

ALMA MATER STUDIORUM - UNIVERSITÀ DI  
BOLOGNA

---

SCUOLA DI INGEGNERIA E ARCHITETTURA  
DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA INDUSTRIALE  
CORSO DI LAUREA IN INGEGNERIA GESTIONALE

TESI DI LAUREA

in

Valorizzazione delle risorse primarie e secondarie

*La sostenibilità diventa mainstream:  
comprendere per condividere*

CANDIDATO  
Andrea  
Maschietto

RELATORE  
Prof.ssa  
Alessandra Bonoli

CORRELATORE  
dott.  
Matteo Mura

Anno Accademico 2013/14

Sessione III

**SOSTENIBILITÀ**  
**GREEN**INTEGRITÀ  
**ECONOMIA****EQUO-**  
**SOLIDALE****NO-**  
**PROFIT**ETICITÀ  
**SVILUPPO**  
**ORGANICO****ECO-**  
**LOGIA****AMBIENTE**  
**RESPONSABILITÀ**

**L**e ragioni della crescente attenzione alla sostenibilità sono comuni a una molteplicità di settori e riguardano alcuni cambiamenti intervenuti sia nella domanda sia nell'offerta:

- La consapevolezza della scarsità delle risorse del nostro pianeta;
- La trasformazione del consumatore;
- La delocalizzazione produttiva e la globalizzazione della supply chain;
- Il proliferare dell'utilizzo di lavoro minorile e il mancato rispetto delle condizioni lavorative;
- L'incremento delle associazioni multi-stakeholder;
- L'accresciuta velocità di diffusione dell'informazione e il suo basso costo, grazie alle tecnologie informatiche, alla Rete, ai social network.

Il risultato dell'insieme di tutti questi fattori è una crescente importanza dei concetti di tracciabilità e trasparenza. Quest'ultima non è richiesta solamente dai consumatori, ma anche dai mercati finanziari: lo testimonia la creazione di indici di Borsa come il Dow Jones Sustainability Index, che comprendono esclusivamente aziende che dimostrano di soddisfare determinati requisiti socio-ambientali e la continua crescita dei Socially Responsible Investing. Il desiderio di essere inclusi in questi indici e la crescente attenzione riservata agli aspetti ESG, ha promosso lo sviluppo di pratiche sociali ed ecologiche soprattutto tra le grandi aziende quotate.

Approcci alternativi per la crescita e lo sviluppo sono essenziali per soddisfare le aspettative e le esigenze della società e dell'ambiente oltre che quelle legate alla creazione di profitto.

L'innovazione realizzata grazie a modelli di business basati sulla responsabilità si fonda sulla creazione di valore condiviso: l'incremento di valore per gli azionisti sarà quindi una diretta conseguenza dell'incremento di valore per tutti gli stakeholder.

L'obiettivo che si propone questo elaborato è di evidenziare il passaggio obbligato nel percorso della sostenibilità, ossia quello dalla logica del costo alla logica del business che prevede alcuni elementi fondamentali:

- Dialogo con una molteplicità di stakeholder;
- Iniziative di Corporate Social Responsibility che siano legate e coerenti alla strategia dell'organizzazione;
- Misurazione dell'impatto;
- Coerenza e trasparenza.

# INDICE

6

---

## PARTE 1

**Costruire le fondamenta  
per uno sviluppo sostenibile**

32

---

## PARTE 4

**Sostenibilità per le aziende**

46

---

## CONCLUSIONI

**16**

---

## **PARTE 2**

**Sostenibilità e consumatori**

**22**

---

## **PARTE 3**

**Sostenibilità e investimenti**

**48**

---

## **APPENDICI**

**Evoluzione delle legislazioni  
sulla sostenibilità**

**Gini Index**

**GRI**

**B Lab**

**Comunicazione ambientale**

**58**

---

**Bibliografia e sitografia**



MORE TREES  
LESS ASS  
HOLES

## PARTE 1

# **Costruire le fondamenta per uno sviluppo sostenibile**

---

“Lo sviluppo sostenibile è uno sviluppo che soddisfi i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri.”

—

Il miglioramento nel benessere dell'essere umano è lo scopo ultimo di ogni azione legata allo sviluppo sostenibile. Il raggiungimento di tale obiettivo dipende sostanzialmente sul principio che unisce e dà peso bilanciato al:

- Progresso economico
- Equità sociale
- Rispetto per l'ambiente

Queste dimensioni dello sviluppo sono intrecciate tanto profondamente che risulta impossibile poterle trattare separatamente.

## **IL PROGRESSO ECONOMICO**

—

Una vibrante economia fornisce la base per il sostentamento delle persone e dei beni e servizi necessari per sviluppo, ma quando economia, politiche sociali e obiettivi ambientali non sono allineati, la crescita economica può effettivamente compromettere un possibile miglioramento in materia di riduzione della povertà, aumentare le disuguaglianze sociali e danneggiare l'ambiente.

Il progresso economico futuro dipenderà dalla trasformazione della struttura delle diverse economie e dagli incentivi che esse offriranno.

## **EQUITÀ SOCIALE**

—

Una recente ricerca stilata dal FMI e dal Asian Development Bank suggerisce che la disuguaglianza di reddito rallenta la crescita, destabilizza l'economia e ritarda la riduzione della povertà. Inoltre l'iniquità è una delle principali cause di degradazione dell'ambiente. Infatti, la concen-

trazione delle risorse naturali nelle mani di pochi e potenti attori lascia la restante parte della popolazione con risorse inadeguate alla sopravvivenza.

## **RISPETTO PER L'AMBIENTE**

—

L'attività economica mondiale, dalla sussistenza arrivando a livello transnazionale, si basa su un ecosistema di beni e servizi.

Le risorse naturali aiutano gran parte della popolazione in stato di povertà a sopravvivere e a prosperare nonostante le disuguaglianze economiche e sociali come l'accesso insicuro ai diritti. Il raggiungimento di un livello adeguato di prosperità per tutta la popolazione richiederà percorsi di sviluppo che rispettino i limiti ecologici e il ripristino della salute degli ecosistemi, ottimizzando così il contributo dell'ambiente al progresso economico.

## Il valore della sostenibilità

— G.L.Clark, A.Feiner, M.Viehs "From The Stockholder to the Stakeholder. How Sustainability can drive financial outperformance", settembre 2014.

# 90%

Degli studi empirici mostrano un'influenza positiva degli aspetti ESG nella riduzione del costo del capitale di un'organizzazione.

# 79%

È la percentuale dei top manager a cui sono richiesti risultati a 2 anni o meno;

# 88%

Degli studi empirici mostrano una correlazione positiva tra l'implementazione di best practices ESG e le performance aziendali.

# 86%

di loro è convinto che una strategia di lungo periodo inciderebbe positivamente su risultati finanziari e innovazione.

# 80%

Degli studi empirici registrano una relazione positiva tra l'adozione di pratiche di sostenibilità e l'aumento del valore delle azioni.

Gli aspetti di sostenibilità possono avere un'influenza significativa sul profilo di rischio, sulla performance e sulla reputazione aziendale, ed esercitano un impatto finanziario.



**È NELL'INTERESSE DI LUNGO PERIODO DELLE ORGANIZZAZIONI INCORPORARE LA SOSTENIBILITÀ NEI PROCESSI DECISIONALI E NEI PIANI STRATEGICI.**

**È NELL' INTERESSE DEGLI INVESTITORI ISTITUZIONALI RICHIEDERE ALLE ORGANIZZAZIONI L'ADOZIONE DI PRATICHE DI SOSTENIBILITÀ.**

## IL MODELLO DELLE 3P

Edward Freeman, nel 1984, utilizza per la prima volta il termine *stakeholder* che, contrapponendosi a *shareholder*, intende comprendere tutti quei soggetti che possono influenzare il raggiungimento degli obiettivi dell'impresa o essere influenzati loro stessi dalle azioni aziendali rispetto alla tradizionale visione dell'influenza sulle decisioni aziendali in mano ai soli possessori di capitale. Con la *stakeholder view* si prospetta una visione relazionale dell'impresa, che non identifica come obiettivo prioritario solamente la massimizzazione del profitto -e quindi una mera considerazione degli interessi e delle esigenze degli azionisti-, ma nella quale diviene imprescindibile la considerazione degli interessi di tutti gli *stakeholder*.

Riprendendo la visione relazionale della gestione d'impresa, Perrini e Tencati definiscono la CSR come «innovazione per la sostenibilità dell'azienda e dello *stakeholder network* in cui questa è inserita» e, ancora, «orientamento strategico cruciale per gestire l'azienda». La sopravvivenza duratura dell'azienda è legata a una duplice capacità: attrarre le risorse migliori per garantire continuità e sviluppo delle attività economiche e rispondere alle attese dei vari portatori di interesse, costruendo e rafforzando relazioni di mutua fiducia e supporto. La responsabilità, dunque, non si esaurisce in un rapporto di tipo utilitaristico, ma comporta un atteggiamento proattivo nella considerazione di una molteplicità di attori, anche di quelli che a prima vista potrebbero sembrare meno critici per l'impresa in quanto non direttamente coinvolti nelle sue attività economiche.

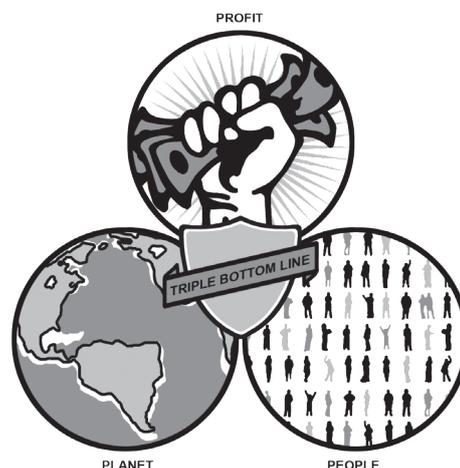
Questa visione è ben rappresentata dal modello 3P, che riassume le tre principali dimensioni (economica, sociale e ambientale) da considerare nella CSR:

- *People* la dimensione sociale;
- *Planet* la dimensione ambientale;
- *Profit* indica la dimensione economica;

L'espressione *triple bottom line*, coniata nel 1997 dal riconosciuto esperto della sostenibilità aziendale John Elkington (1998), riassume tale approccio. *Bottom line* si traduce come «risultato netto d'esercizio»; aggiungendo l'attributo *triple*, l'autore intende considerare anche la rendicontazione ambientale e sociale.

Secondo tale prospettiva, per ottenere una crescita nel lungo periodo, le aziende devono integrare nella propria gestione:

- Obiettivi di natura sociale (garantire equità e pari opportunità);
- Obiettivi di natura ambientale (assicurare un equilibrio ecologico);
- Obiettivi di natura economica (la capacità di generare ricchezza).



## DALLO SHAREHOLDER VALUE AL VALORE CONDIVISO

—

**“Il concetto di valore condiviso potrebbe cambiare il volto del capitalismo e le sue relazioni con la società intera, oltre che guidare le prossima ondata di innovazione e crescita della produttività dell'economia globale e aprire gli occhi dei manager all'enorme quantità di bisogni umani che vanno ancora soddisfatti, ai grandi mercati che aspettano solo di essere serviti e ai costi interni dei deficit sociali.,,**

— Michael Porter, “Creating Shared Value”,  
HBR, January-February 2011.

La sostenibilità (economica, ambientale e sociale) implica un comportamento responsabile, inteso come creazione di valore per tutti gli stakeholder e non solo per gli azionisti.

La parola «sostenibilità» sarebbe priva di significato se non si pensasse a un nuovo modo di intendere il valore.

In passato «creare valore» in azienda voleva dire semplicemente ottenere profitti più elevati rispetto alla concorrenza e dividendi da distribuire ad azionisti e soci. Soprattutto in seguito alla crisi finanziaria iniziata nel 2008, qualcosa è cambiato: la visione della massimizzazione a breve del valore per gli azionisti non è più sufficiente e si sta radicalmente trasformando in una concezione che spinge all'affermazione di nuovi modelli di business.

In tale nuova visione la sostenibilità non è considerata un costo, ma un vantaggio competitivo che deve essere incorporato nella strategia dell'impresa.

La nozione di valore si amplia a criteri extra-finanziari e a una prospettiva temporale di lungo periodo, entrambi riassunti nel principio della valorizzazione delle risorse: valorizzando le risorse, l'impresa trova legittimazione perché contribuisce direttamente al benessere di tutti i suoi stakeholder vicini o lontani nello spazio e nel tempo, interni ed esterni all'azienda, in primis la società (consumatori, lavoratori dipendenti e collaboratori, fornitori) e l'ambiente in generale.

## SOSTENIBILITÀ COME LEVA DI VANTAGGIO COMPETITIVO

La sostenibilità aumenta le possibilità di sopravvivenza delle imprese stesse nel medio-lungo termine e rappresenta una fonte di vantaggio competitivo. La gestione degli aspetti di sostenibilità dev'essere ben radicata nei valori e nella cultura dell'organizzazione in termini di:

- Responsabilità del top management;
- Chiari obiettivi di sostenibilità misurabili;
- Struttura lavorativa stimolante verso l'innovazione;
- Sistema di verifica dei progressi.

Tale gestione della sostenibilità può portare dei vantaggi nelle seguenti aree:



Adottando una strategia sensibile alla dimensione socio ambientale è possibile ottenere una riduzione delle fonti di rischio: la rivisitazione dei processi interni permette di prevenire o limitare i possibili rischi derivanti da una condotta poco responsabile.



Programmi di sostenibilità di medio e lungo periodo e i prodotti innovativi che puntano all'efficienza energetica, alla riduzione di materie prime e al riutilizzo delle risorse, guidano l'organizzazione nel raggiungimento di risultati positivi recuperando inefficienze significative e portando miglioramenti in termini di produttività ed efficienza.



Un luogo di lavoro stimolante favorisce la capacità lavorativa e motiva i dipendenti più validi a rimanere in azienda. La diffusione di una cultura d'impresa che incoraggi il dialogo, la trasparenza, il confronto e la cooperazione diviene fondamentale per la ritenzione nel tempo del personale. Questi elementi si ripercuotono in maniera positiva sulla capacità di attrarre e fidelizzare i clienti facendo crescere l'attenzione degli stakeholder per la sicurezza, la qualità, l'origine dei prodotti e dei processi di produzione.

# L'INFLUENZA DEGLI ASPETTI ESG SULLA PERFORMANCE AZIENDALE

**“La sostenibilità sta emergendo come driver con il potenziale di far crescere i profitti e di facilitare le opportunità di creazione del valore - una radicale evoluzione rispetto al tradizionale focus sull'efficienza, sulla riduzione dei costi e sulla mitigazione dei rischi.,,**

— PwC, *Green products: Using sustainable attributes to drive growth and value.*

**“La sostenibilità è saldamente nell'agenda delle maggiori aziende a livello globale e ciò rappresenta un crescente riconoscimento a driver primario per i prodotti strategici e per i modelli di business innovativi.,,**

— Deloitte, *Sustainability for consumer business companies.*

La tabella seguente riporta gli aspetti che sono potenzialmente interessati dall'introduzione di temi ESG nel contesto di gestione di un'azienda. Tramite tale approccio alla sostenibilità, le aziende potrebbero:

- Realizzare risparmi attraverso l'innovazione e l'utilizzo efficiente delle risorse;
- Aumentare i propri ricavi attraverso prodotti/ servizi sostenibili;
- Innalzare la reputazione del proprio brand presso gli stakeholder.

## Aspetti che possono avere un impatto significativo

<p><b>ENVIRONMENTAL</b> L'adozione di un sistema di gestione ambientale guida un'organizzazione verso migliori performance. L'impegno nella riduzione dei consumi energetici e delle emissioni inquinanti e nell'efficiente utilizzo delle risorse naturali sono veicolo di un effetto positivo sulle performance di un'organizzazione.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biodiversità</li> <li>• Emissioni di CO2</li> <li>• Cambiamenti climatici</li> <li>• Utilizzo dell'energia</li> <li>• Materie prime</li> <li>• Compliance a leggi e regolamenti</li> <li>• Supply Chain</li> <li>• Gestione dei rifiuti</li> <li>• Gestione dell'acqua</li> </ul>
<p><b>SOCIAL</b> La capacità dell'organizzazione di instaurare buoni rapporti relazionali con i principali stakeholder e di contribuire alla loro sicurezza e integrità, prestando attenzione alle loro richieste e alle loro attese, influisce positivamente sulle performance di un'organizzazione.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunità</li> <li>• Consumatori/Prodotto</li> <li>• Dipendenti</li> <li>• Salute e Sicurezza</li> <li>• Diversity</li> <li>• Relazioni Industriali</li> </ul>
<p><b>GOVERNANCE</b> Una struttura organizzativa solida e trasparente accresce il valore di un'organizzazione. La sua performance è direttamente influenzata dalla propria struttura di governo: ad esempio un efficace sistema di nomina dei membri del CdA e un sistema remunerativo ripartito in modo equo possono generare un impatto positivo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trasparenza</li> <li>• Anti Corruzione</li> <li>• Comunicazione</li> <li>• Compliance a leggi e regolamenti</li> </ul>

## NEW SUSTAINABILITY CHAMPIONS

---

Questo studio condotto nel 2011 dal World Economic Forum si è posto l'obiettivo di cercare le soluzioni non convenzionali e pratiche alle attuali sfide derivate dalla crescita globale con lo scopo di identificare e supportare alcune best business practice da poi trasmettere alla comunità globale.

Questo studio ha deliberatamente escluso dal proprio panel le organizzazioni governative, ambientali o multinazionali provenienti da Paesi economicamente avanzati ritenute fonti di buone soluzioni ma allo stesso tempo insufficienti visto la portata del loro business.

Invece la ricerca si è focalizzata su aziende in rapida crescita che sono originarie ed operano in mercati emergenti dove la ricchezza e la popolazione stanno crescendo rapidamente e dove impatti e vincoli ambientali sono spesso più alti.

Il risultato di questa ricerca ha portato all'identificazione di 16 aziende identificate come **New Sustainability Champions**.

Operanti in Paesi come Brasile, Costa Rica, Egitto e Kenya, queste aziende forniscono esempi di best practice che potrebbero ispirare qualsiasi azienda mondiale interessata a cogliere le sfide del mercato attuale in merito a performance, innovazione, crescita e sostenibilità.

Nello specifico, le **New Sustainability Champions**:

- Trasformano attivamente vincoli in opportunità tramite l'innovazione;
- Hanno radicato la sostenibilità nella loro cultura aziendale;
- Plasmano attivamente il loro mercato.

Inoltre hanno dimostrato una performance finanziaria superiore rispetto ai peers del loro settore. La mentalità, le pratiche e il modello di business delle New Sustainability Champions offrono spunti e opportunità di miglioramento per governi, multinazionali e aziende operanti nei mercati emergenti.

Infatti questi attori potrebbero aumentare esponenzialmente l'impatto di tali pratiche e creare la base per l'estensione e duplicazione di queste, fungendo da punto di partenza per la ridefinizione del futuro sostenibile della crescita.

Le New Sustainability Champions non rappresentano dei meri simboli. Le loro performance sono di interesse globale in quanto i mercati emergenti hanno contribuito per più del 75% della crescita globale nel 2012 e in quanto saranno i più esposti agli effetti dovuti alla costante diminuzione delle risorse naturali.

Sono in prima linea nel rispondere alle sfide derivate dalla crescita globale e nella ridefinizione dei rispettivi mercati. Collettivamente e individualmente stanno diventando modelli d'ispirazione per i rispettivi peers nei mercati emergenti e per tutte le aziende a livello globale.

### CARATTERISTICHE

---

Le attività delle New Sustainability Champions non sono confinate in una regione o in continente. Non sono unicamente attive nelle BRICS nations –Brasile, Russia, India, Cina e Sud Africa– ma sono distribuite globalmente e rappresentano un'ampia tipologia di business.

I loro ricavi e trend di crescita sono superiori

ai peers di ciascun settore ma soprattutto hanno un effetto positivo sulla società dei Paesi nei quali operano.

Condividono caratteristiche che gli consentono di bilanciare con costante redditività i loro contributi a livello ambientale e sociale.

---

**New Sustainability Champions**

Broad Group	People's Republic of China	Manufacturing
Equity Bank	Kenya	Financial Services
Florida Ice &	Costa Rica	Farm Consumer Goods
Grupo Balbo	Brazil	Agriculture
Jain Irrigation Systems	India	Manufacturing
Manila Water Company	Philippines	Infrastructure
Masisa	Chile	Forestry/Manufacturing
MTR Corporation	Hong Kong SAR	Transportation
Natura	Brazil	Consumer Goods
New Britain Palm Oil	Papua New Guinea	Agriculture
Sekem	Egypt	Agriculture
Shree Cement	India	Cement
Suntech	People's Republic of China	Renewable Energy
Suzlon	India	Renewable Energy
Woolworths	South Africa	Retail
Zhangzidao Fishery Group	People's Republic of China	Aquaculture



## PARTE 2

# **Sostenibilità e consumatori**

---

L'81% dei CEO ritengono che la reputazione aziendale in ambito di sostenibilità influisca significativamente nelle decisioni di acquisto dei consumatori.

La responsabilità sociale delle imprese è oggi al centro delle attività delle aziende al fine di ricercare un impatto positivo sulla società o sull'ambiente. Sempre più, i consumatori si aspettano che le aziende li raggiungano entrambi. Se non attraverso l'utilizzo di materiali riciclati, i consumatori vogliono sentire che una società sta lavorando per aumentare l'accesso all'acqua pulita, o è al lavoro per sradicare la povertà e la fame. Molte aziende oggi stanno compiendo un enorme sforzo per mettere in atto pratiche sostenibili legate al loro prodotto/servizio. Le aziende sono ben consapevoli del fatto che così facendo non solo aiutano l'ambiente e la società, ma possono anche creare un beneficio per la loro reputazione e contribuire positivamente alla salute dei loro brand.

La crescente consapevolezza delle tematiche

ambientali e sociali sta guidando un numero rilevante di persone verso le imprese socialmente responsabili: più di due terzi (67%) affermano che preferiscono lavorare per una società attiva in ambito sociale e/o ambientale. Più della metà (55%) afferma che è disposta a pagare un extra per i prodotti e servizi di aziende che sono impegnate attivamente nella responsabilità sociale, con un incremento dal 50% nel 2012 e dal 45% nel 2011.

Le maggiori opportunità di crescita per un brand sono offerte dalla crescente domanda di una nuova generazione di consumatori, alla ricerca di brand capaci di offrire un valore globale: quelli che lavorano bene, coinvolgono le persone e fanno qualcosa di buono cioè quei brand che cercano uno sviluppo sostenibile.

---

### Il consumatore responsabile

— Nielsen: *The Global, Socially Conscious Consumer*

**55%**

sarebbe disposto a pagare un extra per i prodotti e servizi da aziende che sono impegnate attivamente nella responsabilità sociale;

**52%**

ha acquistato almeno un prodotto/servizio negli ultimi sei mesi da una società socialmente responsabile;

**67%**

preferisce lavorare per una società socialmente responsabile;

**52%**

controlla la sostenibilità del packaging di un prodotto;

**49%**

elargisce donazioni o partecipa ad attività di volontariato coinvolte in programmi ad impatto sociale o ambientale.

Giovani, istruiti, consapevoli, e sempre connessi: questi consumatori si chiedono spesso per quale motivo dovrebbero ascoltare e seguire un brand e se non trovano le risposte che cercano passano ad altro. Sono pratici, propositivi, collaborativi e impazienti.

I brand che vogliono interagire con loro debbono essere responsabili, sani, sostenibili cioè puntare ad uno sviluppo sostenibile.

Le nuove generazioni hanno poche certezze ma hanno capito che lo sviluppo sostenibile è l'unico in grado di rimediare ai disastri del comportamento umano e in questa direzione, sono stati i primi a crescere in un mondo che pian piano ha maturato la piena consapevolezza che produzione, consumo, benessere e qualità della vita sono legati a filo doppio in una relazione causa-effetto senza inizio e senza fine.

## MILLENNIALS

Separare i consumatori tra eco-friendly passivo e eco-passionate è importante ma anche l'età riveste un ruolo cruciale. La fascia d'età che risulta maggiormente legata e colpita da queste tematiche sono i cosiddetti Millennials.

I Millennials, ovvero i nati tra gli anni 80 e la fine del XX secolo, sono una generazione composita, caratterizzata dalla tendenza liberale all'accettazione dell'altro, ma con il preciso scopo di affermare l'individualismo del singolo. Una generazione che attira l'attenzione dei marketer di tutto il mondo, perché strategica e difficile da intercettare.

Ogni azienda dovrebbe tenere in considerazione nel proporre i suoi prodotti ai Millennials

queste tre caratteristiche:

- **Missione** – Questa generazione ama gli ideali, che preferisce ai principi materiali.
- **Novità** – Il cambiamento è inteso come continua ricerca di nuovi stimoli. Gli approcci tradizionali sono da sostituire con un reale engagement
- **Ideali** – Non si fermano mai alla superficie, ma scavano anche grazie alle innumerevoli possibilità di approfondimento offerte loro dai nuovi media.

Incontrare i bisogni di questa generazione significa colpire nel segno.

Infatti come vediamo dal grafico "Il consumatore responsabile" (pg.21), la fascia d'età maggiormente interessata alle tematiche legate alla sostenibilità è quella dei millennials. Rispondere direttamente alle loro esigenze diventa fondamentale per il successo di un'azienda.

## VERSO LA GENERAZIONE Z

Il nuovo target group da monitorare, verso il quale molte aziende stanno iniziando a compiere i primi passi, è rappresentato dalla Generazione Z, ovvero gli adolescenti nati dopo il 1995. Se la generazione dei Millennials è stata definita come "sempre connessa", questa è addirittura "iper-connessa", con cinque schermi a disposizione (telefono, portatile, pc, tablet e televisione), sui quali un'alta percentuale di ragazzi trascorre più di tre ore del proprio tempo libero. Inoltre sono in grado di condizionare i consumi di tutta la famiglia, perché le loro esigenze e preferenze sono ben considerate in una serie di acquisti, tra cui alimentari, vacanze ed elettronica.

Il nuovo orizzonte potrebbe essere lo spostamento del focus delle aziende dai Millennials ai fratellini minori che vivono sotto lo stesso tetto, ma fanno scelte molto diverse.

È la prima generazione cresciuta in piena crisi economica e il clima di incertezza sul futuro ha lasciato il segno: l'economia è entrata per la prima volta tra le preoccupazioni più citate dai giovanissimi. Inoltre la Generazione Z sembra per certi versi molto più matura dei Millennials: una larga fetta dichiara già di voler un lavoro che produca un impatto positivo sul Pianeta molti di loro svolgono già attività di volontariato. Infatti l'impresa sociale è l'ambito professionale menzionato più spesso dalla Generazione Z.

### Generazione Z

— Sparks & Honey, Meet the generation Z

**80%**

è consapevole dell'impatto dell'essere umano sulla Terra;

**78%**

è preoccupato relativamente alla fame nel mondo

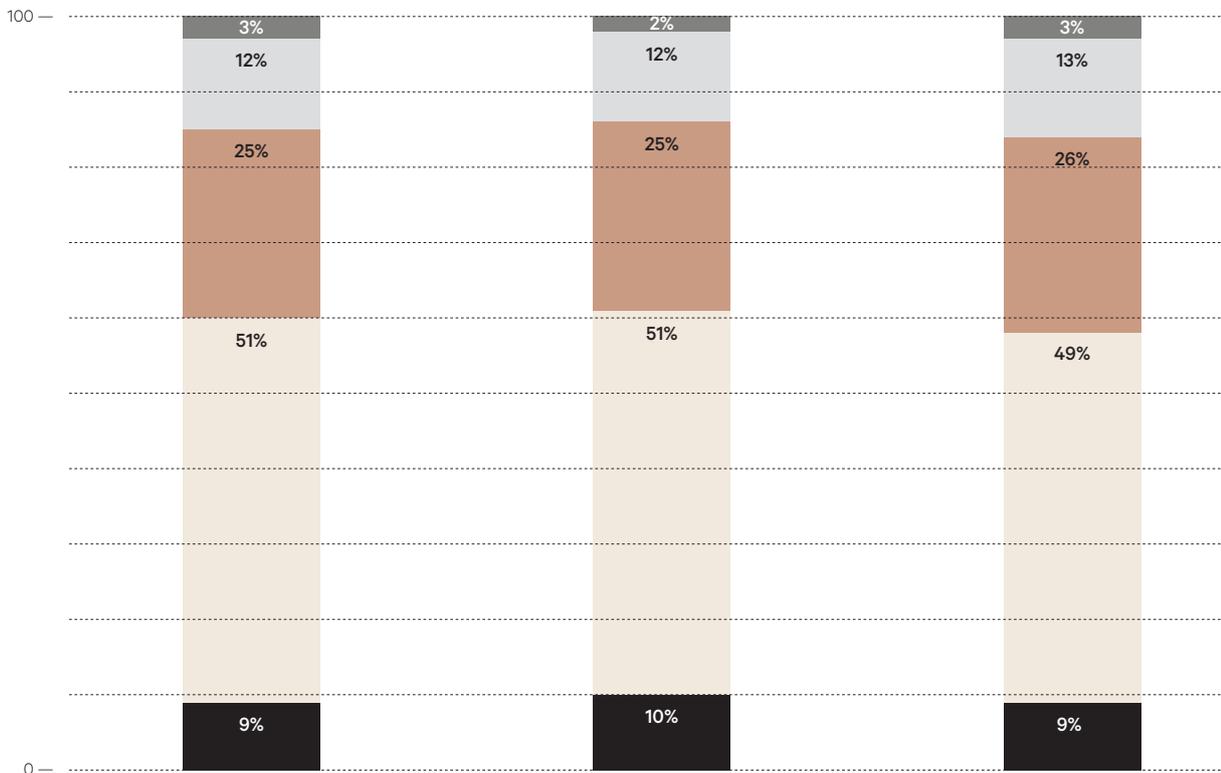
**70%**

è ottimista relativamente al futuro dell'ambiente

## Il consumatore responsabile

— Nielsen: The Global, Socially Conscious Consumer

- Generazione Z (under 20)
- Millennials (21-34)
- Generazione X (35-49)
- Baby boomer (50-64)
- Silent Generation (65+)



Paga un extra per prodotti sostenibili



Controlla la sostenibilità del prodotto, in termini di impatto sociale o ambientale



Preferisce lavorare per una società socialmente responsabile



## PARTE 3

# Sostenibilità e investimenti

---

La rivoluzione tecnologica degli ultimi decenni e i profondi cambiamenti globali che l'hanno seguita, hanno contribuito a trasformare radicalmente il volto della società. Per realizzare il potenziale positivo della rivoluzione tecnologica in atto ci vuole necessariamente, e urgentemente, una massiccia dose di innovazione sociale.

Occorre l'innovazione sociale per correggere gli effetti negativi dell'economia dell'innovazione e affinché l'innovazione sociale non rimanga una mera enunciazione di principi è necessario orientare i processi economici verso impatti misurabili e socialmente positivi. La grande forza degli investimenti socialmente responsabili sta nella propria capacità di sostenere contemporaneamente processi di sviluppo, di innovazione e di inclusione sociale.

I segnali più interessanti d'innovazione nella direzione della responsabilità sociale e ambientale si manifestano senza dubbio nel settore della gestione patrimoniale, che ha nei fondi d'investimento, nelle polizze vita e nei fondi pensione gli strumenti più diffusi. In quest'ambito vi è un numero crescente d'istituzioni finanziarie che, soprattutto nei Paesi anglosassoni, hanno adottato criteri ambientali e sociali per la selezione delle imprese sulle quali investire attraverso l'acquisto di titoli azionari e obbligazionari.

Lo studio condotto dall'Eurosif (European Sustainable Investment Forum), l'associazione pan-europea dedicata alla promozione della sostenibilità attraverso i mercati finanziari, riporta cifre importanti: nel biennio 2011-2013 gli investimenti legati alla sostenibilità sono cresciuti dal 11% al 38% a seconda della categoria mentre l'Impact Investing tocca una crescita del 132%. I tassi di crescita rilevati sono superiori anche

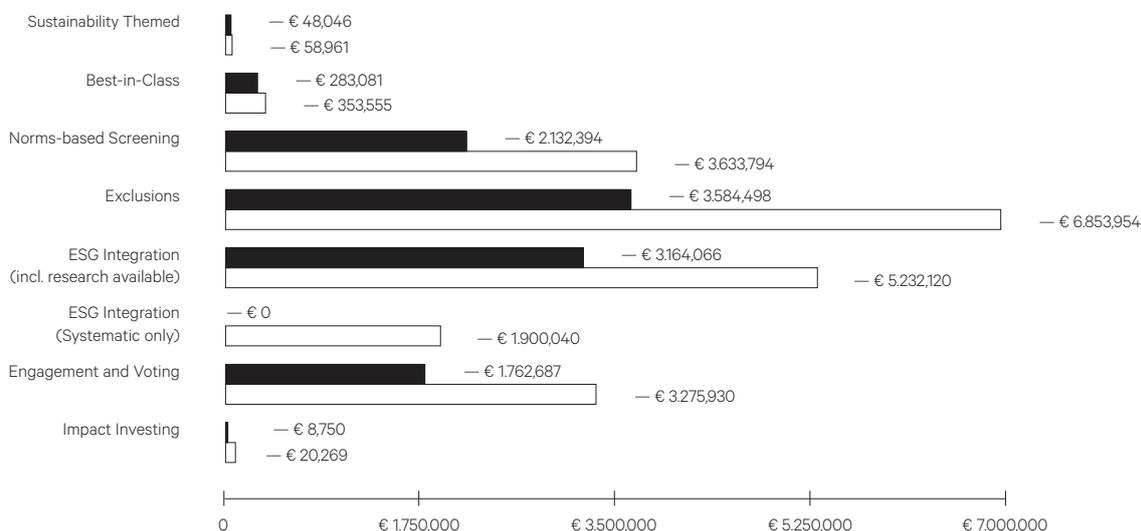
rispetto a quelli di tutto il mercato europeo degli investimenti che nello stesso periodo ha riportato una crescita media del 21,7%. I patrimoni investiti secondo la strategia di exclusion (ossia escludendo quelli non rispondenti alle tematiche ESG) registrano una crescita del 91% tra il 2011 e il 2013 e impegnano circa il 41% degli asset gestiti in Europa, pari a circa 7 mila miliardi di euro.

Gli investitori socialmente responsabili, esattamente come gli investimenti tradizionali, perseguono obiettivi economici in termini di plusvalenze, reddito più elevato e/o conservazione del capitale. Tuttavia essi esigono qualcosa in più: conoscere e valutare "dove" e "come" il proprio denaro sarà investito, in modo da operare una scelta d'investimento a favore di organizzazioni che agiscono in modo sostenibile ed escludendo, quindi, quelle che per contro assumono comportamenti non rispettosi o addirittura dannosi per ambiente e società.

### Panoramica degli SRI in Europa

— Eurosif, European SRI Study 2014

■ 2011 □ 2013



## ORIGINI E PERFORMANCE DEL SOCIALLY RESPONSIBLE INVESTING

Socially Responsible Investing (SRI) significa letteralmente investire in modo socialmente responsabile, ovvero operare le scelte di investimento sulla base non solo dei risultati finanziari ma anche di criteri etici, sociali ed ambientali connessi all'investimento medesimo.

L'idea di integrare criteri etici e sociali nel processo d'investimento non è nuova. Già nel XVIII secolo Chiese, Università e Fondi pensione evitavano di investire in ciò che consideravano peccato (ovvero nelle attività legate al tabacco, al gioco d'azzardo o agli alcolici). L'interesse per l'investimento etico trova il suo principale sviluppo negli anni novanta, periodo contraddistinto da un aumento dell'impegno sostenibile sia da parte dei fondi d'investimento responsabile sia da parte delle imprese, il tutto alla luce di un numero considerevole di risoluzioni a favore dello SRI da parte degli investitori e a seguito di una decisa pressione della comunità esterna sulle imprese stesse, affinché esse fossero sempre più trasparenti circa i propri impatti sociali e ambientali.

Oggi giorno sia gli investitori privati che quelli istituzionali tendono sempre più a diversificare il proprio portfolio investendo in aziende che risultino essere le più avanzate del proprio settore quanto ad impegno e performance sostenibili. I fondi d'investimento, come ad esempio Portfolio21, cercano aziende che riconoscono e rispondono strategicamente alla rapida diminuzione di risorse naturali a livello mondiale.



PORTLAND, US

**L'approccio globale d'investimento di Portfolio 21 Global Equity Fund combina la normale ricerca d'investimenti con gli aspetti ambientali e sociali e con l'analisi della governance. Il Global Equity Fund esclude le industrie che prevedono l'estrazione e la produzione di combustibili fossili, così come le aziende coinvolte esclusivamente in biotecnologia agricola.**

**L'obiettivo di Portfolio 21 è quello di raggiungere l'eccellenza nell'investimento ambientale a beneficio dei nostri clienti tramite una passione per la ricerca di aziende in grado di fornire rendimenti competitivi per gli investitori che operano in modo rispettoso della società mitigando l'impatto ambientale.**

**Infatti, Portfolio 21 ha investito in NBPOL, identificata tra le New Sustainability Champion dallo studio del World Economic Forum del 2011.**

## SOCIAL IMPACT INVESTMENTS TASKFORCE (SIIT)

### La situazione italiana

La G8 Taskforce sui Social Impact Investments (SIIT), è stata lanciata dal Gabinetto britannico durante il Forum G8 tenutosi a Londra il 6 giugno 2013, dedicato al tema degli investimenti ad impatto sociale.

La G8 Taskforce, coordinata da Sir Ronald Cohen, ha un ruolo di coordinamento di specifiche strutture operative identificate negli Advisory Board nazionali e nei Working Groups tematici.

Al termine del suo primo mandato nel dicembre 2014, la Taskforce ha prodotto un Rapporto della propria attività che contiene un'ipotesi di continuità delle azioni per il 2015.

Il Rapporto italiano si intitola “La finanza che include. Gli investimenti ad impatto sociale per una nuova economia” a cui hanno contribuito alla sua stesura più di 100 esperti: operatori economici e della finanza ad impatto, dell'imprenditorialità sociale e della finanza tradizionale (associazioni di categoria, organizzazioni di secondo livello, fondazioni bancarie, cooperative sociali, banche, intermediari finanziari, istituzioni pubbliche, autorità di vigilanza, organizzazioni non profit, imprese sociali ed università).

Nel Rapporto italiano si stima, in via prudenziale, un flusso di risorse finanziarie di circa 30 miliardi di euro al 2020 per gli investimenti ad impatto sociale.

Inoltre, il Rapporto contiene anche 40 proposte rivolte all'esecutivo Renzi per l'Agenda Impact, tra le quali:

- Incoraggiare fondi pensione, assicurazioni, investitori istituzionali, banche, fondazioni bancarie, e fondazioni filantropiche a inve-

stire in prodotti Social Impact

- Sviluppare nuovi strumenti innovativi come i Social Impact Bond e i Development Impact Bond
- Creare un fondo specifico per l'impresa sociale anche attraverso l'uso dei fondi strutturali e risorse comunitarie
- Introdurre una fiscalità di vantaggio per i prodotti finanziari a impatto sociale
- Affidare alla Cassa depositi e Prestiti un ruolo esplicito a supporto degli investimenti Impact
- Sostenere gli investimenti a impatto rimuovendo barriere amministrative ed economiche per gli investitori e favorendo la diffusione di questi prodotti nei portafogli dei promotori finanziari
- Estendere la definizione di impresa sociale vincolandola alla sua missione sociale (Mission Lock) ad una limitata possibilità di redistribuzione degli utili (Profit Lock) e al vincolo di trasferimento del patrimonio (Asset Lock)
- Aggiornare la direttiva degli appalti pubblici introducendo il requisito di impatto sociale ai fini dell'eligibilità dei fornitori (sul modello Uk del Social Value Act)
- Estendere alle imprese sociali le agevolazioni per le start – up innovative e a “vocazione sociale” e introdurre a loro beneficio fiscalità di vantaggio
- Diffondere gli strumenti della misurazione dell'impatto sia tra le imprese sociali che tra gli erogatori di risorse pubbliche e private.



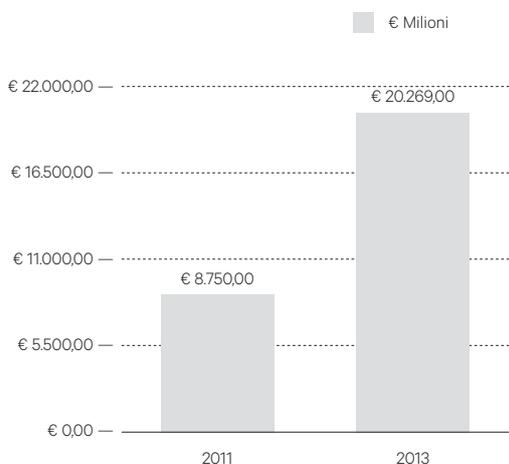
L'impact investing è una forma di SRI che si differenzia dalle altre grazie a due caratteristiche distintive:

- Esplicita aspettativa da parte degli investitori di impatti sociali/ambientali misurabili;
- Misurazione attiva e continua di tali impatti.

La strategia dell'impact investing, ossia la pratica di investire in aziende e organizzazioni con lo scopo di generare un impatto di natura sia economica che sociale e ambientale, è quella che cresce al tasso maggiore con un incremento del 132% nel biennio 2011-2013, con asset per circa 20 miliardi di euro. I mercati più importanti per l'impact investing sono l'Olanda e la Svizzera che costituiscono circa i due terzi degli asset europei, seguiti da Italia, Regno Unito e Germania.

### Crescita dell'impact investing in Europa

— Eurosif, European SRI Study 2014



### Crescita dell'impact investing in Europa per paese

— Eurosif, European SRI Study 2014

Paesi (€ Milioni)	2013
Austria	€ 217
Francia	€ 1.020
Germania	€ 1.366
Italia	€ 2.003
Olanda	€ 8.821
Spagna	€ 87
Svezia	€ 1.058
Svizzera	€ 4.231
Regno Unito	€ 1.400
Altri EU	€ 65
— Europa	— € 20.269

L'Impact Investing si distingue per:

- Intenzionalità dell'investitore di generare un impatto sociale;
- Aspettativa di un rendimento economico che motiva l'investitore;
- Flessibilità del tasso di rendimento atteso che può posizionarsi al di sotto del livello medio di mercato o allinearsi ai rendimenti di mercato;
- Varietà degli strumenti finanziari utilizzati e delle forme di intervento che spaziano dal debito all'equity puro;
- Misurabilità dell'impatto, fondamentale per assicurare trasparenza e accountability.

L'Impact Investing si pone l'obiettivo di offrire l'opportunità di andare oltre il trade off "business vs sociale", per aprire la strada degli investitori al business sociale.

Infatti, l'Impact Investing si configura come un approccio d'investimento che, in modo proattivo,

prende come “universo investibile” le imprese che hanno come mission la creazione di un positivo impatto sociale-ambientale mediante un’attività di business profittevole.

La grande potenzialità dell’Impact Investing è proprio questa: portare soluzioni concrete a problemi sociali enormi (acqua, energia salute, educazione, agricoltura ecc.) promuovendo allo stesso

tempo lo sviluppo economico locale creando lavoro e un miglioramento della qualità della vita delle persone. La promessa che l’Impact Investing porta in sé è restituire all’economia di mercato la possibilità di rimettere l’uomo al centro, uscendo dalla logica della massimizzazione del profitto verso la strada di una rinnovata responsabilità o “filantropia d’impresa”.

---

## THE GLOBAL IMPACT INVESTING RATING SYSTEM (GIIRS)

—

**“...un sistema di rating degli investimenti che permetta ai manager di parlare d’impatti in comparazione con altri, in aggiunta al ritorno finanziario e ai rischi, che ci permetta di riscrivere la storia del nostro lavoro... C’è l’opportunità per il GIIRS di essere un game changer. Se ciò accadrà, cambierà il modo di pensare su come prendere le scelte d’investimento, e questo sarebbe monumentale.,,**

— Preston D.Pinkett, Vice President, Prudential.

La misurazione dei risultati aiuta le organizzazioni anche a cercare di migliorarsi e le organizzazioni investono sempre più in programmi di monitoraggio e valutazione per essere sicure che i loro sforzi abbiano l’impatto desiderato. Sotto questa prospettiva nel 2010 nasce il GIIRS, un sistema di analisi e rating dell’impatto socio-ambientale di compagnie e fondi d’investimento. I primi ad adottare il GIIRS, per valutare l’impatto dei propri investimenti, sono stati quindici investitori per 1,5 trilioni di dollari di assets, tra cui J.P. Morgan, Deloitte, Inter-American Development Bank, Prudential Financial, Rockefeller Foundation e Calvert Foundation.

GIIRS è gestito da B-Lab, una non-profit americana che serve un movimento globale di imprenditori che utilizzano la potenza di business per risolvere i problemi sociali e ambientali.

I servizi offerti dal GIIRS sono:

- **Company Ratings**
- **Fund Ratings**
- **Customized Portfolio**
- **Impact Assessments**
- **GIIRS Analytics**
- **GIIRS Index**

Tramite questi servizi GIIRS garantisce:

- Metriche e rating per misurare l'impatto sociale ambientale;
- Reportistica e analisi personalizzate;
- Valore aggiunto per investitori, consulenti, fondi, e aziende.

---

## Destinatari del GIIRS

### INVESTITORI

Fornisce dati per aiutare una migliore scelta relativa all'Impact Investing.

### FONDI

Valutazione e gestione dell'impatto e delle performance attuali e future del fondo.

### AZIENDE

Valutazione, report e gestione dell'impatto dell'azienda.

---

Già 62 fondi e 445 aziende provenienti da 39 Paesi hanno richiesto una valutazione dal GIIRS. Inoltre 21 investitori istituzionali hanno dichiarato una preferenza di investimento per gli investimenti valutati dal GIIRS nei loro portafogli di Impact Investing.

GIIRS supporta fondi e società nella misurazione e nel benchmarking del loro impatto fornendo un punteggio di ciascuna società all'interno del fondo che valuta le performance sociali e ambien-

tali al fine di dare una visione completa dell'impatto del fondo e/o della società.

GIIRS utilizza un processo di verifica a 3 livelli per garantire l'accuratezza e la validità delle informazioni raccolte. Tutte le valutazioni e i report sono classificati in base al livello di revisione intrapreso:

- **GIIRS ASSESSMENT:** Le aziende e i fondi devono completare la valutazione GIIRS, che esamina l'impatto di una società relativamente a tutti i suoi stakeholder. Gli standard variano secondo le dimensioni, il tipo e la nazionalità della società.
- **DOCUMENTATION REVIEW:** Le aziende e i fondi sono tenuti a fornire la documentazione a supporto delle risposte. Per la revisione di una selezione dei documenti, GIIRS è supportata da una società esterna.
- **ON-SITE REVIEW:** Ogni anno il 10% delle società/ fondi valutate nel precedente esercizio, è selezionato da GIIRS per una verifica on-site che comprende un audit delle strutture, interviste ai dipendenti e la valutazione della documentazione di supporto aggiuntiva.

Ogni rating rilasciato dal GIIRS ha validità di un anno; società e fondi devono aggiornare le loro valutazioni ogni anno per ricevere report aggiornati e ciò fornisce la possibilità di tenere traccia delle prestazioni nel tempo.

## GIIRS Rating / Company

— Nativa ([www.nativab.com](http://www.nativab.com))

Rating Status: GIIRS Rated



**Rating Date:** 2/27/2013

**Company Name:**  
Balcão de Empregos

★★★★★

**2013 COMPANY RATINGS REPORT**

GIIRS ratings are reviewed, rigorous, transparent, comprehensive, and comparable ratings of company impact. GIIRS helps investors make money while solving the world's most challenging problems. GIIRS Driving Capital to Impact



COMPANY RATINGS SUMMARY			
Section Weight	Impact Area	Stars	Total Pts (200 Pts Avail.)
<b>OVERALL</b> ★★★★★ 117.8			
7.5%	<b>Governance</b> Related to a company's mission, stakeholder engagement, governance structure, controls, and overall transparency	★★	3.2
25.0%	<b>Workers</b> Focuses on how the company treats its workers through compensation, benefits, training, ownership, and work environment.	★★★★★	27.1
27.5%	<b>Community</b> Covers the company's impact on external community stakeholders	★★★★★	85.4
10.0%	<b>Environment</b> Focuses on indirect and direct environmental impact of the company and its operations	★	2.2
30%	<b>Socially &amp; Environmentally Focused Business Models (SEM)</b> Highlight a company's core impact business model, amplifying their positive impact beyond simply high impact business practices	N/A	74.5 (Points distributed in their relevant impact areas.)

### COMPANY DESCRIPTION

**Company Description:** Balcão de Empregos has more than 14,000 companies that use our website for the recruitment and selection of candidates. We announce jobs, internships and registration and disclosure of resumes of candidates.

**Company Mission:** Bringing together professionals from the best job vacancies and providing businesses with skilled care in their demands.

**Sector:** Service

**Industry Category:** Administrative & support

**Industry:** Employment placement & HR (ISIC 78)

**Products & Services:** Not Provided

**B Corporation?** No

**Primary Market of Operations:** Emerging

**Size (# of Employees):** 16

**Primary Country of Operations:** Brazil

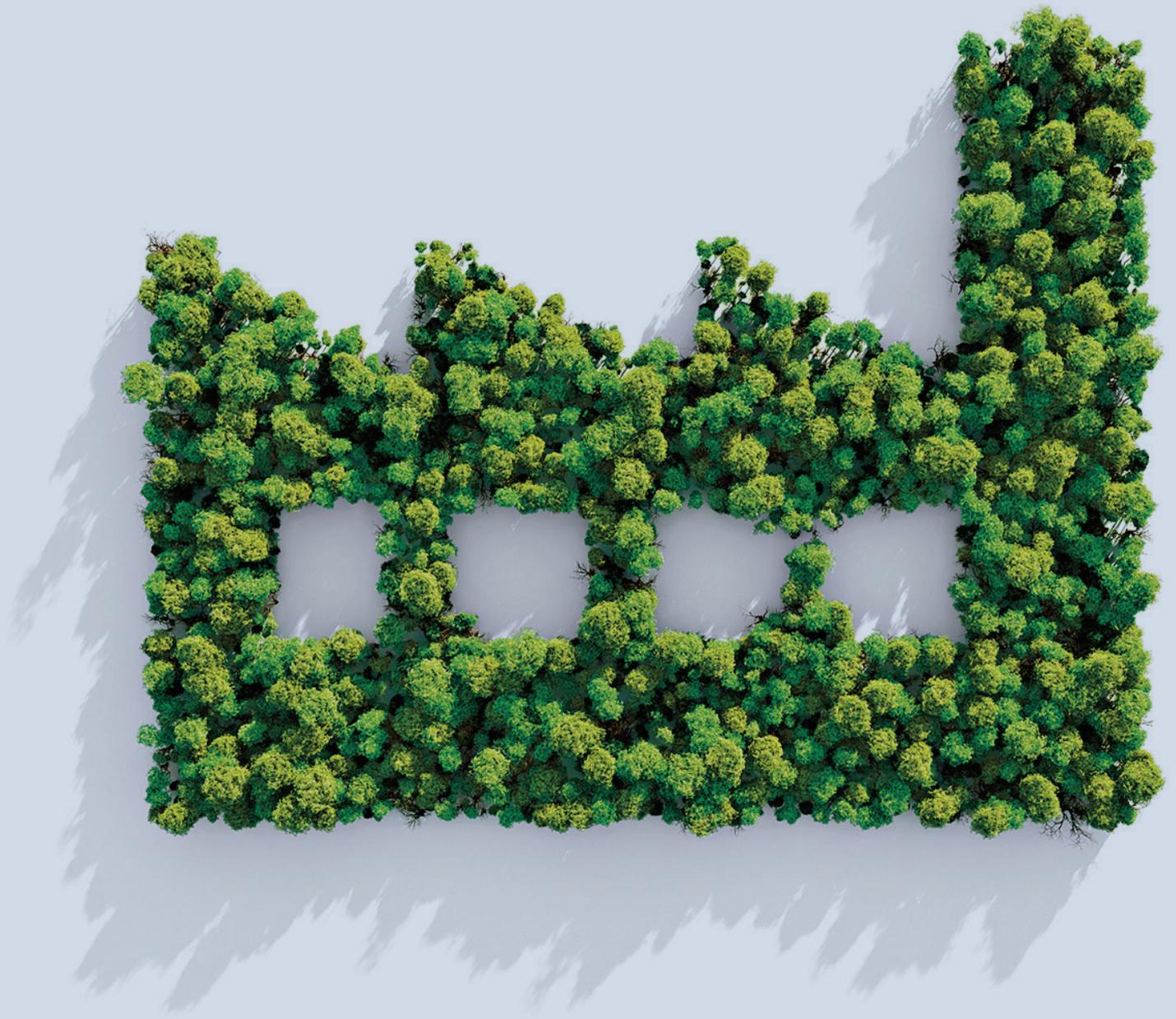
**Revenue Range:** \$20,000,000 - \$99,999,999

**Date Founded:** 1/9/2003

**Section Weights:** Weighting on a particular impact area within the company's assessment. Weights vary based on the companies sector, size, and geography

**Stars:** Set ranges based on quintiles of GIIRS Pioneers; reset bi-annually (see below for ranges)

Overall Rating	Overall Points	Impact Stars	GOV Points	WOR Points	COM Points	ENV Points
★	0 to 79	*	0-2.9	0-17.9	0-12.9	0-0.9
★★	80-99.9	**	3-4.9	18-20.9	12-25.9	5-10.9
★★★	100-124.9	***	5-6.9	21-23.9	26-38.9	11-24.9
★★★★	125+	****	7-8.9	24-28.9	39-69.9	25-39.9
★★★★★		*****	9+	29+	70+	40+



## PARTE 4

# Sostenibilità per le aziende

---

La sostenibilità è nelle agende delle aziende leader come driver primario per l'innovazione del modello di business e lo sviluppo di prodotti strategici.

L'80% dei CEO considerano la sostenibilità una leva di vantaggio competitivo.

Il 33% dei CEO intervistati affermano che l'attuale impegno delle aziende è sufficiente ad affrontare le sfide globali della sostenibilità.

Secondo la 2013 Millennial Survey condotta da Deloitte, lo scopo primario di business è stato identificato nel miglioramento della società e non più nella creazione di profitto.

## 2015 MILLENNIAL SURVEY

### METODOLOGIA

Deloitte Global ha condotto uno studio sui leader di domani di 29 Paesi e sull'efficacia della leadership, oltre che sull'azione e sull'impatto che il business ha nella società. La survey, che ha raggiunto 7,806 persone, è stata condotta online dal 8 Ottobre al 3 Novembre 2014.

Tutti gli intervistati sono nati dopo il Gennaio 1983, sono laureati e impiegati a tempo pieno. Circa il 74% del campione, lavora per grandi aziende ossia che impiegano più di 100 persone mentre il 78% lavora per il settore privato. La ricerca ha coperto 29 nazioni a livello globale elencate di seguito: Argentina, Australia, Belgio, Brasile, Canada, Cile, Cina, Colombia, Corea del Sud, Filippine, Francia, Giappone, Germania, India, Indonesia, Italia, Malesia, Messico, Olanda, Perù, Regno Unito, Russia, Singapore, Sud Africa, Spagna, Svizzera, Thailandia, Turchia e U.S.A

Secondo l'edizione 2015 di questo studio, a livello globale, il 73% dei Millennials crede che le imprese abbiano un impatto positivo sulla società. Nonostante ciò, sollevano dei seri dubbi su come operano le imprese, le loro priorità e anche la loro etica e il modo in cui affrontano le sfide che la situazione attuale sta ponendo, tra cui la disoccupazione, disuguaglianza finanziaria, scarsità di risorse, e il cambiamento climatico.

Questa duplice visione può essere spiegato, in parte, considerando le credenze che i Millennials hanno relativamente alla mission delle imprese.

Quando è stato chiesto di identificare le parole o le frasi che corrispondono al loro ideale di ciò che le imprese dovrebbero cercare di raggiungere, i Millennials evidenziano “la creazione di posti di lavoro”, “generazione di profitto,” e “migliorare la società.” I Millennials guardano anche alle imprese come driver per l'innovazione e il progresso; si aspettano che le imprese abbiano un impatto positivo sulla società in generale, generando occupazione e benessere per le persone. Ma, allo stesso tempo, riconoscono che le imprese esistono per creare profitto. I Millennials, quindi, hanno una visione a tutto tondo sullo scopo di business.

Credono che le imprese siano efficaci nella creazione di ricchezza, ma non altrettanto nel migliorare il benessere degli individui e nell'erogazione delle prestazioni sociali in generale. Nel confronto tra quello che le aziende dovrebbero fare rispetto a cosa stanno facendo, i Millennials considerano le imprese di essere meno performanti nel migliorare i mezzi di sussistenza e nella propria performance sociale e ambientale. Al contrario, si riscontra una percezione di eccessiva enfasi relativamente alla generazione di profitto e alla creazione di ricchezza.

Questo cambiamento di credenze sta convincendo le imprese a considerare non solo la redditività, ma anche l'impatto sociale. Un business che sceglie di operare secondo questa nuova visione spesso riesce a escludere dal mercato i propri concorrenti grazie a una nuova generazione di consumatori, dipendenti e investitori.

## SOSTENIBILITÀ E LE PERSONE

La sostenibilità rappresenta una leva sia per attrarre talenti e sia per garantire una buona soddisfazione dei propri dipendenti.

### TALENT ATTRACTION

Nonostante l'attuale economia e un mercato del lavoro desolante, gli studenti sono abbastanza ottimisti circa entrambe le proprie prospettive di lavoro personale e su come possono usare le loro carriere per creare un impatto positivo.

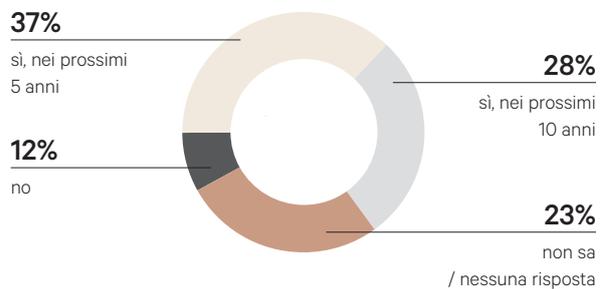
La maggior parte degli studenti (65%) si aspetta di creare un impatto positivo attraverso il loro futuro lavoro a livello sociale o ambientale nel mondo (1).

Inoltre, quasi la metà della popolazione studentesca (45%) sarebbe disposta ad un taglio di stipendio del 15% per un lavoro che crei un impatto positivo a livello sociale o ambientale (2).

1

— Net Impact, Talent Report: What Workers Want in 2012.

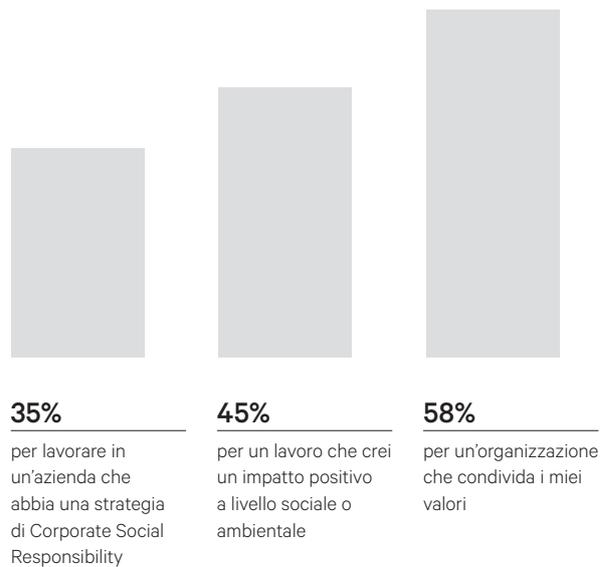
Uno studente si aspetta di creare un impatto positivo attraverso il proprio futuro lavoro?



2

— Net Impact, Talent Report: What Workers Want in 2012.

A parità delle altre condizioni lavorative, uno studente accetterebbe uno stipendio inferiore del 15%?



## TALENT RETENTION

Quando si guarda al rapporto tra le opportunità on-the-job di creare un impatto positivo e la soddisfazione sul lavoro, prende forma un quadro intrigante. Infatti poco più della metà dei professionisti (55%) si trovano attualmente in un lavoro dove possono creare un impatto ambientale o sociale positivo sul mondo.

Il 49% delle persone che tramite il loro lavoro hanno la possibilità di offrire un contributo alla società attraverso il proprio lavoro si dicono molto soddisfatte del proprio lavoro contro il 26% di coloro che non hanno questa opportunità.

Tale livello di soddisfazione si rafforza quando le persone si sentono coinvolte nella creazione di un impatto positivo per la società e/o l'ambiente.

Ad esempio, il 45% delle persone che dichiarano di aver lavorato in prima persona su di un progetto che porta un impatto positivo, si dicono molto soddisfatte del loro lavoro rispetto al 29% di quelli che non hanno la stessa opportunità.

## Job satisfaction

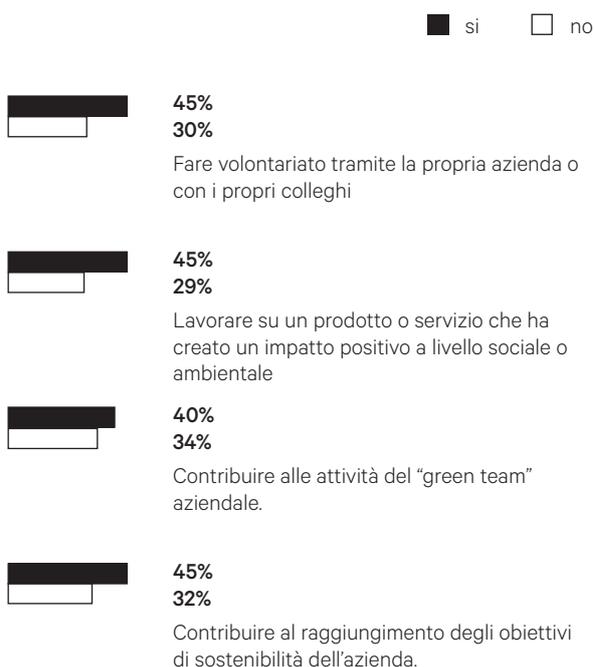
— Net Impact, Talent Report: What Workers Want in 2012.

Tutti i lavoratori			
	Sì	No	Totale
<b>Opportunità di offrire un contributo alla società tramite il proprio lavoro?</b>	55%	45%	100%
Job satisfaction	<b>Di chi ha risposto sì</b>	<b>Di chi ha risposto no</b>	
Molto soddisfatto	49%	26%	
Soddisfatto	41%	46%	
Non soddisfatto	10%	28%	
Totale	100%	100%	

## Relazione tra la job satisfaction e la creazione di un impatto sociale o ambientale tramite il proprio lavoro

— Net Impact, Talent Report: What Workers Want in 2012

Coloro che si ritengono molto soddisfatti del proprio lavoro negli ultimi 12 mesi hanno avuto l'opportunità di:



## SOSTENIBILITÀ E COMUNICAZIONE

—

L'evoluzione del sustainability reporting riflette la crescente domanda da parte degli stakeholder d'informazioni che tipicamente non sono fornite all'interno dei soli documenti di tipo economico-finanziario. Dal punto di vista di analisti e investitori, infatti, la determinazione del valore di un'azienda viene sempre più influenzata dalla gestione proattiva dei rischi e delle opportunità in ambito ESG ('Environmental, Social and Governance') e dalla capacità delle imprese di comunicare adeguatamente al mercato le performance conseguite. Al fine di aumentare le possibilità per il mercato dei capitali di utilizzare informazioni ambientali e sociali è necessario però rendere maggiormente evidenti, attraverso un'attività strutturata di rendicontazione, le connessioni esistenti tra le performance ESG, le performance di natura economico-finanziaria e la strategia aziendale.

### BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ

—

Il bilancio di sostenibilità è un rapporto pubblicato da una società o organizzazione in merito agli impatti economici, ambientali e sociali provocati dalle proprie attività quotidiane.

Un report di sostenibilità presenta anche i valori dell'organizzazione e il proprio modello di governance dimostrando il legame tra la strategia aziendale e il proprio impegno per un'economia globale sostenibile.

Il bilancio di sostenibilità può aiutare le organizzazioni a misurare, comprendere e comunicare le loro performance economiche, ambientali, sociali e di governance.

Un reporting sistematico aiuta le organizzazioni:

- A misurare gli impatti prodotti;
- Impostare obiettivi;
- Gestire il cambiamento.

Il bilancio di sostenibilità è la piattaforma chiave per comunicare la performance di sostenibilità di un'organizzazione e l'impatto delle proprie attività quotidiane, sia esso positivo o negativo. Per produrre un bilancio di sostenibilità regolare, le organizzazioni istituiscono un periodo di rendicontazione, ossia un periodo di raccolta dati, comunicazioni ed evidenze riguardanti le proprie performance. Ciò significa che la loro performance di sostenibilità è monitorata continuamente.

Questo monitoraggio continuo porta importanti benefici all'interno dell'organizzazione, come:

- Maggiore comprensione dei rischi e delle opportunità;
- Si evidenzia il legame tra performance finanziaria e non finanziaria;
- Influenza la strategia a lungo termine, la gestione e la policy dell'organizzazione;
- Ottimizzazione dei processi che comporta una riduzione dei costi e una maggiore efficienza;
- Benchmarking e valutazione delle performance di sostenibilità nel rispetto delle leggi, norme, codici, best practice e iniziative volontarie.

Inoltre si notano anche benefici verso gli stakeholder esterni come:

- Attenuazione d'impatti ambientali, sociali e di governance negativi;
- Miglioramento della reputazione dell'organiz-

zazione;

- Aiuto gli stakeholder esterni a capire valori dell'organizzazione, oltre che le proprie azioni in ottica sostenibile a livello sociale e ambientale oltre che economico.

Oltre che a rendere conto all'esterno, il Bilancio di Sostenibilità è strumento prezioso interno, per "rendersi conto" della propria capacità di definire e attuare strategie in grado di dare risposte alle aspettative degli stakeholder. Ecco perché, da semplice strumento di comunicazione, il Bilancio di Sostenibilità viene sempre più frequentemente vissuto come momento di pianificazione e rendicontazione strategica.

## **LINEE GUIDA GRI**

—

Le Linee Guida GRI G3 sono state lanciate nel 2006 e forniscono indicatori di sostenibilità che le organizzazioni possono adottare in modo flessibile e incrementale consentendo a queste di essere trasparenti circa le loro prestazioni in settori chiave da rendicontare nel Bilancio di Sostenibilità. Nel 2011, sono state pubblicate le Linee Guida GRI G3.1. Questa versione aggiornata completa il contenuto del G3, fornendo indicatori aggiuntivi sugli impatti delle comunità locali, dei diritti umani e di genere, e introduce il Protocollo Tecnico - Applicare i Principi di rendicontazione aggiungendo una guida su come definire il contenuto di un bilancio di sostenibilità.

Nel maggio 2013, GRI ha lanciato la quarta generazione di Linee Guida, la G4. Ad oggi la maggior parte delle organizzazioni utilizza ancora le Linee Guida GRI G3.1. GRI continuerà a rico-

noscere report basati sulle linee guida G3 e G3.1 per un massimo di due cicli di reporting completi. Tuttavia, i rapporti pubblicati dopo il 31 dicembre 2015 dovranno essere preparati in conformità con le linee guida G4. Per le organizzazioni che producono un Bilancio di Sostenibilità per la prima volta, GRI raccomanda l'utilizzo delle Linee Guida GRI G4.

## **NON FINANCIAL DISCLOSURE - COMMISSIONE EUROPEA**

—

Il Parlamento europeo ha emanato una nuova direttiva (2014/95/EU) che richiede alle grandi aziende di divulgare informazioni non finanziarie. Le imprese di grandi dimensioni che costituiscono enti di interesse pubblico e che, alla data di chiusura del bilancio, presentano un numero medio di dipendenti pari a 500 dovranno includere nella relazione sulla gestione una dichiarazione di carattere non finanziario contenente almeno informazioni ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva in misura necessaria alla comprensione dell'andamento dell'impresa, dei suoi risultati, della sua situazione e dell'impatto della sua attività.

Tali cambiamenti andrebbero a contribuire alla crescita economica a lungo termine. Attualmente, meno del 10% delle maggiori imprese dell'UE fornisce dati in ambito ESG regolarmente, e ciò può rendere difficile agli investitori la valutazione della sostenibilità di una società. La nuova direttiva è stata formalmente approvata dal Consiglio il 16 Aprile 2014 e dovrebbe entrare in vigore entro il 2017 in tutti i 28 stati membri.

## IL VALORE ECONOMICO DELLA SOSTENIBILITÀ

Per le imprese, impegnarsi non è solo la cosa giusta da fare da un punto di vista morale, è anche nel loro interesse economico. Grazie alla sostenibilità si sono create enormi opportunità di crescita e profitto. Le aziende dovranno mostrare, in modo assolutamente trasparente, che stanno offrendo un contributo alla società, ora e per molte generazioni a venire.

Si tratta di un nuovo modello di business che si concentra sul lungo termine. Un modello che intende l'impresa come parte integrante della società, non come un'entità a se stante. Un modello in cui le aziende tentano di affrontare i grandi problemi sociali e ambientali che minacciano la stabilità sociale. Un modello in cui i bisogni dei cittadini e delle comunità pesano quanto le richieste degli azionisti. La sostenibilità, oltre ai vantaggi descritti nei precedenti capitoli, porta anche dei benefici a livello economico. Nello specifico saranno approfonditi il valore della reputazione aziendale e i risultati a livello finanziario ottenuti dalle aziende incluse nello studio condotto nel 2011 dal World Economic Forum.

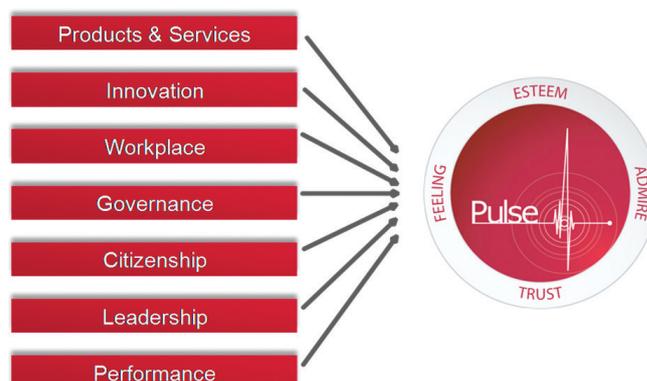
### REPUTAZIONE

I comportamenti responsabili e sostenibili rafforzano l'immagine e la reputazione del marchio, di cui sono percepite l'attenzione ai valori non economici del benessere del consumatore, ai contenuti materiali e quindi alla qualità del prodotto, all'innovazione e più in generale una affidabilità del marchio e dei prodotti stessi, dall'altro, enfatizzando la trasparenza e il dialogo con il consumatore, favoriscono un più ricco flusso di informazioni dai consumatori alle imprese e determinano una maggiore fedeltà e affezione al marchio. È indubbio che ciò conceda all'impresa un vantaggio sia in termini di aumento del fatturato ma soprattutto in termini di una riduzione dei costi, con benefici diretti sui profitti. La reputazione necessita però di un approccio strutturato nella sua gestione.

Il modello Reprtrak, creato dal Reputation Institute, rappresenta un framework riconosciuto a livello internazionale, che misura la reputazione, ne identifica i fattori che la guidano e permette

### Reprtrak

— Reputation Institute



alle aziende di monitorare e confrontare la loro performance rispetto ai competitor.

Il cuore del modello Reptrak è rappresentato dal Pulse, ossia il fattore emotivo che consente di creare un legame tra il pubblico di un determinato paese e un'azienda e permette di misurarne la forza sulla base di quattro attributi:

- stima (esteem);
- fiducia (trust);
- ammirazione (admire);
- atteggiamento positivo (feeling).

Il grado di solidità di tale legame determina la reputazione di un'azienda.

Inoltre tale modello ha individuato 23 indicatori chiave, raggruppati in sette dimensioni, che impattano la disponibilità degli stakeholder a mettere in atto comportamenti favorevoli, come l'intenzione d'acquisto o la scelta d'investimento.

Le sette dimensioni, che rappresentano l'aspetto "razionale" della reputazione, sono le basi sulle quali un'azienda dovrebbe lavorare al fine di modificare le percezioni e quindi i comportamenti degli stakeholder:

1. Prodotti e Servizi (Products&Services)
2. Innovazione (Innovation)
3. Ambiente di lavoro (Workplace)
4. Eticità (Governance)
5. Responsabilità sociale (Citizenship)
6. Leadership
7. Performance

Un'analisi della reputazione strutturata consente sia di individuare le aspettative chiave degli stakeholder sia di comprendere come l'azienda sta performando rispetto a queste, e aiuta

l'azienda a focalizzare i propri sforzi su:

- Driver su cui fare leva, ossia quelle aree ritenute prioritarie dagli stakeholder e dove l'azienda sta performando bene;
- Aree di rischio, ossia quelle aree dove si disattendono le aspettative degli stakeholder ma che per quest'ultimi sono considerate importanti.

Oltre ciò, una corretta analisi della reputazione genera valore sia in modo proattivo che preventivo. Proattivo in quanto fornisce gli elementi determinanti per definire le attività e i canali di comunicazione che possono creare valore per gli stakeholder dell'azienda. Preventivo in quanto permette di anticipare i rischi reputazionali che un'azienda corre.

Prevenire i rischi in modo integrato implica mettere a fattore comune il tradizionale approccio ERM (enterprise risk management) con i rischi reputazionali.

L'importanza di un rischio reputazionale è definito attraverso due variabili:

- Il potenziale impatto che può avere sull'azienda e sui suoi risultati;
- La probabilità che si verifichi.

La particolarità del lavoro di reputation risk management, rispetto alle tradizionali pratiche di Risk Management, risiede nel fatto che l'impatto potenziale e la probabilità che questo si verifichi deve tenere conto anche di aspetti esogeni, quali l'opinione pubblica rispetto al settore in cui si opera, il *sentiment* proposto dai media e gli episodi di crisi analoghi avvenuti in settori simili.

## IL CASO MONCLER

Nel novembre 2014, Report la trasmissione di RAI 3, attraverso un'inchiesta di Sabrina Giannini dal titolo "Siamo tutti ocche" ha portato all'attenzione del grande pubblico un tema che finora era stato quasi sempre confinato a video di animalisti visionabili sul web. La sua inchiesta invece è riuscita in una mezz'ora a spiegare, anzi, a mostrare al grande pubblico della prima serata:

- Le ocche vengono spiumate vive e lasciate con la pelle lacerata;
- Moncler non dà lavoro in Italia;
- Moncler non usa prodotti di qualità e i suoi piumini valgono un decimo di quel che costano.

Il giorno successivo, l'effetto di tale servizio si è potuto misurare in una valanga di messaggi indignati nei social network e nel crollo del titolo a Piazza Affari del 4,88%.

→ dei rischi, anche a livello reputazionale, la gestione della situazione è stata altrettanto carente.

I comunicati dell'azienda, nella giornata successiva al servizio, tendevano a sottolineare l'incompletezza e la

faziosità del servizio, aggiungendo che il Codice Etico adottato da Moncler dal Gennaio 2014 prevedeva una clausola sul benessere animale. Tale informazione, rivelatosi successivamente falsa, in quanto Moncler avrebbe aggiunto tale passaggio solo ad Ottobre 2014 quando sarebbe già stata al corrente dell'inchiesta di Report. Tale atteggiamento ha portato nella giornata del 3 novembre 2014 ad una perdita in borsa pari al 4,88%.

## RISULTATI DELLA RICERCA WEF

Implementare la sostenibilità nelle proprie strategie di business, non rallenta la crescita di un'azienda. Lo studio condotto nel 2011 dal World Economic Forum, ha evidenziato come, in diversi settori di business, l'approccio Triple Bottom Line abbia portato a significativi risultati economici.

## Sustainability champions

### EQUITY BANK Kenya

#### SERVIZI FINANZIARI

I ricavi societari sono quadruplicati, raggiungendo US \$ 274.000.000. Il margine di profitto si è mantenuto costante, nel periodo di riferimento, al 38%.

### FLORIDA ICE & FARM Costa Rica

#### INDUSTRIA ALIMENTARE

L'azienda ha raggiunto un tasso di crescita annuo del 25%, con un margine EBITDA del 30%. Entrambe gli indicatori indicano un risultato superiore al doppio della media del settore.

### JAIN IRRIGATION SYSTEM India

#### MICRO IRRIGAZIONE

I risultati aziendali sono ben al di sopra della media del settore, con una crescita annua dei ricavi del 40% e un margine EBITDA del 18%.

### MANILA WATER COMPANY Filippine

#### SERVIZI IDRICI

L'azienda ha registrato un tasso di crescita annuo del 20%, ben al di sopra della media del settore che è pari al 15%. Inoltre il Return on Equity è aumentato del 20%, riuscendo a distribuire dividendi maggiori ai propri azionisti.

### NATURA Brasile

#### COSMETICI

L'azienda ha raggiunto una crescita annua del 26% arrivando ad un fatturato di circa 3 miliardi di dollari nel periodo di riferimento. Nel corso dello stesso periodo, il margine EBITDA si è mantenuto stabile intorno al 24%.

### NEW BRITISH PALM OIL Papua Nuova Guinea

#### OLIO DI PALMA

Il tasso di crescita annuale dei ricavi ha raggiunto quasi il 30% mentre il suo margine EBITDA medio è stato del 34% a fronte di una media del settore del 19%.

### SHREE CEMENT India

#### COSTRUZIONI

Il tasso di crescita annuale dei ricavi ha raggiunto quasi il 50%, mentre il suo margine EBITDA medio è stato del 39%.

### SEKEN Egitto

#### AGRICOLTURA

Il tasso di crescita annuale dei ricavi ha raggiunto quasi il 14% grazie all'espansione sia nel mercato nazionale che internazionale.

# BENEFIT CORPORATION

Una Benefit Corporation sceglie volontariamente di rispettare i più alti standard di “scopo”, “responsabilità” e “trasparenza”.

In particolare, lo scopo di queste organizzazioni è di avere un impatto positivo sulle persone e sull’ambiente; la loro responsabilità si declina nella considerazione degli impatti generati dalle proprie decisioni, non solo sugli azionisti, ma anche sui lavoratori, sulla comunità di riferimento, sull’ambiente e, più in generale, su tutti gli stakeholder dell’organizzazione. Infine, una Benefit Corporation segue un alto standard di trasparenza, rendendo visibile il proprio impatto materiale positivo sulla società e sull’ambiente.

L’aspetto innovativo rispetto al passato è costituito dallo scopo con cui una Benefit Corporation svolge attività di business: si tratta di ottimizzare i risultati economici, piuttosto che perseguire la loro massimizzazione ad ogni costo.

## STORIA E LEGISLAZIONE

Nell’Aprile 2010 il Maryland è diventato il primo stato americano ad approvare la legislazione per le benefit Corporation. Oggi sono 27 gli Stati americani in cui la forma societaria For Benefit si affianca ai modelli di For Profit e Non Profit. La nascita di queste nuove organizzazioni è stata possibile anche grazie ad un cambio legislativo che permette la costituzione di un nuovo tipo di azienda, alla cui fondazione viene messo per iscritto che, oltre alla mera generazione di profitto, l’azienda persegue un ulteriore scopo elettivo, a beneficio della collettività e dell’ambiente.

In questo modo l’azienda si trova ad adempiere ad un doppio mandato: generare profitto

per gli azionisti e, contestualmente, perseguire il business intendendolo come una forza di rigenerazione della società e del pianeta. Oltre che negli Stati Uniti d’America, da Luglio 2013 B Lab, attraverso B Lab Europe, sta promuovendo l’introduzione della nuova forma giuridica nella legislazione Europea e lo stesso sta avvenendo in Canada e nei principali Paesi dell’America Latina (Brasile, Argentina, Colombia...).

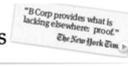
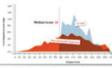
## B CORP

—

La certificazione B Corporation è uno standard riconosciuto da B Lab che richiede alle aziende di rispettare determinate performance di sostenibilità sociale e ambientale e di rendere trasparente pubblicamente il punteggio ottenuto dal questionario. La certificazione B Corp si applica all’intera azienda, comprende tutte le linee di prodotto o servizio e tutte le aree aziendali.

## Perchè emergere come B Corporation?

— Nativa ([www.nativallab.com](http://www.nativallab.com))

Lead a Movement		Differentiate from Pretenders	
Pass Legislation		Attract Investors	
Benchmark Performance		Generate Press	
Save Money and Access Services		Attract and Engage Talent	
Protect Mission		Participate in Ad Campaign	
Partner with Peers			

## B IMPACT ASSESEMENT

—  
Un'azienda for profit può evolvere e diventare B Corp attraverso il processo di Certificazione, disponibile a livello globale, sviluppato da B Lab.

L'azienda si sottopone ad un protocollo di valutazione –il B impact Assessment– per la misura del profilo di Scopo, Responsabilità e Trasparenza che coinvolge l'intera organizzazione. Il processo di valutazione analizza sia gli aspetti formali, come ad esempio atto costitutivo e assetto proprietario dell'azienda, che quelli operativi dell'attività aziendale e, all'esito dell'ottenimento di uno score superiore a 80 / 200, l'azienda raggiunge lo status di B Corp, previa verifica da parte di un ente terzo.

## MACRO STEP

### DEL B IMPACT ASSESEMENT

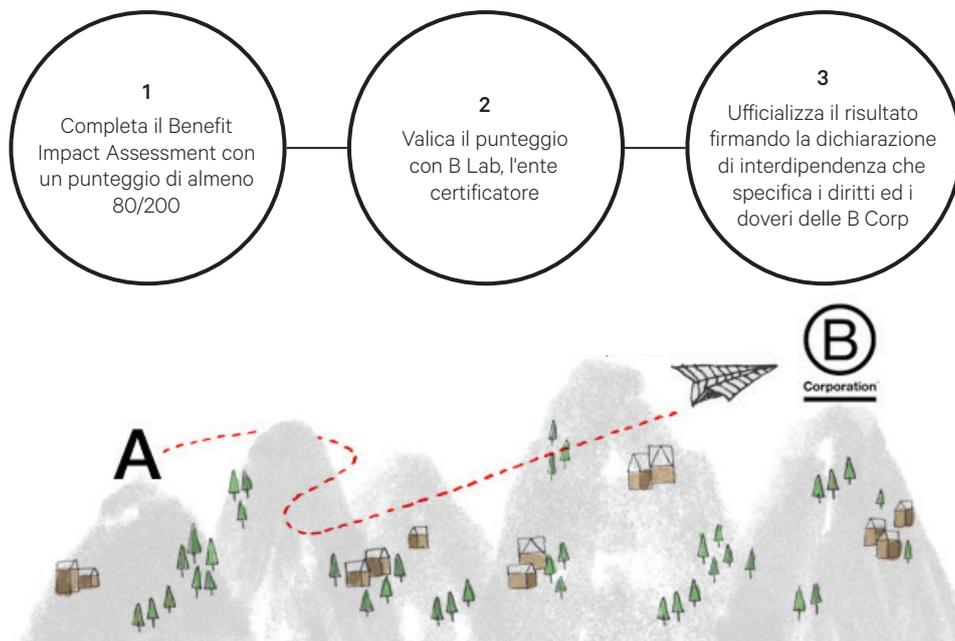
—  
Per ottenere la certificazione l'azienda completa il questionario B Impact Assessment: uno strumento di analisi on-line, gratuito e confidenziale. Le aziende che raggiungono il punteggio minimo di 80 punti su 200 sono sottoposte a verifica e per ottenere la certificazione, tali aziende devono produrre la documentazione di supporto.

Lo strumento copre tutti gli ambiti dell'azienda e misura gli impatti positivi nelle aree di governance aziendale, risorse umane, comunità, ambiente oltre al prodotto o servizio offerto. L'azienda che attraverso il proprio modello di business riduce problemi ambientali o sociali viene premiata per le aree di impatto di maggior rilievo (gover-

---

### Tre Macro Step

— Nativa ([www.natalab.com](http://www.natalab.com))

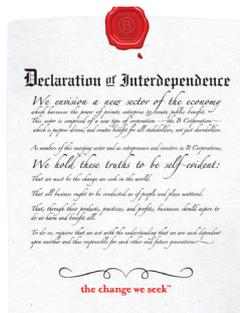


nance aziendale, risorse umane, comunità, ambiente). Secondo il settore, la posizione geografica e il numero di dipendenti il questionario on-line regola i coefficienti delle domande per aumentare o diminuire la loro rilevanza. Per esempio, le aziende con più dipendenti avranno un coefficiente più pesante nella categoria risorse umane e aziende del settore manifatturiero avranno un coefficiente più pesante nella categoria ambiente.

L'iter si conclude con la firma della dichiarazione d'interdipendenza che manifesta e riassume gli impegni dell'azienda.

### Dichiarazione di Interdipendenza

— Nativa ([www.nativallab.com](http://www.nativallab.com))



Immaginiamo un nuovo settore dell'economia che attraverso la forza delle aziende crei benessere per tutti.

Come membri di questo settore emergente e come imprenditori e investitori nelle B Corporation riteniamo evidente che:

- ✓ dobbiamo essere il cambiamento che vogliamo vedere nel mondo
- ✓ tutte le aziende dovrebbero essere gestite in modo da creare benessere alle persone e al pianeta
- ✓ attraverso prodotti, pratiche e profitti, le aziende dovrebbero ambire a dare beneficio a tutti.

Per fare questo riconosciamo che ognuno di noi è dipendente dall'altro e perciò responsabile di ciascuno altro, e delle azioni future.

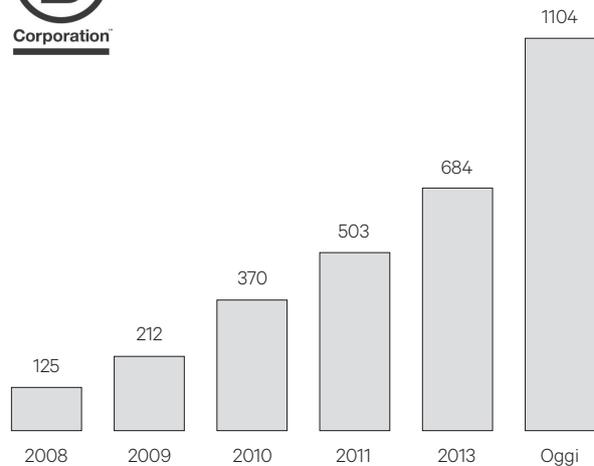
Lo standard di certificazione B Corporation opera in base a principi di indipendenza, completezza, comparabilità, dinamicità e trasparenza.

B Lab ha un Consiglio indipendente che può decidere autonomamente, con o senza il supporto di B Lab. Da maggio 2014, 28 dei 30 membri hanno reso pubblica la loro appartenenza aziendale. Il Consiglio suggerisce miglioramenti del questionario su base biennale seguito da una fase di consultazione pubblica di 30 giorni che precede il rilascio di una nuova versione. Attualmente il questionario è alla sua quarta versione.

### B CORP IN NUMERI

#### B Corporation certificate

— Nativa ([www.nativallab.com](http://www.nativallab.com))



### La community delle Benefit Corporation

— Nativa ([www.nativab.com](http://www.nativab.com))

1229 B CORPS

34 PAESI

121 SETTORI DIVERSI

1 OBIETTIVO





## CONCLUSIONE

La comunicazione della propria sostenibilità deve essere sempre riconducibile ad azioni reali. È necessario comunicarlo in modo coerente e trasparente; informando i propri stakeholders sui “perché” delle scelte. Non si deve cedere alla facile tentazione di utilizzare marchi con il suffisso “eco”, oppure definire un prodotto “eco-friendly”, oppure ancora utilizzare il verde come colore dominante nei marchi.

Purtroppo da qualche decennio si è anche diffuso un fenomeno più inquietante, che va sotto il nome del neologismo “greenwashing”, letteralmente “lavarsi col verde”, ossia quel fenomeno in base al quale delle aziende si attribuiscono impropriamente valenze di carattere ambientale che invece non gli spetterebbero.

Un caso emblematico di greenwashing è stata la campagna pubblicitaria di Enel che ha associato la propria energia fornita all'energia che permette ai “guerrieri” di tutti i giorni di affrontare difficoltà quotidiane. La campagna è stata progettata dall'agenzia Saatchi & Saatchi, nelle intenzioni voleva premiare i guerrieri ossia, come ha avuto modo di spiegare Paolo Iammatteo, responsabile Comunicazione e CSR dell'azienda: “Il nostro obiettivo è quello di celebrare la determinazione delle persone comuni, dando vita a un racconto collettivo che ha il volto di un'Italia che spera, sogna, combatte e costruisce”.

Ma la campagna ha sortito l'effetto di un boomerang: infatti il flop ha portato a utilizzare l'hashtag come strumento per smascherare il greenwashing di Enel ricordando le sue centrali a carbone ancora attive in varie zone d'Italia, per non parlare della centrale nucleare slovac-

ca di Mochovce, di proprietà di una controllata dell'Enel, fonte anch'essa di notevoli controversie.

La consapevolezza del rischio di greenwashing dovrebbe influenzare positivamente il management e spingere le imprese ad integrare nelle proprie strategie aziendali i principi della sostenibilità in maniera autentica e non come reazione ad una *moda* del momento.

L'obiettivo deve essere quello di condividere valori, vision e mission aziendale affinché vengano adottati comportamenti e atteggiamenti favorevoli in riferimento agli impatti economici, sociali ed ambientali riconducibili alle scelte aziendali.

L'efficacia della comunicazione dev'essere condotta al reale coinvolgimento di tutti gli stakeholder per la creazione di un'unica visione aziendale attraverso la consapevolezza dell'impatto delle singole scelte sulle generazioni future e l'impegno nella ricerca delle soluzioni migliori per l'azienda e per il mondo in cui viviamo.

Secondo il premio Nobel, Paul J. Crutzen stiamo vivendo una nuova era geologica in cui l'uomo è diventato il principale agente di trasformazione della Terra. La consapevolezza di questo “potere” deve essere condivisa e diffusa da rendere imprescindibile una maggiore attenzione alla sostenibilità in tutti i settori e a tutti i livelli decisionali.



# APPENDICI

- Evoluzione delle legislazioni sulla sostenibilità
- Gini Index
- GRI
- B Lab
- Comunicazione ambientale

## — Evoluzione delle legislazioni sulla sostenibilità

Affrontare la frammentazione del panorama normativo di riferimento relativamente alla rendicontazione non finanziaria rappresenta un passaggio fondamentale per rispondere alle attuali sfide legate al progresso mondiale. Nel mese di settembre 2014, l'Unione europea compie un passo importante con la Direttiva Europea 2014/95/EU già citata precedentemente nel testo. A livello internazionale, l'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo (OECD) ha tenuto il secondo Global Forum on Responsible Business Conduct dove sono stati discussi diversi casi di successo e le sfide connesse con l'attuazione delle linee guida OECD per le imprese multinazionali. Queste includono una rete di punti di contatto nazionali che forniscono una piattaforma imparziale per la conciliazione e la mediazione dei problemi che sorgono relativi all'attuazione delle Linee Guida OECD. Anche diversi mercati azionari hanno compiuto importanti passi verso la reportistica non finanziaria.

Il programma "comply or explain" della Borsa Brasiliana (BM & F BOVESPA) ha visto, quest'anno, un forte aumento del numero di imprese aderenti, con il 71% delle società quotate coinvolte nella rendicontazione non finanziaria rispetto al 45% dell'anno precedente.

La Borsa di Singapore (SGX) ha recentemente annunciato che renderà obbligatorio a tutte le società quotate la pubblicazione di un rapporto di sostenibilità, mentre la borsa di Hong Kong (HKSE) ha emanato le proprie linee guida volontarie sulla rendicontazione non finanziaria. Il governo indiano è stato il primo a livello mondiale, a rendere obbligatoria la responsabilità sociale d'impresa.

Nel settembre 2013 ha varato dal parlamento di Nuova Delhi il New Companies Act con lo scopo di risolvere le molte criticità legate all'imprenditoria in India e in particolare si è occupata di Corporate Social Responsibility. La sezione 135 di questa legge stabilisce, infatti, che le aziende, sia locali che straniere con un patrimonio netto di 80 milioni di dollari, un volume d'affari di almeno 160 milioni di dollari, o un utile netto di almeno 800 mila dollari, debbano sviluppare una politica di CSR attraverso l'istituzione di un comitato ad hoc e destinare una quota minima pari al 2% degli utili netti alle attività di Corporate Social Responsibility.

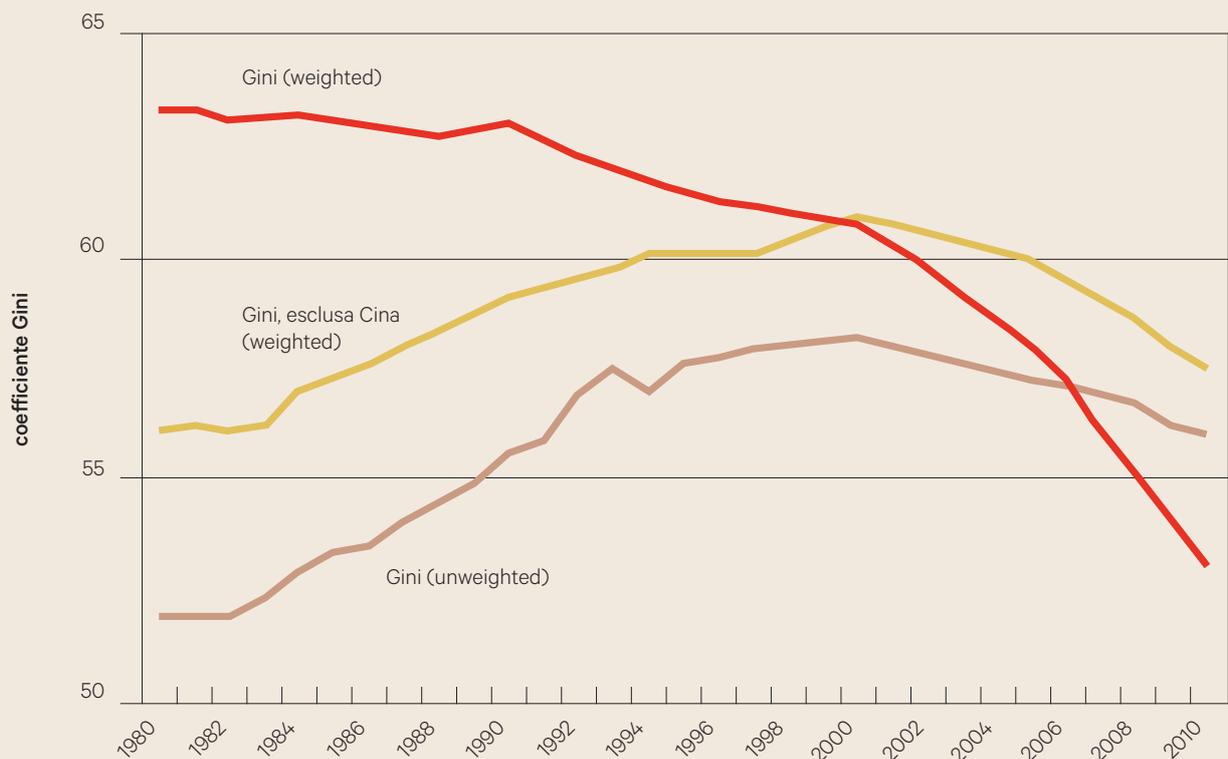
## — Gini Index

L'entità e la direzione del cambiamento nella distribuzione del reddito mondiale nei diversi Paesi dipendono significativamente dall'indicatore utilizzato. Un metodo per la misurazione della disuguaglianza a livello internazionale si ha tramite l'analisi del coefficiente di Gini relativo al reddito pro capite nei diversi Paesi.

Il grafico mostra la tendenza del coefficiente di Gini calcolato secondo tre diverse discriminanti:

- Senza ponderazione
- Ponderando il PIL pro capite di ogni paese per la propria popolazione (esclusa la Cina)
- Ponderando il PIL pro capite di ogni paese per la propria popolazione (inclusa la Cina)

Questo è stato effettuato per tenere conto, ad esempio, che la crescita economica della Cina ha influenzato le condizioni di vita di molte più persone rispetto alla crescita di un paese più piccolo.



Analizzando i dati, a livello internazionale, la disuguaglianza è in calo dall'inizio degli anni '80. Statisticamente, la causa maggiore di questo calo è dovuto alla rapida crescita della Cina.

Il grafico mostra che la disuguaglianza nel reddito a livello internazionale è aumentato abbastanza nettamente tra il 1980 e il 2000, considerando sia l'indice pesato che quello non pesato. Diversi fattori hanno influenzato questo trend di crescita, soprattutto la diminuzione dei redditi in America Latina durante la *Década Perdida* negli anni '80 e la prolungata implosione economica dei Paesi dell'Africa sub – sahariana come il collasso economico delle cosiddette *transition countries* nel periodo a cavallo tra fine anni 80 e inizio anni 90. Tuttavia il declino della disuguaglianza a livello internazionale è osservabile anche senza il contributo apportato dalla Cina. La forte crescita economica nelle tre principali aree in via di sviluppo (Asia, Africa e America Latina) ha contribuito a questa tendenza.

Nonostante questo recente miglioramento, la disuguaglianza nel reddito a livello internazionale resta molto alta. Infatti, escludendo la Cina, i coefficienti di erano maggiori nel 2010 di quanto non fossero nel 1980. Tradotto nella pratica, il paese in cui un individuo è nato, o dove vive, risulta un importante determinante del loro reddito pro capite, date le durature e grandi disparità di reddito a livello nazionale.

Inoltre, mentre i Paesi a basso reddito sono cresciuti più velocemente rispetto a quelli ad alto reddito e la disuguaglianza a livello internazionale è in calo, il divario assoluto in media del reddito pro capite tra questi due gruppi di Paesi sono aumentate da 18.525 \$ nel 1980 per chiudere a \$ 32.900 nel 2007, per poi scendere leggermente a \$ 32.000 nel 2010.

— *Inequality matters, Report on World Social Situation 2013, United Nations.*

## — GRI

Global Reporting Initiative (GRI) è un'organizzazione non-profit che promuove la sostenibilità economica. Produce le Linee Guida più diffuse al mondo per la rendicontazione di sostenibilità. GRI mira a rendere il bilancio di sostenibilità una routine per tutte le organizzazioni equiparandolo al bilancio finanziario.

Le Linee Guida GRI sono considerate come lo standard di rendicontazione maggiormente utilizzato. Più di 4.000 organizzazioni provenienti da 60 Paesi utilizzano le linee guida per produrre i loro bilanci di sostenibilità, diventando di fatto uno standard per la rendicontazione del Bilancio di Sostenibilità.

Lo scopo dello standard del GRI (Global Reporting Initiative), promosso per la prima volta nel 1997 in partnership con l'United Nations Environment Programme (UNEP), è:

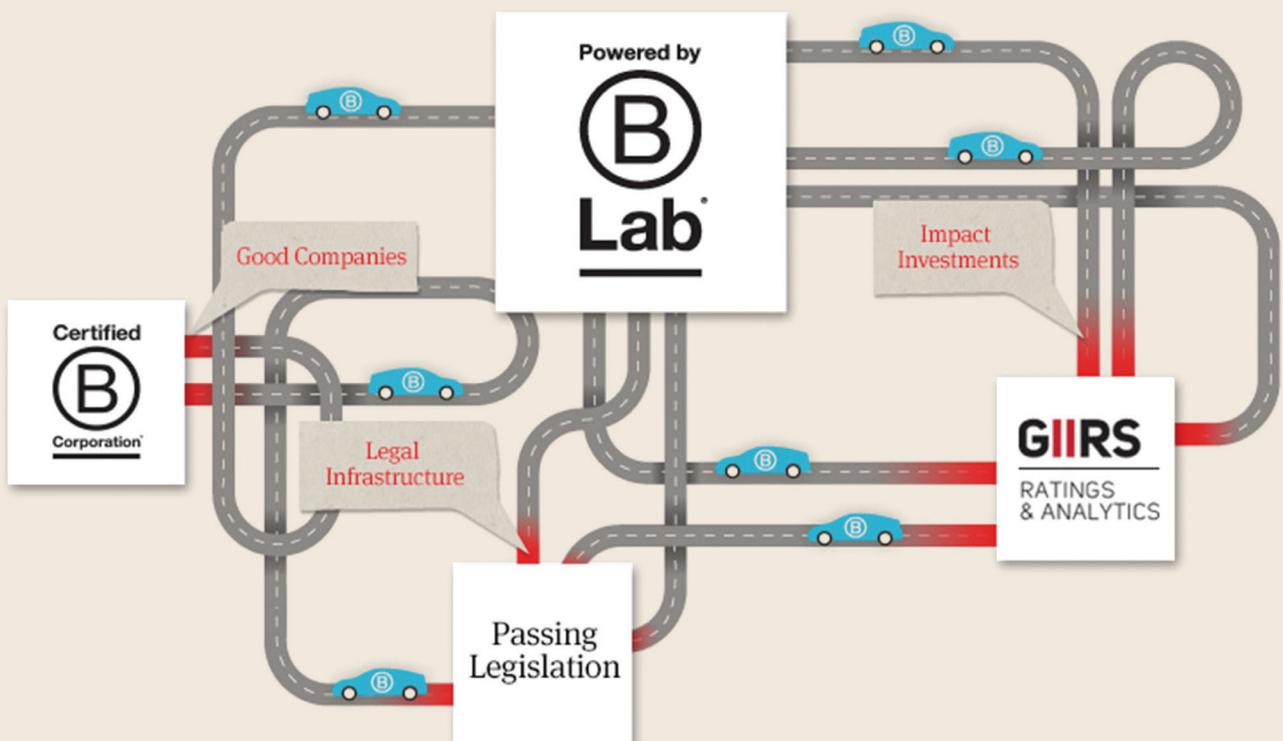
- favorire la redazione di un report in cui vengano integrate le tre dimensioni: economica, ambientale e sociale dell'attività di un'impresa;
- creare uno strumento capace di rappresentare la responsabilità dell'azienda verso la società per quantificare e monitorare le sue prestazioni ambientali, sociali oltre che economiche;
- dialogare con gli stakeholder rispondendo alle loro aspettative.



## — B Lab

B Lab è un'organizzazione no profit che utilizza la potenza di business per risolvere i problemi sociali e ambientali. B Lab guida il cambiamento sistemico attraverso tre iniziative correlate:

- 1) la costruzione di una comunità di B Corporation per rendere più facile la comprensione della differenza tra 'buone imprese e solo buon marketing;
- 2) accelerare la crescita dell'Impact Investing attraverso l'uso del rating GIIRS e della piattaforma B Lab Analytics;
- 3) promuovere una legislazione creando una nuova forma societaria - la Benefit Corporation - che soddisfa gli standard più elevati in materia sociale, di responsabilità e di trasparenza.



## — Comunicazione ambientale

La comunicazione ambientale è un modo per promuovere comportamenti a favore della tutela dell'ambiente e dello sviluppo sostenibile e si realizza grazie a campagne di comunicazione integrata che costruiscono una positiva adesione ai modelli di riferimento sul medio e lungo termine per favorire la gestione e la tutela del territorio, evidenziando i vantaggi che l'assunzione di un determinato comportamento può garantire e incoraggiando la modifica di abitudini spesso consolidate. Comunicare deve avere come obiettivo l'informare, sensibilizzare e ottenere migliori risultati in termini di partecipazione dei cittadini.

Quando le scelte ambientali richiedono cambiamenti nei comportamenti quotidiani, la comunicazione e la partecipazione si rivelano fattori strategici fondamentali. Solo informando in modo chiaro, semplice e diretto su modalità, scopi e risultati delle politiche in corso, è possibile educare a un atteggiamento responsabile e rispettoso dell'Ambiente e garantire una maggiore efficienza e qualità dei servizi offerti. Se nella sua ultima accezione comunicare significa condividere o trasmettere pensieri e sentimenti, è importante condividere la passione per l'Ambiente, trasmettere l'importanza di stili di vita eco-sostenibili, comunicare le uniche strategie capaci di garantire un futuro al nostro pianeta.

Il World Business Council for Sustainable Development, nel corso del 2014 all'interno del proprio studio Reporting Matters, ha definito tre best practice relative alla disclosure del principio "External environment" inteso come narrazione da parte di un'azienda su come l'ambiente potrebbe influenzare la propria strategia e prestazioni e può comprendere i rischi e le opportunità sociali, ambientali e normative. Anticipare e rispondere alle esigenze dell'ambiente esterno può guidare la resilienza, migliorare la competitività e impostare la direzione di una visione di sostenibilità di lungo periodo.

Dai principali risultati di questo studio si può evidenziare che i rapporti più efficaci nella comunicazione ambientale dimostrano una piena comprensione di come l'interazione tra azienda ed ambiente esterno possa procurare un reale impatto per il loro business attraverso la creazione di rischi e/o opportunità di mercato. Solitamente il focus della comunicazione è focalizzato su obiettivi a medio/lungo termine e non mira ad un'analisi che porti ad una piena comprensione dell'ambiente esterno. Inoltre le aziende, che

generalmente sono molto preparate sui trend e i cambiamenti del mercato, hanno poca visione sugli effetti e sull'impatto che un eventuale cambio di regolamentazione ambientale potrebbe avere sulle proprie attività o sulla propria strategia.



Le tre best practice individuate (Honda Motor Co., Sasol, CLP Holdings) si differenziano perché effettuano una vasta e approfondita analisi collegata ad una corretta e completa valutazione dei rischi. L'ambiente esterno è descritto, legandosi alla strategia e al modello di business dell'azienda, con la visione di cogliere nuove possibili opportunità come il risparmio dei costi e la mitigazione del rischio. Inoltre, tramite tale analisi, pongono un focus importante nell'inclusione della sostenibilità nella propria strategia, sia operativa che di lungo termine.



# BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

## BIBLIOGRAFIA

- *Rapporto Brundtland* (conosciuto anche come *Our Common Future*)  
WCED, 1987;
- *Inequality Matters Report of the World Social Situation 2013*, Department of Economic and Social Affairs of United Nations, 2013;
- *From The Stockholder to the Stakeholder. How Sustainability can drive financial outperformance*, G.L.Clark, A.Feiner, M.Viehs, settembre 2014;
- *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, R. Edward Freeman, 1984;
- *Creating Shared Value*, Micheal Porter, HBR Journal, gennaio - febbraio 2011;
- *Developing Corporate Social Responsibility: A European Perspective*, Francesco Perrini, Stefano Pogutz, Antonio Tencati, 2006;
- *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, John Elkington, 1998;
- *The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR*, Weber M., European Management Journal, 2008;
- *Responsible entrepreneurship in developing countries: understanding the realities and complexities*, Azmat, F. and R. Samaratunge, Journal of Business Ethics, 2009;
- *Green products: Using sustainable attributes to drive growth and value*, PwC, 2010;
- *Sustainability for consumerbusiness companies*, Deloitte, 2012;
- *The New sustainability champions*, World Economic Forum, 2011;
- *The Global, Socially Conscious Consumer*, Nielsen, 2012;
- *Millennial Survey*, Deloitte, 2015;
- *Meet the generation Z*, Sparks & Honey, 2012;
- *European SRI Study 2014*, Eurosif, 2014;
- *Talent Report: What workers want*, Net Impact, 2012.

## SITOGRAFIA

- GRI Global Reporting Initiative  
[www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)
- United Nations Global Compact  
[www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)
- World Business Council for Sustainable Development  
[www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org)
- Eurosif  
[www.eurosif.org](http://www.eurosif.org)
- Portfolio 21 Fund  
[www.portfolio21.com](http://www.portfolio21.com)
- Human Foundation  
[www.umanfoundation.org](http://www.umanfoundation.org)
- B-LAB  
[b-analytics.net](http://b-analytics.net) / [www.bcorporation.net](http://www.bcorporation.net)
- The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)  
[www.oecd.org](http://www.oecd.org)

