichiarazione non finanziaria, al fine di rendere trasparenti le proprie attività ed informazioni in materia di sostenibilità ambientale, sociale e di governance.

La nuova direttiva CSRD introduce rilevanti novità in tema di rendicontazione della sostenibilità aziendale, in particolare:

⁸ www.globalreporting.org

1. ampliare i soggetti coinvolti rispetto alla normativa precedente, in quanto tutte le grandi imprese quotate e non quotate, ad eccezione delle microimprese, sono obbligate a redigere il Bilancio di Sostenibilità;
2. colmare i vuoti nelle normative vigenti in materia di sostenibilità, andando ad arginare il fenomeno del greenwashing;
3. incentivare un sistema economico e finanziario sostenibile ed inclusivo conforme agli SDGS;
4. eliminare la possibilità per le imprese di pubblicare le informazioni in una relazione separata. Questo consente di avere una pubblicazione simultanea di informazioni finanziarie e non, con il fine di poterle leggere ed esaminare in maniera contestuale;
5. l'informativa sulla sostenibilità deve contenere una descrizione esaustiva:
 1. del modello di business e della strategia aziendale che dimostri la risposta ai rischi legati alle tematiche di sostenibilità e che ne esponga le relative opportunità per l'impresa e i piani per facilitare la transizione ambientale;
 2. degli obiettivi connessi agli interessi degli stakeholder e ai temi di sostenibilità, assieme ai relativi avanzamenti rispetto a quanto pianificato;
 3. della funzione degli organi di amministrazione, gestione e controllo dei temi ESG;
 4. dei maggiori rischi per l'azienda legati alle questioni di sostenibilità;
 5. delle informazioni sulle attività immateriali, incluso il capitale intellettuale, umano, sociale e relazionale;
6. intervenire sulle lacune dell'attuale legislazione sulla NFRD, obbligando le imprese a comunicare i fattori di sostenibilità che influenzano il modello aziendale e come l'attività impatta sulla società e sull'ambiente;
7. per l'esecuzione del report di sostenibilità da parte delle organizzazioni europee, sono previsti dei determinati "standard europei" che si distinguono in base al settore e dimensione, i quali sono stati approvati da EFRAG, *European Financial Reporting Advisory Group*. Tali standard si chiamano *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS), i quali stabiliscono le norme e i requisiti per la rendicontazione da parte delle aziende degli impatti, delle opportunità e dei rischi legati alla sostenibilità.

8. il report di sostenibilità e la relazione sulla gestione dovranno essere presentate in formato digitale.

Questa applicazione delle norme riguardanti al reporting di sostenibilità avrà luogo in modo graduale tra il 2024 e il 2028. Pertanto, dal gennaio 2024 le grandi imprese quotate già sottoposte alla direttiva sulla dichiarazione non finanziaria, dovranno redigere il primo report a partire dal 2025. Dal gennaio 2025, le grandi imprese che non sono ancora soggette alla direttiva sulla dichiarazione non finanziaria saranno obbligate a stilare il primo report nel 2026. Dal gennaio 2026, l'obbligo verrà esteso anche alle PMI quotate, ai piccoli enti creditizi e alle imprese di assicurazione, che dovranno redigere il primo report nel 2027. Dal gennaio 2028 invece, per le imprese non europee che svolgono la loro attività produttiva in UE e che superano le soglie stabilite, scatterà l'obbligo di redigere il Bilancio di Sostenibilità.

Selle Royal Group è un'impresa di grandi dimensioni che ha oltre 1.400 dipendenti, per cui entro il 2025 si impegna a redigere il Bilancio di Sostenibilità.

4.3.2 Fasi del progetto

Selle Royal Group per redigere il report di sostenibilità utilizza gli standard di rendicontazione dei *Global Reporting Initiative* (GRI). Essi hanno l'obiettivo di aiutare l'azienda a comprendere, misurare e informare l'impatto che una qualunque attività può avere sulle dimensioni della sostenibilità economica, ambientale e sociale. Il percorso di reporting secondo gli Standard GRI si sviluppa in cinque fasi:

1. **Individuazione delle tematiche** più significative per il Gruppo Selle Royal a partire dalle priorità emerse dall'analisi dei competitor e dal contesto esterno.
2. **Coinvolgimento degli stakeholder interni ed esterni** per valutare le questioni rilevanti per il Gruppo Selle Royal.
3. **Costruzione della matrice di materialità** in base alle valutazioni emerse dai punti precedenti. La matrice di materialità è una rappresentazione grafica che coinvolge gli stakeholder interni ed esterni ed è rivolta all'identificazione dei temi più rilevanti, che verranno rendicontati nel report di sostenibilità.

4. **Definizione dei Key Performance Indicators** a seguito dell'identificazione degli aspetti rilevanti. I KPI sono degli indicatori che misurano le performance economiche, sociali e ambientali dell'azienda. Selle Royal Group ha il compito di individuare un insieme di indicatori che siano in grado di dare una serie di informazioni sull'andamento delle proprie attività. I KPI utilizzati per rendicontare la sostenibilità aziendale vengono definiti dal *Global Reporting Initiative*, che servono per raccogliere le informazioni all'interno della propria organizzazione.
5. **Raccolta dei dati** che interessa tutte le funzioni e società di Selle Royal Group. Ogni area dovrà fornire informazioni provenienti dal proprio settore di appartenenza, secondo una scheda elaborata dal gruppo di lavoro che uniformerà stime e metodologie di misurazione. Successivamente i dati verranno elaborati e consolidati per dare origine alla parte quantitativa del Bilancio di Sostenibilità.
6. **Elaborazione del concept** di comunicazione, perché il Bilancio di Sostenibilità è uno strumento che ha anche l'obiettivo di comunicare ai target di riferimento (clienti, investitori, dipendenti, ecc.) la propria visione ed i propri impegni in ambito ESG, pertanto oltre alla raccolta quantitativa, sarà necessario elaborare una narrazione qualitativa ed in linea con il tono di voce dell'azienda.

4.3.2.1 Identificazione dei temi rilevanti

Il processo di rendicontazione inizia con l'identificazione delle tematiche più importanti. In questa prima fase, l'obiettivo per Selle Royal Group è definire un insieme di temi di sostenibilità significativi che hanno il maggior impatto, economico, ambientale e sociale sulle sue attività, sui prodotti/servizi e sulle relazioni, a prescindere dal fatto che abbiano luogo all'interno o all'esterno dell'impresa. Un tema rilevante è qualcosa di importante che potrebbe condizionare le decisioni dell'organizzazione e/o influenzare in modo sostanziale le valutazioni e le decisioni degli stakeholder.

Nel GRI Standard la materialità viene descritta come l'insieme di opportunità e rischi economici, sociali ed ambientali, che sono maggiormente rilevanti per gli stakeholder dell'impresa. Una delle caratteristiche fondamentali per predisporre un Bilancio di

Sostenibilità secondo il GRI è appunto quella di eseguire in modo attento l'analisi di materialità.

Dunque, si tratta di effettuare sia un'analisi interna che esterna rispetto ai temi di sostenibilità, con il fine di creare la matrice di materialità. Selle Royal Group ha iniziato questa fase con la raccolta di informazioni esterne, coinvolgendo i soggetti con cui si relaziona. In particolare, sono stati consultati gli stakeholder esterni, come ad esempio fornitori, clienti e player. Pertanto, questa fase si manifesta mediante determinate attività che sono previste nell'ambito dello studio di materialità. Nel caso di Selle Royal Group, sono state prese in esame alcune survey ricevute dai clienti in ambito di sostenibilità, svolte delle interviste e consegnati dei questionari e sono stati analizzati i report di sostenibilità di diversi player (lista di 50 player) e fornitori del mercato di riferimento. Inoltre, sono stati individuati anche i GRI che serviranno nel rendiconto e infine sono state verificate le tendenze, gli impegni di settore e il trend dei consumatori, ovvero cosa loro si aspettano dall'azienda.

Da questa analisi esterna sono emersi un elenco di temi, che sono stati ordinati e divisi tra quelli più ricorrenti e quelli meno ricorrenti. Questo implica che Selle Royal Group avrà a che fare con un notevole numero di dati, cercando di capire quali sono i temi più rilevanti per se stessa e quali sono quelli significativi per il processo decisionale degli stakeholder. Infatti, per poter sviluppare correttamente il processo di definizione delle priorità, il Gruppo deve dimostrare la sua capacità di identificare gli interessi degli stakeholder. Solamente capendo le priorità di ciascun portatore di interesse, l'organizzazione potrà fornire informazioni coerenti e significative al mondo esterno.

Figura 4.3.2.1 – Temi rilevanti più ricorrenti per il mercato da analisi documentale e riconferma con interviste a 5 key-stakeholders

TEMI MATERIALI			
Temì	Dettaglio	Frequenza	Livello rilevanza
Rifiuti	Rifiuti	20	1 ^a ricorrenza
	Riciclo	15	1 ^a ricorrenza
Energia	Energia rinnovabile	15	1 ^a ricorrenza
	Efficientamento	15	1 ^a ricorrenza
Emissioni	Target+ActionPlan di riduzione/neutrality	20	1 ^a ricorrenza
	Misurazione e reporting	17	1 ^a ricorrenza
Materiali	Riciclato, bio-based [EC]	15	1 ^a ricorrenza
Gestione ambientale prodotto	Durabilità [EC]	17	1 ^a ricorrenza
	Design /& innovazione [EC]	17	1 ^a ricorrenza
Sviluppo e crescita dei talenti	Formazione	17	1 ^a ricorrenza
Condizioni di lavoro	Welfare	16	1 ^a ricorrenza
	Condizioni lavorative /wellbeing / flessibilità	16	1 ^a ricorrenza
Salute e sicurezza dei dipendenti	Tutela dei dipendenti	15	1 ^a ricorrenza
Supply chain	Valutazione e selezione fornitori – criteri ambientali	19	1 ^a ricorrenza
	Valutazione e selezione fornitori – criteri sociali	21	1 ^a ricorrenza
Governance, ethics and compliance	Codice etico/Codice di condotta	15	1 ^a ricorrenza
Pratiche di sostenibilità	Stakeholder engagement	15	1 ^a ricorrenza
Mercati, consumatori e prodotti	Product Safety	15	1 ^a ricorrenza

Fonte: presentazione interna alla direzione della matrice di materialità

4.3.2.2 Stakeholder engagement

Come punto successivo all’identificazione dei temi, i manager di ogni funzione strategica per il Gruppo in ambito ESG (supply chain, produzione, brands, R&D, finance, business ed

i general manager delle società estere) sono stati invitati ad un'intervista in piccoli gruppi per discutere e ragionare sui vari temi emersi dall'analisi esterna andando a rispondere alle seguenti domande:

1. Quali sono di questi temi hanno fotografato il lavoro svolto nel triennio di rendicontazione (2019-2022)?
2. Quali saranno le sfide e gli obiettivi per il domani?
3. Quali di questi temi generano rischi e/o opportunità di mercato per l'azienda?
4. Quali sono i principali impatti (positivi e negativi) che l'azienda subisce dai temi più rilevanti?

In questo modo si vuole rendere Selle Royal Group distintiva rispetto alle altre aziende, come interpreta e come si esprime su quel determinato tema.

La stessa intervista è stata modulata anche per cinque stakeholder chiave del mercato di riferimento, per poter confermare le ricorrenze emerse dall'analisi documentale che va a definire i pesi dei temi materiali per l'asse delle y della matrice di materialità. Gli stakeholder selezionati sono stati un fornitore, un cliente OEM, un'associazione di Industry, il team organizzativo di un progetto socio-culturale del Cycling, un media istituzionale.

Figura 4.3.2.2a – Dashboard del coinvolgimento degli stakeholder



Fonte: presentazione interna alla direzione della matrice di materialità

Di seguito un estratto delle considerazioni più salienti emerse durante le interviste ai brand manager dei marchi Selle Royal, Brooks England e Fi'zi:k.

E. Corrà, Brand Manager di Brooks England ritiene che tra i temi rilevanti a livello di prodotto, identificati nella fase precedente, emergano la durabilità e la riparabilità. Entrambe queste tematiche rappresentano due valori già insiti nel marchio. Brooks England mira, infatti, alla riduzione dell'impatto ambientale attraverso scelte produttive attente al territorio. Ha l'obiettivo di incoraggiare la transizione verso una mobilità più pulita e sostenibile. L'azienda produce articoli in cuoio e sta lavorando a una catena di approvvigionamento solidale ed equa, dando la priorità a materiali naturali, riciclabili e riparabili in tutto ciò che realizza.

In questo senso, va ad operare per sostituire, per riparare, per rendere riciclabile il prodotto e per aumentare la vita media del prodotto dalla fase di produzione. Ogni prodotto Brooks ha una garanzia ed è ideato per mantenersi e durare nel tempo grazie ai materiali utilizzati nella fase di assemblaggio. La riparabilità è una caratteristica fondamentale della campagna *Take Care* avviata nell'anno 2022 per aiutare il consumatore finale a sfruttare il massimo di ciò che già possiede, evitando gli sprechi ed allungando la durata di una sella, di una borsa o di un accessorio. Per esempio, se necessario, i ciclisti hanno la possibilità di far sistemare il loro prodotto con un servizio di riparazione a domicilio, video tutorial e nuovi componenti di ricambio. L'idea è quella di enfatizzare di più in futuro questa campagna.

Altri due valori del brand sono design e innovazione, che vanno di pari passo, perché nel momento in cui vengono realizzati nuovi prodotti dovranno rispondere alle due domande, a quanto durerà e a e come si potranno riparare. Quindi diventano rilevanti la produzione, la scelta dei materiali e la semplicità con cui vengono fabbricati i prodotti.

A livello di materiali, il marchio enfatizza la parte di riciclo, perché su alcune categorie di prodotto il riciclo è già insito nel brand. Una buona parte degli scarti di produzione che sono in gamma da molto tempo vengono riciclati per realizzare altri prodotti. Per esempio, gli scarti di pelle vengono utilizzati per produrre bar tape o cestini delle biciclette.

G. Fogal, Brand Manager di Fi'zi:k, mette in evidenza i due aspetti che il brand considera rilevanti: uno legato al prodotto e uno sociale-culturale.

A livello di prodotto, lavorare in termini di sostenibilità è particolarmente complesso, perché si tratta di un brand che produce articoli ad alta performance sportiva, che è veicolata dai materiali e dalle costruzioni. Nel momento in cui si introducono i temi di sostenibilità, considerando la dimensione ambientale, si verifica un trade off con la performance richiesta dal consumatore. D'altro canto, i consumatori finali sono sempre più esigenti e consapevoli nel misurare standard ambientali ed etici dei prodotti che desiderano acquistare e trovare nei negozi o nei siti online preferiti; quindi, in questa direzione il brand si impegna nei temi di sostenibilità per rispettare l'aspettativa di miglioramento in termini ambientali. L'obiettivo di Fi'zi:k è di mantenere il marchio una buona posizione nel mercato dimostrando di essere precisi e accurati nella comunicazione sulle caratteristiche di performance e allo stesso tempo farlo anche in termini ambientali. Il brand si impegna a capire come è fabbricato un prodotto e cosa può impattare su quel prodotto, andando ad evidenziare degli aspetti che sono fondamentali per la sostenibilità, ma meno immediati e visibili per i clienti. Per dimostrare questo cammino verso la sostenibilità il marchio è partito a monte dalla LCA, l'analisi dell'impatto ambientale lungo l'intero ciclo di vita del prodotto. Dunque, Fi'zi:k vuole dimostrare che c'è l'intenzione di un miglioramento rispetto al prodotto presente, senza dover usare necessariamente dei materiali riciclati, ma semplicemente agendo sulla supply chain, impiegando pratiche sostenibili per tutelare le persone e gli ambienti lungo l'intera catena, in particolare puntando sul modo in cui viene trasportato il prodotto. Per il brand Fi'zi:k è una strada complicata, perché allo stesso tempo vuole comunicare in maniera trasparente i materiali utilizzati per la realizzazione dei propri prodotti. Per esempio, Fi'zi:k andrà ancora ad utilizzare la fibra di carbonio, perché è essenziale in un prodotto di alta performance e lo dimostra in maniera trasparente.

Il brand deve essere in grado di capire il punto di trade off tra impatto ambientale e performance di prodotto che il consumatore è disposto ad accettare, ovvero quanto il consumatore è disponibile a lasciare un po' di prestazione in cambio di sostenibilità. Il mondo degli sport outdoor è più propenso al cambiamento e più proiettato ai temi

sostenibili, questo perché c'è un'influenza più culturale che ha a che fare con la natura e l'aria aperta. Ci sono diversi marchi che producono articoli tecnici per le attività sportive outdoor che stanno dimostrando maggiore attenzione all'ambiente. E ci sono brand che avevano già lavorato fin da subito con la sostenibilità, prima che il cliente si interessasse a questi temi. Ad oggi, i consumatori tendono a premiare sempre di più quei marchi ispirati ai valori della sostenibilità e della tracciabilità.

La bicicletta, visto come mezzo di trasporto per una mobilità sostenibile, si sta avvicinando pian piano a questo nuovo mondo.

A livello di prodotto, Fi'zi:k si sta impegnando a migliorare i prodotti da questo punto di vista, ma si preferisce un percorso a lungo termine e svolto in maniera corretta e puntuale partendo da una coscienza dell'impatto ambientale ora e quali sono gli step incrementali che possono essere implementati per migliorare la performance di prodotto dal punto di vista ambientale.

L'altro aspetto è quello che riguarda la parte sociale e culturale delle community, essendo Fi'zi:k un brand ispiratore molto forte nel mondo del ciclismo anche dal punto di vista estetico. La scelta di un brand rispetto ad un altro sono dettate da quanto questo è attraente, quindi veicolando dei valori: l'estetica, lo stile di vita e la cultura.

In questo momento, il ciclismo si sta evolvendo, quindi c'è un divario tra quello che è la vecchia e la nuova scuola (intesa le influenze del lifestyle, l'outdoor, nuovi consumatori), ma ciò che definisce questo sono i brand, il loro marketing e i loro Ambassadors, cioè persone che sono scelte per rappresentare i brand. Fi'zi:k ha una cultura aperta orientata verso la diversity e lo ha dimostrato con alcune campagne pubblicitarie includendo per esempio donne o persone di colore. Il brand ha scelto degli influencer per rappresentare i suoi valori e principi.

Negli ultimi anni il brand ha cercato di lavorare molto con le community, creando un legame con esse e divenire sofisticati ed attraenti dal punto di vista estetico. Il brand si è impegnato su diverse attività che volessero incentivare le community ad andare in bicicletta e in particolare ci sono state due principali iniziative volte in questa direzione. Durante il periodo del Black Friday, per contrastare l'idea che tutti i brand spingano i consumatori a fare acquisti compulsivi, è stato deciso di chiudere il sito e creare

un'applicazione per incentivare invece l'utilizzo della bicicletta. Come ricompensa gli utenti iscritti avrebbero ottenuto uno sconto da utilizzare nei giorni successivi.

L'altra iniziativa è stata svolta nell'estate 2022 con l'obiettivo di creare percorsi che gli utenti potessero percorrere e condividere tra di loro. In questo caso è stato chiesto ai propri Ambassador di creare dei tragitti in giro per l'Europa e incentivare le persone a fare questi percorsi.

Un ulteriore punto di miglioramento è collegato alla consapevolezza che vengono prodotti numerosi campioni e prove, che spesso per un discorso di compliance non possono essere venduti, perché sono difettati e quindi vengono distrutti. Pertanto, l'idea è trovare un modo per rimmetterli in circolo.

Secondo *R. Bucci*, manager di Selle Royal Brand, è importante andare a definire il target e l'action plan nella riduzione di emissioni. Dal punto di vista ambientale, il brand ha sviluppato questa attività in direzione della LCA che ha permesso di intraprendere un percorso di definizione degli obiettivi nell'uso di materiali diversi. Infatti, il livello di performance può essere settato riuscendo ad usare dei materiali, che a prescindere che questi siano bio o altro, devono portare ad un risultato inferiore in termini di CO2 e che ci sia sempre la possibilità di misurare questi elementi in modo tale da garantire un'evoluzione sul tema dell'impatto ambientale del prodotto. Selle Royal è il brand che viene prodotto non solo nello stabilimento italiano, ma anche in quello sito in Cina e quello in Brasile; quindi, è una logica che deve prendere in considerazione tutto il gruppo o comunque definire innanzitutto da dove partire e con quali step ampliare il raggio di azione.

Il limite più grande è il tema del design nella fase a monte del prodotto, in quanto il dipartimento tecnico non viene guidato da dei parametri di identificazione per sviluppare delle soluzioni sostenibili. Selle Royal sta inoltre dedicando risorse per migliorare il packaging secondario, in quanto tutti i brand si sono impegnati nell'imballaggio primario, ma in realtà le selle nel canale OEM vengono imballate in sacchetti di plastica che poi vengono gettati e non riutilizzati. E in questo si cerca di effettuare un miglioramento attraverso un'accurata analisi.

Altro aspetto importante avviene a livello di master box, che viene utilizzato trasversalmente da tutti i brand. È stata effettuata una valutazione della percentuale di carta riciclata all'interno di tutti i master box che vengono spediti. Sono stati settati anche dei limiti in base alla performance, perché il master box deve essere posto sopra ad un pallet per poi essere spedito, considerando anche tutte le tematiche di trasporto dei prodotti, per esempio l'umidità e le temperature delle spedizioni con i container. Questo miglioramento lo si sta sviluppando principalmente per l'Italia, per poi traslarlo nelle altre sedi.

Dal punto di vista dei trasporti, i gruppi di lavoro hanno testato sacchetti di carta e materiali biodegradabili utilizzati per l'imballaggio dei prodotti, che non hanno superato i test qualitativi. Pertanto, Selle Royal sta lavorando per ottenere dei sacchetti al 100% ricavati dagli scarti di produzione della plastica.

Un altro tema molto importante in ambito ambientale deriva dal fatto che Selle Royal produce molti scarti di materiali e per ovviare a ciò, l'azienda si pone l'obiettivo di tenere in considerazione questo aspetto per ottimizzare il processo produttivo e di conseguenza gli sprechi. Il gruppo produttivo si è impegnato a contattare delle imprese che possono prendersi carico di questi scarti ed utilizzati per realizzare altro.

A livello sociale, Selle Royal non ha mai avuto margini di miglioramento in quanto è nata in modo interculturale e quindi il lato diversity è stato integrato fin da subito nel brand, a prescindere dal paese di provenienza o dal genere.

Nel mondo Selle Royal non si parla di community, ma trasversalmente. Quindi le dinamiche legate al people del brand sono più legate alle dinamiche dell'azienda, è più corporate e meno specifico; quindi, è il coinvolgimento delle persone nei determinati processi produttivi che poi vanno a definire le strategie aziendali.

In questo step è stato usato un approccio quantitativo in fase di valutazione dei temi da parte degli stakeholder interni ed esterni e a questo verrà associato anche un'analisi qualitativa con l'obiettivo di descrivere gli elementi emersi durante l'analisi di materialità. Si andrà a considerare i principi, le politiche, le strategie, gli obiettivi di Selle Royal Group e la verifica delle istanze e dei feedback ricevuti dagli stakeholder. In conclusione, è importante analizzare la coerenza dei risultati ottenuti rispetto alle pubblicazioni di

mercato, cambiamento normativo e analisi di materialità eseguite da imprese comparabili. Da queste due valutazioni sono quindi definiti i temi materiali, che possono essere rappresentati attraverso la costruzione della cosiddetta matrice di materialità, di cui al punto successivo.

Figura 4.3.2.2b – Analisi quantitativa sui temi materiali passati e futuri, da parte degli stakeholder interni

	Temi	Dettaglio	Asse Y	SR Group	
				Passato	Futuro
TEMI MATERIALI ASSE Y	Supply chain	Valutazione e selezione fornitori	20	4	7
	Emissioni	Misurazione e riduzione delle emissioni	19	4	7
	Rifiuti	Riduzione e riciclo dei rifiuti (processo produttivo)	18	6	7
	Gestione ambientale prodotto	Durabilità (prodotto)	17	5	8
	Gestione ambientale prodotto	Design & innovazione di sostenibilità	17	9	13
	Sviluppo e crescita dei talenti	Formazione	17	6	6
	Condizioni di lavoro	Welfare	16	5	4
	Condizioni di lavoro	Condizioni lavorative /wellbeing / flessibilità	16	11	9
	Energia	Energia rinnovabile	15	1	7
	Energia	Efficientamento energetico	15	3	3
	Gestione ambientale prodotto	Riciclato, bio-based	15	7	10
	Salute e sicurezza dei dipendenti	Tutela dei dipendenti (Salute&Sicurezza)	15	8	4
	Governance, ethics and compliance	Codice etico/Codice di condotta	15	2	2
	Pratiche di sostenibilità	Stakeholder engagement	15	2	2
	Mercati, consumatori e prodotti	Product Safety	15	6	4
ALTRI TEMI SR	Sostegno alla comunità	Supporto alla comunità (fundraising, sponsorship, social support)	14	7	1
	Sustainable mobility	Promozione cultura del ciclismo / sport e stile di vita sano	14	5	5
	Gestione ambientale prodotto	End of life / Waste potential / Riciclabilità (di prodotto)	13	3	8
	Mercati, consumatori e prodotti	Customer satisfaction	13	7	3
	Packaging	Target riduzione e riciclabilità del packaging	12	10	8
	Gestione ambientale prodotto	Riparabilità (di prodotto)	11	4	5
	Gestione ambientale prodotto	Emissioni di prodotto / LCA	9	2	5

Fonte: presentazione interna alla direzione della matrice di materialità

4.3.2.3 Costruzione della matrice di materialità

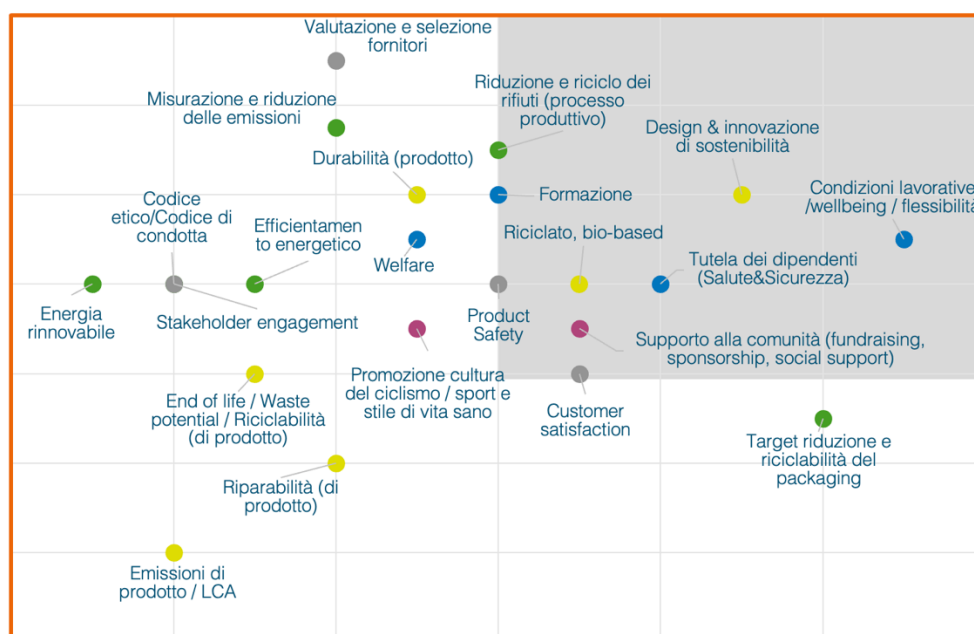
Dopo aver identificato i temi più rilevanti in ambito di sostenibilità per il mercato di riferimento (asse y) e per Selle Royal Group (asse x) si procede con la costruzione della matrice di materialità.

La matrice di materialità non è obbligatoria, ma è un mezzo che è in grado di offrire all'impresa una rappresentazione sintetica degli impatti rilevanti connessi all'impresa, incrociandoli con il livello di interesse e influenza che hanno rispetto ai suoi stakeholder. È essenziale precisare che un tema valutato in maniera rilevante non deve necessariamente essere significativo per entrambi gli assi della matrice per essere

considerato materiale, dal momento che la rilevanza è più importante nel momento di coincidenza fra i due.

Anche in questa fase è importante rendere partecipi gli stakeholder al fine di rispondere interamente ai requisiti previsti dal GRI, in modo tale da limitare il potere centrale del management aziendale. È comunque auspicabile un coinvolgimento da parte della direzione, la quale andrà ad approvare l'analisi di materialità.

Figura 4.3.2.3 – Bozza di matrice di materialità



Fonte: presentazione interna alla direzione della matrice di materialità

Dalla figura 4.3.2.3 si può osservare la costruzione della matrice di materialità del Gruppo Selle Royal, che va a mostrare l'asse delle ordinate (Y) che rappresenta gli stakeholder (analisi esterna) e l'asse delle ascisse (X) che invece rappresenta l'azienda (analisi interna). L'asse delle Y riguarda tutta l'analisi documentale, di mercato e le interviste agli stakeholder rilevanti esterni. L'asse delle X invece rappresenta la visione aziendale espressa attraverso una valutazione quantitativa del singolo tema di sostenibilità, fatta con interviste agli stakeholder chiave interni del Gruppo, ed una visione qualitativa ad opera del *Board aziendale*, cercando di integrare sia la visione del triennio passato,

oggetto di reporting, sia la visione del prossimo futuro che va a evidenziare il senso del percorso in ambito ESG. Nel momento di redazione di questo lavoro di tesi, la matrice deve ancora essere formalmente confermata dalla Direzione.

4.3.2.4 Rendicontazione secondo i GRI Standards

Nella stesura del report di sostenibilità, l'impresa può utilizzare una propria metodologia di reporting o, in alternativa, uno standard di rendicontazione riconosciuto a livello nazionale o internazionale. Ogni impresa rendiconta soltanto gli indicatori adottabili e rientranti nella propria analisi di materialità. Grazie alla struttura modulare dei GRI è possibile aggiornare facilmente i contenuti dei singoli standard, al fine di inserire in modo rapido gli elementi che derivano dai diversi argomenti.

Alla luce della definizione dei temi materiali e della matrice di materialità, Selle Royal Group individua quali standard GRI utilizzare per rendicontare le proprie performance all'interno del Bilancio di Sostenibilità.

Nel 2021, il GRI ha lanciato nuovi Standard, volti a fornire il massimo livello di trasparenza per gli impatti sull'economia, sull'ambiente e sulle persone. Entreranno in vigore il 1° gennaio 2023 e identificheranno meglio le questioni materiali, soddisferanno le aspettative di due diligence, compresi i diritti umani, come stabilito dalle Nazioni Unite e dall'OCSE, e consentiranno una rendicontazione coerente e comparabile.

Sono di seguito riportati i principali *Key Performance Indicators*, sulla base del framework GRI, correlati alle tematiche ESG identificate in questa fase di progetto all'interno della matrice di materialità:

Ambiente

Selle Royal Group per misurare la gestione delle risorse energetiche, delle emissioni di gas serra (GHG) e del cambiamento climatico utilizza i GRI 302 (energia) e 305 (emissioni). A livello di utilizzo responsabile ed efficiente dei materiali, alla gestione dei rifiuti e alla ricerca di materiali innovativi ed ecosostenibili in un'ottica di economia circolare, Selle Royal Group utilizza i GRI 301 (materiali) e GRI 306 – (rifiuti).

Sociale

A livello sociale, per lo sviluppo di politiche e condizioni di lavoro adeguate al fine di assicurare il benessere dei dipendenti, la tutela dei diritti umani e dei diritti dei lavoratori e lo sviluppo di programmi di formazione ad hoc per accrescere la professionalità dei dipendenti, Selle Royal Group misura questi temi attraverso i GRI 401 (occupazione), GRI 404 (formazione e istruzione), GRI 405 (diversità e pari opportunità) e GRI 406 (non discriminazione).

L'azienda per misurare invece la salute e la sicurezza dei lavoratori fa riferimento al GRI 403 (salutare e sicurezza sul lavoro).

Nella fase di progettazione, di sviluppo e di produzione di selle e accessori per biciclette l'azienda deve rispondere alle esigenze dei clienti e in linea con le best practice in ambito di sicurezza di prodotto. In tale tematica Selle Royal Group utilizza il GRI 416 (salute e sicurezza dei clienti).

Altra questione importante da misurare per l'impresa è la gestione responsabile dei processi di approvvigionamento lungo tutta la catena di fornitura e il supporto alle comunità locali in cui il Gruppo opera. In questa direzione i GRI utilizzati sono il GRI 204 (pratiche di approvvigionamento), GRI 308 (valutazione ambientale dei fornitori) e GRI 414 (valutazione sociale dei fornitori).

Governance

Nelle tematiche di governance relative alla diffusione di una cultura aziendale volta a promuovere comportamenti etici, nel rispetto delle persone e delle norme di comportamento condivise, l'organizzazione applica i GRI 205 (anticorruzione), GRI 307 (compliance ambientale), GRI 405 (diversità e pari opportunità) e GRI 419 (compliance socioeconomica).

Nel momento di redazione di questo lavoro di tesi, questa composizione di KPI è una proposta rispetto la bozza di matrice che deve ancora essere formalmente confermata dalla Direzione.

4.3.2.5 Raccolta dei dati

L'azienda già da due anni fiscali, dopo l'entrata del fondo di investimento, ha impostato un processo di monitoraggio sui principali KPI ESG. La raccolta dati è una fase molto delicata e complessa, in quanto Selle Royal Group redigerà un report consolidato di tutte le sue società nel mondo, le quali hanno sistemi gestionali differenti e non sempre strumenti per rendicontare in maniera uniforme i dati richiesti. La fase di raccolta dati, seppure quantitativa, richiede un impiego di risorse che sappiano in maniera qualitativa comprendere la correttezza della stima dei dati, qualora non fosse possibile averne di puntuali. Si farà uso di schede semplici per poter agevolare la comprensione tra i collaboratori del gruppo, con diversa estrazione professionale, culturale e linguistica che collaboreranno attivamente in questa fase (quasi 20 persone).

Figura 4.3.2.5 - Esempio di scheda per la raccolta di dati ambientali

GHG Scope 1 Direct (Scope 1) GHG Emissions GHG Scope 2 Energy Indirect (Scope 2) GHG Emissions			
Information on quantitative data			
Scope 1 (emissions) companies/locations data is not included in this sheet			
Reporting period			
Data source (e.g., IT system, excel sheet, etc.)			
Nature of the data (e.g., measurement, estimation, calculation...)			
Basic assumptions for estimation/calculation			
Explanation for specific assumptions in data between current and previous reporting period			
DEFINITIONS Direct (Scope 1) GHG emissions: GHG emissions from sources that are owned or controlled by an organisation. Scope 2 (Energy Indirect) GHG emissions: GHG emissions from the generation of purchased or acquired electricity, heating, cooling, and steam consumed by an organisation. Energy Indirect (Scope 2) GHG emissions include, but are not limited to, the CO2 emissions from the generation of purchased or acquired electricity, heating, cooling, and steam consumed by an organisation. The "Grid Factor" or "Grid Factor" requires organisations to provide two distinct Scope 2 values: a location-based and a market-based value. A location-based method reflects the average GHG emissions intensity of grids on which energy consumption occurs, using mostly grid-average emission factor data. A market-based method reflects emissions from electricity that an organisation has purposefully chosen (or lacks of choice). It derives emission factors from contractual instruments, which include any type of contract between two parties for the sale and purchase of energy bundled with attributes about the energy generation or for unbundled attribute claims. The market-based method calculation also includes the use of a reallocation, if the organisation does not have specific emission intensity from its contractual instruments.			
Scope 1 Emissions from combustion	Unit of measure	2021 (1st July to 30th June)	2022 (1st July to 30th June)
Natural Gas	KCO2eq	899.39	0.00
LPG (Liquefied Petroleum Gas)	KCO2eq	0.00	0.00
Oil (for heating or production process)	KCO2eq	0.00	0.00
Oil (for company's vehicles (owned or in long-term leasing))	KCO2eq	43.34	0.00
Gasoline (for heating or production process)	KCO2eq	0.00	0.00
Gasoline (for company's vehicles (owned or in long-term leasing))	KCO2eq	0.00	0.00
Other non-renewable (fuel sources (Specify))	KCO2eq	0.00	0.00
Other renewable (fuel sources (Specify))	KCO2eq	0.00	0.00
Other (Specify)	KCO2eq	0.00	0.00
Other (Specify)	KCO2eq	0.00	0.00
Emissions from Fuel sources	KCO2eq	943.73	0.00
Methodology used and source of emission factors 2021			
Methodology used and source of emission factors 2020			
Scope 1 Emissions from refrigerant gas leaks	Unit of measure	2021 (1st July to 30th June)	2022 (1st July to 30th June)
R404A	KCO2eq	0.00	0.00
R407A	KCO2eq	0.00	0.00
R407C	KCO2eq	0.00	0.00
R409F	KCO2eq	0.00	0.00
R408A	KCO2eq	0.00	0.00
R410A	KCO2eq	0.00	0.00
R407A	KCO2eq	0.00	0.00
R408B	KCO2eq	0.00	0.00
R409A	KCO2eq	0.00	0.00
R409C + R409D + R409E + R409F	KCO2eq	0.00	0.00
Other (Specify)	KCO2eq	0.00	0.00
Other (Specify)	KCO2eq	0.00	0.00
Emissions from Refrigerant gas leaks	KCO2eq	0.00	0.00

Please report gross direct (Scope 1) GHG emissions in metric tons of CO2 equivalent. Exclude any GHG trades from the calculation of gross direct (Scope 1) GHG emissions.

Report the source of the emission factor and the global warming potential (GWP) rates used. Report standards, methodologies, assumptions, and/or calculation tools used.

RECOMMENDED METHODOLOGY:
 GHG Emissions = Activity data * Emission factor

RECOMMENDED SOURCES:
 UK Government - GHG Conversion Factors for Company Reporting - Fuels
https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/891139/Conversion_Factor_1_2021_-_Fuel_and_Industrial_processes.xlsx

Report the source of the emission factor and the global warming potential (GWP) rates used. Report standards, methodologies, assumptions, and/or calculation tools used.

RECOMMENDED METHODOLOGY:
 GHG Emissions = Gas leak quantity * Emission factor

RECOMMENDED SOURCES:
 UK Government - GHG Conversion Factors for Company Reporting - Refrigerant & other
https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/891139/Conversion_Factor_1_2021_-_Fuel_and_Industrial_processes.xlsx

Fonte: ESG monitoring 2023 – “Environment” di Selle Royal Group

Nel momento di redazione di questo lavoro di tesi, questa fase deve ancora partire ed è stimata per il mese marzo con chiusura a luglio 2023.

4.3.2.6 Elaborazione del concept di comunicazione

Dopo un benchmarking di riferimento che ha preso in considerazione organizzazioni di diverse *industry* (cycling, outdoor, fashion, food&retail, servizi e finance), si andranno a definire i parametri di comunicazione da includere nel brief che andrà fatto all'agenzia di design che redigerà la proposta creativa. Saranno inclusi i dati quantitativi in maniera chiara, grazie ad uso di sistemi di *data visualization*, ma sarà dato un forte peso all'aspetto di narrazione, attraverso scelte editoriali (utilizzo foto e interviste), carattere peculiare dell'identità dell'azienda e del suo tono di voce di comunicazione. Nel momento di redazione di questo lavoro di tesi, questa fase deve ancora partire ed è stimata per aprile con chiusura a settembre 2023.

Conclusione

La sostenibilità è un tema ad oggi impossibile da ignorare per le medio-grandi imprese. Numerose imprese promuovono la sostenibilità ambientale attraverso delle campagne di sensibilizzazione, iniziative benefiche e linee di prodotti green. Il problema è che molto spesso mancano delle azioni concrete e durature che possano rendere il prodotto realmente sostenibile, o più in generale il brand. Per fare la differenza non basta affermare di essere sostenibile, ma è necessario dimostrarlo. Spesso le imprese usano questo concetto in modo esagerato e fuorviante, talmente tanto che ora sono di più i brand che dichiarano di essere green, rispetto a quelli che non lo sono. Per distinguersi, un'impresa dovrebbe osservare con sguardo critico e distaccato tutte le fasi del ciclo di vita del prodotto, come le forniture, l'approvvigionamento delle materie prime, la produzione, la distribuzione, il riciclo ecc. Per ognuna di queste fasi, è sostanziale domandarsi il livello di sostenibilità raggiunto e quali sono gli aspetti da perfezionare.

L'analisi del caso Selle Royal Group è un esempio concreto, poiché le società del gruppo hanno adottato un approccio strategico proattivo alla sostenibilità, trasformando il proprio modello di business in un modello sostenibile, adattandolo alle proprie peculiarità. Il Gruppo si è impegnato fin da subito a lavorare su queste tematiche per essere pronto nel 2025, quando scatterà, come previsto dalla nuova direttiva UE, l'obbligo di presentare con cadenza annuale il report di sostenibilità.

Questo elaborato si è dedicato a descrivere le prime quattro fasi di un percorso lungo e complesso che porterà alla realizzazione del Bilancio di Sostenibilità di Selle Royal Group. Tale processo sta richiedendo un importante sforzo da parte di tutti i soggetti coinvolti, necessita di un lavoro di preparazione dettagliato, ha bisogno di una raccolta dati esaustiva, assieme alla capacità di analisi degli stessi. Difatti, il Gruppo ha coinvolto e reso partecipi tutti gli stakeholder chiave andando a costruire la cosiddetta matrice di materialità, una rappresentazione grafica per identificare i temi salienti emersi dalle valutazioni dei diversi portatori di interesse.

La matrice di materialità è stata già predisposta, tuttavia, al momento della stesura dell'elaborato, non è ancora stata formalmente confermata dalla Direzione. Una volta

approvata, verrà definita la composizione dei KPI, analizzati alla fine del terzo capitolo, che saranno utilizzati per rendicontare secondo il framework dei GRI. Inoltre, devono essere ancora avviati numerosi progetti per le fasi di raccolta dati e di elaborazione del concept. La loro realizzazione finale è infatti prevista per settembre 2023.

Bibliografia

- Alibegovic et al., COVID-19 & SDGs: La pandemia impatta i target dei 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile? Una riflessione qualitativa, FEEM Briefs, Milano, 2020
- Baglieri E., Fiorillo V., Indicatori di performance per la sostenibilità, Greentire S.C.R.L., SDA Bocconi, 2014
- Balluchi F. e Furlotti K., La responsabilità sociale delle imprese. Un percorso verso lo sviluppo sostenibile. Profili di governance e di accountability, Seconda Edizione, G. Giappichelli Editore, Torino, 2019
- Bike for trade. The Italian B2B magazine. Marketing: Selle Royal punta sui ciclisti di tutti i giorni, gennaio 2021
- Brundtland Commission, Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development, Oxford University Press, 1987. <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>
- Commissione Europea. Comunicazione della Commissione. Piano d'azione per finanziare la crescita sostenibile, Bruxelles, p. 2, 2018
- De Girolamo S., D'Anselmi P. La responsabilità sociale delle organizzazioni. L'impresa sostenibile e lo sviluppo competitivo. Franco Angeli, Milano, 2017
- Ellen MacArthur Foundation, Towards the circular economy: Opportunities for the consumer goods sector, Ellen MacArthur Foundation, 2013
- Elkington J., Inserisci la linea di fondo tripla. La tripla linea di fondo. Routledge, 2013
- Kraaigenbrink J., What The 3Ps Of The Triple Bottom Line Really Mean, 2019 in www.forbes.com
- Elkington J., Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of Twenty-First Century Business, Capstone Publishing, Oxford, 1994
- Ernst&Young, Seize the Change – futuri sostenibili, Milano, 2021, www.ey.com
- Global Sustainable Investment Alliance, Global Sustainable Investment Review 2020, in gsi-alliance.org

European Commission, Directorate-General for Energy, Directorate-General for Enterprise and Industry, Ecodesign your future: how ecodesign can help the environment by making products smarter, European Commission, 2014

Grant J., edizione italiana a cura di Antonella Carù, Green Marketing. Il manifesto, Francesco Brioschi Editore, Milano, 2009

Guerzi M., La gestione delle risorse umane per la sostenibilità dell'impresa, Franco Angeli, Milano, 2011

Istat, Rapporto SDGs 2020, Informazioni statistiche per l'agenda 2030 in Italia, Temi Letture Statistiche, Roma, 2020

L'impatto dell'emergenza Coronavirus sulle dimensioni dello sviluppo sostenibile, un'analisi di ASviS, in www.asvis.it

Meadows et al. The Limits to Growth: a Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind, Universe Books, New York, 1972

Mio C. L'azienda sostenibile. Editori Laterza, Bari-Roma, 2021

Osterwalder A., Pigneur Y., Business Model Generation., Prima Edizione, John Wiley & Sons, New Jersey, 2010

Pedrini M., Zacccone M.C., Le aziende diventano sostenibili. L'integrazione di aspetti sociali e ambientali nella gestione delle aziende, 2019, in www.it.pearson.com

Porter, Michael & Kramer, Mark. The Big Idea: Creating Shared Value. How to Reinvent Capitalism—and Unleash a Wave of Innovation and Growth. Harvard Business Review, p. 62-77, 2011

Porter, Michael & Kramer, Mark. The Big Idea: Creating Shared Value. How to Reinvent Capitalism—and Unleash a Wave of Innovation and Growth. Harvard Business Review. 89. 62-77, 2011

Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle, Donna J. Wood, Toward a Theory of Stakeholder Identification, Academy of Management Review, vol. 22, n.4, pp. 853-886, 1997

Savarese G., Autobiografia, lettere e altri scritti, Milano, p. 449, 1962

Veleva V., Crumbley C., Hart M., Greiner T., Indicators of Sustainable Production: Issues in Measuring and Promoting Progress, in Approaches to Sustainable Development: The

Public University in the Regional Economy (Forrant, R. et al.) Amherst: University of Massachusetts Press, 2001

Zaini D., Voci M. C., Sostenibilità e profitto. Il binomio del successo nel prossimo futuro. Mondadori, Verona, 2021

Sitografia

[Accountability.org](https://www.accountability.org)

[Borsaitaliana.it](https://www.borsaitaliana.it)

[Brooksengland.com](https://www.brooksengland.com)

[Globalreporting.org](https://www.globalreporting.org)

[Iso.org](https://www.iso.org)

[Sdgs.un.org](https://www.sdg.un.org)

[Selleroyalgroup.com](https://www.selleroyalgroup.com)

[Unglobalcompactnetwork.org](https://www.unglobalcompactnetwork.org)

[Unpri.org](https://www.unpri.org)