



STRATEGIE DI SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE E SOCIALE FOCUS SULLE IMPRESE DEL NORDEST

a cura di Silvia Oliva e Shira Fano

Dicembre 2020

INDICE

Introduzione

1. Le strategie di sostenibilità

- 1.1 Percezione della sostenibilità
- 1.2 Sostenibilità ambientale
- 1.3 Strategie di comunicazione della sostenibilità aziendale
- 1.4 Marchi e certificazioni
- 1.5 Sostenibilità sociale
- 1.6 Motivazioni e benefici attesi delle sostenibilità
- 1.7 Sostenibilità e organizzazione aziendale
- 1.8 Sostenibilità e prospettive future

2. Un indice di sostenibilità ambientale (ISA)

- 2.1 I Risultati

3. Considerazioni conclusive

ALLEGATI

- 1. Traccia di intervista
- 2. Il questionario

INTRODUZIONE

Aziende, governi e consumatori stanno diventando sempre più consapevoli in merito all'impatto delle loro scelte attuali sul benessere futuro. Le aziende maggiormente consapevoli dell'importanza di investire in sostenibilità adattano i loro processi produttivi investendo in tecnologie e attrezzature rispettose dell'ambiente, progettano i prodotti a ridotto impatto ambientale, realizzano iniziative rivolte al miglioramento del benessere dei propri dipendenti, fornitori e della comunità locale in generale. Inoltre, le imprese sostenibili sono quelle che realizzano accordi con altre imprese o altri enti del territorio sui temi di responsabilità ambientale e sociale. La sostenibilità, infatti, implica anche responsabilità in quanto le scelte sostenibili vengono intraprese su base volontaria (al netto di quelle imposte dalla normativa vigente).

Oltre alla crescente sensibilità degli imprenditori nei confronti di tematiche relative alla sostenibilità, è importante considerare che il tema della sostenibilità ambientale, economica e sociale è oggi centrale per costruire le condizioni per ottenere una maggiore efficienza e una riduzione dei costi nel medio-lungo periodo. Minimizzare lo scarto di materiale o utilizzare macchinari più efficienti dal punto di vista energetico, per esempio, sono azioni che, da un lato, consentono di essere un'impresa sostenibile e, dall'altro, di ottenere significativi risparmi in termini di costi. Anche in quest'ottica, quindi, la sostenibilità è in questo periodo un tema quanto mai al vertice delle priorità aziendali.

Tuttavia, sono ancora un numero relativamente ridotto non solo le imprese che hanno assunto strategie e comportamenti sostenibili, ma anche quelle che hanno realmente modificato il proprio "business model" con un focus mirato alla sostenibilità e che sanno utilizzare, comunicare e valorizzare i risultati raggiunti al fine di migliorare la propria competitività.

Appare quindi interessante analizzare quali siano i fattori e i soggetti in grado di determinare precise scelte in termini di sostenibilità (richieste del mercato, internazionalità, composizione dei "board", ricerca di nuovi fattori competitivi), così come comprendere quali siano gli elementi che ancora impediscono alle imprese di adottare strategie e comportamenti di sostenibilità. Alla luce di queste considerazioni, il progetto di ricerca, realizzato in collaborazione con BNL Gruppo PNB PARIBAS, ha la finalità di realizzare un insieme di iniziative (attività di monitoraggio, attività

di ricerca) utili ad affiancare e accompagnare le imprese per accrescere la loro consapevolezza dei benefici derivanti dalle strategie di sostenibilità ambientale e sociale, come migliori performance economiche, capacità di attrarre talenti e migliore valutazione da parte di banche, clienti e consumatori.

Le attività previste all'interno del progetto di ricerca sviluppato si sono articolate in tre distinte fasi: un'attività di monitoraggio e ascolto, un'analisi quantitativa ed infine un'attività di supporto e affiancamento alle imprese. Di seguito descriviamo brevemente le fasi in cui si è articolato il progetto sviluppato.

Nella prima fase, di monitoraggio e ascolto, l'obiettivo è stato quello di comprendere appieno i fattori strettamente legati alle imprese, ai consumatori e al contesto generale (e locale) in cui operano, che determinano le scelte di sostenibilità sociale e ambientale, attraverso un confronto diretto con un campione ristretto dei soggetti interessati a raccontare e condividere le loro esperienze nell'ambito della sostenibilità. L'obiettivo di questa prima fase della ricerca è stato quello di capire a grandi linee quali siano i fattori che facilitano e/o impediscono l'adozione di scelte sostenibili, nonché la loro importanza relativa. È stata inoltre sondata la dotazione di competenze necessarie a implementare azioni di sostenibilità sociale e ambientale riconducibili alla progettazione e revisione dei processi produttivi, marketing e comunicazione. Sono state quindi effettuate tre interviste in profondità con aziende virtuose, con l'obiettivo di raccogliere informazioni sui fattori che hanno favorito o reso difficile le strategie di sostenibilità, nonché i vantaggi ottenuti dalle imprese in seguito alle sue strategie di sostenibilità. Le informazioni qualitative raccolte sono servite per meglio definire i temi nella fase quantitativa. BNL ha partecipato ai diversi momenti di incontro con le imprese, portando la sua diretta esperienza nell'ambito delle strategie di sostenibilità e portando approfondimenti relativi a come le scelte di sostenibilità favoriscano una migliore valutazione sui mercati e creditizia.

Nella seconda fase della ricerca si è cercato di "validare" la relazione tra le varie caratteristiche aziendali e la propensione di investire in sostenibilità. È stato somministrato un questionario ad un campione rappresentativo di imprese e sono stati analizzati, attraverso appropriate tecniche di stima, gli effetti degli investimenti in sostenibilità sulla profittabilità e grado di consolidamento delle imprese. L'obiettivo di questa fase di analisi è stato quindi quello di stabilire una relazione empirica tra le caratteristiche aziendali e la propensione ad intraprendere azioni di sostenibilità sociale e ambientale. In particolare, è stata posta attenzione sulle seguenti caratteristiche potenzialmente correlate con le scelte e i comportamenti legati

alla sostenibilità: caratteristiche generali delle imprese come dimensione, settore, grado di internazionalizzazione, rapporti con altri enti e istituti creditizi e caratteristiche dei consigli di amministrazione e dei loro membri. L'ipotesi testata è che variabili come la qualità e la composizione del capitale umano all'interno dei *board*, la quota dei dirigenti esterni impattino sulla scelta di adottare comportamenti sostenibili.

La terza fase del progetto, quella conclusiva, prevede momenti di incontro e percorsi di accompagnamento delle imprese interessate verso "business model" più sostenibili. Questa fase è stata resa difficoltosa dalla pandemia e, attualmente, sono stati organizzati incontri virtuali ed in particolare un webinar sul tema della comunicazione della sostenibilità.

Nel seguito di questo report descriviamo, quindi, i risultati principali emersi, considerando i risultati delle analisi quantitative, e gli spunti emersi dalle interviste in profondità con alcune delle imprese. Questo ci consente di fare delle considerazioni conclusive anche in chiave prospettica mettendo in luce, da un lato, i risultati ottenuti e, dall'altro, gli obiettivi futuri.

Descrizione della rilevazione

Per validare le informazioni raccolte durante le interviste e per stimare la correlazione tra scelte di sostenibilità e caratteristiche delle imprese, è stato somministrato un questionario ad un campione significativo di imprese del Nord Est. La rilevazione dei dati rappresenta ovviamente una fase molto delicata dalla quale dipende in grande misura la qualità finale dei dati e dei risultati. La rilevazione delle informazioni è stata quindi realizzata dalla società Questlab Srl, nel mese di luglio 2020, attraverso la somministrazione di un questionario strutturato con l'assistenza di personale qualificato. Il questionario è stato strutturato in modo tale da raccogliere informazioni retrospettive sulle caratteristiche e sulle scelte delle aziende. Nel dettaglio sono state intervistate un totale di 298 imprese manifatturiere nelle regioni Veneto, Friuli-Venezia Giulia, Emilia-Romagna e Provincia Autonoma di Trento. Ci si è focalizzati su imprese con almeno 20 milioni di fatturato, ipotizzando che siano queste le aziende che possano intraprendere significativi interventi e trasformazioni in termini di sostenibilità. Relativamente alla distribuzione geografica delle aziende, la maggior parte di esse sono localizzate nelle regioni Veneto ed Emilia-Romagna, rispettivamente il 48,3% ed il 36,9% all'interno del campione, mentre l'8,4% delle imprese intervistate è in Friuli-Venezia Giulia ed il restante 6,4% è localizzato nella Provincia Autonoma di Trento.

Relativamente al fatturato, abbiamo suddiviso le imprese in tre classi: il 47,7% ha un fatturato annuo compreso tra 20 e 50 milioni di euro, il 39,3% ha un fatturato compreso tra 50 e 200 milioni ed infine il 13,1% ha un fatturato di oltre 200 milioni di euro. Relativamente al numero di dipendenti, la maggior parte delle imprese, il 60,7% del campione, ha tra i 51 e 250 dipendenti, il 9,7% è compreso tra 0 e 50 dipendenti ed infine il 29,5% sono imprese con oltre 250 dipendenti. Abbiamo incluso nel campione diverse tipologie di imprese: familiari, con proprietà mista, quotate in borsa e con quote di private equity che rappresentano rispettivamente il 47,3, 32,9, 10,4 e 9,4 per cento del campione.

Infine, la maggior parte delle imprese intervistate sono imprese B2B (il 76,5%) e le restanti operano invece nel B2C.

La distribuzione delle diverse variabili considerate, per ciascuna regione nel campione, è riportata nella seguente Tabella 1.

Tabella 1. Descrizione del campione

| | | Emilia-Romagna | Friuli-Venezia Giulia | Trento | Veneto | Tot |
|----------------------|--------------------------|----------------|-----------------------|--------|--------|-----|
| Classe di fatturato | 20-50 mln | 55 | 13 | 7 | 67 | 142 |
| | 50-200 mln | 43 | 11 | 10 | 53 | 117 |
| | Oltre 200 mln | 12 | 1 | 2 | 24 | 39 |
| Classe dipendenti | 0-50 dip | 9 | 4 | 1 | 15 | 29 |
| | 51-250 dip | 73 | 13 | 10 | 85 | 181 |
| | Oltre 250 dip | 28 | 8 | 8 | 44 | 88 |
| Tipologia di impresa | Con quote private equity | 11 | 2 | 2 | 13 | 28 |
| | Familiare | 46 | 9 | 11 | 75 | 141 |
| | A proprietà mista | 38 | 10 | 5 | 45 | 98 |
| | Quotata in borsa | 15 | 4 | 1 | 11 | 31 |
| Tipologia di clienti | B2B | 80 | 19 | 14 | 115 | 228 |
| | B2C | 30 | 6 | 5 | 29 | 70 |
| Tot | | 110 | 25 | 19 | 144 | 298 |

Queste variabili vengono utilizzate nelle successive elaborazioni per indagare come le scelte di sostenibilità, sociale ed ambientale, dipendano da esse, consentendo di rispondere per esempio a domande tipo: sono le imprese medie o grandi, quelle più sensibili a tematiche relative alla sostenibilità, oppure, come incide la tipologia di impresa su queste scelte?

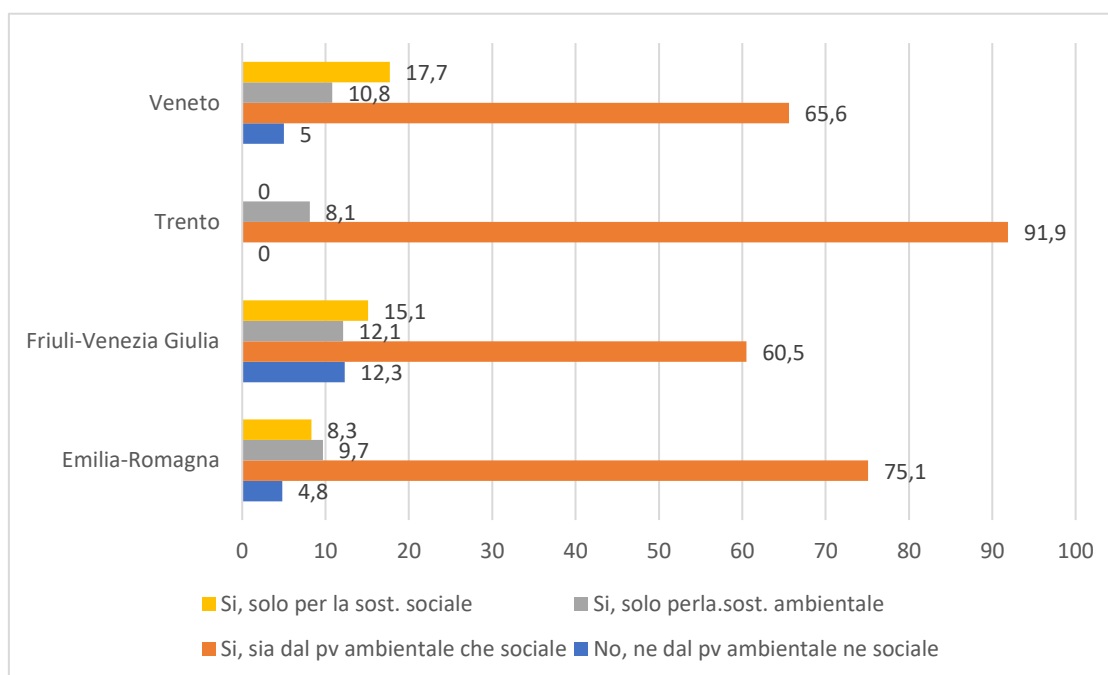
Nell'analisi delle principali risposte ai questionari, i dati sono stati pesati in funzione della classe dimensionale e la regione di appartenenza, consentendo di ottenere un campione rappresentativo delle imprese manifatturiere del Nord Est, con fatturato maggiore di 20 milioni.

1. LE STRATEGIE DI SOSTENIBILITÀ

1.1. Percezione della sostenibilità

Nella prima parte del questionario, a carattere introduttivo, alle imprese è stato chiesto se si definiscono sostenibili, viene quindi richiesta una valutazione soggettiva che possiamo validare (o meno) nella parte successiva dell'analisi. I risultati sono sintetizzati e raggruppati per regione nel Grafico 2. Complessivamente, la maggior parte delle aziende (il 70,5% del campione) si considera sostenibile sia dal punto di vista sociale che ambientale. Solo il 5,2% dei rispondenti, invece, non si definisce sostenibile, né dal punto di vista sociale, né da quello ambientale.

Figura 1. Percezione sulla sostenibilità. Se dovesse descrivere la sua impresa, la definirebbe sostenibile? (val. %)



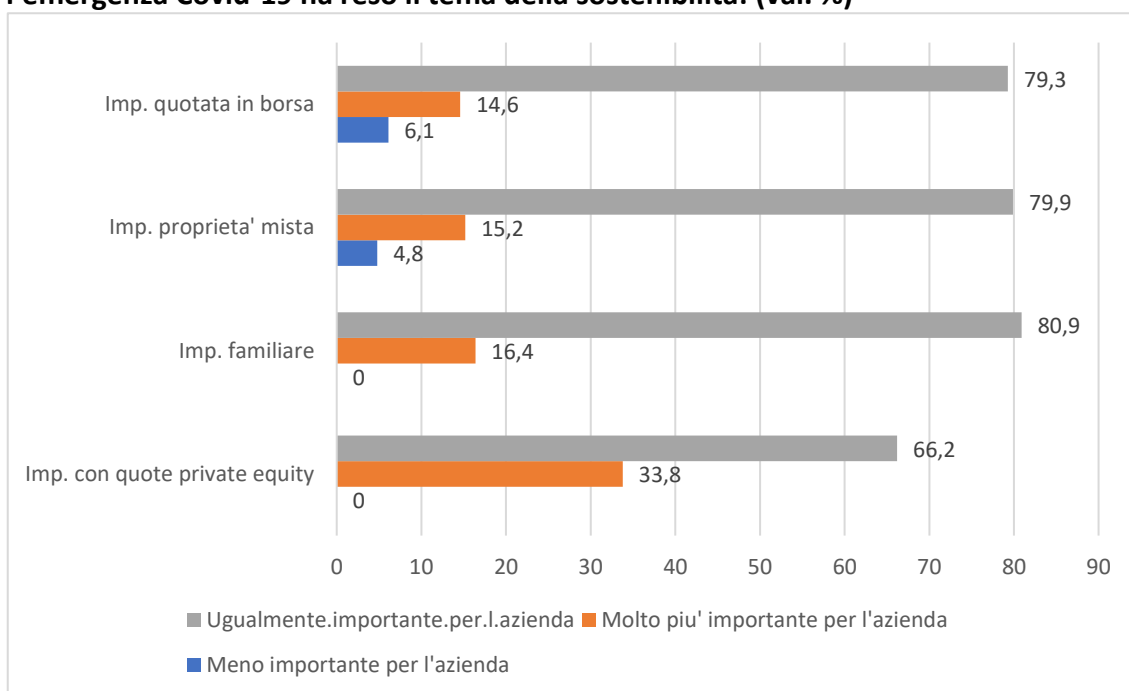
Fonte: Fondazione Nord Est – BNL (n. casi 298)

Ci sono alcune differenze nella risposta in funzione della regione di appartenenza dell'impresa, In particolare, il maggior numero di imprese che si definiscono pienamente sostenibili è nella Provincia Autonoma di Trento, ben in 91,9% delle imprese mentre la percentuale minore è in Friuli-Venezia Giulia con il 60,5% dei casi. Non ci sono invece grandi differenze nelle risposte in

funzione delle altre variabili, e questo sottolinea come la sostenibilità sia un tema sentito come fortemente importante dalle diverse tipologie di imprese.

Viene inoltre chiesto alle imprese se la situazione contingente, data dall'emergenza causata dalla pandemia da COVID-19 abbia modificato la rilevanza della sostenibilità. La maggior parte delle imprese ritiene che nella situazione di emergenza, il tema della sostenibilità sia ugualmente importante. In particolare, complessivamente il 79,1% valuta il tema della sostenibilità ugualmente importante. Sono emerse alcune differenze interessanti per quanto riguarda la rilevanza della sostenibilità per tipologia di impresa, evidenziate nella Figura 2. In particolare, tra le imprese con quote di private equity la percentuale di imprese che ritiene il tema della sostenibilità molto più importante è ben il 33,8%, circa il doppio rispetto alle altre tipologie di aziende. Non sono presenti invece differenze significative nella risposta a questa domanda, rispetto alle altre variabili.

Figura 2. Sostenibilità e COVID-19 per tipologia di impresa. A suo giudizio, l'emergenza Covid-19 ha reso il tema della sostenibilità: (val. %)



Fonte: Fondazione Nord Est – BNL (n. casi 298)

Viene inoltre chiesto alle aziende se sono in grado di determinare un momento in cui c'è stata una svolta in termini di sostenibilità. Nella maggior parte dei casi le aziende non sono in grado di determinare un singolo momento di svolta e, complessivamente, il 60,6% risponde negativamente. Relativamente al dettaglio regionale, rispondono "no" il 68,9% delle imprese in

Emilia-Romagna ed il 46,5% delle imprese nella Provincia Autonoma di Trento. Frequenze intermedie si registrano per le altre due regioni. Le interviste in profondità con alcune aziende selezionate hanno testimoniato esperienze coerenti con queste risposte. Infatti, nella maggior parte dei casi, le aziende da decenni adottano comportamenti sostenibili, anche se non venivano definiti tali. In particolare, per quanto riguarda la sostenibilità sociale, essa viene definita come “all’interno del DNA dell’azienda”, ad esprimere il concetto che esista da sempre un’attenzione particolare per i propri collaboratori da parte degli imprenditori, che propongono per esempio asili aziendali o orari flessibili che consentono di conciliare lavoro e famiglia.

1.2. Sostenibilità ambientale

- **La maggior parte delle aziende hanno effettuato strategie volte al risparmio energetico e all’efficientamento dell’azienda**
- **Un secondo gruppo di imprese si trova in una fase più avanzata del percorso di sostenibilità che esplicita in azioni volte al ripensamento dei processi produttivi aziendali**
- **Infine, un numero limitato di imprese è nella fase più evoluta della sostenibilità che prevede un ridisegno complessivo del modello di business che coinvolge, tutte le fasi del processo, l’organizzazione interna, le relazioni di filiera e il rapporto con gli stakeholders**

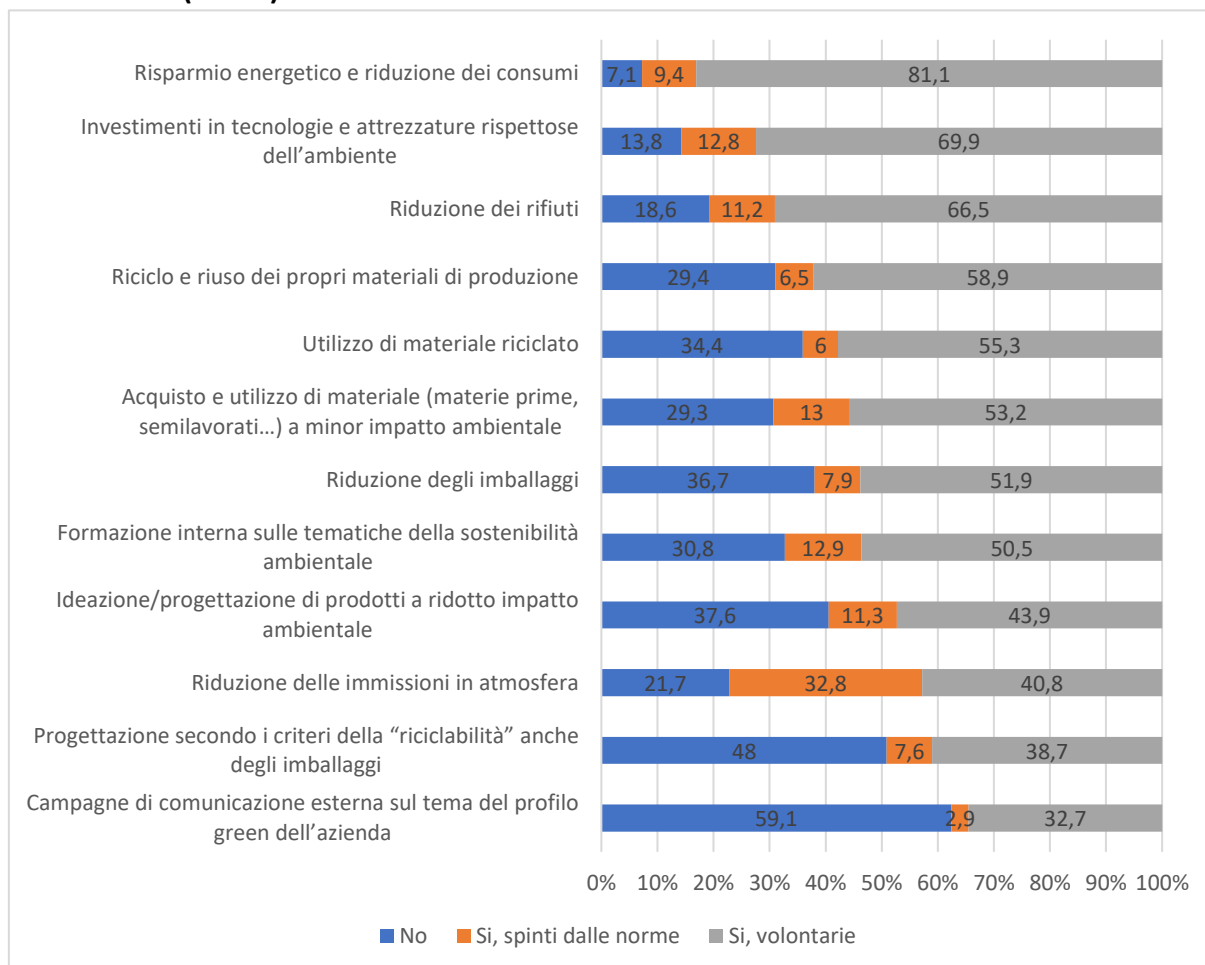
Alle aziende è stato chiesto quali azioni legate alla sostenibilità ambientale siano state intraprese, distinguendo tra azioni volontarie ed azioni effettuate su spinta delle norme. La Figura 3 riassume i risultati per ciascuna delle azioni legate alla sostenibilità ambientale. In generale le azioni sono implementate prevalentemente su base volontaria, unica eccezione in cui la percentuale di azioni volontarie è simile a quella di azioni spinte dalle norme è la riduzione di emissioni atmosfera. Si osserva una varianza elevata nelle risposte. In particolare, l’azione effettuata dal maggior numero di imprese è il risparmio energetico e la riduzione dei consumi. Ben l’81,1% delle imprese intraprende queste azioni su base volontaria ed il 9,4% perché spinte dalle norme. Queste percentuali sono coerenti con quanto emerso dalle interviste in profondità

con le aziende, che hanno testimoniato l'implementazione di diverse azioni volte al risparmio energetico ed alla riduzione dei consumi. Ad esempio, alcuni progetti effettuati ed in corso riguardano, l'installazione di pannelli solari o la sostituzione di tutta l'illuminazione con lampade a LED, il recupero di energia termica dagli scarichi di acqua calda, l'utilizzo di macchinari a risparmio energetico.

Una elevata percentuale di aziende è in grado di riciclare e riutilizzare i propri materiali di produzione, almeno in parte. Per quanto riguarda il riciclo, il 58,9% delle imprese intervistate attua queste politiche su base volontaria ed il 6,5% perché spinti dalle norme.

Questo viene effettuato, per esempio per la gomma, tra le aziende intervistate, consentendo di reimmettere il 35% del materiale all'interno dei propri processi produttivi, e riducendo quindi la quantità che va nei termo-valorizzatori.

Figura 3. Azioni di sostenibilità ambientale. Nella sua impresa, sono state intraprese politiche aziendali riconducibili ad alcuni dei seguenti aspetti legati alla sostenibilità ambientale? (val. %)



Fonte: Fondazione Nord Est – BNL (n. casi 298)

Altri materiali, come per esempio la pelle, vengono mandati in centri specializzati e tramite opportuni processi chimici vengono riutilizzati come fertilizzanti.

Il riciclo, tuttavia, non è sempre possibile a causa di limiti tecnologici. Da quanto emerso anche dalle interviste, questo è particolarmente difficoltoso in settori come moda e *fashion*, per esempio per gli articoli sportivi, dove devono essere garantite determinate prestazioni.

Negli ultimi anni i temi legati alla sostenibilità stanno assumendo un'importanza crescente, tuttavia i clienti delle aziende declinano la sostenibilità in modo diverse ed hanno quindi esigenze diverse per quanto riguarda i prodotti ed i materiali. Un vincolo è ovviamente il costo perché se un prodotto finito deve avere un certo prezzo massimo, anche i materiali di produzione devono avere di conseguenza un determinato prezzo.

Per quanto riguarda l'utilizzo nei propri processi produttivi di materiale riciclato, il 55,3% per cento delle imprese intervistate attua volontariamente questa politica ed il 6% perché spinto dalle norme. C'è qui un tema interessante che riguarda il rapporto tra materiale utilizzato e prestazione del prodotto. Non sempre, infatti, utilizzando materiali riciclati è possibile garantire le medesime prestazioni, che vengono invece richieste dal cliente. In alcuni casi, per utilizzare questo materiale è necessario passare lunghe fasi di test per capire come reagiscono i materiali nelle diverse situazioni, oppure adattare i processi produttivi in funzione del nuovo materiale. Si tratta quindi di trasformazioni lunghe e complesse, che richiedono talvolta investimenti ingenti.

Un tema interessante è quello che riguarda la sostenibilità lungo l'intera filiera di produzione. Le aziende intervistate hanno testimoniato che in alcuni casi, spinti dalle richieste dei clienti, hanno richiesto ai fornitori che i materiali fossero sostenibili, contribuendo quindi alla sostenibilità lungo la filiera, per soddisfare il cliente finale. Questo è particolarmente rilevante, per esempio, per quanto riguarda il settore del tessile e abbigliamento dove, se il consumatore finale richiede un prodotto totalmente sostenibile, deve essere garantita la sostenibilità lungo tutta la filiera.

Per quanto riguarda la riduzione degli imballaggi, il 51,9% delle aziende ha effettuato volontariamente questa politica, ed il 7,9% perché spinti dalle norme. Nel settore dell'abbigliamento, per esempio, il packaging dei capi richiede in modo crescente la riduzione della plastica. Le interviste in profondità hanno infatti confermato che in alcuni casi gli acquirenti non accettano più capi imballati singolarmente nella plastica, ad eccezione di quelli bianchi. Ancora una volta, questo richiede da parte delle aziende di rivedere i propri processi.

1.3. Strategie di comunicazione della sostenibilità aziendale

- **Solo poco più di un terzo delle imprese realizza una campagna di comunicazione esterna ad hoc per comunicare il proprio profilo di sostenibilità. Il dato cresce in modo rilevante al crescere della dimensione aziendale.**
- **Sale al 44,3% la quota di chi utilizza nella comunicazione il fatto di essere sostenibile**
- **La comunicazione consentirebbe di migliorare i rapporti, non solo con clienti, ma anche con la filiera e gli stakeholder**

Un tema interessante riguarda la comunicazione ed in questo caso viene chiesto alle aziende se abbiano fatto campagne di comunicazione esterna sul profilo green dell'azienda. Non sono molte le aziende che hanno adottato queste politiche. In particolare, solo il 32,7% delle aziende ha effettuato volontariamente questa azione ed il 2,9% perché spinto dalle norme.

Questo dato è confermato dalle interviste in profondità e analisi qualitative, in base alle quali anche se vengono fatte molte politiche per la sostenibilità, queste non vengono valorizzate dal punto di vista della comunicazione e del marketing. Questo consentirebbe all'azienda, non solo una migliore reputazione sul mercato e verso soggetti come gli istituti di credito, ma anche di apparire maggiormente attrattiva per i giovani, sensibili in modo crescente a queste tematiche. Gli intervistati ritengono comunque che le aziende dovrebbero comunque fare, su questi temi, una comunicazione "soft", per esempio, con informazioni e approfondimenti disponibili e consultabili direttamente dal sito web dell'azienda. Come evidenziato dalla Tabella 2, ci sono delle differenze relative alla comunicazione, ed in particolare in funzione della dimensione dell'azienda

Maggiore è la dimensione, maggiore è la frequenza di aziende che attuano politiche volontarie di comunicazione esterna sul profilo green dell'azienda. Questa percentuale è rispettivamente del 17,7, 31,7 e 43,8 per cento per le aziende rispettivamente con 0-50, 51-250 e oltre 250 dipendenti.

Tabella 2. Campagne di comunicazione esterna sul tema del profilo green dell'azienda (val. %)

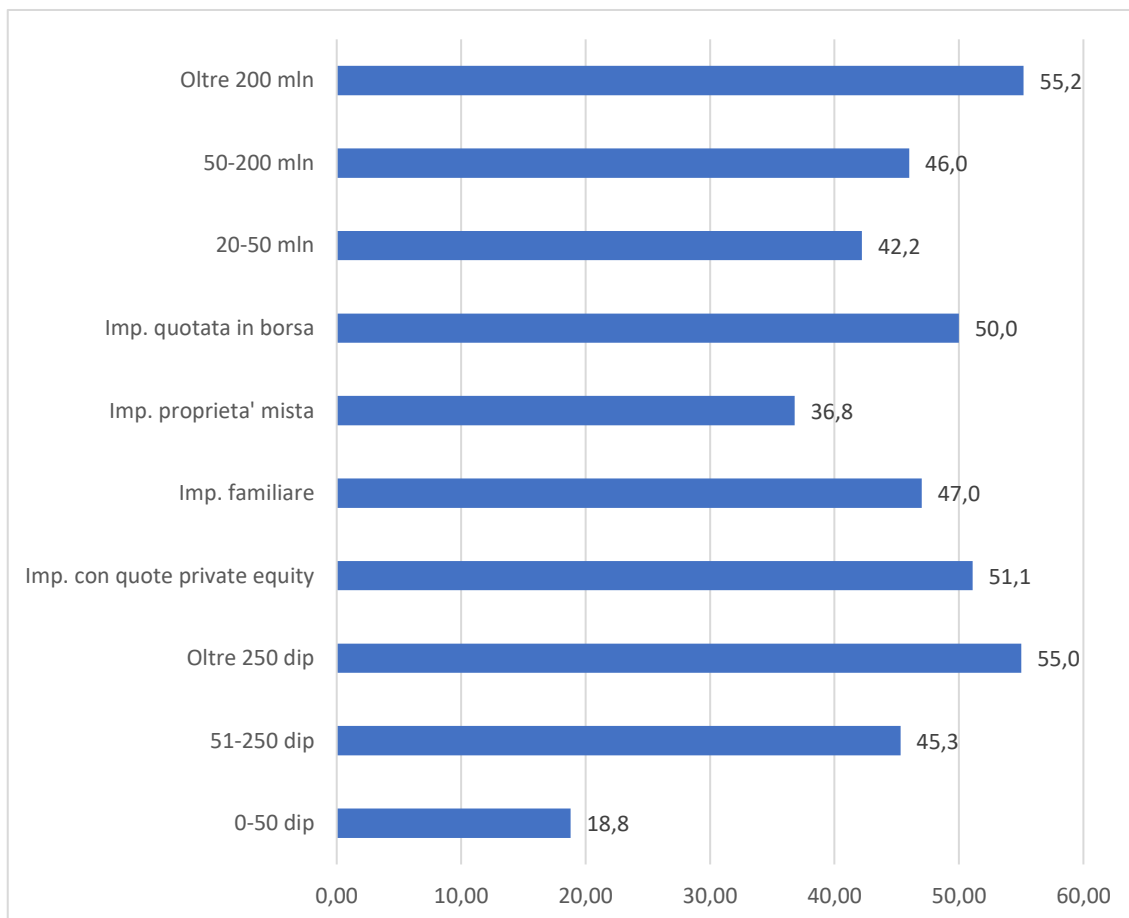
| | No | Si volontarie | Si spinti dalle norme | Non risponde | Totale |
|-------------------------------|------|---------------|-----------------------|--------------|--------|
| 0-50 dipendenti | 74,9 | 17,7 | 0,0 | 7,4 | 100 |
| 51-250 dipendenti | 59,6 | 31,7 | 3,3 | 5,5 | 100 |
| Oltre 250 dipendenti | 49,1 | 43,8 | 3,3 | 3,8 | 100 |
| Imp. con quote private equity | 48,4 | 39,0 | 3,1 | 9,5 | 100 |
| Imp. familiare | 58,2 | 34,2 | 1,7 | 5,8 | 100 |
| Imp. proprietà mista | 64,7 | 27,4 | 4,0 | 3,9 | 100 |
| Imp. quotata in borsa | 54,3 | 36,9 | 4,9 | 3,8 | 100 |
| B2B | 58,4 | 34,6 | 2,2 | 4,7 | 100 |
| B2C | 61,3 | 26,2 | 5,2 | 7,4 | 100 |
| Emilia-Romagna | 59,0 | 29,6 | 2,9 | 8,5 | 100 |
| Friuli-Venezia Giulia | 62,2 | 33,2 | 0,0 | 4,6 | 100 |
| Trento | 58,4 | 37,9 | 3,7 | 0 | 100 |
| Veneto | 58,7 | 34,6 | 3,4 | 3,4 | 100 |
| 20-50 mln | 58,5 | 30,3 | 2,8 | 8,4 | 100 |
| 50-200 mln | 62,5 | 35,1 | 1,5 | 0,8 | 100 |
| Oltre 200 mln | 47,6 | 41,9 | 10,6 | 0 | 100 |
| Totale | 59,1 | 32,7 | 2,9 | 5,3 | 100 |

Fonte: Fondazione Nord Est – BNL (n. casi 298)

È stato inoltre chiesto alle aziende se utilizzano nei propri piani di comunicazione il fatto di essere sostenibili, sia dal punto di vista sociale che ambientale. I risultati sono riassunti nella Figura 4, in funzione delle diverse variabili.

Complessivamente, risponde affermativamente il 44,3 per cento delle imprese intervistate, ma emergono alcune differenze interessanti in funzione delle caratteristiche delle imprese. In particolare, sono le imprese grandi, sia in termini di fatturato che di dimensioni, a sfruttare il fatto di essere sostenibili nella propria comunicazione. Tra le tipologie di aziende, quelle con quote di private equity sfruttano maggiormente nella propria comunicazione il fatto di essere sostenibili.

Figura 4. Comunicazione e sostenibilità. L'impresa utilizza nella comunicazione il fatto di essere sostenibile? (val. %)



Fonte: Fondazione Nord Est – BNL (n. casi 298)

1.4. Marchi e certificazioni

Relativamente a marchi e certificazioni di tipo ambientale, di prodotto o processo, circa metà del campione, il 48,18%, dichiara di avere la certificazione UNI EN ISO 14001, mentre il 35,49% non ha nessuna certificazione. Alcune delle aziende intervistate hanno inoltre delle certificazioni, specifiche per il settore in cui operano. Il possesso di almeno una certificazione è correlato con la dimensione dell'impresa. Infatti, ben in 78,8% delle imprese con oltre 250 dipendenti, afferma di possedere almeno una certificazione. La percentuale scende a 56,17 e 50,21 per cento rispettivamente per le imprese con 51-250 dipendenti e 50 o meno dipendenti. Non ci sono invece significative differenze nella risposta, rispetto alle altre variabili.

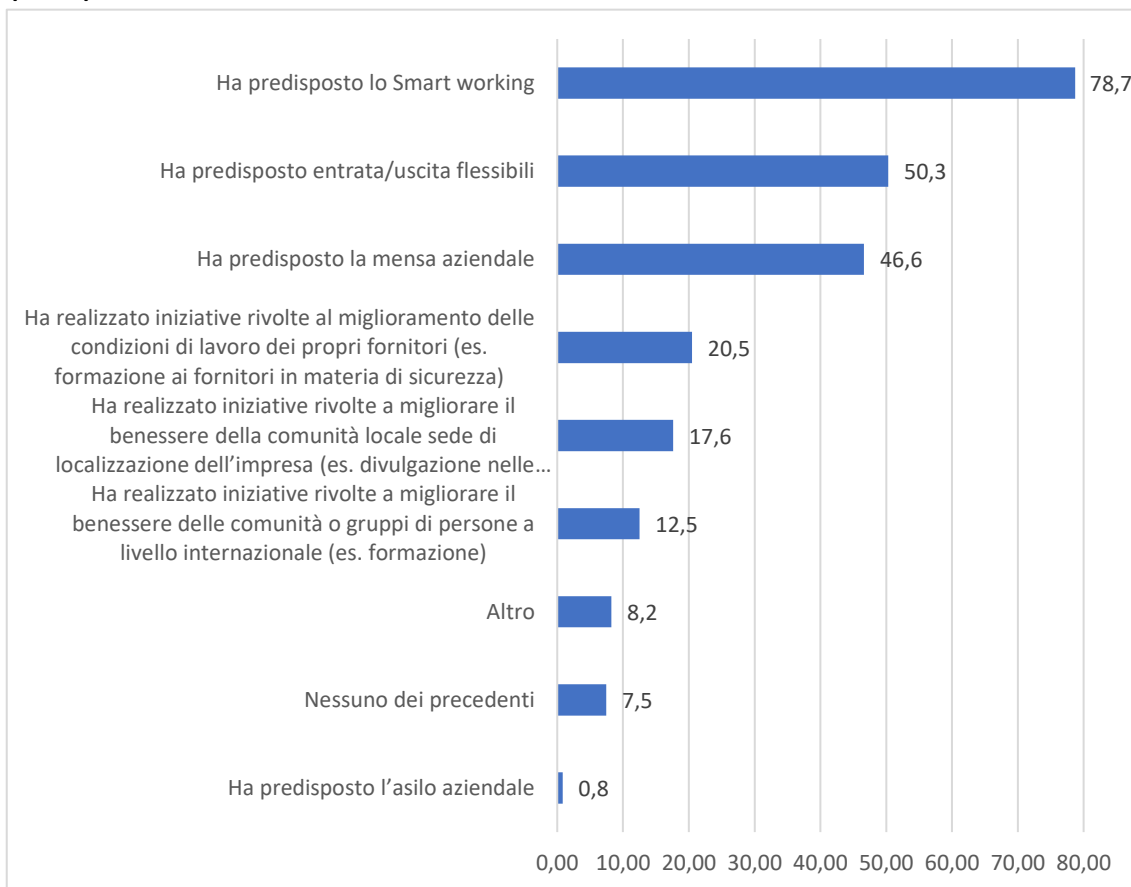
1.5. Sostenibilità sociale

- **Le imprese hanno effettuato con maggior frequenza azioni rivolte direttamente ai propri dipendenti, in misura minoritaria quella rivolta alla filiera e alla propria comunità/territorio di riferimento**
- **Lo smart-working, che viene utilizzato da ben il 78,7% per cento delle imprese. Il dato è sicuramente influenzato dalla recente fase pandemica in cui le imprese hanno fatto ampiamente ricorso a tale strumento per garantire la sicurezza dei lavoratori e l'operatività aziendale nella fase del lockdown**

La terza parte del questionario, dopo quelle introduttiva e quella legata alla sostenibilità ambientale, si riferisce alle tematiche legate alla sostenibilità sociale delle imprese. Alle aziende viene chiesto quali azioni legate alla sostenibilità sociale siano state intraprese. Le frequenze relative a questa domanda sono riassunte nella Figura 5. L'azione che viene intrapresa con maggior frequenza è la predisposizione e l'utilizzo dello smart-working, che viene utilizzato da ben il 78,72 per cento delle imprese intervistate. Questo è certamente conseguenza della Pandemia, che ha accelerato questo processo. È tuttavia probabile che verrà utilizzato da alcune imprese, magari per parte della settimana, anche al termine dell'emergenza sanitaria. Lo smart-working non è stato utilizzato dalle diverse imprese con la stessa intensità. A farne uso sono state con maggiore frequenza le imprese di grandi dimensioni, dotate probabilmente di competenze e un'architettura informatica che lo hanno reso possibile in breve tempo. In particolare, hanno predisposto lo smart-working l'82,3% delle imprese con oltre 250 dipendenti, l'80,9% delle imprese tra 51 e 250 dipendenti ed il 59,1% delle imprese con 50 dipendenti o meno. Rispetto alla collocazione geografica, tra le imprese intervistate, hanno predisposto lo smart-working l'87,4% delle imprese in Emilia-Romagna, l'87,9% in Friuli-Venezia Giulia, il 72,7% nella Provincia Autonoma di Trento ed il 70,3% in Veneto.

Scorrendo la classifica delle azioni intraprese, la seconda per frequenza è la predisposizione di orari di entrata ed uscita flessibili.

Figura 5. Quali delle seguenti azioni di sostenibilità sociale ha intrapreso la sua azienda? (val.%)



Fonte: Fondazione Nord Est – BNL (n. casi 298)

In questo caso, complessivamente il 50,32 per cento delle imprese intervistate risponde di aver predisposto questa azione. Anche in questo caso, la pandemia ha accelerato questo percorso già in atto, consentendo per esempio di non congestionare i mezzi di trasporto. Anche in questo caso la predisposizione di orari flessibili aumenta con il numero di dipendenti. Tra le imprese con oltre 250 dipendenti le imprese rispondenti che hanno predisposto orari flessibili salgono infatti al 60,7 per cento. Relativamente alla collocazione geografica la percentuale più alta si registra nella Provincia Autonoma di Trento, dove le imprese che adottano questa politica sono il 69 per cento.

Al terzo posto tra le azioni legate alla sostenibilità sociale intraprese dalle aziende è la predisposizione di una mensa aziendale. Il particolare, il 46,63 per cento delle imprese rispondenti ha predisposto una mensa aziendale. Certamente in questo caso la dimensione dell'impresa è un fattore determinante. Tra le rispondenti con oltre 250 dipendenti, infatti, il 58,1 per cento ha predisposto una mensa aziendale. La percentuale scende a 48,1 per cento

nelle imprese nella fascia 51-250 rispondenti e al 16,7% nelle imprese con 50 dipendenti o meno. Scorrendo la classifica solo lo 0,83 per cento delle imprese nel campione ha predisposto un asilo aziendale. Le interviste in profondità con le aziende hanno infatti confermato la difficoltà ad offrire questo tipo di servizio. Oltre a richiedere un'impresa di grandi dimensioni, servono spazi adeguati ed ingenti risorse finanziarie ed organizzative.

1.6. Motivazioni e benefici attesi delle sostenibilità

- **Le motivazioni principali che spingono a comportamenti sostenibili sono adottare comportamenti etici e responsabili e adempiere ad obblighi di legge**
- **Solo il 43% ritiene che la sostenibilità sia una scelta coerente con le crescenti richieste dei consumatori di prodotti e processi sostenibili**
- **“Appena” il 30% delle aziende ritiene la sostenibilità uno strumento di competitività nell’ambito della filiera e per garantire la crescita dell’azienda nel lungo periodo.**

Sono state inoltre analizzate le motivazioni che spingono le aziende a promuovere politiche di sostenibilità ambientale e sociale, ed i risultati principali sono riassunti nella Tabella 3. La motivazione principale è la volontà di adottare comportamenti etici e responsabili. Questa opzione viene scelta dal 78,82% delle imprese intervistate. Coerentemente con quanto emerso dalle interviste in profondità con le aziende si tratta di una volontà e visione dell'imprenditore stesso.

Tabella 3. Motivazioni che spingono o potranno spingere l'azienda a promuovere politiche di sostenibilità ambientale o sociale (val.%)

| | |
|---|------|
| Adottare comportamenti etici e responsabili (per volontà aziendale) | 78,8 |
| Rispettare obblighi di legge e di regolamenti | 73,0 |
| Favorire l'innovazione di prodotto | 51,6 |
| Favorire l'innovazione nello sviluppo dei processi | 49,2 |
| Rispondere alle richieste del consumatore | 43,3 |
| Garantire il profitto nel lungo termine | 31,3 |
| Rispondere alle richieste dell'azienda a valle della filiera | 30,2 |
| Nessuno dei precedenti | 2,0 |

Fonte: Fondazione Nord Est – BNL (n. casi 298)

Nell'ottica di cercare di attrarre giovani talenti, magari trattenendoli dal trasferirsi all'estero, alle aziende è stato chiesto se ritengono che adottare comportamenti sostenibili consenta di aumentare l'attrattività dell'azienda verso i giovani lavoratori. Complessivamente l'84,1% delle imprese ha risposto affermativamente, confermando come essere sostenibili possa essere una valida leva competitiva. La dimensione dell'azienda è una variabile rilevante anche rispetto a questa variabile. In particolare, sono con maggior frequenza le aziende grandi che ritengono che essere sostenibili consenta di aumentare l'attrattività verso i giovani. Rispondono in modo affermativo l'89,7% delle imprese con oltre 250 dipendenti, l'83,4% delle imprese con 51-250 dipendenti ed il 78,2% delle imprese con 50 dipendenti o meno. Rispetto alla tipologia di impresa, rispondono in modo affermativo rispettivamente il 91,6% delle imprese quotate in borsa, il 91,3% delle imprese con quote di private equity, l'83% delle imprese familiari e l'81,5% delle imprese con proprietà mista. Infine, rispetto alla collocazione geografica delle imprese, la percentuale più alta è nella Provincia Autonoma di Trento, dove il 91,2% delle imprese intervistate risponde in modo affermativo.

Relativamente ai benefici effettivamente ottenuti dall'essere sostenibili, la motivazione scelta con maggior frequenza è il miglioramento della reputazione del marchio, scelto dal 59,87% degli intervistati. Si tratta quindi di un segnale positivo, a cui i consumatori in particolare giovani sono sempre più sensibili. Al secondo e terzo posto sono rispettivamente la riduzione dei rischi e la maggior efficienza dei processi interni.

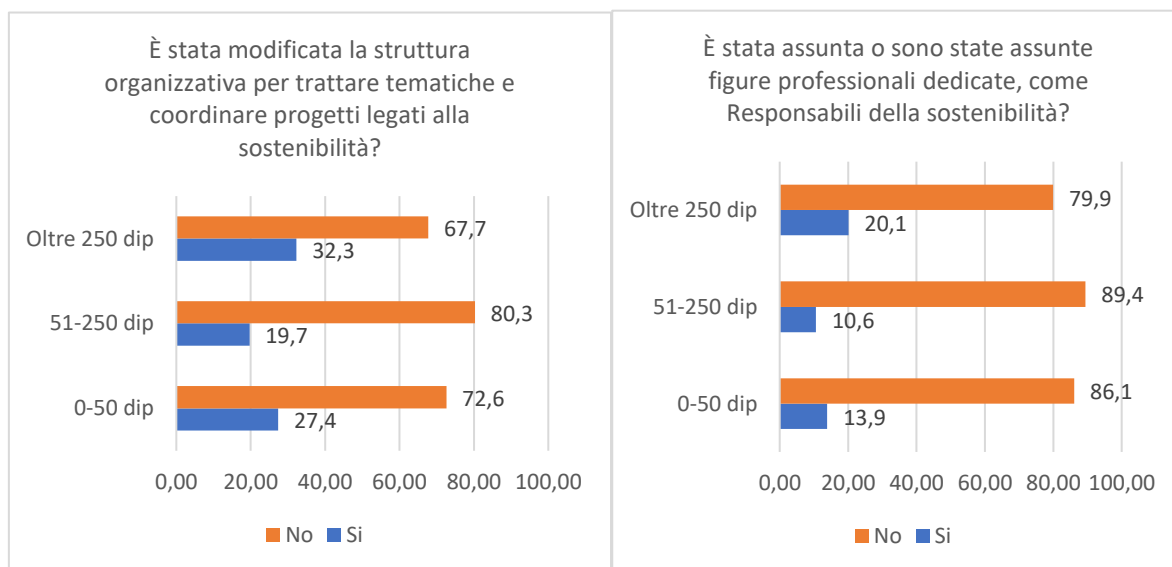
Relativamente al rapporto tra sostenibilità e tecnologia, la quasi totalità delle imprese intervistate ritiene che la tecnologia possa essere un aiuto allo sviluppo di prodotti e processi sostenibili. Complessivamente il 94,3% delle imprese risponde affermativamente e non ci sono significative differenze rispetto alla classe dimensionale o collocazione geografica dell'impresa. Le interviste in profondità hanno confermato questa correlazione positiva testimoniando come, per esempio, l'utilizzo di algoritmi consenta di minimizzare gli sprechi di materiale e offrire di conseguenza il prodotto finale ad un prezzo inferiore.

1.7. Sostenibilità e organizzazione aziendale

Ad oggi le strategie di sostenibilità adottate dalle imprese in larga parte non hanno avuto una ricaduta sull'organizzazione aziendale e nemmeno determinato l'investimento in nuove risorse umane

Nonostante il tema della sostenibilità stia assumendo importanza crescente nelle aziende, la maggior parte di esse non ha ancora avviato al proprio interno trasformazioni radicali della struttura organizzativa, come evidenziato dalla Figura 7. A sinistra, il grafico riassume le risposte alla domanda: E' stata modificata la struttura organizzativa per trattare tematiche e coordinare progetti legati alla sostenibilità. La maggior parte delle aziende non ha ancora modificato la propria struttura organizzativa e complessivamente rispondono no il 76,8% delle aziende. Questa percentuale è un po' più alta per le imprese tra 51 e 250 dipendenti e leggermente inferiore per le aziende con 50 dipendenti o meno e oltre 250 dipendenti, rispettivamente il 72,6% ed il 67,7%.

Figura 7. Sostenibilità e struttura organizzativa dell'azienda (val.%)



Fonte: Fondazione Nord Est – BNL (n. casi 298)

La Figura 7 destra evidenzia invece come nella maggior parte delle aziende intervistate non sia stata assunta una persona dedicata come responsabile della sostenibilità, e non ci siano significative differenze in funzione della dimensione dell'impresa e delle altre variabili. Le

interviste in profondità con le aziende hanno evidenziato che nei casi in cui è stata assunta una persona come responsabile della sostenibilità, si tratta solitamente di una persona giovane, che ha il compito di controllare e supervisionare i progetti legati alla sostenibilità all'interno dell'azienda, che venivano prima svolti per esempio in reparti e divisioni diverse tra loro, e magari non in contatto. La presenza di un coordinamento consente invece di avere sinergie tra i diversi progetti e, per esempio, trasferire buone pratiche tra i diversi reparti.

1.8. Sostenibilità e prospettive future

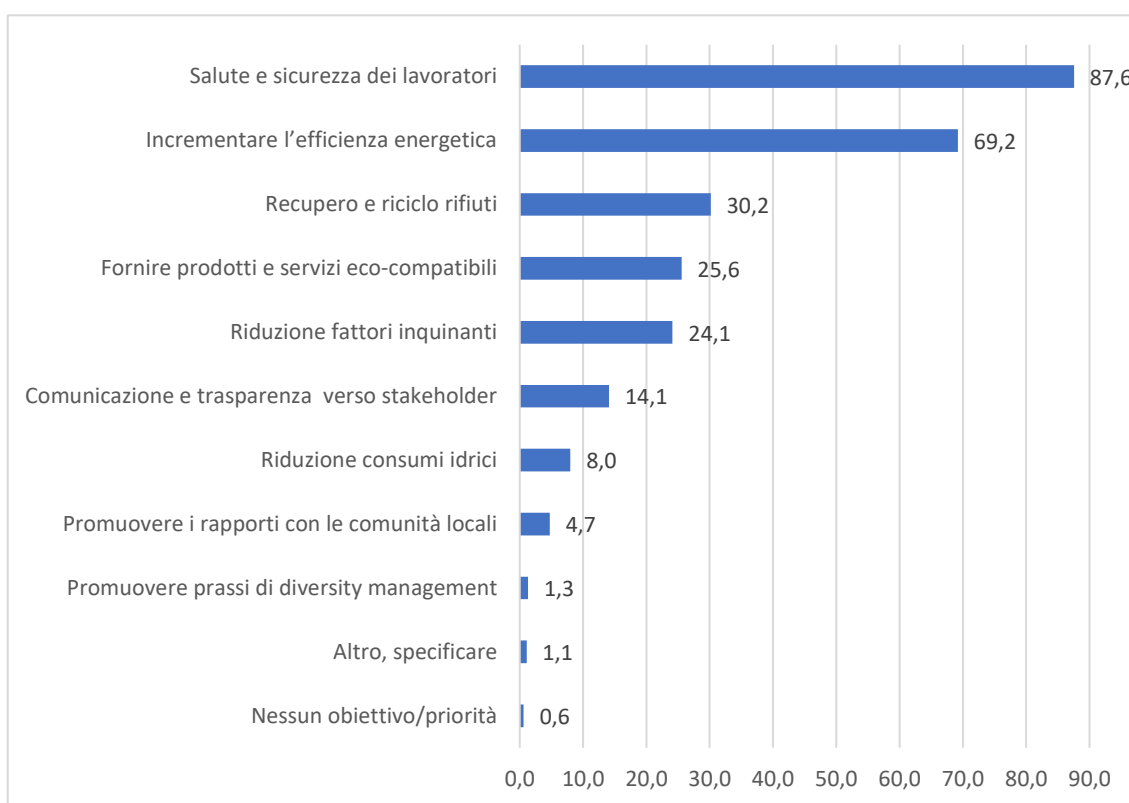
- **Nei prossimi cinque anni le imprese saranno ancora concentrate principalmente nell'incrementare l'efficienza energetica (e alla sicurezza dei lavoratori probabilmente come risposta alla Pandemia)**
- **In seconda battuta, ma a grande distanza, emergono strategie più impattanti sul modello di business: prodotti/servizi ecocompatibili, recupero/riciclo rifiuti e riduzione dei fattori inquinanti**
- **Un'impresa su sette sta prospettando di realizzare un Report integrato dando spazio a responsabilità sociale e sostenibilità con l'aspettativa di migliorare la reputazione dell'azienda verso il mercato e i propri collaboratori presenti e futuri**

È stato chiesto alle aziende quali siano le loro priorità, legate sia alla sostenibilità sociale che ambientale, nei prossimi cinque anni. I risultati sono sintetizzati nella Figura 6. La priorità per le imprese riguarda la salute e sicurezza dei lavoratori. Questa risposta, selezionata dall'87,6% delle imprese rispondenti è probabilmente frutto della situazione di emergenza sanitaria, che ha posto i temi legati appunto a salute e sicurezza ai vertici delle priorità aziendali. È probabile, tuttavia, che siano stati accelerati dei processi di trasformazione già in atto che entrano a far parte delle buone pratiche aziendali. Al secondo posto nella classifica delle priorità è incrementare l'efficienza energetica, selezionata dal 69,2 per cento delle imprese rispondenti. Crescenti agevolazioni spingono in questa direzione, che consente di ridurre gli sprechi e diminuire i costi.

Al terzo posto, le imprese scelgono il recupero ed il riciclo dei rifiuti, ma con frequenze minori rispetto alle prime due azioni. Questa, come le azioni con frequenze minori, richiedono talvolta trasformazioni radicali del sistema produttivo, e quindi notevoli investimenti in termini organizzativi ed economici.

Complessivamente le azioni legate alla sostenibilità ambientale sembrano essere prioritarie rispetto a quelle legate alla sostenibilità sociale e, per esempio, promuovere rapporti con la comunità locale e promuovere prassi di diversity management sono scelti rispettivamente dal 4,7 e l'1,3%.

Figura 6. Quali sono le priorità della sua azienda in campo ambientale e sociale nei prossimi 5 anni? (val.%)



Fonte: Fondazione Nord Est – BNL (n. casi 298)

Un numero ancora ridottissimo di imprese ha scelto di passare dal bilancio annuale al report integrato, inteso come unico documento che integra tutta la rendicontazione aziendale, come mostrato dalla Tabella 4.

Tabella 4. La sua impresa ha scelto di passare dal Bilancio annuale al Report Integrato (val. %)

| | Si | No | No, ma lo stiamo valutando | Tot |
|-------------------------------|------|------|----------------------------|-------|
| 0-50 dip | 0,0 | 25,5 | 74,5 | 100,0 |
| 51-250 dip | 4,4 | 24,6 | 70,9 | 100,0 |
| Oltre 250 dip | 12,5 | 30,6 | 57,0 | 100,0 |
| Imp. con quote private equity | 4,1 | 29,0 | 66,9 | 100,0 |
| Imp. familiare | 2,7 | 29,0 | 68,3 | 100,0 |
| Imp. proprieta' mista | 4,5 | 24,7 | 70,8 | 100,0 |
| Imp. quotata in borsa | 27,1 | 11,8 | 61,1 | 100,0 |
| B2B | 5,7 | 24,4 | 69,9 | 100,0 |
| B2C | 5,6 | 31,4 | 63,0 | 100,0 |
| Emilia-Romagna | 9,1 | 23,3 | 67,6 | 100,0 |
| Friuli-Venezia Giulia | 3,0 | 24,1 | 72,9 | 100,0 |
| Trento | 0,0 | 46,0 | 54,0 | 100,0 |
| Veneto | 4,0 | 25,9 | 70,1 | 100,0 |
| 20-50 mln | 3,7 | 23,0 | 73,3 | 100,0 |
| 50-200 mln | 7,7 | 29,0 | 62,9 | 100,0 |
| Oltre 200 mln | 12,9 | 36,0 | 51,1 | 100,0 |
| Tot | 5,6 | 26,0 | 68,4 | 100,0 |

Fonte: Fondazione Nord Est – BNL (n. casi 298)

Tuttavia, la maggior parte delle imprese intervistate, il 68,4%, dichiara di essere interessata a questa trasformazione. In particolare, come evidenziato dalla Tabella 5, le imprese rispondenti ritengono che i benefici maggiori derivanti da questo tipo di rendicontazione siano legati al miglioramento dell'immagine del marchio ed alla sua riconoscibilità da parte del mercato.

Tabella 5. In che misura ritiene che i seguenti siano dei vantaggi di un modello di rendicontazione non finanziaria? (1 =per nulla 5=moltissimo, val. %)

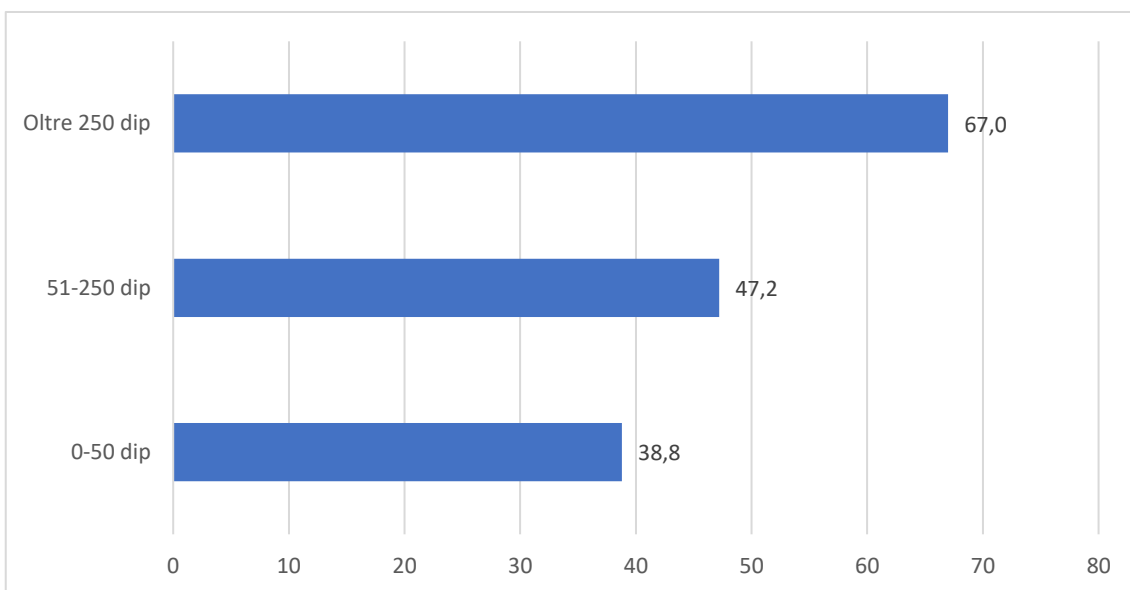
| <i>Un modello di rendicontazione non finanziaria ha come vantaggio...</i> | 3 | 4 | 5 | 4 + 5 |
|---|-------|-------|-------|-------|
| Miglioramento immagine e brand aziendale | 26,73 | 35,01 | 16,47 | 51,48 |
| Riconoscibilità da parte del mercato | 28,17 | 33,14 | 11,83 | 44,97 |
| Reperimento migliori risorse umane e valorizzazione di quelle presenti | 36,31 | 25,55 | 8,09 | 33,64 |
| Miglioramento dell'attrattività verso i lavoratori | 34,14 | 22,61 | 7,32 | 29,93 |
| Supporto dai propri stakeholder | 29,02 | 22,53 | 7,17 | 29,70 |
| Miglioramento posizionamento a livello di supply chain | 32,51 | 24,64 | 5,24 | 29,88 |

| | | | | |
|--|-------|-------|------|-------|
| Incremento capitale relazionale | 36,46 | 22,31 | 4,63 | 26,94 |
| Miglioramento dei rapporti con il sistema creditizio | 29,50 | 17,33 | 4,43 | 21,76 |

Fonte: Fondazione Nord Est – BNL (n. casi 298)

Viene infine chiesto alle imprese se riterrebbero interessante per l'impresa se venissero valutate da parte di istituti creditizi linee di credito con un sistema premiante legato al raggiungimento di specifici obiettivi di sostenibilità ambientale e sociale. Complessivamente, circa la metà delle imprese intervistate, il 50,7 %, risponde in modo affermativo. Come mostrato dalla Figura 8 ci sono alcune differenze nella risposta in funzione della dimensione dell'impresa. In particolare, si dicono maggiormente interessate le imprese di grandi dimensioni. Rispondono affermativamente il 67 per cento delle imprese con oltre 250 dipendenti, il 47,2% delle imprese nella fascia 51-250 ed il 38,8% delle imprese con 50 dipendenti o meno. Queste imprese hanno forse la possibilità di accedere altri tipi di fonti di finanziamento, con il supporto per esempio di banche di credito cooperativo o altre strutture legate al territorio.

Figura 8. Riterrebbe interessante per la Sua Azienda valutare linee di credito con un sistema premiante legato al raggiungimento di specifici obiettivi di sostenibilità ambientale e sociale? (val. %)



Fonte: Fondazione Nord Est – BNL (n. casi 298)

2. UN INDICE DI SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE (ISA)

Le imprese, come visto nel capitolo precedente, adottano comportamenti eterogenei per quanto riguarda la sostenibilità ambientale e sociale. Alcune hanno concentrato i loro sforzi prevalentemente in una delle due aree della sostenibilità, altre invece hanno suddiviso energie e risorse per migliorare l'azienda sia dal punto di vista ambientale che sociale.

Per quanto riguarda in particolare la sostenibilità ambientale, ci sono molte azioni che le imprese hanno implementato, seppure con diversi gradi di intensità. Abbiamo quindi raccolto le informazioni e creato un indice di sostenibilità ambientale (ISA), con l'obiettivo di riassumere le diverse azioni dell'impresa in un unico valore. Si tratta di una sorta di valutazione complessiva, o meglio un indicatore dello stadio di avanzamento del percorso verso la piena sostenibilità ambientale delle aziende. Il valore di questo indicatore risiede quindi nell'utilità di riassumere tutta l'informazione relativa alla sostenibilità ambientale dell'azienda in un unico indicatore che potrebbe essere utilizzato, per esempio, per ottenere linee di credito in funzione del livello di sostenibilità ambientale delle aziende o per valutare la compatibilità dell'azienda in una filiera sostenibile.

Metodologia utilizzata per la costruzione dell'indicatore ISA

L'indicatore è stato costruito partendo dalla domanda del questionario: *“Nella sua impresa, sono state intraprese politiche aziendali riconducibili ad alcuni dei seguenti aspetti legati alla sostenibilità ambientale?”* con possibili risposte:

- Risparmio energetico e riduzione dei consumi
- Investimenti in tecnologie e attrezzature rispettose dell'ambiente
- Riduzione dei rifiuti
- Riciclo e riuso dei propri materiali di produzione
- Utilizzo di materiale riciclato
- Acquisto e utilizzo di materiale (materie prime, semilavorati...) a minor impatto ambientale
- Riduzione degli imballaggi
- Formazione interna sulle tematiche della sostenibilità ambientale

- Ideazione/progettazione di prodotti a ridotto impatto ambientale
- Riduzione delle immissioni in atmosfera
- Progettazione secondo i criteri della “riciclabilità” anche degli imballaggi
- Campagne di comunicazione esterna sul tema del profilo green dell’azienda

Prima di aggregare le risposte è stato utilizzato il metodo Delphi, per valutare la rilevanza e la difficoltà di implementazione di ciascuna misura di sostenibilità ambientale.¹

Senza entrare nei dettagli, il metodo Delphi consiste nel raccogliere l’opinione di esperti, in questo caso relativamente a tematiche ambientali, per capire appunto quali delle diverse misure di sostenibilità ambientale siano più rilevanti in termini di impatto ambientale e più difficili da implementare. L’idea è quella di attribuire alle diverse voci nell’indicatore aggregato ISA un peso proporzionale alla valutazione degli esperti, poiché non tutte le azioni hanno la stessa rilevanza.

Sono stati quindi intervistati esperti appartenenti alle pubbliche amministrazioni, alle università ed operatori del settore privato. I dati sono stati raccolti tramite la creazione e somministrazione di questionari con l’utilizzo di Google Drive ed è stata raccolta l’opinione di 38 esperti.

La maggior parte dei rispondenti è impiegata in società di consulenza, seguita da università e centri di ricerca. Questo permette di avere una visione esaustiva e non distorta da parte di tutti gli attori che, in modo diverso, si occupano di tematiche legate alla sostenibilità. È stato chiesto di esprimere un’opinione relativamente ai 12 temi sopra elencati.

Per ciascuna di queste tematiche abbiamo indagato due dimensioni: la rilevanza, intesa come capacità di produrre un impatto in termini ambientali, e la difficoltà di implementazione. Possono esserci delle azioni molto importanti relativamente alla capacità di produrre un impatto sull’ambiente e allo stesso tempo relativamente facili da implementare e le aziende potrebbero puntare su questo tipo di interventi. Dall’altro lato vanno “premiare” aziende che si dedicano ad azioni rilevanti dal punto di vista dell’impatto e difficili da implementare.

¹ Per dettagli sul metodo Delphi e la sua applicazione si veda ad esempio l’articolo: Feil, A. A., de Quevedo, D. M., & Schreiber, D. (2015). Selection and identification of the indicators for quickly measuring sustainability in micro and small furniture industries. *Sustainable Production and Consumption*, 3, 34-44.

È stato quindi chiesto al panel di esperti di valutare la rilevanza e la difficoltà di implementazione delle 12 azioni utilizzando una scala Likart da 1 a 4 (4 = molto, 3 = abbastanza, 2 = poco, 1 = per niente, 0 = non so). Le risposte sono state poi normalizzate (affinché i pesi sommino ad uno) ed i pesi attribuiti a ciascuna azione di sostenibilità ambientale sono calcolati come media tra i pesi relativi alla rilevanza ed alla difficoltà di implementazione. La Tabella 6 riassume i valori dei pesi.

Pesi dell'indicatore ISA calcolati con la metodologia Delphi

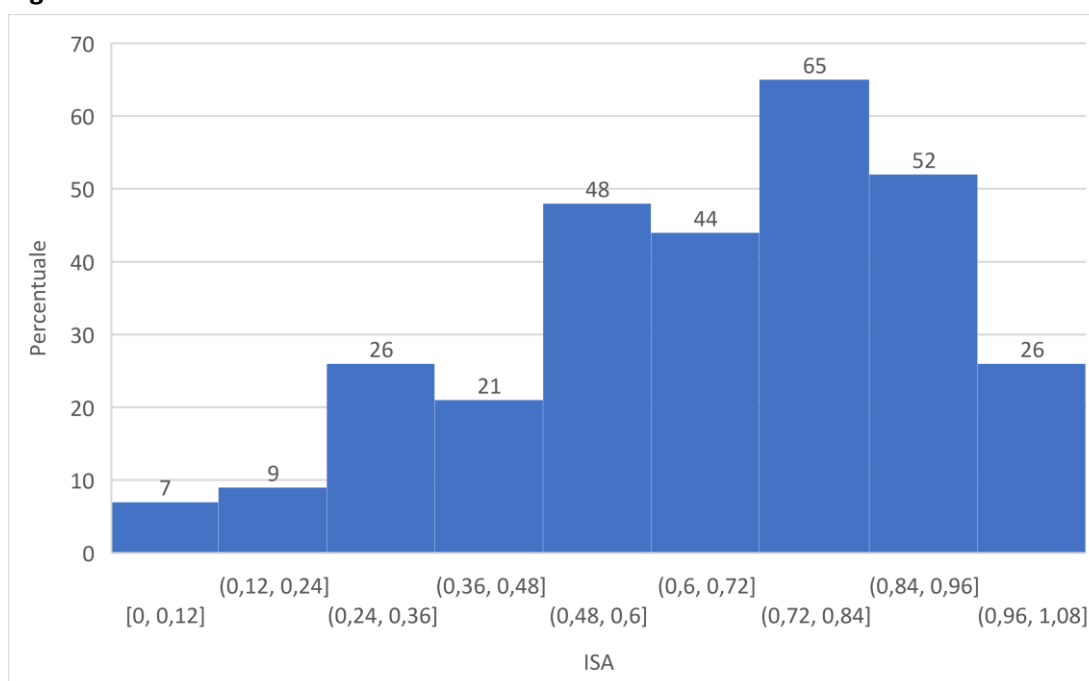
| Item | Rilevanza | Difficoltà implementazione | Delphi |
|--|-----------|----------------------------|--------|
| Riduzione delle emissioni in atmosfera | 0,094 | 0,096 | 0,095 |
| Formazione interna sulle tematiche della sostenibilità ambientale | 0,082 | 0,066 | 0,074 |
| Risparmio energetico e riduzione dei consumi | 0,089 | 0,080 | 0,085 |
| Investimenti in tecnologie e attrezzature rispettose dell'ambiente | 0,091 | 0,094 | 0,092 |
| Acquisto e utilizzo di materiale a minor impatto ambientale | 0,084 | 0,082 | 0,083 |
| Utilizzo di materiale riciclato | 0,077 | 0,087 | 0,082 |
| Riciclo e riuso dei propri materiali di produzione | 0,078 | 0,094 | 0,086 |
| Riduzione degli imballaggi | 0,083 | 0,079 | 0,081 |
| Riduzione dei rifiuti | 0,083 | 0,080 | 0,082 |
| Progettazione secondo i criteri della riciclabilità | 0,087 | 0,092 | 0,090 |
| Ideazione progettazione di prodotti a ridotto impatto ambientale | 0,086 | 0,096 | 0,091 |
| Campagne di comunicazione esterna sul profilo green dell'azienda | 0,065 | 0,056 | 0,060 |

Sintetizzando, se tutte le azioni avessero lo stesso peso, il valore sarebbe $1/12=0,0833$; nell'ultima colonna si vede invece che le diverse azioni hanno pesi diversi tra loro. L'azione più rilevante, per esempio, è la riduzione di emissioni in atmosfera, seguita dall'investimenti in tecnologie e attrezzature rispettose dell'ambiente e dall'ideazione e progettazione di prodotti a basso impatto ambientale.

2.1 Risultati

Per ciascuna impresa, è stato calcolato il valore dell'indicatore ISA in cui i pesi vengono moltiplicati per 1 se l'impresa ha effettuato una data azione e per 0 se al contrario l'impresa non ha effettuato una data azione, e poi sommati. Imprese che hanno effettuato più azioni, e in particolare quelle più rilevanti, ottengono valori più elevati dell'indicatore ISA. La Figura 9 riassume la distribuzione dell'indicatore nel campione ed evidenzia una coda sinistra che indica che molte imprese hanno valori relativamente bassi per l'indicatore, inferiori a 0,6.

Figura 9. Distribuzione dell'indicatore di sostenibilità ambientale ISA



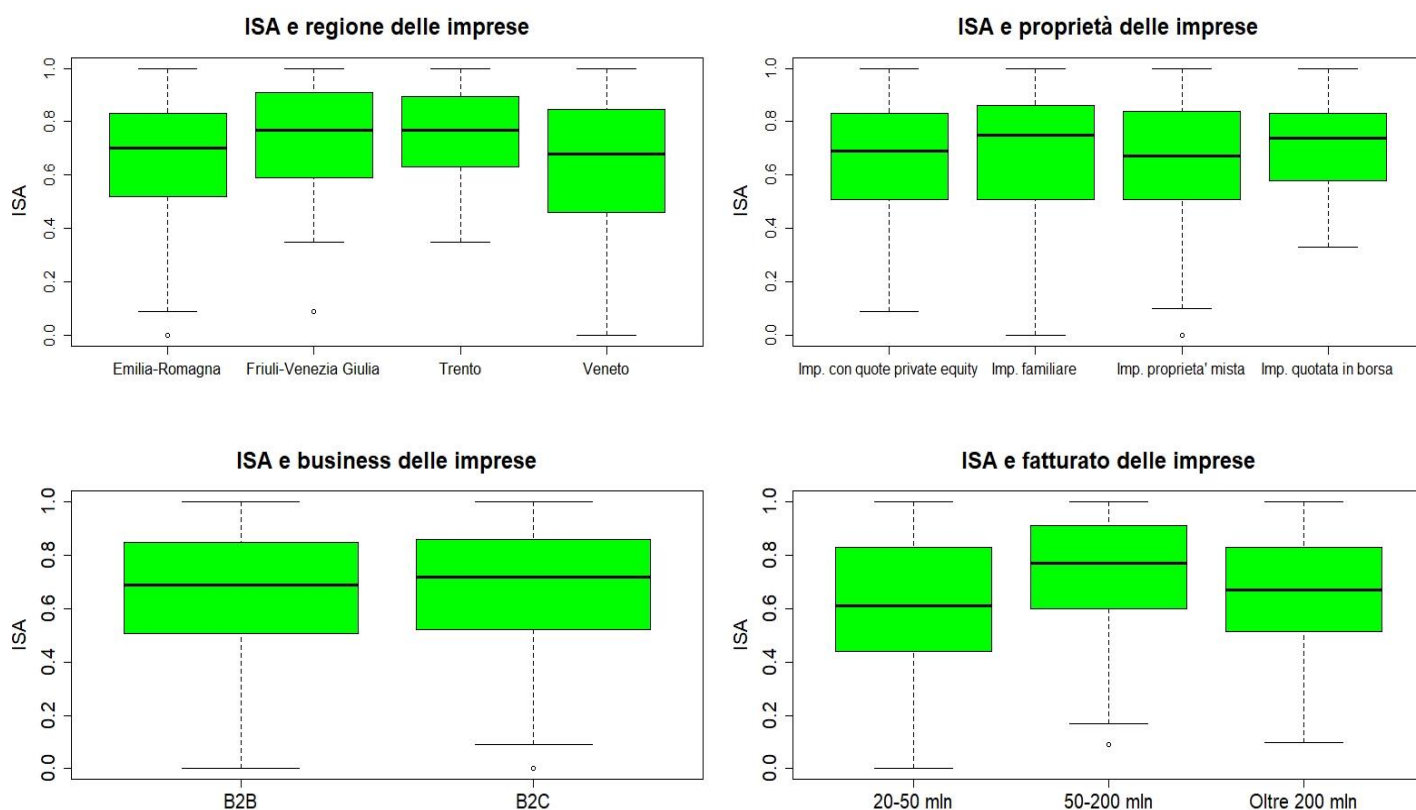
Fonte: Fondazione Nord Est – BNL (n. casi 298)

L'indicatore varia da 0 a 1 confermando che c'è un'elevata eterogeneità nei comportamenti delle imprese per quanto riguarda la sostenibilità ambientale. Il valore della media dell'indicatore è 0,67 (e la mediana è 0,69).

Abbiamo analizzato come varia l'indicatore in funzione delle caratteristiche delle imprese per verificare appunto, se imprese con caratteristiche simili, per esempio, in termini di tipologia o collocazione geografica, abbiano caratteristiche simili per quanto riguarda i comportamenti sostenibili. La Figura 10 riassume la distribuzione dell'indicatore in diversi

boxplot in funzione della regione in cui ha sede l'impresa, la tipologia di impresa in termini di proprietà e tipologia di beni prodotti ed al fatturato dell'impresa.

Figura 10. Indicatore di sostenibilità e caratteristiche dell'impresa



In ciascun *boxplot*, il rettangolo verde rappresenta la parte centrale della distribuzione, delimitato rispettivamente dal primo ed il terzo quartile della distribuzione. La linea verticale all'interno dei rettangoli rappresenta quindi la mediana. Le barre verticali al di fuori del rettangolo rappresentano rispettivamente il valore minimo e massimo dell'indice.

Riassumendo, vediamo come non ci siano differenze significative per quanto riguarda la regione in cui si colloca l'azienda, con la Provincia Autonoma di Trento ed il Friuli-Venezia Giulia che hanno valori leggermente più alti per la mediana dell'indicatore. Relativamente alla tipologia di impresa, i valori della mediana sono (leggermente) più elevati per imprese quotate in borsa ed imprese familiari, a testimoniare come la sostenibilità ambientale sia una tematica centrale per tipologie di imprese diverse.

Risultati interessanti emergono in funzione del fatturato delle imprese. In particolare, le imprese più sostenibili dal punto di vista ambientale sono quelle con fatturato nella fascia

intermedia, compreso tra 50 e 200 milioni di euro. Le imprese con fatturato minore, compreso tra 20 e 50 milioni, hanno una mediana più bassa e uguale a 0,61 e infine le imprese con fatturato superiore a 200 milioni si collocano in una posizione intermedia con mediana pari a 0,64. Bisogna tuttavia tenere in considerazione che nel campione, come nell'universo di imprese, quelle con oltre 200 milioni di fatturato sono meno frequenti ed in particolare sono il 13,1% del campione.

Sostenibilità e caratteristiche della governance

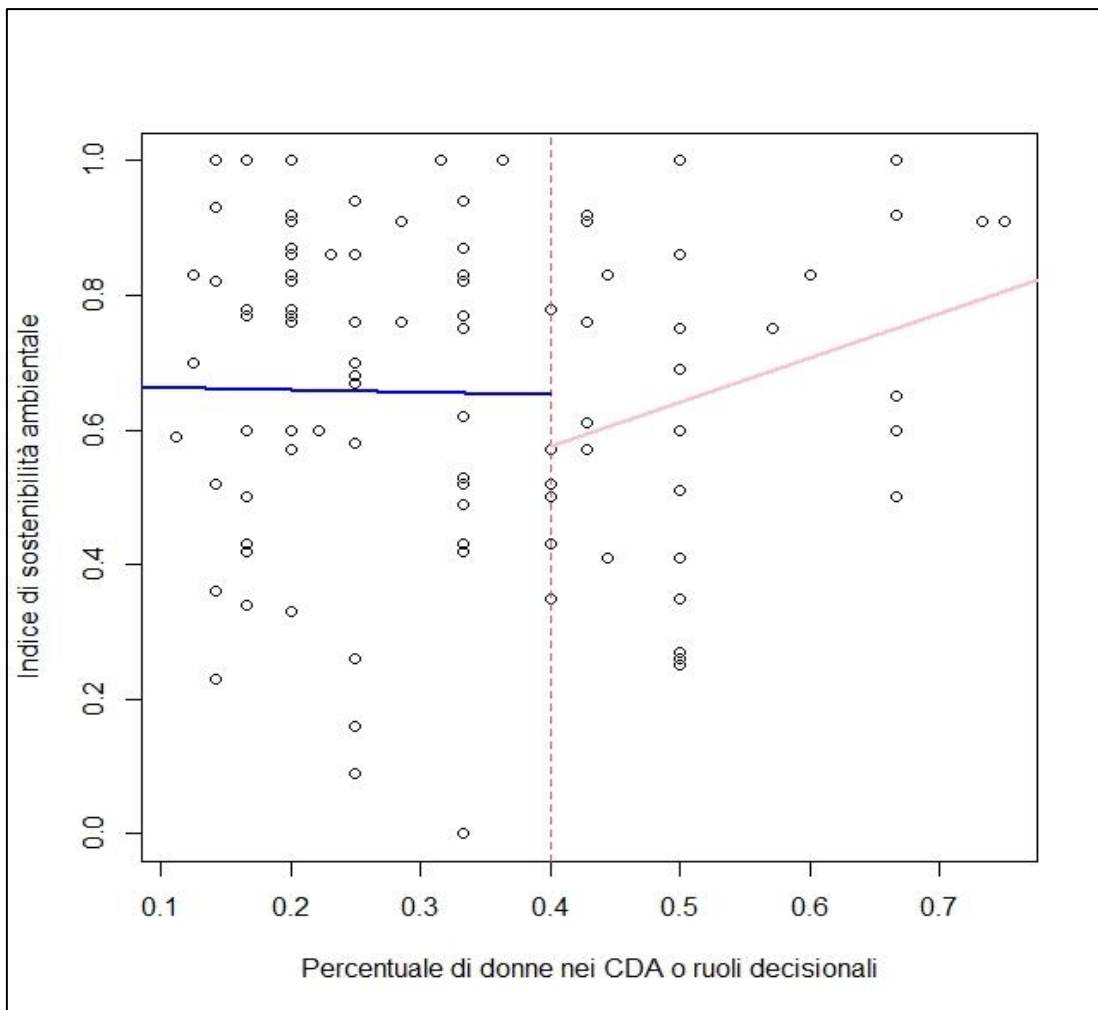
- **Tra le imprese del campione la presenza di donne e di persone sotto i 50 anni è minoritaria nell'ambito dei membri del Consiglio di Amministrazione**
- **Esiste una correlazione positiva, seppure non particolarmente marcata, tra presenza oltre il 40% di donne nel CdA e livello di sostenibilità dell'azienda**

Abbiamo inoltre testato la correlazione tra l'indicatore di sostenibilità ambientale e due variabili che descrivono i consigli di amministrazione delle aziende: la percentuale di donne e l'età media dei membri. Abbiamo quindi cercato di rispondere a domande come: È vero che le donne hanno una sensibilità maggiore verso tematiche legate alla sostenibilità? È vero che la presenza di giovani in ruoli decisionali spinge verso uno sviluppo sostenibile dell'azienda. La Figura 11 cerca di rispondere alla prima delle due domande.

Nel grafico della Figura 11 ciascun punto rappresenta un'azienda nel campione. La sua coordinata sull'asse delle ascisse è la percentuale di donne nel CDA o in ruoli decisionali per quella azienda ed il valore dell'ordinata rappresenta il valore dell'indicatore ISA per l'azienda. La linea tratteggiata rossa verticale rappresenta una situazione in cui il 40% dei componenti del CDA sono donne. Anche se non la maggioranza, ipotizziamo che sopra a questa percentuale le donne abbiano effettivamente la possibilità di influenzare le scelte aziendali.

Innanzitutto, considerando tutti i membri dei consigli di amministrazione solo il 15 per cento sono donne. Ci sono quindi molte aziende in cui tutti i membri del CDA sono uomini. Abbiamo quindi escluso queste aziende dall'analisi e dallo scatter plot.

Figura 11. Scatter plot che descrive la correlazione tra percentuale di donne e ISA

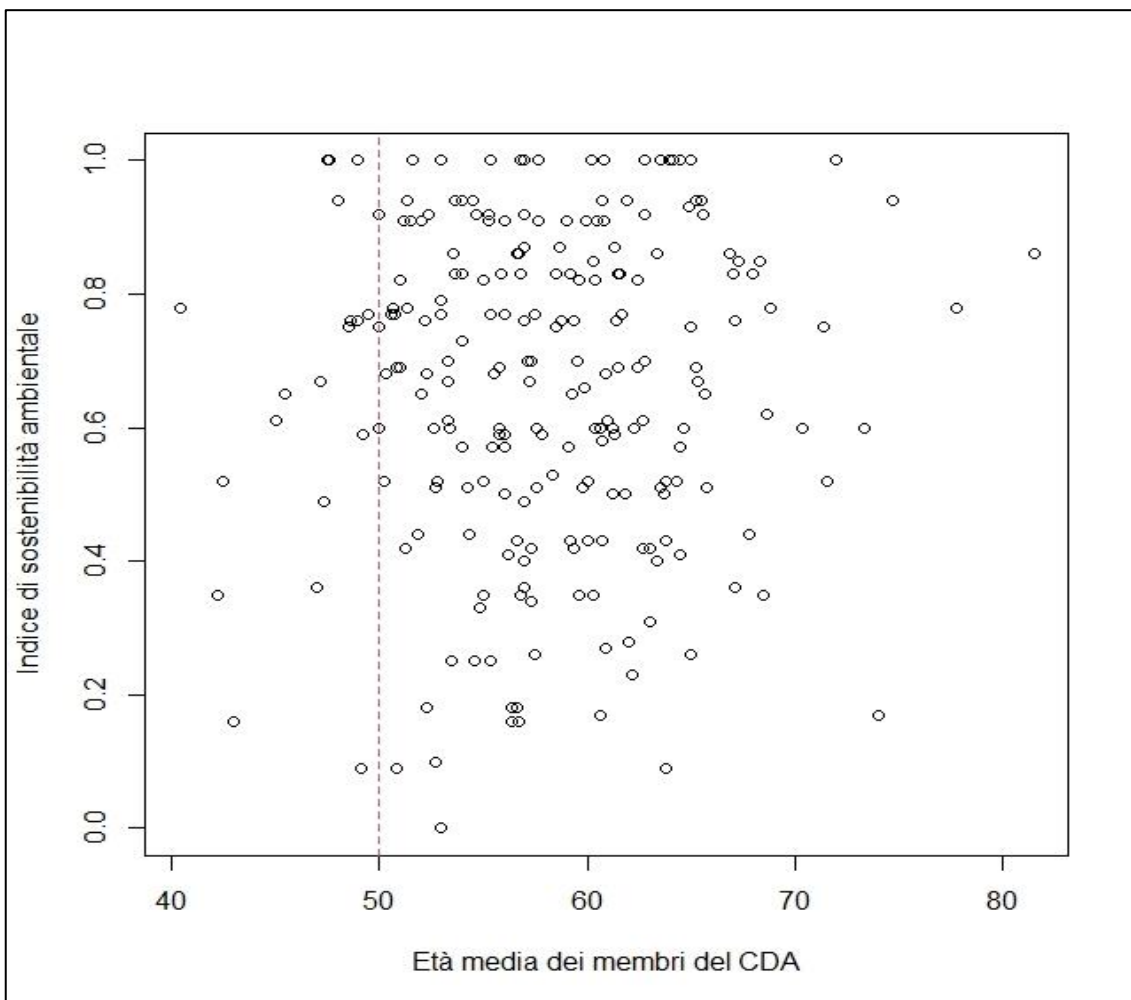


Al di sotto del valore soglia 0,4 vediamo come la retta di regressione (linea blu) sia sostanzialmente orizzontale e le aziende si distribuiscono uniformemente intorno ad essa. Quando la percentuale di donne è inferiore a 0,4 concludiamo che la percentuale di donne nel CDA è sostanzialmente non correlata con il valore dell'indice ISA. Al di sopra di questa percentuale esiste una (debole) relazione crescente tra percentuale di donne nei consigli di amministrazione o nei ruoli decisionali e l'indicatore di sostenibilità ambientale. La correlazione è positiva, anche se debole e non significativa dal punto di vista statistico. Questo risultato meriterebbe ulteriori approfondimenti essendo il numero di dati limitato, dovuto alla bassa percentuale di donne nei consigli di amministrazione in questo campione.

Infine, abbiamo verificato la correlazione tra età media dei membri del CDA ed indicatore di sostenibilità ambientale ISA, come mostrato nello scatter plot nella Figura 12

Ciascun punto rappresenta una azienda, caratterizzata da un dato valore per l'età media dei membri del CDA, nelle ascisse, ed un dato valore calcolato per l'indicatore di sostenibilità ambientale, nelle ordinate.

Figura 12. Scatter plot che descrive la correlazione tra età media del CDA e ISA



La linea verticale è in corrispondenza di una età pari a 50 anni. La prima rilevante considerazione è che l'età media dei membri del board è abbastanza elevata. Il valore medio è infatti è 58 anni e la mediana ha un valore simile, pari a 57. Alla luce di questa osservazione, non ha quindi significato indagare se i membri giovani del CDA spingono verso comportamenti sostenibili. Si nota invece come, l'indice appare incorrelato all'età media dei membri del CDA.

Sostenibilità e redditività

Abbiamo infine testato l'esistenza di una correlazione tra il valore dell'indice di sostenibilità ambientale ISA e la redditività dell'azienda. Come misura della redditività abbiamo considerato il rapporto EBITDA/fatturato, che misura quanto reddito operativo l'impresa è in grado di generare per unità di fatturato, e quindi la sua capacità di stare sul mercato. Abbiamo inoltre considerato diversi anni, dal 2016 al 2019, per tenere conto del fatto che gli effetti di una data politica ambientale, per esempio, non sono immediati ma dilazionati nel tempo.

La Tabella 6 riassume, per ciascun anno, la mediana dell'indicatore EBITDA/fatturato rispettivamente per valori bassi dell'indicatore ISA (quantile della distribuzione dell'ISA minore o uguale a 0,33 – il 33% delle imprese con i valori ISA più bassi) e per valori alti (quantile della distribuzione dell'ISA maggiore o uguale a 0,66 – 33% delle imprese con i valori ISA più elevati).

Tabella 6. Indicatore di sostenibilità ambientale e redditività dell'azienda.

| Indicatore | Mediana della variabile per valori ISA bassi (< X_0.33) | Mediana della variabile per valori ISA alti (> X_66) |
|-----------------------|---|--|
| EBITDA/fatturato 2019 | 7,59 | 8,08 |
| EBITDA/fatturato 2018 | 7,36 | 7,42 |
| EBITDA/fatturato 2017 | 7,98 | 8,39 |
| EBITDA/fatturato 2016 | 7,26 | 8,91 |

Fonte: ns. elaborazioni su dati Aida/BvD

Nei quattro anni considerati le aziende che hanno valori più elevati dell'indicatore ISA hanno anche valori maggiori per quanto riguarda il rapporto EBITDA/fatturato. Questo sembra suggerire una relazione virtuosa tra le due variabili.

3. Considerazioni conclusive

L'analisi di un campione significativo di imprese manifatturiere nel Nord Est ha mostrato come nell'ambito del sistema produttivo locale l'attenzione verso i temi della sostenibilità sia fortemente diffusa e che le aziende abbiano comportamenti molto eterogenei nelle strategie implementate sia dal punto di vista sociale che ambientale.

Nella situazione attuale, le azioni di sostenibilità intraprese possono essere suddivise in tre macro-gruppi che evidenziano differenti approcci alla sostenibilità da parte delle imprese e che delineano tre fasi più o meno intense lungo il processo che porta alla revisione del *business* in chiave sostenibile. La fase iniziale che si concentra sulla riduzione dei costi e il risparmio energetico, una fase più avanzata che coinvolge il ripensamento dei processi produttivi aziendali e, infine, la fase più evoluta in cui si intravedono scelte nella direzione dell'economia circolare che vanno dalla riprogettazione di prodotti a ridotto impatto ambientale alla progettazione secondo i criteri della riciclabilità anche degli imballaggi.

Ad oggi, la parte più rilevante del campione (oltre l'80%) ha già intrapreso la prima fase, quella dell'efficientamento energetico e della riduzione dei consumi e dei costi. Solo una parte via via più piccola si è concentrata su azioni che prospettano un novo modello di business e di capacità di coinvolgere nelle proprie iniziative i diversi stakeholder. Ne deriva che nella situazione attuale le imprese non hanno ancora intrapreso scelte "radicali" sul fronte degli investimenti in risorse umane per la sostenibilità e delle attività di comunicazione specifiche per valorizzare questi comportamenti dal punto di vista del marchio e della reputazione. La lettura di questi dati in chiave di capacità di crescita e di livello di competitività mette in luce una correlazione significativa tra indice di sostenibilità e redditività dell'azienda: infatti, a valori crescenti dell'indice, indicativi di un livello maggiore di sostenibilità, corrisponde un valore maggiore del rapporto tra EBITDA e fatturato, evidenziando quanto gli investimenti realizzati, soprattutto se pensati in chiave di ripensamento complessivo dell'organizzazione, siano in grado di generare un ritorno importante per l'impresa.

In prospettiva, le imprese pur trovandosi in fasi diverse del proprio percorso di sostenibilità, riconoscono quanto questo sia un tema centrale destinato a guadagnare ulteriori posizioni nella classifica delle priorità nei prossimi anni: il 43% del campione ritiene che la sostenibilità sia oggi una scelta coerente con le crescenti richieste dei consumatori di prodotti e processi sostenibili,

mentre il 30% ritiene la sostenibilità uno strumento di competitività nell'ambito della filiera e per garantire la crescita dell'azienda nel lungo periodo. Resta, tuttavia, ampiamente prevalente l'idea che la sostenibilità sia ancora e soprattutto una risposta etica e di responsabilità da parte delle imprese verso la propria comunità e il territorio, confermando quanto è emerso nelle interviste in profondità in cui viene raccontato come questo comportamento sia in molti casi presente nel DNA originario del sistema produttivo nordestino.

ALLEGATI

1. TRACCIA DI INTERVISTA

- Descrizione dell'azienda e dei fatti che hanno maggiormente inciso sulla sua storia
 - Mercato in cui si colloca
 - Definisce la sua azienda sostenibile? Se sì, in che termini? Dal punto di vista ambientale, sociale, entrambe?
 - Motivazioni che hanno spinto l'azienda a adottare politiche sostenibili. (spinta da clienti, risposta a mercato, risposta etica dell'azienda)
 - C'è stato un "momento" in cui l'azienda ha deciso di adottare politiche sostenibili?
 - Descrizione di politiche sostenibili intraprese per quanto riguarda: sostenibilità ambientale
 - Riduzione delle immissioni in atmosfera
 - Formazione interna sulle tematiche della sostenibilità ambientale
 - Risparmio energetico e riduzione dei consumi
 - Investimenti in tecnologie e attrezzature rispettose dell'ambiente
 - Acquisto e utilizzo di materiale (materie prime, semilavorati...) a minor impatto ambientale
 - Utilizzo di materiale riciclato
 - Riciclo e riuso dei propri materiali di produzione
 - Riduzione degli imballaggi
 - Riduzione dei rifiuti
 - Progettazione secondo i criteri della "riciclabilità"
 - Ideazione/progettazione di prodotti a ridotto impatto ambientale
 - Campagne di comunicazione esterna sul tema del profilo green dell'azienda
 - Riduzione dei costi di trasporto delle materie prime e dei prodotti
- e la sostenibilità sociale:
- Ha elaborato un proprio codice etico o codice di condotta
 - Ha realizzato iniziative rivolte al miglioramento del benessere dei propri dipendenti (es. orari di lavoro, interventi sull'ambiente di lavoro)
 - Ha realizzato iniziative rivolte al miglioramento delle condizioni di lavoro dei propri fornitori (es. formazione ai fornitori in materia di sicurezza)
 - Ha realizzato iniziative rivolte a migliorare il benessere della comunità locale sede di localizzazione dell'impresa (es. divulgazione nelle scuole sui temi della sostenibilità)
 - Ha realizzato iniziative rivolte a migliorare il benessere delle comunità o gruppi di persone a livello internazionale (es. formazione)
 - Ha realizzato accordi con altre imprese o enti del territorio sui temi di responsabilità sociale
- Come "controllare" e "garantire" la sostenibilità lungo la filiera?
 - L'introduzione di politiche sostenibili ha modificato la struttura aziendale?
 - È stato necessario assumere figure professionali con competenze specifiche?
 - Quali sono state le maggiori difficoltà nell'implementazione e vantaggi derivati dall'attuazione di politiche sostenibili?

- Sfruttamento e ritorno in termini di immagine
- Ci sono già dei riscontri positivi dall'introduzione di queste politiche?
- La sua impresa ha scelto di passare dal Bilancio annuale al Report Integrato o sta valutando di farlo?
- In prospettiva futura (2-5 anni) cosa si aspetta l'azienda dall'aver introdotto queste politiche in termini sia di immagine che di fatturato...
- Quali sono le prossime azioni, progetti e obiettivi per quanto riguarda la sostenibilità?
- Sostenibilità e sistema creditizio. Riterrebbe interessante per la Sua Azienda valutare linee di credito con un sistema premiante legato al raggiungimento di specifici obiettivi di sostenibilità ambientale, sociale e di governance?

2. TESTO DEL QUESTIONARIO

Dati anagrafici e aziendali

Nome e cognome di chi compila (facoltativo) _____

e-mail _____

Ruolo

- CEO (AD, DG)
- CFO
- Responsabile Comunicazione
- Responsabile Risorse Umane
- Responsabile sostenibilità
- Altro _____

Classe di fatturato domanda filtro

| | | |
|--------------------------|-------------------|----------|
| <input type="checkbox"/> | 0 – 10 ml euro | SCARTARE |
| <input type="checkbox"/> | 11 – 20 ml euro | SCARTARE |
| <input type="checkbox"/> | 20 – 50 ml euro | |
| <input type="checkbox"/> | 50 – 200 ml euro | |
| <input type="checkbox"/> | Oltre 200 ml euro | |

Numero dipendenti

| | |
|--------------------------|----------------------|
| <input type="checkbox"/> | 0 – 50 dipendenti |
| <input type="checkbox"/> | 51 – 100 dipendenti |
| <input type="checkbox"/> | 101 – 250 dipendenti |
| <input type="checkbox"/> | 251 – 500 dipendenti |
| <input type="checkbox"/> | Oltre 500 dipendenti |

L'Azienda è:

| | |
|--------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Impresa familiare |
| <input type="checkbox"/> | Impresa con proprietà mista |
| <input type="checkbox"/> | Imprese con quota di private equity |
| <input type="checkbox"/> | Impresa quotata in Borsa |

L'Azienda lavora prevalentemente nel:

| | |
|--------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> | B2B – Business to business |
| <input type="checkbox"/> | B2C – Business to consumer |

1 Se dovesse definire la sua impresa, la considera sostenibile? (una sola risposta)

sì, sia dal punto di vista ambientale che sociale

sì, solo per quanto riguarda la sostenibilità ambientale

sì, solo per quanto riguarda la sostenibilità sociale

no, né dal punto di vista ambientale né sociale

2 È possibile individuare un momento in cui l'azienda ha fatto una svolta in termini di sostenibilità?

SI

NO

2.1 Se sì, quando? (anno)

2.2 E quale? (campo libero testo)

3 Nella sua impresa, sono state intraprese politiche aziendali riconducibili ad alcuni dei seguenti aspetti legati alla sostenibilità ambientale?

| | Si, volontarie | Si, spinti dalle norme | NO |
|--|--------------------------|------------------------------|--------------------------|
| Riduzione delle immissioni in atmosfera | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Formazione interna sulle tematiche della sostenibilità ambientale | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Risparmio energetico e riduzione dei consumi | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Investimenti in tecnologie e attrezzature rispettose dell'ambiente | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Acquisto e utilizzo di materiale (materie prime, semilavorati...) a minor impatto ambientale | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Utilizzo di materiale riciclato | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Riciclo e riuso dei propri materiali di produzione | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Riduzione degli imballaggi | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Riduzione dei rifiuti | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Progettazione secondo i criteri della "riciclabilità" anche degli imballaggi | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ideazione/progettazione di prodotti a ridotto impatto ambientale | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Campagne di comunicazione esterna sul tema del profilo green dell'azienda | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Altro specificare | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

4 La sua azienda utilizza i seguenti marchi o certificazioni ambientali di prodotto o processo?

| | SI | NO |
|--|--------------------------|--------------------------|
| Emas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ecolabel | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| EDP (dichiarazione ambientale di prodotto) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| UNI EN ISO 14001 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Fair Trade | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Vegan OK | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Certificazione ICEA | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| EU organic farming | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Marchi regionali o nazionali specificare _____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Altro (specificare) _____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

5 Quali delle seguenti azioni di sostenibilità sociale ha intrapreso la Sua azienda?

| | SI | NO |
|---|--------------------------|--------------------------|
| Ha realizzato iniziative rivolte al miglioramento delle condizioni di lavoro dei propri fornitori (es. formazione ai fornitori in materia di sicurezza) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Mensa aziendale | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Asilo aziendale | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Entrata/uscita flessibili | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Smart working | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ha realizzato iniziative rivolte a migliorare il benessere della comunità locale (es. divulgazione nelle scuole sui temi della sostenibilità) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ha realizzato iniziative rivolte a migliorare il benessere delle comunità o gruppi di persone a livello internazionale (es. formazione) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Altro (specificare) _____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

6 Motivazioni che hanno spinto la sua organizzazione a promuovere politiche di sostenibilità ambientale e sociale

| | SI | NO |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 1 Adottare comportamenti etici e responsabili (per volontà aziendale) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 Garantire il profitto nel lungo termine | | |
| 3 Rispettare obblighi di legge e di regolamenti | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 Rispondere alle richieste del consumatore | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 Rispondere alle richieste dell'azienda a valle della filiera | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6 Favorire l'innovazione di prodotto | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | | |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 7 Favorire l'innovazione nello sviluppo dei processi | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8 Altro (specificare) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

7 Ritieni che essere “sostenibili” consenta di aumentare l’attrattività dell’impresa verso i giovani lavoratori?

- Si
No

Se ha risposto sì ad almeno una tra le opzioni della domanda 3 o della domanda 5

8 Quali sono i benefici effettivamente conseguiti grazie all’investimento in sostenibilità per la Sua Azienda? (possibili più risposte)

- Miglioramento reputazione brand
- Maggiore efficienza interna
- Aumento vantaggio competitivo grazie al posizionamento sostenibile
- Miglioramento nella compliance interna
- Miglioramento nella governance interna
- Riduzione dei rischi
- Migliore capacità di attrarre e gestire talenti
- Miglioramento nelle relazioni con gli stakeholders
- Nessun beneficio sostanziale
- Altro (specificare) _____

9 Relativamente al rapporto tra sostenibilità e tecnologia, ritiene che la tecnologia sia:

- un aiuto allo sviluppo di prodotti o processi sostenibili
- un freno allo sviluppo di prodotti o processi sostenibili
- nessuna delle due

10 Quali sono le priorità della Sua Azienda in campo ambientale e sociale nei prossimi 5 anni (max 3 risposte)

- Incrementare l’efficienza energetica
- Salute e sicurezza dei lavoratori
- Comunicazione e trasparenza informativa verso tutti gli stakeholders
- Fornire prodotti e servizi eco-compatibili
- Recupero e riciclo rifiuti
- Promuovere i rapporti con le comunità locali
- Riduzione fattori inquinanti
- Promuovere prassi di diversity management
- Riduzione consumi idrici
- Nessun obiettivo/priorità

Altro (specificare) _____

Se risposto tutti NO tra 3 e 5

11 Se non si sono realizzate innovazioni per la sostenibilità quali sono stati i principali motivi?

| | VERO | FALSO |
|---|--------------------------|--------------------------|
| Al momento la sostenibilità non è una scelta strategica | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Mancanza di competenze interne | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Mancanza di risorse finanziarie necessarie | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Il mercato non paga/riconosce gli investimenti in sostenibilità | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Scarsa cultura manageriale rispetto a tali prassi | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Scarsi ritorni finanziari | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Altro (specificare: _____) | | |

12 Rispetto alle necessità della sua azienda e ai temi della sostenibilità ambientale e sociale come valuta la dotazione delle seguenti competenze nella sua impresa? [una scelta per opzione]

| | Non necessari e | Totalmente assenti ma necessarie | Presenti ma da potenziare | Soddisfacente |
|--|--------------------------|----------------------------------|---------------------------|--------------------------|
| Cultura e visione sostenibile da parte del management | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Progettazione di prodotti e packaging Green | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Revisione dei processi produttivi | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Logistica/supply chain management | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Management dei rifiuti | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Marketing d'acquisto green/sostenibile | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Comunicazione sostenibilità ambientale | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Comunicazione sostenibilità sociale | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Gestione della sostenibilità sociale in ambito risorse umane | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Strutturazione reporting ambientale/sociale | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

13 È stata modificata la struttura organizzativa per trattare tematiche e coordinare progetti legati alla sostenibilità?

Si

No

14 È stata assunta o sono state assunte figure professionali dedicate, come Responsabili della sostenibilità?

Si

No

Se almeno un sì nella 3 o 5

15 La sua impresa utilizza nella comunicazione il fatto di essere sostenibile?

Sì

No

16 La sua impresa ha scelto di passare dal Bilancio annuale al Report Integrato (inteso come unico documento che integra tutta la rendicontazione aziendale)?

Sì

No

No, ma lo stiamo valutando

17 Quali possono essere, secondo lei, i vantaggi di un modello di rendicontazione non finanziaria?

(indicare il livello di importanza: 1 – importanza minima; 5: importanza massima)

| Vantaggi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Miglioramento immagine e brand aziendale | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Miglioramento posizionamento a livello di supply chain | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Incremento capitale relazionale | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Supporto dai propri stakeholder | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Reperimento migliori risorse umane e valorizzazione di quelle presenti | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Riconoscibilità da parte del mercato | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Miglioramento dei rapporti con il sistema creditizio | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Maggiore attrattività verso i lavoratori | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

18 Riterrebbe interessante per la Sua Azienda valutare linee di credito con un sistema premiante legato al raggiungimento di specifici obiettivi di sostenibilità ambientale e sociale?

Sì

No