





La sostenibilità nel terziario:

stato dell'arte, prospettive di crescita e posizionamento strategico delle imprese





Il report è stato realizzato da ERGO S.r.l. per conto di QUADRIFOR Coordinamento del report: Francesco Rizzi, Eleonora Annunziata Coordinamento editoriale: Francesco Rizzi, Anna Vaiasicca Contributi: Vittorio Garibbo e Francesco Ghezzi hanno contribuito congiuntamente alla stesura dei capitoli 1-3 del report e delle conclusioni, Anna Vaiasicca ha contribuito con il capitolo "Lo scenario nazionale per le imprese del Terziario".

SOMMARIO

Executive summary

Premessa

Lo scenario nazionale per le imprese del Terziario

Capitolo 1: Inquadramento

- 1.1 La sfida globale e nazionale per la sostenibilità
- 1.2 La sostenibilità nel Settore Terziario
- 1.3 Stato dell'arte nel settore servizi e ritardo nella Implementazione di iniziative concrete
- 1.3.1 Motivazioni e reason-why
- 1.3.2 Environmental
- 1.3.3 Social
- 1.3.4 Governance

Capitolo 2: L'indagine e i risultati

- 2.1 Metodo
- 2.2 Risultati
- 2.2.1 Motivazioni
- 2.2.2 Promotore
- 2.2.3 Iniziative Ambientali
- 2.2.4 Iniziative Sociali Interne
- 2.2.5 Iniziative Sociali Esterne
- 2.2.6 Iniziative di Governance
- 2.2.7 Risultati e sfide future
- 2.2.8 Evoluzione Organizzativa Aziendale

Capitolo 3: La sostenibilità ed il posizionamento strategico dell'impresa

- 3.1 L'interpretazione della sostenibilità in chiave strategica
- 3.2 La matrice di Hart
- 3.3 La matrice di Orsato
- 3.4 La matrice di Yol Lee e Rhee
- 3.5 La matrice del posizionamento strategico ambientale

Conclusioni

Acknowledgments

Glossario

Bibliografia

Appendice: profili delle aziende intervistate

EXECUTIVE SUMMARY

I principi della sostenibilità, intesa come paradigma in grado di rispondere alle esigenze di crescita economica, tutela dell'ambiente e di sviluppo equo e giusto della società, sono argomenti diffusi e dibattuti su molteplici tavoli. La sostenibilità è pop, è tendenza, è marketing e gestione delle vendite ma è anche preoccupazione, senso di responsabilità e di urgente risposta; la sostenibilità attualmente ricopre significati differenti in relazione ai diversi interlocutori e dei tavoli di discussione dove viene affrontata.

Sebbene, in linea di principio, debba considerarsi un bene parlare frequentemente di sostenibilità, la compresenza di molteplici ambiti d'azione e di altrettanti interlocutori può generare un senso di entropia. Inoltre, il meritato senso di gravità che talvolta accompagna le tematiche ecologiche e sociali, può creare un sentimento di sconforto e di inadeguatezza, diffondendo un pensiero di generale impotenza individuale nei confronti di una sfida ambientale troppo grande.

Questo studio non nasce per descrivere le molteplici tensioni cui la sostenibilità è soggetta, né per comprendere la pluralità di attori che vi orbitano intorno. Questo report, tramite un taglio business-oriented, supera i suddetti problemi di complessità interpretativa del fenomeno parlando specificatamente delle imprese, in particolare focalizzandosi su quelle che afferiscono al settore terziario.

Lo studio, infatti, si propone prima di tutto di individuare perché i temi della sostenibilità debbano essere affrontati anche dalle imprese del settore terziario, e solo successivamente proporrà al lettore una panoramica delle iniziative che le imprese di questo settore intraprendono. Partendo da una dimensione globale e generalista che introduce la sostenibilità secondo i criteri Environmental, Social and Governance (ESG), questo documento evolve con un approccio ad imbuto passando dal generale al particolare, descrivendo le leve e le iniziative sostenibili che un set di imprese operanti nel mercato italiano hanno implementato.

Gli autori hanno adottato un approccio pragmatico e realista, che supera la narrativa positivista secondo la quale i percorsi sostenibili siano sempre, e solo, forieri di vantaggi economici-finanziario-competitivi. Al contrario questo studio, partendo da una profonda comprensione delle difficili dinamiche di mercato cui le imprese sono soggette, cerca di definire come la sostenibilità possa inserirsi in tale complessità per raggiungere un equilibrio tra economia, ambiente e società. In estrema sintesi, nella sezione dedicata ad i risultati verrà proposta una mappatura de: (i) le motivazioni che guidano percorsi di sostenibilità; (ii) le iniziative intraprese dalle imprese del terziario; (iii) i risultati ottenuti, gli approcci win-win e i trade-offs sottostanti; (iv) le trasformazioni organizzative generate da tali percorsi; (v) i processi di integrazione delle strategie ambientali con i modelli di business tradizionali.

Nella parte conclusiva del report viene posta particolare enfasi sulla dimensione strategica di impresa. Tramite una serie di matrici ben note alla letteratura di management della sostenibilità, individueremo il punto di congiunzione tra il posizionamento strategico aziendale e la postura sostenibile adottata. Questo ci consentirà di comprendere i punti di forza e quelli di miglioramento di ciascuna strategia e, secondo una prospettiva dinamica, le nuove direzione cui tendere. Questa sezione testimonia l'indirizzo aziendale del report; direttori e manager di impresa potranno utilizzare questi strumenti in termini comparativi, definendo il posizionamento attuale che le rispettive aziende hanno e le nuove strategie ambientali da sviluppare in ottemperanza delle peculiarità dei settori in cui

Questo approccio parte dalla pacifica accettazione che la strategia ambientale possa coesistere e contaminarsi con la strategia di business di certe imprese, e talvolta diventarne un chiaro fattore di vantaggio competitivo. Aziende come Patagonia o Save the Duck fanno della sostenibilità il proprio marchio di fabbrica definendo sulla base di tali criteri le operations quotidiane, il posizionamento di mercato, le relative risposte competitive. Le piccole medie imprese italiane, operanti nel settore terziario, cosa possono avere in comune con i leader globali della sostenibilità?

Pertanto, si avrà modo di comprendere come la sostenibilità sia trasversale ai settori di appartenenza e alle dimensioni di impresa. Intervistando aziende di diverse dimensioni e con diverso grado di esperienza sul tema, ogni imprenditore, manager e dirigente d'azienda potrà riscontrare una familiarità con la propria impresa e comprendere come la sostenibilità possa diventarne componente integrata e determinante.





PREMESSA

Quadrifor è l'Istituto Bilaterale per lo sviluppo della Formazione dei Quadri del Terziario, Distribuzione e Servizi, costituito nel 1995 sulla base dell'intesa contrattuale sottoscritta da Confcommercio e Filcams-CGIL, Fisascat-CISL, UilTucs-UIL. L'istituto promuove iniziative di formazione indirizzate allo sviluppo delle conoscenze e competenze professionali dei Quadri del Terziario, e rappresenta un punto di riferimento per oltre 90.000 quadri e più di 17.500 aziende. In questa cornice mira ad accrescere le competenze specifiche dei quadri nei vari settori e implementa, sul versante delle imprese, la conoscenza e il dibattito su alcuni temi di interesse trasversale ai settori del comparto, come lo sviluppo tecnologico, le nuove tendenze e le implicazioni legislative che le vedono misurarsi in nuovi scenari.

Questo report nasce dalla volontà di Quadrifor di rappresentare un punto di riferimento per l'esplorazione di nuove tematiche di interesse per il Terziario e per contribuire con continuità alla crescita di una cultura consapevole, attraverso la realizzazione di studi settoriali sui temi di massima attualità e rilevanza e la loro diffusione presso la comunità economica che rappresenta. Infatti, i temi della sostenibilità sono in questi ultimi anni più che mai di interesse per i legislatori, con implicazioni dirette per diversi settori della società. L'input delle istituzioni mette in primo piano il ruolo delle imprese nell'adozione delle strategie volte agli obiettivi di sostenibilità ESG (enviromental, social, governance) e la loro reputazione presso i consumatori.

Pertanto l'Istituto, forte del ruolo assunto negli anni nei confronti della comunità che rappresenta, ritiene di contribuire allo sviluppo attraverso la diffusione di una riflessione scientifica, empirica e pragmatica sulle modalità con cui la sostenibilità si inserisce nel Comparto del Terziario e dei servizi.

Questo studio è in linea con la missione dell'Istituto che consiste nell'anticipare i fabbisogni di conoscenza e sviluppare nuove tematiche nella formazione dedicata al middle management, in risposta alle sfide di domani. Lo studio è stato realizzato da ERGO, società Spin off della Scuola Superiore di Studi Universitari e di Perfezionamento Sant'Anna di Pisa. L'azienda svolge attività di consulenza focalizzata sulla gestione ambientale e sul management della sostenibilità di Imprese, Prodotti, Amministrazioni, Cluster e Territori. Hanno collaborato con Ergo ricercatori e docenti della Scuola Superiore Sant'Anna creando un gruppo multidisciplinare attento a fondere insieme, e bilanciare, la conoscenza scientifica sul tema della sostenibilità e la natura pragmatica ed orientata al mercato di questo documento. Lo scopo di tale lavoro è infatti quello di sensibilizzare le imprese del settore terziario sul tema della sostenibilità, diffondendone i principi cardine, le pratiche di mercato e le nuove e più avanguardistiche frontiere. Si rivolge principalmente al middle management e alle imprese che hanno avviato un progetto, oppure che si accingono a farlo, in direzione della sostenibilità delle attività e dell'organizzazione. Superando il binomio sostenibilità – ambiente, verrà condivisa la visione olistica e attuale sul tema, collegato alla dimensione sociale e di governance delle imprese.

Il lettore potrà familiarizzare con le tendenze più globali della sostenibilità nel settore terziario, e successivamente trovare una serie di casi studio espressione della realtà italiana. La storia di tali imprese, le loro sfide, le best practice che hanno adottato ed in generale la loro crescita ed evoluzione potrà servire al lettore, per sviluppare un'ampia visione di questo tema ed innescare virtuosi approcci di emulazione delle pratiche e delle strategie sostenibili.

LO SCENARIO NAZIONALE PER LE IMPRESE DEL TERZIARIO

Il tema della sostenibilità ha visto alternarsi l'attenzione dei diversi livelli di governance, internazionali, comunitari e nazionali. Negli anni più recenti si confrontano l'emersione di singole iniziative spontanee, guidate dalla visione dei leader fondatori dell'impresa e dalla disponibilità delle risorse da investire, con l'affermazione di normative più stringenti che impongono l'adozione a livello Comunitario delle misure decise con il Piano Green deal (2020).

Nel nostro Paese abbiamo assistito allo sviluppo del settore industriale petrolchimico, chimico e farmaceutico che ha compromesso la vivibilità di intere aree e nel quale si è registrato il primo grave incidente ambientale che ha dato avvio con la Direttiva Seveso (Dir 82/501/CE) allo sviluppo di una normativa europea dedicata alla sicurezza nei luoghi di lavoro e alla prevenzione dei disastri ambientali. Da allora il fattore ambientale ha avuto un interesse crescente da parte dei legislatori, che hanno regolamentato con stringenti obblighi di legge alcuni settori produttivi, con un approccio di prevenzione dei rischi di incidenti e di disastri ambientali. L'introduzione e la diffusione di misure di prevenzione dei fattori inquinanti, di sostenibilità e di valorizzazione del fattore ambientale, hanno avuto l'effetto di portare all'attenzione le tematiche presso i settori produttivi non direttamente coinvolti dalle normative dedicate. Diverse imprese hanno assunto un ruolo proattivo nello sviluppare azionidi contenimento, di minimizzazione e di azzeramento degli effetti sull'ambiente, portando i risultati di questa attività a valore, come effetto distintivo della propria mission, iscrivendolo nei tratti che hanno contribuito a caratterizzare la loro storia e a guidare il loro sviluppo.

Tra i provvedimenti più recenti che incidono in direzione di una svolta culturale in chiave green si evidenzia la Rendicontazione della sostenibilità aziendale, introdotta con la Direttiva 2014/95 dell'UE e adottata in Italia con il D. Lgs. 254/2016, che oltre a vincolare un certo numero di imprese alla redazione della "Dichiarazione non finanziaria" con cui presentare il proprio bilancio di sostenibilità, documentato e trasparente, ha esteso il significato di sostenibilità ad altre due dimensioni del sistema aziendale interdipendenti, rimaste fino ad allora sullo sfondo, quella sociale e quella economica. Tale provvedimento ha sostanzialmente introdotto una valutazione delle imprese non più limitata al capitale tangibile, materiale e finanziario, ma ha esteso di fatto l'analisi delle risorse disponibili al capitale intangibile, promuovendo un modello organizzativo e di gestione aziendale molto caratterizzato a livello comunitario, di cui le imprese obbligate a presentare il bilancio hanno dovuto tenerne conto, per adeguarsi agli standard individuati dal livello centrale e per rispondere alle politiche emanate in materia ambientale, alle politiche sociali con la gestione del personale e nel rispetto dei diritti umani, inclusa la lotta alla corruzione. A dicembre del 2022 una nuova Direttiva UE (2022/2464), che sostanzialmente promuove l'adozione di comportamenti sostenibili e responsabili da parte delle imprese, introduce un nuovo e unico framework con cui le maggiori imprese nel mercato unico devono riportare le informazioni richieste, e contemporaneamente allarga la platea delle interessate dai nuovi obblighi introducendo modifiche a quelli in vigore. Con la Corporate Sustainability reporting (CSRD), la Commissione sostituisce la precedente formalità prevista e afferma il criterio della doppia materialità, richiedendo informazioni sulla sostenibilità che non riguardano più solo la dimensione non finanziaria, piuttosto estende la redazione del nuovo documento anche ad una valutazione contabile della sostenibilità, in cui devono essere dettagliati i costi dei processi di produzione relativi alle variabili ESG incorporate nel modello di business (materialità finanziaria: dall'esterno all'interno), mettendo





in trasparenza l'impatto finanziario della sostenibilità ambientale e sociale che diventa parte integrante della relazione che le aziende devono presentare. Inoltre, con la medesima relazione le aziende devono rendicontare come le loro politiche aziendali possono influire e impattare sull'ambiente e nella società (materialità esterna o di impatto). L'Italia con la Legge 21/2/2024 di Delegazione Europea 2022-2024 ha adottato questa Direttiva. Si stima che nel Paese la platea di imprese interessate dal nuovo obbligo siano intorno alle 5.000 per il primo anno di presentazione delle relazioni (2025), ma il numero è destinato ad ampliarsi visto che l'obbligo riguarderà anche imprese non quotate e le PMI, purché rispondano a due criteri tra i seguenti tre: numero medio di 250 dipendenti, 25 milioni di stato patrimoniale e 50 milioni di ricavato. Questi vincoli negli anni successivi varieranno, fino a includere anche le microimprese.

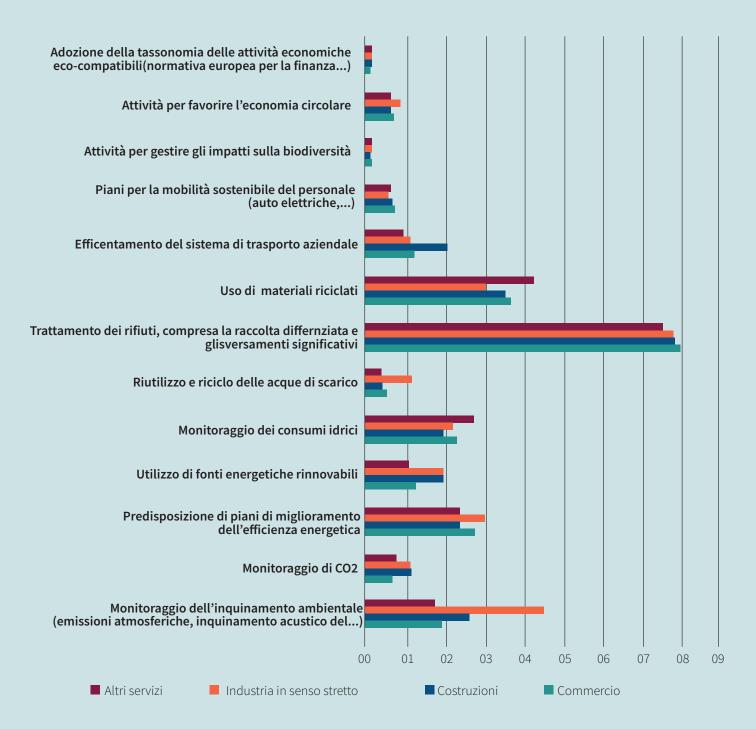
Per conoscere lo stato dell'arte nel contesto nazionale, circa l'avanzamento delle imprese nell'adozione delle misure di sostenibilità, si propone di osservare le evidenze che emergono dai dati statistici disponibili a carattere nazionale, relativi agli anni 2021-2022.

Un primo elemento generale quantifica che sono il 23.5% delle imprese, in valore assoluto 387.302, quelle che hanno intrapreso almeno una attività in direzione di una maggiore sostenibilità ambientale.

Per i settori inclusi nel comparto Terziario, quelle che operano nell'ambito del Commercio costituiscono poco più del 23%, mentre quelle incluse negli Altri servizi sono il 39.7%; dunque circa il 62% di imprese che hanno avviato un percorso in questa direzione sono nel comparto Terziario.

L'analisi di seguito esposta, basata sugli indicatori individuati da Istat, esamina dunque, dapprima le scelte effettuate per la tutela ambientale e in seguito le soluzioni adottate per la sostenibilità sociale.

¹Istat - Censimento Permanente delle imprese 2023: primi risultati (https://www.istat.it/it/archivio/290644)



Graf.1 - Comparazione tra i Comparti produttivi sugli indicatori di tutela ambientale, annualità 2021-2022 (val.%), (Elaborazione Quadrifor su dati Istat)

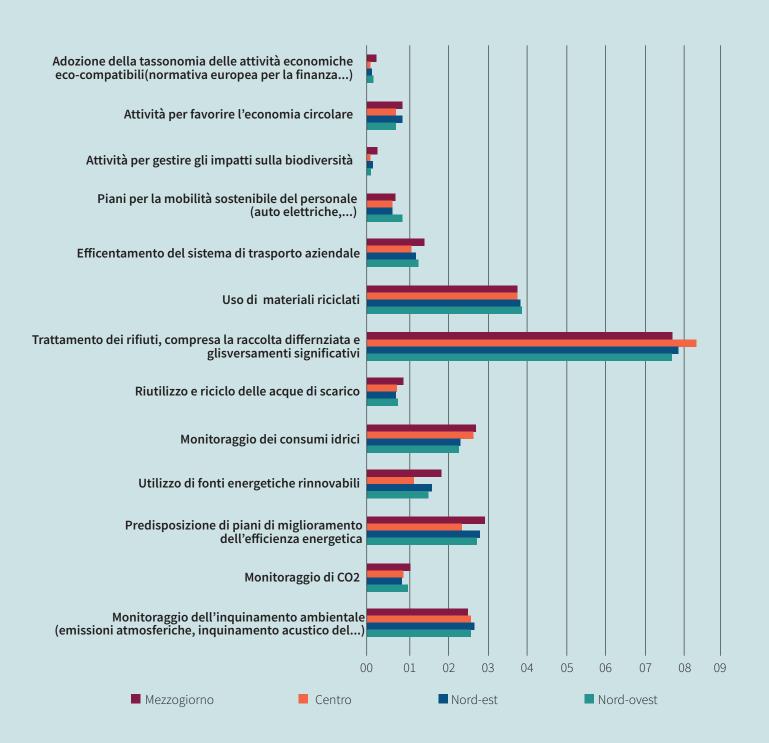
Al primo grafico si propone una comparazione per il biennio 2021-2022 delle attività intraprese per la tutela ambientale tra i principali comparti economici, i valori sono riportati in percentuale. L'indicatore su cui si concentra il maggior numero di iniziative delle imprese di tutti i comparti è il trattamento dei rifiuti e, come si può cogliere dal grafico, il Commercio con l'80.5% registra un impegno di poco maggiore degli altri comparti. Segue l'uso dei materiali riciclati, in cui risultano particolarmente attivi gli Altri servizi con il 43.3%, seguiti dal Commercio con il 37.2%. Ancora per Altri servizi è significativa la percentuale del 27.8% relativa alle imprese impegnate nell'attività di monitoraggio dei consumi idrici, seguita dal Commercio con 23.5%.

È interessante osservare dal grafico come i settori mostrano di impegnarsi maggiormente nelle attività in cui sono più esposti. Ad esempio, per le imprese che si occupano di Costruzioni l'efficientamento del sistema di trasporto costituisce un anello importante del processo di produzione che inizia con 21.3% ad attirare un certo interesse, e dal quale dipendono altre attività; mentre per gli altri settori l'interesse per l'efficienza del trasporto è ancora più contenuto. Nel commercio, dove pure il trasporto costituirebbe una componente importante, le imprese che vi stanno investendo si fermano al 12.6%.

Per il 48.5% delle imprese dell'Industria il monitoraggio dell'inquinamento ambientale resta l'attività prioritaria su cui investire, segno probabilmente che in questa direzione lo spazio di intervento è ancora ampio. Infine, per il 28.3% delle imprese del Commercio gli investimenti sono diretti all'efficientamento energetico, che rappresenta per molti esercizi e per la grande distribuzione una voce di costo impegnativa.

Altre attività come il riciclo dell'acqua, le attività per favorire l'economia circolare e la preservazione della biodiversità, sono attività veramente marginali nella gestione dei fattori ambientali per le imprese di tutti i comparti.





Graf.2 - Ripartizione territoriale degli indicatori di tutela ambientale, annualità 2021-2022 (val%). (Elaborazione Quadrifor su dati Istat)

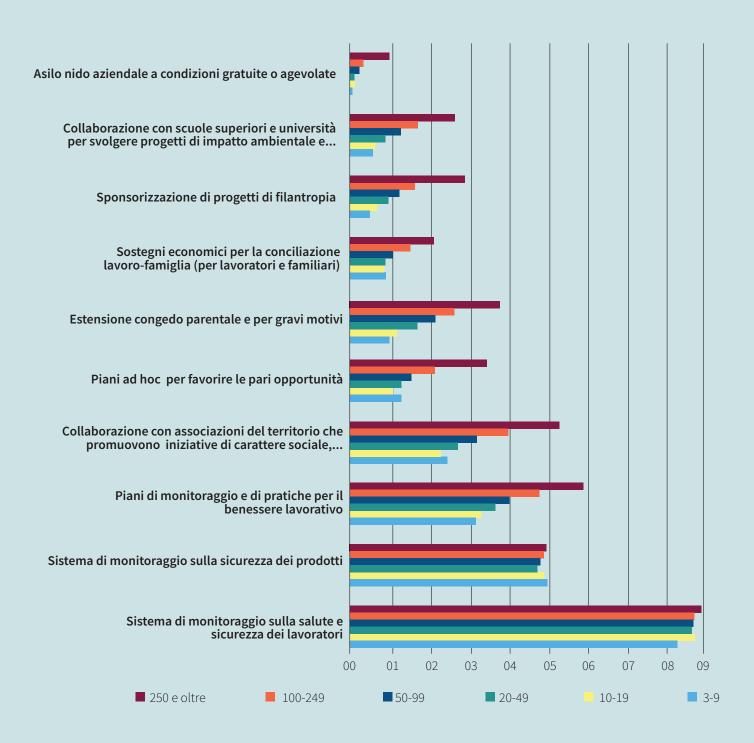
I dati osservati a livello territoriale riservano qualche sorpresa, come mostra il Graf. 2. Ad esempio, l'impiego di materiali riciclati risulta distribuito in maniera pressoché omogeneo nel territorio nazionale. Per diversi indicatori si evidenzia invece un maggiore impegno delle imprese che operano nel Mezzogiorno che si distinguono particolarmente in merito alla predisposizione di piani per l'efficientamento energetico col 28.3%, al monitoraggio dei consumi idrici con il 27%, all'utilizzo delle fonti energetiche rinnovabili col 17,3, al riciclo delle acque di scarico con l'8.3%, questo dato pur contenuto è il più alto delle 4 aree territoriali. Infine, per quanto misurato, il Mezzogiorno con il 13.5% predomina anche nell'impegno per l'efficientamento del sistema di trasporto aziendale.

Il primato di quest'area in questi indicatori potrebbe spiegarsi con il bisogno delle imprese di sopperire alla mancanza di infrastrutture idriche e di trasporto, quindi nonostante le diverse carenze strutturali le aziende sembrano dimostrare una vivace attività verso il fattore ambientale.

L'indicatore relativo al trattamento dei rifiuti, su cui si concentrano il maggior numero di attività delle aziende, vede il Centro Italia raggiungere il miglior risultato con l'82.4%. Per quanto riguarda il quadro della sostenibilità sociale e delle attività finalizzate a migliorare le condizioni di vita lavorativa, realizzate nel medesimo periodo, occorre osservare i dati al Graf. 3, che riassumono il posizionamento delle principali attività volte a migliorare le condizioni del contesto organizzativo e di lavoro dei dipendenti, e nel quale sono state confrontate le imprese di tutti i comparti produttivi per classi dimensionali. Premesso che tutte le aziende incluse hanno realizzato, come nel caso della tutela ambientale, almeno una tra le variabili riportate nel grafico 3, si osserva che la classe che più di altre risponde con maggiore impegno su tutte le condizioni osservate, è quella che novera più di 250 dipendenti.

Quasi tutte le dimensioni di imprese mostrano di impegnarsi abbastanza sul sistema di monitoraggio sulla salute e sicurezza dei lavoratori, visti anche gli obblighi di legge, un po' meno la classe 3-9 addetti che raggiunge l'83.1%. Questa dimensione di impresa con il 49.3% riesce comunque a fare meglio delle altre per quanto riguarda il monitoraggio sulla sicurezza dei prodotti, superando di pochissimo la classe con più di 250 addetti interessata per il 48.9%.





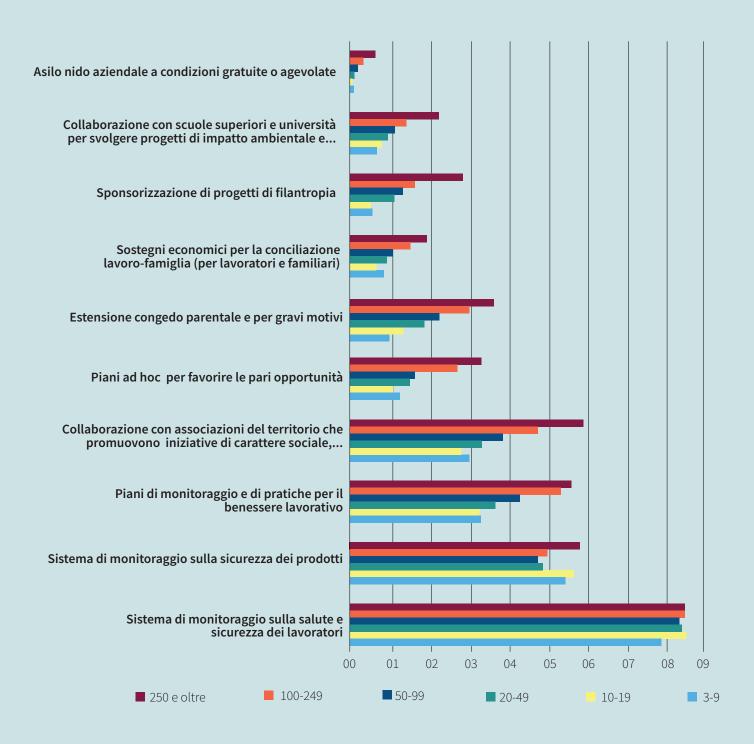
Nella predisposizione dei piani di monitoraggio per il benessere lavorativo il dato medio è di 32.6% e, come si può vedere dal grafico, le grandi imprese sono le uniche a toccare il 57.5%, staccando di oltre i 10 punti percentuali quelle della classe 100-249 addetti, mentre quella più piccola supera di poco il 30%. Probabilmente questo è l'indicatore che più di altri rileva in generale l'attuazione di misure di gestione del personale messe in atto per il benessere complessivo. Se i risultati delle grandi imprese mostrano la tendenza a propendere in questa direzione, meno incoraggiante è il riscontro sulle dimensioni più contenute.

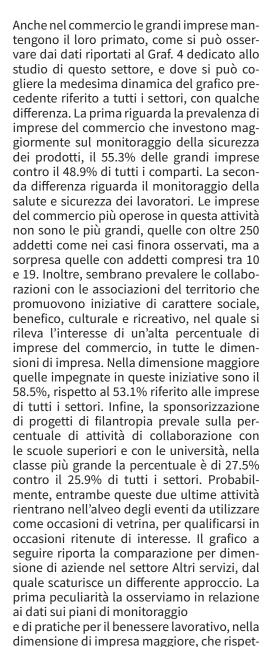
Il raffronto sulle attività promosse dalle aziende per favorire le pari opportunità mostra un interesse molto contenuto. Il dato medio delle imprese che si sono attivate in questa direzione è di 12.5%: le imprese più grandi primeggiano con il 33,3%, mentre è la classe tra i 10 e i 19 addetti a non dedicare attività in questa direzione. Un altro indicatore impiegato per approfondire la tematica di genere, nella logica di supporto per il ritorno delle donne al lavoro dopo la maternità, è la creazione di asili nido aziendali gratuiti, oppure a condizioni di favore. Questa attività risulta quella che complessivamente ha registrato minore interesse da parte delle aziende, infatti quelle che hanno attivato servizi in questa direzione si fermano al 9,1% e sono quelle di maggiori dimensioni. Nel settore commercio il medesimo dato scende a 5,9%. In tutti i comparti le attività di sostegno economico per la conciliazione lavoro-famiglia registrano la stessa dinamica: il 20.4% riguarda le grandi imprese che hanno promosso attività in questa direzione e solo l'8.4% appartengono alla classe 10-19.

Questi risultati mostrano ampi margini di miglioramento delle relazioni, per favorire un ampliamento della sostenibilità, sia nel numero di imprese attive in tal senso, sia nell'integrazione delle soluzioni in tutte le classi, e amaggior ragione tra le medie e piccole imprese.

Per quanto riguarda le attività di collegamento e la collaborazione con la società locale e il territorio, nonché con le università e le scuole superiori, queste sembrano essere di certo interesse per le grandi imprese e via via in misura minore per le imprese più piccole. È probabile che l'andamento ripetitivo tra le diverse variabili osservate, che vede un netto vantaggio delle grandi imprese su tutti gli indicatori, sia frutto non solo di un effetto di adattamento più rapido di questa tipologia aziende alle normative, ai diversi livelli di governance, oppure di adeguamento sui temi trend di carattere sociale, ma anche della presenza all'interno dell'organizzazione di una risorsa dedicata alla gestione di queste

attività, che assicurando la continuità e il collegamento tra diverse attività consentirebbe anche di capitalizzare le conoscenze su tali ambiti, contestualizzandole alle propensioni organizzative e dei suoi addetti, e in qualche modo ne facilita lo sviluppo.



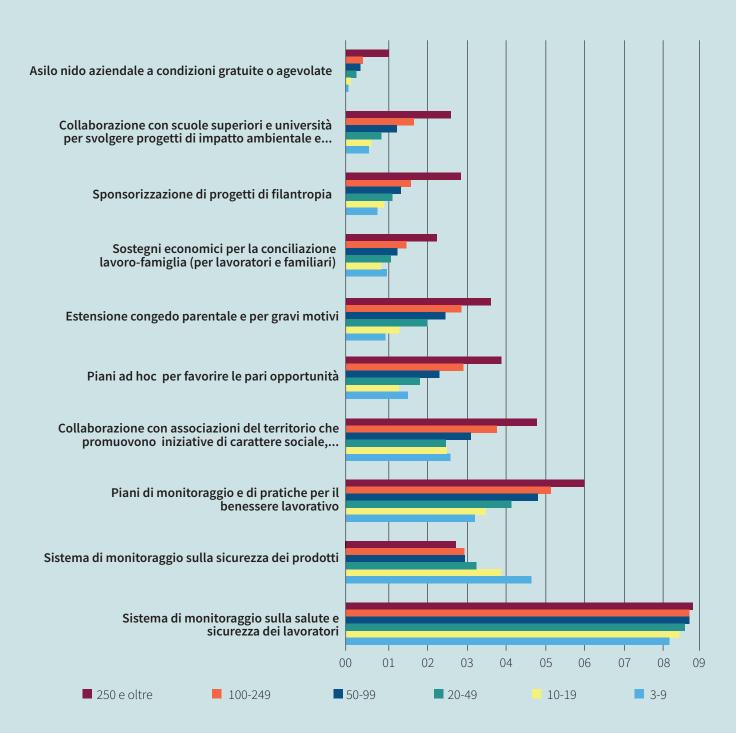


to al dato complessivo di tutti i settori, di 57.5% (Graf.3), per la medesima dimensione il settore sfiora il 60%, rivelando così un interesse e un impegno maggiore che replica in

quasi tutte le dimensioni di impresa.

Il monitoraggio della sicurezza dei prodotti non rientra negli interessi delle imprese di questo specifico settore. Quelle di maggiori dimensioni pongono l'attenzione ai bisogni dei clienti durante la fornitura dei servizi, mentre questa attività potrebbe essere di maggiore interesse per le imprese più piccole che si rivolgono a mercati altamente competitivi, come ad esempio nel caso delle software house. In questo caso, infatti, sono le imprese più piccole a dedicare la massima attenzione, il 46.3%, su tutte le altre.

Si rilevano dati più alti per quasi tutte le dimensioni di impresa anche per le attività che favoriscono, in ordine, le pari opportunità, l'estensione del congedo parentale, il sostegno economico per la conciliazione lavoro-famiglia e la creazione di asili nido aziendali. Pertanto il settore mostrerebbe sul versante della gestione del personale una maggiore attenzione, con diversi elementi di vantaggio, che lo portano ad essere più attrattivo sulle iniziative di welfare e ad avere un maggiore appeal sul mercato del lavoro. Inoltre, nelle attività di collegamento e di partecipazione ad iniziative locali si segnala un minor coinvolgimento, più o meno contenuto, nella collaborazione con le scuole superiori e le università, il 23.8% delle grandi imprese del settore, contro il 28.3% di tutti i comparti, e nella sponsorizzazione di progetti di filantropia, 25.4% rispetto al 25.9% in generale.



Graf. 5 - Comparazione **delle imprese del settore Altri Servizi per dimensione**, sulle azioni realizzate per migliorare la sostenibilità sociale della propria attività nel biennio 2021-2022 (val%). (Elaborazione Quadrifor su dati Istat)

Infine, un confronto interno al comparto Terziario sui dati finora osservati mette in luce una sostanziale differenza tra i due settori, Commercio e Altri servizi, per quanto riguarda le attività sostenute. Le imprese dei servizi mostrano un interesse maggiore rispetto alle altre, e una certa attenzione a individuare gli elementi di miglioramento del benessere lavorativo e delle condizioni di regolazione del rapporto di lavoro. Tendono inoltre, ad ampliare le relazioni esterne trovando forme di integrazione di interessi tra la propria organizzazione e le scuole/università di prossimità, per inserirsi nel tessuto sociale e svilupparsi con esso. Cercano inoltre, seppur limitatamente, forme di sostegno e di miglioramento economico per i propri dipendenti. Anche il tema delle pari opportunità si rivela di maggiore interesse per il settore dei servizi trasversalmente alle dimensioni di impresa, con il 39.1% nella dimensione più grande, rispetto al commercio che si ferma al 32.1%.

In sintesi, il settore commerciale dimostra di avere ampi spazi di intervento per crescere nell'impegno sulla sostenibilità ambientale e sociale.

In ultimo, i dati rilevati dall'istituto di statistica nazionale ci informano che le imprese che hanno predisposto il documento per la Rendicontazione non finanziaria (RNF) sono state in totale 17.563, di cui 3.636 del settore commercio e 7.094 per il settore dei servizi. Pertanto sarebbero più di quelle previste dagli obblighi di legge; di fatto fino al 2021 il numero di quelle che hanno depositato le relazioni è assolutamente inferiore al dato riportato da Istat. Forse per questo motivo la Commissione europea è tornata a regolamentare la materia nel 2022 con la Direttiva 2464, al fine di vedere ampliata nell'arco di pochi anni la platea delle imprese interessate.

Certamente, come si evidenzia all'interno di questo studio, da questi importanti cambiamenti culturali scaturiscono significative ricadute organizzative che si rifletteranno sulla gestione del personale e sul versante dei fabbisogni formativi, che inizieranno presto a emergere nelle diverse realtà imprenditoriali.



CAPITOLO 1 INQUADRAMENTO



1.1 - La sfida globale e nazionale per la sostenibilità

Il tema della sostenibilità è diventato negli ultimi anni sempre più popolare e la parola stessa è entrata nella vita di tutti i giorni legandosi ai prodotti, servizi, aziende ed abitudini comportamentali che contraddistinguono la nostra società.

Sebbene solo da tempi piuttosto recenti i consumatori si interroghino sulla "sostenibilità" dei modelli di consumo, le origini della riflessione sostenibile sono ben lontane. Tale concetto fu introdotto già nella conferenza delle Nazioni Unite tenutasi a Stoccolma nel 1972 dove per la prima volta emerse la necessità di accostare alla crescita economica la tutela dell'ambiente.

Oggi il concetto di sostenibilità cui facciamo riferimento sottende una visione olistica ed articolata del problema, ed include tre pilastri fondamentali che sono la crescita economica, lo sviluppo sociale e la tutela dell'ambiente (United Nation, World Summit 2005)².

L'agenda 2030 che le Nazioni Unite hanno approvato nel 2015 (UN, 2015a,b)³ rappresenta la formalizzazione dei tre pillar che vengono dettagliati in 17 macro-obiettivi (SDGs: Sustainable Development Goals) e 169 target, ed individuano le sfide che la comunità internazionale dovrà affrontare nei prossimi anni. Tramite questo documento, 193 Paesi membri delle Nazioni Unite, riconoscono la necessità e l'urgenza di promuovere uno «sviluppo che soddisfi i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle future generazioni di soddisfare i propri» (Brundtland, 1987, p. 41), ma anche una nuova visione etica e normativa del mondo e della società che deve dunque essere non solo economicamente prospera, "ma anche socialmente inclusiva, sostenibile per quanto riquarda l'ambiente e ben governata" (Sachs, 2015, pp. 12-133).

Le imprese giocano un ruolo fondamentale in questo percorso di trasformazione dell'attuale paradigma di produzione e consumo. Le aziende, infatti, sono quei soggetti che si interpongono tra le risorse ed il consumatore risultando dunque determinanti sotto il profilo della tutela ambientale. Esse, inoltre, rappresentano quelle aggregazioni umane capaci di incidere sia sulla crescita economica, sia sulle condizioni di vita dei contesti sociali in cui operano, diventando quindi un soggetto chiave nel processo di sviluppo sostenibile.

La comprensione del ruolo di primo ordine giocato dalle aziende è da attribuirsi ad una pluralità di tensioni che, secondo i primi studi ²Il "World Summit 2005" si riferisce alla Conferenza Mondiale delle Nazioni Unite che si è svolta dal 14 al 16 settembre 2005 a New York. Questa conferenza è stata un importante evento internazionale che ha riunito più di 170 capi di Stato e di governo per discutere di questioni globali. In tale contesto è stato reso manifesto l'impegno delle nazioni unite a promuovere lo sviluppo dei paesi del mondo sotto il profilo economico, sociale e ambientale, superando quindi la visione miope di crescita economica stand-alone.

³Il vertice delle Nazioni Unite del 25-27 settembre 2015 ha stabilito una nuova ambiziosa agenda per lo sviluppo sostenibile. Il nuovo piano approvato, denominato "Trasformare il nostro mondo: l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile entro il 2030', dichiara di ricercare nuovi modi per migliorare la vita delle persone, eliminare la povertà, promuovere la prosperità, proteggere l'ambiente e combattere il cambiamento climatico. relativi alla relazione tra organizzazioni e ambiente si riassumono in quattro fattori chiave (Bansal e Roth, 2000): normativa, pressione degli stakeholders, opportunità economiche, motivi etici.

Da un lato si ritrovano molteplici esempi di aziende guidate da un senso di responsabilità sociale ed ambientale, che porta le aziende a riconoscere nel loro operato una missione di miglioramento continuo alla ricerca di un non semplice equilibrio tra le dimensioni economico, sociale ed ambientale (Etica).

Dall'altro lato vi sono le tensioni che provengono dal mondo esterno ai confini aziendali e che impongono al management di allinearsi a normative sempre più stringenti relative al controllo e contenimento delle emissioni inquinanti associate a processi produttivi (Normativa). Infine, non va sottovalutato il ruolo giocato dal consumatore che, manifestando un crescente interesse verso prodotti o soluzioni sostenibili genera nei percorsi di transizione delle aziende una serie di opportunità economiche, commerciali e di riposizionamento strategico (Economica).

Nonostante non manchino esempi eclatanti di aziende che hanno intrapreso virtuose strategie di "go green", il processo di transizione sostenibile da parte delle imprese è solamente all'inizio, e la maggior parte delle PMI e delle imprese familiari italiane ed europee sottovalutano ancora grandemente questo tema (Rizzi e Annunziata 2018).



1.2 - La sostenibilità nel Terziario

È pensiero diffuso che vi siano pochi settori da ritenere responsabili, e dunque da attenzionare, per promuovere la transizione sostenibile riducendo la così detta environmental footprint (impronta ambientale) associata alle attività umane.

Tali settori sono definiti Hard to Abate e vi rientrano quelle industries aventi una natura energivora, processi produttivi altamente impattanti in termini di emissioni climalteranti, ed attualmente difficili da decarbonizzare tramite le soluzioni tecnologiche disponibili. A titolo esemplificativo annoveriamo tra questi, la produzione di acciaio, cemento, la raffinazione del petrolio, i trasporti pesanti, il settore chimico ed altri ancora; più in generale, possiamo affermare che la responsabilità di una transizione verde viene tipicamente fatta ricadere sul settore manifatturiero.

A livello di policy europee, a seguito degli obiettivi dell'Accordo di Parigi (che ha stabilito, tra le altre cose, di ridurre le emissioni di CO2 per limitare l'aumento della temperatura globale al di sotto dei 2°C rispetto ai livelli preindustriali), l'impegno politico e normativo si è focalizzato sull'industria pesante e sugli hard to abate dedicando massimo impegno alla strategia per raggiungere un'economia a emissioni zero all'interno dell'UE entro il 2050 (Green Deal 2019).

Successivamente alla divulgazione del Green Deal Europeo, a livello comunitario è stato valutato il contributo che il settore dei servizi poteva generare verso la transizione verde, in particolare nell'area digitale, tenendo conto, per esempio, delpotenziale della dematerializzazione nel sostituire altre pratiche dannose per l'ambiente (Strom 2020).

Considerando che il settore dei servizi è oggi una delle parti più rilevanti delle economie avanzate – nei paesi dell'OCSE il contributo al PIL generato dai servizi è tra il 65-85% (OCSE, 2020) - è evidente che questa parte così determinante della nostra economia non possa essere posta in secondo piano nelle riflessioni che rientrano nel merito di una trasformazione sostenibile. Pertanto, risulta pacifico includere tale settore nel dibattito sulla sostenibilità, sia nell'ottica di una valutazione del suo impatto, sia nell'ottica di un utilizzo strumentale dei servizi per coadiuvare la "green transition" degli altri settori (Jones et al., 2016).

Dunque, seppur sia stata enfatizzata la necessità di trasformare i settori manifatturieri il prima possibile, considerare il terziario come ancillare nel percorso di transizione ambientale è opinione miope e pensiero deresponsabilizzante per gli attori che compongono questo fondamentale segmento economico. Riassumiamo quindi le motivazioni principali che ci portano ad annoverare il settore terziario come centrale nel processo di evoluzione della nostra società verso un sistema sostenibile.

- (1) In primis, la visione olistica ed integrata di sviluppo sostenibile si esplica nell'operato delle aziende sotto forma dei tre pilastri Environmental Social and Governance (ESG) che interessano il profilo ambientale tanto quanto quello sociale e di governance.
 - Sebbene ci sia una differenza di magnitudo tra il comparto manifatturiero e quello dei servizi relativamente alle emissioni dirette prodotte (Environmental Pillar), questa differenza tra settori non sussiste per gli altri due pillar che guardano la dinamica sociale e di governance. Pertanto, nella discussione sulla sostenibilità non c'è ragion per cui il terziario dovrebbe essere posto in secondo piano rispetto ai settori produttivi manifatturieri.
- (2) Anche focalizzandoci esclusivamente sull'impatto ambientale generato dall'industria dei servizi, diversi studi mostrano che nei paesi in cui il settore terziario rappresenta una quota maggiore dell'economia, i consumi energetici procapite e le relative impronte ecologiche sono più elevati rispetto ai paesi in cui i servizi sono meno sviluppati. Questi argomenti contraddicono la falsa percezione che i settori dei servizi siano settori immateriali (Gadrey, 2010; Piaggio et al., 2015).
 - Una visione compartimentale dell'economia e dei settori che la compongono, risulta miope ed incapace di carpire le sfide globali cui siamo chiamati a rispondere nella trasformazione sostenibile. Il settore dei servizi è infatti estremamente interrelato con gli altri: fornendo il supporto ad un'ampia gamma di Industries operanti nella produzione di beni materiali, genera un volume di business incrementale nei settori con cui interagisce (si considerino a titolo esemplificativo i servizi

- ⁴L'accordo di Parigi raggiunto il 12 dicembre 2015 è un trattato internazionale stipulato tra gli Stati membri della Convenzione quadro delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici (UNFCCC), riguardo alla riduzione di emissione di gas serra a decorrere dal 2020.
- ⁵ Il Green Deal europeo, pubblicato alla fine del 2019, rappresenta la più grande azione dell'UE per raggiungere la neutralità climatica Questo pacchetto di iniziative politiche mira a indirizzare l'UE verso la transizione verde: Promuove la trasformazione dell'UE in una società aiusta e prospera con un'economia moderna e competitiva-Le iniziative programmate rivolte alla decarbonizzazione dei settori industriali ad alta intensità energetica sono molteplici ed incisive-⁶Documento prodotto dal Directorate-General for Internal Policies su richiesta del comitato IMCO (Internal Market and Consumer Protection), organo responsabile della supervisione legislativa e del controllo delle norme dell'UE sul mercato unico. Questo rapporto ha lo scopo di rispondere alla seguente domanda: come può contribuire il settore dei servizi supportare la transizione verde? Ouali sono le sue potenzialità?

di pubblicità e promozione al consumo di beni materiali, i trasporti, la consulenza gestionale atta ad incrementare le vendite ecc...). Pertanto, come l'impatto ambientale viene valutato a valle e a monte del processo produttivo, superando il limite delle emissioni dirette (vd Scope 1,2,3)8, è altrettantocoerente considerare le ripercussioni che le imprese del terziario generano nella filiera che precede o segue il loro diretto operato (Wang et al., 2020).

(4) La rilevanza economica di questo comparto unitamente alle prospettive di crescita e al potere di investimento in ricerca e sviluppo rende il settore terziario il più capace di affiancare i contesti produttivi tradizionali (Jones et al., 2016) in un processo di evoluzione, servitizzazione e trasformazione dei modelli di business in chiave sostenibile.

Sulla base di queste osservazioni riteniamo che una profonda comprensione del ruolo attuale e prospettico che le aziende del settore terziario giocano nella transizione sostenibile sia necessaria non solo per promuovere atteggiamenti più responsabili e partecipativi delle aziende che vi appartengono, ma anche per porre questo segmento così prezioso della nostra economia al centro del dibattito politico-strategico-normativo e per comprendere pienamente il ruolo di game changer che i servizi possono assumere nel processo di trasformazione della società verso modelli più giusti equi e rispettosi del pianeta.

⁸ II GHG Protocol Corporate Standard classifica le emissioni di gas a effetto serra associate alla Carbon Footprint (CCF) di un'azienda come emissioni di Scope 1, Scope 2 e Scope 3. In sintesi, le emissioni scope 1 comprendono le emissioni dirette generate delle fonti di proprietà o controllate dall'azienda, le emissioni scope 2 includono le emissioni indirette di gas a effetto serra generate fuori sede derivanti, ad esempio, dall'energia acquistata, come l'elettricità, il calore o il raffreddamento, in fine, le emissioni Scope 3 comprendono tutte le emissioni indirette che si verificano nella catena del valore di un'azienda dichiarante.



⁷L'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico dai 20 Paesi iniziali, tra cui l'Italia, Paese fondatore, oggi è costituita da 38 Paesi membri·ll nuovo piano approvato, denominato "Trasformare il nostro mondo: l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile entro il 2030", dichiara di ricercare nuovi modi per migliorare la vita delle persone, eliminare la povertà, promuovere la prosperità, proteggere l'ambiente e combattere il cambiamento climatico.

1.3 - Stato dell'arte nel settore servizi e ritardo nella implementazione di iniziative concrete

Il presente lavoro è stato guidato dalla volontà di comprendere quali siano le diverse modalità di attivazione, e mobilitazione che le aziende operanti nell'ambito dei servizi hanno intrapreso in chiave sostenibile. L'obiettivo che ci siamo posti non è una mera raccolta dati circa le attività e le best practices di settore, piuttosto si è inteso proporre delle esperienze che possano fungere da esempio e da stimolo per altri soggetti. Queste sono storie di imprese che, come tutte le altre, sono soggette alle logiche di un mercato competitivo, veloce, fortemente innovativo ed in continua mutazione. Sono le storie di imprenditori, managers e board aziendali che devono garantire gli equilibri economico e finanziari delle rispettive compagnie, soggette a diverse tensioni, siano esse le spinte degli azionisti che quelle dei creditori bancari. Sono le stesse aziende che in tempi recenti hanno dovuto affrontare una rivoluzione gestionale a causa della

pandemia di Covid-19 e che, in certi casi, hanno sofferto la crisi economica che ne è seguita. Riteniamo importante sottolineare questi aspetti per condividere col lettore che l'obiettivo del presente studio non è quello di raccontare un'isola felice in cui la sostenibilità genera ricchezza e benessere, al contrario abbiamo tentato di approfondire le storie più comuni, quelle più tortuose, capaci di raccontare il reale.

Per questi motivi, abbiamo selezionato un gruppo di imprese diverse in termini di dimensione, modello di business ed ownership affinché possa emergere una descrizione realistica delle motivazioni che hanno spinto queste imprese a cambiare, delle sfide e delle criticità che hanno affrontato, e dei risultati raggiunti. In questo percorso siamo partiti dall'analisi della letteratura scientifica sul tema della sostenibilità nel terziario e successivamente abbiamo arricchito la nostra conoscenza del fenomeno con un'osser-

vazione diretta del comparto a livello nazionale. Analizzando diversi white papers e report di settore abbiamo definito le principali tendenze che contraddistinguono gli operatori del terziario in questo momento storico, e successivamente abbiamo raccolto una pluralità di osservazioni studiando i sustainability reports ed altri documenti pubblicati dalle imprese. Infine, come sopra anticipato e poi puntualmente descritto nella prossima sezione, abbiamo selezionato ed intervistato un set di imprese che non solo hanno confermato ed arricchito le dinamiche predefinite, ma ci hanno descritto più nel dettaglio l'excursus che hanno compiuto verso modelli di gestione più sostenibili. Qui di seguito utilizzeremo il framework ESG per ordinare le macroevidenze emerse e mostrare le principali tendenze che abbiamo riscontrato.



1.3.1 - Motivazioni e reason-why

Prima di procedere con la disamina delle principali iniziative messe in campo dalle imprese, è utile introdurre quali sono le spinte che portano le aziende ad intraprendere processi di trasformazione in ambito sostenibile. Il settore terziario include infatti business differenti che portano a concepire le tematiche della sostenibilità in diverso modo. A titolo esemplificativo si invita il lettore a riflettere sulle differenze che sussistono tra aziende appartenenti ai settori trasporti, consulenza e servizi ingegneristici. Seppur tali aziende ricadano nell'ampio bacino del settore dei servizi, i relativi business saranno soggetti a dinamiche produttive profondamente diverse; dunque, è plausibile che un diverso modello di business porti la direzione aziendale a focalizzarsi su pilastri differenti del paradigma sostenibile. Banalizzando la riflessione, è probabile che l'azienda dei trasporti incentri l'attenzione sulla riduzione delle emissioni associate ai mezzi con motori a combustione, l'azienda di consulenza potrà essere più sensibile sui temi del benessere dei dipendenti e sull'equilibrio vita-lavoro, mentre una società di servizi ingegneristici potrebbe far ricadere il focus sull'efficientamento energetico e sulla riduzione dei materiali impiegati nelle relative opere.

Dalla nostra osservazione del comparto, è emerso che le motivazioni che spingono le imprese ad abbracciare percorsi di sostenibilità dipendono sia dalle caratteristiche individuali e personali della dirigenza sia dal tipo di business cui l'azienda appartiene. Tra questi due estremi sussiste un'ampia gamma di sfumature che determina case-study specifici. Per meglio contestualizzare questi estremi riportiamo alcuni esempi che abbiamo riscontrato interagendo con i referenti delle aziende intervistate. L'amministratore delegato di Synestesia afferma che, quando è stata fondata l'azienda si è mirato a "creare un posto in cui fosse bello lavorare... un luogo di business visto anche come luogo di benessere...". Da questo incipit che ha guidato l'azienda nella sua costituzione sono derivate una pluralità di iniziative che rientrano nella dimensione Social della sostenibilità, specificamente dedicate al benessere dei dipendenti ed alla loro massima espressione nel luogo di lavoro. La letteratura scientifica afferente al Management della Sostenibilità è solita definire come motivazioni etiche quelle spinte provenienti dal complesso valoriale del fondatore o della direzione dell'azienda. Dall'intervista con il Sustainability Manager di Retex invece è emerso uno spunto interessante che avvalora la premessa precedentemente fatta sul settore di appartenenza: "oggi giorno, e nei prossimi tempi sempre di più, avere una struttura che si occupa di sostenibilità aziendale sta diventando un entry level nel nostro settore". In mercati dinamici, moderni e altamente competitivi le motivazioni che guidano la nascita di percorsi di sostenibilità risentono di una logica push: sono il mercato e la concorrenza che spronano tali iniziative, le imprese non solo devonoprontamente recepire questi nuovi requisiti, ma possono anche essere capaci di utilizzare queste dinamiche come fattore di differenziazione rispetto alla concorrenza. In generale, la Differenziazione come "reason why" allo sviluppo di processi sostenibili sottende la volontà di creare occasioni finanziarie più vantaggiose, aprendo la strada a possibili scambi con nuovi clienti cogliendo le nuove tendenze generali dei consumatori. Riportiamo le parole del sustainabilty manager di una delle aziende intervistate per stressare ulteriormente questo concetto: "il consumatore è cambiato negli ultimi tempi...la riflessione sulla sostenibilità è per noi un asset troppo importante da presidiare ...quindi, facciamo quello che il mercato ci urla di dover fare."

Infine si riscontrano motivazioni che derivano in modo esclusivo dalla natura del business e che guidano quindi iniziative volte ad impattare congiuntamente sul paradigma sostenibile e sulla dinamica economico-finanziaria dell'azienda. Il referente di Hays che segue le iniziative aziendali sotto il profilo sostenibile sottolinea come le persone, nel settore recruiting and HR, siano la risorsa chiave, nonché il fattore critico di successo più importante. L'impresa capace di sviluppare contesti lavorativi sempre più attenti





alle esigenze del dipendente può ridurre i tassi di turn-over o aumentare l'attrattività verso nuovi talenti. In modo speculare, il fondatore di Sediin, azienda che si occupa di digitalizzazione di processi e gestione documentale, riporta come certe attività energivore possano e debbano evolversi con l'utilizzo di strumenti più efficienti e con minor impatto ambientale. Questi upgrade nei processi di produzione possono ingenerare un impatto sotto il profilo ambientale ed economico, riducendo le risorse e gli sprechi. Questo terzo filone motivazionale guarda principalmente all'efficientamento ed alle ripercussioni economiche che esso genera, è mosso da una logica win-win e sprona a ricercare iniziative che impattino la dimensione sostenibile ed economico-finanziaria all'unisono.

La sezione 2.2.1 riporta una fotografia delle motivazioni che hanno guidato le imprese intervistate ad intraprendere percorsi di sostenibilità. Queste spinte trovano espressioni diverse e determinano posizionamenti strategici alternativi che verranno dettagliatamente riportati nel capitolo 3.

1.3.2 - Environmental

Sotto il profilo ambientale, abbiamo riscontrato che l'attenzione degli operatori del settore terziario si articola in diverse iniziative.

L'efficientamento energetico è una delle principali leve utilizzate dalle imprese per migliorare la loro carbon footprint. Abbiamo trovato con ricorrenza iniziative di impiego di energia elettrica certificata (utilizzando power purchase agreement con il proprio gestore dei servizi energetici) unite a politiche di consumo consapevoli e razionali che mirano a ridurre l'utilizzo dell'illuminazione o limitare le temperature negli spazi di lavoro. Data l'ampia gamma di imprese afferenti al nostro segmento di indagine, dobbiamo considerare che iniziative di questo tipo possono essere più o meno impattanti in termini di emissioni equivalenti. Per esempio, le aziende che afferiscono al mondo del retail, quando dotate di molti punti vendita distribuiti sul territorio, riscontrano impatti significativi come conseguenza di queste iniziative, sia sotto il profilo ambientale che sotto quello economico, generando quella logica dinamica win-win che caratterizza certe strategie ambientali.

Ulteriori iniziative ricorrenti riguardano la sostituzione del parco auto, con veicoli ibridi e fully electric che risultano particolarmente efficaci per quelle aziende operanti nella consulenza e caratterizzate da un organico frequentemente in trasferta presso i clienti.

Anche la gestione consapevole e corretta dei materiali di consumo è emersa come stream d'azione, abbiamo trovato frequenti

iniziative di sostituzione dei prodotti di consumo con alternative riciclate (es carta) ed un effort diffuso verso l'eliminazione delle plastiche monouso. In questa direzione si inseriscono infine le iniziative di collaborazione con enti esterni volte a promuovere attività di tutela ambientale all'esterno dell'azienda (piantumazioni, raccolta plastica, pulizia boschi ecc...).

Sulla base di queste evidenze, emerge che diverse imprese operanti nei servizi iniziano a considerare i loro processi di produzione ed erogazione del prodotto anche sotto il profilo ambientale. Molti dei report di sostenibilità che abbiamo analizzato presentano dati storici limitati, sottolineando quindi la natura novella di questi

percorsi. Sicuramente, le iniziative citate sono benefiche rispetto ad un passato in cui la gestione ambientale di queste imprese era assente, inoltre considerando l'impresa come un luogo di aggregazione umana in cui si fa anche cultura, informazione e crescita, crediamo profondamente nel potere di engagement delle persone e dunque di sensibilizzazione sociale che queste iniziative (se ben veicolate) generano.

Tuttavia, riteniamo che i margini di miglioramento siano molto ampi. Non mancano infatti statement di impegno a raggiungere net-zero emission in tempi brevi, dichiarazioni di goals eccezionali nel breve termine prive - nella quasi totalità dei casi - di KPI, modelli di misurazione, monitoraggio e tracciamento. Come meglio dettagliato nel prosieguo del report evidenziamo dunque una necessità di rendere più analitica la definizione dei target, le roadmap d'azione e il tracciamento dei risultati conseguiti in itinere.

1.3.3 - Social

Nell'ampio perimetro sociale delineato dal framework ESG, rientrano una pluralità di iniziative che possono impattare sia sui dipendenti e sulle condizioni di vita e lavoro che questi esperiscono, sia sulla comunità locale e nazionale in cui l'impresa opera.

L'osservazione del comparto e delle iniziative intraprese ci porta a concludere che l'ambito sociale è quello più attenzionato dalle aziende del settore terziario. Infatti, le iniziative sono molteplici, soprattutto quelle rivolte verso il benessere dei dipendenti, evidentemente perché guidate dalla comprensione che le persone sono parte essenziale del prodotto/ servizio che viene venduto dall'azienda. In quest'ambito abbiamo riscontrato come tema ricorrente e sempre più articolato quello dell'integrazione armonica del lavoro nella vita dei dipendenti. È opinione condivisa che la pandemia da Covid 19 abbia portato milioni di persone a rivalutare il significato del tempo, del lavoro, e il valore delle proprie azioni nella società. Tale fenomeno è parzialmente quantificato dai processi di dimissioni volontarie e di ricerca di nuovi equilibri esistenziali che hanno interessato soprattutto il mondo occidentale. Le imprese più attente, hanno saputo cogliere non solo i benefici evidenti di una gestione del lavoro mista "ufficio-casa", ma hanno colto anche l'importanza di riconcepire lo spazio di lavoro, il tempo in ufficio e la modalità con cui questo si inserisce

nella vita dei dipendenti. In quest'ottica, lo stesso concetto di work life balance è stato superato e rimpiazzato dal principio di work-life integration, sottolineando proprio la necessità di concepire il lavoro del dipendente come una componente essenziale non separata della vita, e pertanto degna di integrarsi in modo felice nel bilancio quotidiano.

Le singole iniziative che arricchiscono questa dimensione sono moltissime: percorsi di formazione, lavoro flessibile casa-ufficio, predisposizione gratuita e volontaria di sedute dallo psicologo, eliminazione del badge e del conteggio delle ore trascorse in ufficio, predisposizione di servizi per semplificare le incombenze quotidiane (lava-stiro, ricezione pacchi, palestre e servizi sportivi offerti) ecc.

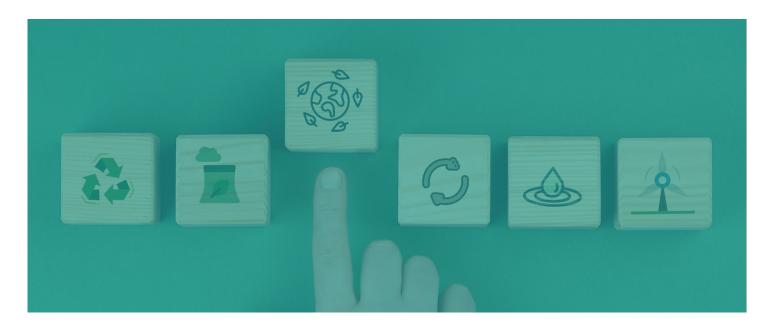
Sempre nella dinamica sociale, e parallelo al filone che tocca il benessere del dipendente troviamo che le imprese del terziario siano, in controtendenza con altri contesti, particolarmente ricettive nella gestione del gender gap. Abbiamo trovato con frequenza nei report aziendali un'attenta menzione alle differenze nell'organico seguite da revisioni nella struttura degli organigrammi volte proprio a bilanciare le posizioni apicali tra uomini e donne, affiancate da iniziative dedicate a colmare i gaps salariali. Infine, emerge con ricorrenza la tutela del tempo e dell'equilibrio lavorativo delle neo mamme con permessi extra e politiche di flessibilità ad hoc, orientate inoltre a

non precludere il potenziale di crescita professionale e di carriera delle dirette interessate.

Inoltre, sul fronte della diversity and inclusion, abbiamo riscontrato alcune iniziative di sensibilizzazione su questi temi e misure dedicate a superare i benefit tipicamente riconosciuti esclusivamente alle famiglie tradizionali.

Il quadro che emerge dall'analisi di questo comparto sotto il profilo Social è sostanzialmente positivo. Le imprese che intraprendono un percorso di sostenibilità mostrano di essere ricettive verso i messaggi che la società esprime e proattive nell'integrare tali tendenze all'interno del perimetro aziendale. L'attenzione al dipendente, alla qualità del lavoro, al benessere ed in generale alla piena espressione della persona ci risultano essere il perno attorno al quale si sostanzia l'indirizzo sociale dell'azienda. È evidente che tali aspetti sono percepiti dalle aziende come leve per attrarre nuovi talenti o come strumenti di retention, ma superando la logica del mero benefit aziendale, le imprese tentano di sviluppare contesti in cui la persona può esprimere a pieno il suo potenziale professionale.

Analizzando le iniziative delle imprese che intraprendono percorsi di sostenibilità, emerge quindi che l'attenzione al topic spinge le aziende ad intraprendere sensibili miglioramenti su molteplici ambiti che oggi nel nostro Paese presentano



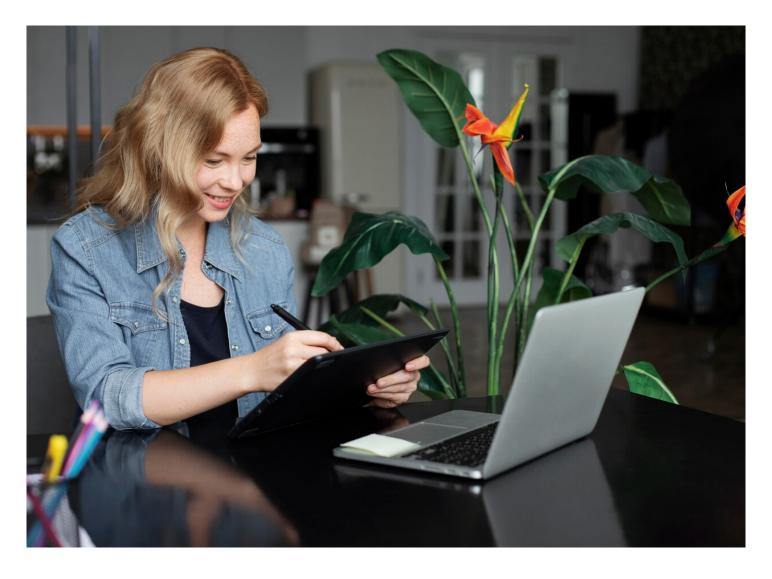
ancora enormi margini di miglioramento. Tuttavia, è doveroso sottolineare che le imprese che pubblicano bilanci di sostenibilità o che si impegnano in azioni sociali ed ambientali, non sono un benchmark significativo del tessuto aziendale italiano ma, al contrario, rappresentano ancora una timida minoranza che si differenzia rispetto alla media.

È bene ribadire che in Italia le disparità di genere sono ancora molto accentuate. Nel 2022 infatti l'incidenza delle donne occupate sugli uomini occupati, seppur in crescita rispetto agli anni passati, si attesta al 42,2 per cento con un importante divario con la media Ue27.

Il nostro paese è insieme a Malta e Grecia, tra i paesi europei con la più bassa componente femminile nell'occupazione. Nel settore di interesse però, quello terziario, il trend si capovolge, dato che la trazione della forza lavoro diventa maggiormente femminile, con il 50,8 per cento degli occupati donna (Confcommercio 2023). Il terziario è infatti il comparto in cui lavora la stragrande maggioranza di tutta l'occupazione femminile italiana (75%). Oltre al volume di donne occupate, sussistono ancora importati disuguaglian-

ze retributive: il gender pay gap, ossia il divario salariale tra uomini e donne, si attesta intorno al 15% nei Servizi di mercato. Anche le condizioni a contorno della promozione alla maternità non sono le migliori. Come evidenziato dall'Istat avere figli aumenta la probabilità che la donna resti fuori dal mercato del lavoro: le coppie monoreddito maschile sono il 19,7 per cento tra quelle senza figli, il 24,7 per cento se con un solo figlio, il 39,8 per cento se i figli sono almeno tre (Istat 2023).

Spostando invece l'attenzione sulla flessibilità del lavoro, l'Italia è ancora molto indietro nel promuovere il lavoro da remoto. Sebbene con la crisi sanitaria vissuta tra il 2020 e 2021 ci sia stata una repentina diffusione dello smart working, passando dal 4,7 per cento della media del 2019 al 13,6 della media 2020, l'Italia resta fanalino di coda dell'Europa in termini di promozione del lavoro flessibile (Istat 2022). In conclusione, riteniamo utile leggere questi numeri con occhio critico ma fiducioso. Pur riconoscendo come oggettive le criticità che il panora ma aziendale italiano presenta, abbiamo riscontrato diversi esempi di un rinnovato interesse verso questioni di genere, di benessere del dipendente e di superamento delle disparità. Questi vettori gestionali, seppur rappresentativi di una minoranza, generano nei soggetti che intraprendono tali iniziative una maggior capacità di attrarre talenti, tratte nere risorse, e valorizzare i dipendenti, riducendo turnover e conflitti aziendali. Pertanto, riteniamo che la capacità delle aziende di leggere la società e di rispondere alle sue criticità, sia un fattore di vantaggio competitivo per le imprese, atto dunque ad innescare un'emulazione sempre più diffusa di tali pratiche.





1.3.4 Governance

Sotto questo terzo ed ultimo pilastro del framework ESG, abbiamo notato come la tendenza delle imprese si articola in diverse direzioni.

Da un punto di vista di gestione interna, le imprese sono sempre più attente all'integrazione di un codice etico che vada a delineare quali siano i principi morali che guidano l'operato della società. Questi statements servono a creare un profilo identitario delle aziende e a guidare pertanto le azioni comportamentali nell'operatività quotidiana. A questo si aggiunge la condivisione con i dipendenti sempre più frequente di survey di autovalutazione ed assessment che riteniamo essere esemplificativa di un paradigma che sta cambiando, in cui sempre di più il lavoratore assume un ruolo centrale nella vita aziendale.

In molti casi abbiamo riscontrato come la governance aziendale stia vivendo evoluzioni importanti sotto il profilo strutturale e di policy. Nuove figure come i sustainability manager o addirittura dipartimenti di sostenibilità dedicati, stanno assumendo sempre più spazio. Tali funzioni non sono un'appendice dei dipartimenti di gestione risorse umane, essi al contrario possono arrivare a compenetrarsi profondamente nel board direzionale assumendo non solo una funzione di analisi interna ma anche di supporto all'indirizzo strategico.

Pertanto, quando le imprese presentano una forte identità sostenibile a guida dei comportamenti e delle azioni interne, unita ad una visione strategica della

sostenibilità che si inserisce nel quadro direzionale, si assiste ad un'evoluzione delle imprese che tocca anche la stessa ragion sociale. Il fenomeno di aziende che rivedono la propria natura societaria intraprendendo percorsi di trasformazione in società Benefit o Bcorp è sempre più accentuato. In tali casi, si assiste ad un nuovo posizionamento dell'azienda in cui la sostenibilità sotto il profilo ambientale, sociale e di governance è il centro di tutte le dinamiche aziendali.

In termini pratici, questa rivoluzione cui stiamo assistendo e che le imprese del terziario ben esprimono, si manifesta con una pluralità di azioni: policy di trasparenza delle operazioni; disclosure sui dati e su KPI ESG; nuove politiche di selezione dei fornitori; estensione della responsabilità sociale di impresa oltre i confini aziendali; costruzione di partnership con enti terzi per progetti filantropici o di sostenibilità ambientale; pubblicazione di bilanci di sostenibilità; definizione di target di risultato per ciascun pillar ESG; ecc...

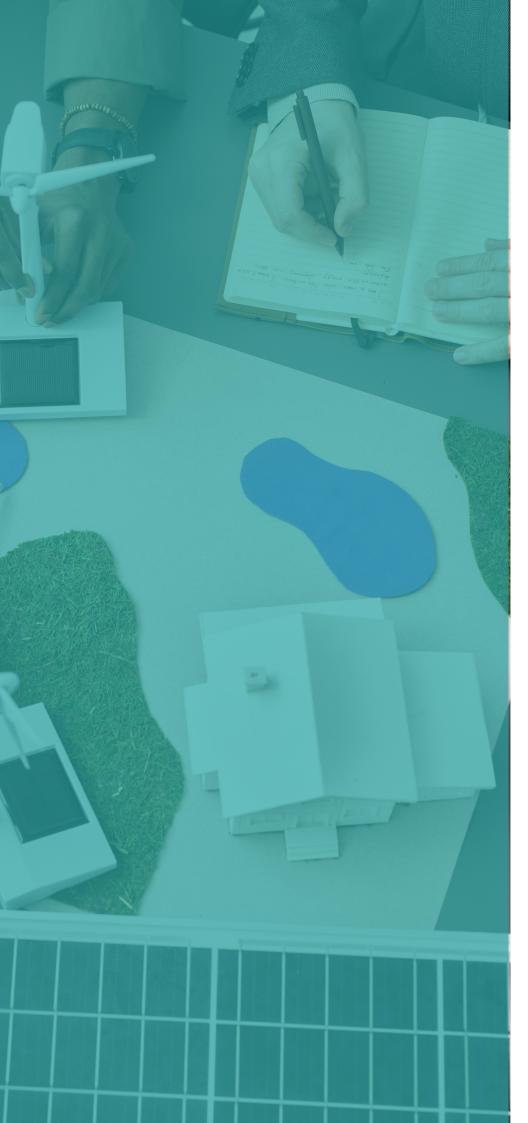
È un esercizio troppo ambizioso definire lo stato dell'arte della governance nel settore dei servizi in Italia. Ogni azienda rappresenta un unicum che rende difficile trovare un filo conduttore esemplificativo della media del comparto.

Tuttavia, e coerentemente con quanto riportato nelle sezioni sopra esposte Social ed Environmental, possiamo affermare che vi sia una tendenza nuova ed evidente ad incorporare anche nelle strutture, nelle politiche e negli organici aziendali le dimensioni della sostenibilità.

È altresì noto che, in concomitanza con l'attenzione che il consumatore pone sulle questioni sostenibili, le imprese siano talvolta propense a vendere per sostenibili azioni o risultati che sono ben lontani dal rappresentare un passo avanti, verso un mondo più verde, equo e giusto. Per non cadere quindi nel calderone del greenwashing, è necessario che le imprese non si limitino ad una facciata sostenibile. La sostanza della sostenibilità è oggi più che mai urgente per limitare i danni ambientali e le disparità che le nostre economie hanno generato. Quindi è necessario che queste nuove vesti di imprese sostenibili, di manager della sostenibilità e di dichiarazioni di intenti vengano suffragate da evidenze concrete, da dati certi, quantificabili e certificati, su cui si possa far affidamento tanto quanto lo si fa su un Bilancio di Esercizio o su uno Stato Patrimoniale. La sostenibilità non può limitarsi ad essere uno strumento di marketing o di sopravvivenza in un mercato competitivo ma deve realmente e sostanzialmente integrarsi nelle riflessioni che guidano ogni singola azione o scelta che le imprese prendono.

Sulla base di queste osservazioni concludiamo che l'analisi cross aziendale del settore terziario ci ha mostrato tanti esempi di contemporaneità, virtuosi posizionamenti, ed evoluzioni strutturali che pochi anni fa non esistevano.





Tuttavia, il punto di arrivo è ancora lontano così come la comprensione della sostanza che sottende questi percorsi. L'analisi dei casi studio che nel prosieguo del report verrà mostrata, ci consentirà di andare oltre questa veste e comprendere con maggior realismo ed analiticità quella che è la sostanza di questo mondo sempre più green sulla carta ma ancora altamente inquinante ed iniquo.





CAPITOLO 2 L'INDAGINE E I RISULTATI

2.1 Metodo

L'indagine condotta nell'ambito dello studio ha un carattere qualitativo. L'immaturità scientifica sul tema della sostenibilità nel settore terziario, la necessità di esplorazione verticale ed in profondità dei casi studio selezionati e la volontà di restituire uno storytelling del business case della sostenibilità nel terziario, hanno orientato la scelta metodologica verso un'indagine qualitativa (Yin, 2003). In particolare, abbiamo condotto 10 casi studio con altrettante aziende operanti nel settore terziario italiano. La selezione delle aziende partecipanti si è basata sui seguenti criteri:

- Appartenenza al settore terziario
- In caso di gruppi, presenza di una filiale italiana
- Rilevanza del profilo di sostenibilità

Per rilevanza del profilo di sostenibilità, non si deve intendere che l'impresa è un riconosciuto "campione" della sostenibilità, bensì che sia stato intrapreso un percorso in questo ambito attraverso l'implementazione di una o più iniziative ambientali, sociali e/o di governance. Questo criterio è in linea con l'obiettivo generale dello studio di fungere da guida per le aziende del settore terziario nel loro percorso di sostenibilità attraverso la raccolta di esempi che presentano differenti livelli di maturità, in modo tale da essere utile ad una platea eterogenea.

In Tabella 1 sono presentate le aziende che hanno preso parte allo studio. I casi studio sono stati realizzati attraverso la conduzione di interviste semistrutturate one to one con figure manageriali facenti parte delle aziende sopracitate. Le interviste hanno avuto una durata compresa tra i 45 minuti ed un'ora, concedendo ai ricercatori ampio spazio di approfondimento delle tematiche.

Riguardo alla scelta del numero di casi e di intervistati, è stato applicato il principio della saturazione delle informazioni: le interviste sono continuate fin tanto che le risultanze diventavano ricorrenti, motivo che permette di supporre il raggiungimento di una conoscenza esaustiva sull'argomento delle interviste. Si riporta a seguire un prospetto delle figure intervistate.

Tabella 1: Caratteristiche delle aziende coinvolte nell'indagine

Azienda	Settore	Fatturato FY22 (MI/USD)	N° dipendenti FY22	Awards
BVA Doxa	Ricerche di mercato	24,3	113	Società Benefit
Omron Electronics	Commercio all'ingrosso	173,1	229	Sustainability Award S&P
Hewlett-Packard Enterprise	Commercio all'ingrosso	461,0	709	CEOfor Life Award CE Ecovadis Platinum 2022 CDP A List 2022
Hays	Agenzie di collocamento	14,7	93	
Sediin	Servizi e consulenza IT	6,7	52	
Azienda Zeta* ⁹	Attività finanziarie	=250	<1000	
Retex	Servizi e consulenza IT	97,1	512	Società Benefit
Azienda Theta*	Servizi e consulenza IT	=2	<50	
Synestesia	IT e software	8,8	75	Società Benefit Ecovadis Silver 2022
Ingegnerie Toscane	Servizi ingegneristici	23,6	200	

Fonte Orbis (FY 2022)

Tabella 2: Posizioni organizzative degli intervistati

Posizione aziendale	N° intervistati	
Owner	2	
General Manager	6	
Sustainability Manager	2	
Quality Manager	1	

⁹Azienda Zeta e Theta per scelte direzionali rimarranno anonime nello studio pertanto: i dati puntuali: ad esempio quelli riportati in tabella e relativi al fatturato e al numero di dipendenti rappresentano un intorno dei valori reali

Nel perimetro degli studi di carattere qualitativo, le interviste sono la metodologia più comune per la raccolta di informazioni, e la tecnica più impiegata nell'effettuazione dell'intervista è la cosiddetta semistrutturata (Kallio et al., 2016), che prevede la combinazione di un protocollo predeterminato composto da un set di domande aperte, con la possibilità da parte del ricercatore di interagire con l'intervistato e rimodulare il prosieguo dell'intervista sulla base delle risposte ricevute. Ciò conferisce sia flessibilità che metodo, poiché il protocollo è

inteso come una guida che lascia ampio spazio di interazione tra l'intervistatore e l'intervistato.

In questo studio, sono state raccolte informazioni riguardanti i seguenti ambiti:

- Generalità dell'azienda e mercato in cui opera
- Significato di sostenibilità in azienda
- Motivazioni che hanno portato l'azienda ad intraprendere il percorso di sostenibilità
- Promotore(i) interno(i) delle iniziative di sostenibilità

- Iniziative che l'azienda ha portato avanti in termini di:
 - Sostenibilità ambientale
 - Sostenibilità sociale interna (verso i dipendenti)
 - Sostenibilità sociale esterna (verso tutti gli altri soggetti)
 - Governance tesa alla sostenibilità
- Evoluzioni organizzative che hanno accompagnato il percorso di sostenibilità
- Principali risultati ottenuti
- Sfide future

Questo schema ha permesso di ottenere informazioni rilevanti e confrontabili. Avendo però impiegato una forma di intervista semistrutturata, è stato possibile raccogliere anche specificità dei singoli casi che non erano state preventivate in sede di strutturazione del protocollo di intervista.

Le risultanze delle interviste, una volta trascritte attraverso l'utilizzo di un software professionale, sono state analizzate come segue:

- (1) Le trascrizioni sono state analizzate manualmente dai ricercatori autori di questo report attraverso la metodologia del coding, la più comune forma scientifica di analisi di testi scritti. Il coding consiste nel categorizzare pezzi di testo all'interno di dimensioni di interesse che il ricercatore ha definito a priori. Ciò permette un'analisi strutturata, puntuale e conferisce comparabilità tra i diversi casi presi in esame. Il coding è un processo fondamentale al fine della costruzione di significato a partire da testo non strutturato, poiché rivela tematiche che sono nascoste nel testo direzionandolo verso le dimensioni di interesse (Williams e Moser, 2019).
- (2) Le informazioni ottenute dagli intervistati sono state clusterizzate per macro-tematiche e, per ciascuna di queste, sono state create delle sottocategorie dove le informazioni raccolte sono state allocate. Ciò ha permesso un'analisi maggiormente strutturata, che possiede la capacità di andare oltre al particolare dei singoli casi studio, generalizzando delle conclusioni rappresentative del fenomeno della sostenibilità nel settore terziario italiano.
- (3) Infine, i dati sono stati rielaborati con un approccio matriciale per analizzare il posizionamento strategico dei casi studio rispetto al business case della sostenibilità. Le matrici di posizionamento impiegate sono le seguenti:
 - Matrice di Hart (1997): nasce dall'osservazione che l'interpretazione del ruolo della sostenibilità nella formulazione della strategiadi business è variabile tra imprese differenti. Alcune vi legano un orizzonte temporale di breve termine, teso all'implementazione di azio-

ni di natura operativa che spesso sono richieste dal legislatore stesso. Altre invece, attraverso una visione di lungo periodo, fanno del business case della sostenibilità un vero e proprio indirizzo strategico. In questo contesto, la matrice mostra in quali dimensioni è principalmente ricercata la sostenibilità delle imprese nel settore servizi.

- Matrice di Orsato (2006): questa matrice evolve dalla precedente per fornire una più matura classificazione delle strategie di sostenibilità delle imprese in base alle seguenti dimensioni: vantaggio competitivo (differenziazione vs leadership di costo) e focus competitivo (processi vs prodotti/servizi).
- Matrice di Yol Lee e Rhee (2007): focalizzandosi su ampiezza e profondità delle decisioni di sostenibilità, la matrice mostra il grado di integrazione dell'impegno ambientale dell'impresa all'interno del proprio modello di business.
- Matrice del posizionamento strategico ambientale (Rizzi e Annunziata, 2018): la matrice fornisce una chiave di lettura delle opzioni strategiche a disposizione delle imprese rispetto ad una decisione di investimento sostenibile. Partendo dallo standing attuale dell'impresa e considerando la prospettiva ecocompetitiva che si vuole raggiungere, la matrice ha l'obiettivo di mettere in luce situazioni di

Questo schema ha permesso di ottenere informazioni rilevanti e confrontabili. Avendo però impiegato una forma di intervista semistrutturata, è stato possibile raccogliere anche specificità dei singoli casi che non erano state preventivate in sede di strutturazione del protocollo di intervista.

Le risultanze delle interviste, una volta trascritte attraverso l'utilizzo di un software professionale, sono state analizzate come segue: coerenza/discrasia tra caratteristiche attualie prospettive future, così come suggerire le più fruttuose possibilità di sviluppo.





2.2 Risultati

Di seguito vengono esposte le evidenze emerse dal processo di intervista. Riportano quindi per ciascuna delle sezioni sopra introdotte le principali risultanze evidenziando le peculiarità che contraddistinguono ciascuna iniziativa o impresa, così come gli aspetti più ricorrenti che risultano invece in linea con il settore e con il basket di imprese da noi analizzato.

2.2.1 Motivazioni

Nel settore terziario italiano, la sostenibilità assume sia un significato di responsabilità verso gli stakeholders, in particolare quelli sociali, sia di opportunità di business. In conformità col rinomato Brundtland Report (1987), aziende come Hays e Omron Electronics mettono in evidenza la prospettiva temporale nella definizione aziendale che danno al concetto di sostenibilità: è la necessità di lavorare per garantire un futuro migliore, partendo dai bisogni sociali degli stakeholder più vicini all'azienda. Il 30% dei casi analizzati adduce infatti una motivazione etica alla base dell'impegno aziendale nella sostenibilità. La spinta etica tipicamente proviene da una volontà del fondatore su cui si è costruito il panorama valoriale dell'azienda, ragion per cui la sostenibilità sociale, in particolare nei confronti del lavoratore, è qualcosa di connaturato fin dalla nascita dell'azienda, cui si è accompagnato negli ultimi anni, l'impegno ambientale. Nei casi restanti la motivazione è maggiormente strumentale: la sostenibilità viene vista o come un importante elemento differenziante (40%) rispettoai competitors, avendo la capacità di generare migliori opportunità finanziarie di aprire fronti di dialogo con nuovi clienti e di intercettare il generale trend del con-

sumatore attraverso la comunicazione del profilo di sostenibilità; oppure come driver di efficientamento (30%) grazie a risparmi energetici e di consumo di materiali. In *Tabella 3* sono presentate le motivazioni e la relativa frequenza riscontrata nei casi studio.

Promotore	Frequenza
Etica	30%
Efficientamento	30%
Differenziazione	40%

Tabella 3: Motivazioni all'impegno di sostenibilità delle aziende intervistate

2.2.2 Promotore

La spinta verso l'impegno di sostenibilità tende a ricalcare la struttura organizzativa aziendale, nel senso che aziende sottostanti a gruppi multinazionali delineano le scelte strategiche a livello globale e le diramano poi a livello nazionale e/o locale seguendo l'organigramma aziendale. Lo stesso appare accadere per il business case della sostenibilità, in quanto sono sempre presenti delle linee guida a livello gruppo che direzionano e promuovono le iniziative di sostenibilità (Tabella 4). Nei casi di aziende prettamente locali (60% del campione) è invece la spinta etica del fondatore che attraverso il suo personale set di valori si fa promotore della sostenibilità in azienda. L'unico caso

anomalo è rappresentato da Hays che, pur essendo una multinazionale, ha deciso di creare una doppia via per la promozione di iniziative di sostenibilità: da una parte l'impulso della corporate è sempre presente, dall'altra però l'azienda ha creato dei comitati interni di lavoratori al fine di promuovere idee dal basso, le quali risalgono la gerarchia per essere

valutate dal board in sede di budgeting. La modalità di Hays dà forte voce in capitolo ai dipendenti, costituendo oltretutto un elemento di soddisfazione del personale che ha la possibilità di vedere espressione in azienda delle tematiche di sostenibilità sulle quali è maggiormente coinvolto.

Promotore	Frequenza
Gruppo	40%
Locale	60%

Tabella 4: Promotore della sostenibilità nelle aziende intervistate

2.2.3 Iniziative Ambientali

Come argomentato nella sezione introduttiva del report, la componente ambientale riveste nel settore terziario un ruolo ancillare. Il paradigma della sostenibilità non evolve dal controllo degli inquinanti, dalla riduzione delle emissioni o dalla ricerca di una certificazione ambientale, come invece accaduto da fine anni '90 in poi in ambito manifatturiero. Ciò non toglie che l'impatto aggregato del comparto terziario sull'ambiente sia significativo. In primis, il terziario è un'industria labour-intensive, in cui i dipendenti storicamente lavorano all'interno di strutture aziendali, nella maggior parte dei casi uffici. L'ufficio è una dimensione fisica che genera impatti ambientali significativi in termini di consumi energetici, di materiale (carta), generazione di rifiuti ed utilizzo del suolo. Il secondo elemento ambientalmente impattante sono i trasporti: molti dipendenti comportano anche molti spostamenti, sia per arrivare sul luogo di lavoro che nell'effettuazione di trasferte. Infine, la natura stessa del terziario porta le imprese che vi appartengono ad essere parte integrante di filiere manifatturiere, che presentano porzioni più impattanti in termini ambientali. Giocando sull'influenza esercitata su clienti/fornitori, sono stati riscontrati alcuni comportamenti proattivi delle aziende del terziario, attraverso l'assunzione di un ruolo di hub e promotore di iniziative ambientali avanzate lungo l'intera filiera.

Le iniziative ambientali sono state raccolte sotto tre ambiti: energy efficiency, material efficiency e waste management (Tabella 5).

Le iniziative energetiche sono le più diffuse, con l'80% del campione che si è mosso in questa direzione. Esse si sostanziano principalmente in: stipula di contratti energia verde negli uffici; stretto controllo dei consumi energetici; conversione del parco auto verso l'elettrico; abolizione dei voli aerei come mezzo di trasporto per tratte brevi. È rilevante in questo contesto anche il forte ricorso allo smart-working presente nelle aziende terziarie: ciò non solo riduce al minimo spostamenti non necessari con conseguente minimizzazione dell'inquinamento urbano, ma nel lungo termine, se formalizzato, può portare ad un generale ripensamento degli spazi di lavoro. Un'azienda che ha impostato uno smart working al 50% con turni pianificati settimanalmente, ha infatti la possibilità di ridurre i propri uffici del 40-45%, con elevati benefici sia economici che in termini di occupazione del suolo. In termini invece di sostenibilità dell'edificio, un caso virtuoso è rappresentato da Retex la quale ha ottenuto la certificazione BREEAM per la sostenibilità della propria struttura a Milano. L'edificio è dotato di una facciatache garantisce un'illuminazione naturale per il 70% dell'orario di lavoro, e di superfici esterne le cui proprietà antinquinamento permettono di assorbire 59kg di ossido d'azoto all'anno. Il sistema fotovoltaico situato sull'edificio produce circa 40.000 kWhel di energia pulita. L'edificio è inoltre circondato da 2.000 mg di verde, con piantumazioni che assorbono 12 tonnellate di CO2 all'anno. Da menzionare poi il caso HPE che ha invece assunto proattività nei propri comportamenti ambientali: l'azienda ha infatti varato il cosiddetto modello Green Lake, un nuovo modello di business basato sulla servitizzazione. Ciò ha permesso ai clienti di HPE di non dover più possedere fisicamente le macchine, le quali rimangono proprietà HPE, bensì di utilizzare "a consumo". Questo modello lascia dunque nelle mani di HPE, che possiede le competenze gestionali, il controllo, la manutenzione e la gestione del fine vita macchine, generando benefici ambientali su tutto il ciclo vita del prodotto. Inoltre, la ricaduta economica è fortemente positiva, risultando dunque un esempio di logica di sostenibilità win-win. Le iniziative di riduzione utilizzo materiali sono meno diffuse (40%) e si sostanziano nella spinta verso il paperless all'interno degli uffici, trainato dalla digitalizzazione dei processi, e nella riduzione dell'uso della plastica, preferendo soluzioni riciclabili o multiuso. Un caso peculiare è quello di Ingegnerie Toscane che lavorando in campo di progettazione inge-

gneristica è particolarmente attenta al ciclo vita dei materiali, sia quelli estratti in fase di scavo dai cantieri per cui ricerca possibili riusi e aziende interessate al materiale, sia per i chemicals che devono essere minimizzati.

La gestione dei rifiuti, pratica implementata dal 70% del campione, non assume carattere critico nell'industria terziaria, con la sola eccezione dei rifiuti elettronici (RAEE). All'interno dei casi studio, HPE opera attivamente al fine della riduzione e della raccolta dei RAEE.

Da un lato, l'azienda progetta i propri prodotti elettronici adottando una modularità e riutilizzabilità dei componenti by design; inoltre, funge da hub di raccolta di RAEE sia propri che provenienti dai competitors al fine di implementare soluzioni di economia circolare quali il riutilizzo delle parti ed il disassemblaggio per il corretto smaltimento. È da menzionare inoltre la peculiarità di Ingegnerie Toscane che, in fase di progettazione, prevede una gestione dei rifiuti particolari come terre e rocce da scavo guidata dai principi di riduzione degli sprechi e di circularity by design.



	Energy Efficiency	Material Efficiency	Waste Management
Si	80%	80%	80%
No	20%	20%	20%

Tabella 5: Frequenza di implementazione delle iniziative di sostenibilità ambientale

2.2.4 Iniziative sociali interne

La dimensione sociale interna, all'interno del settore terziario, risulta di fondamentale rilevanza, sia da un punto di vista di business che di sostenibilità. La capacità di attrarre e mantenere in azienda talenti è infatti un elemento chiave di competitività. Iniziative di sostenibilità in questo ambito nascono pertanto dalla volontà di creare un luogo aziendale dove i dipendenti stiano bene e vogliano continuare a restare. In questo caso, appare una forte e positiva sintonia tra obiettivi di business ed obiettivi di sostenibilità. Le iniziative di sostenibilità sociale interna sono state raggruppate in: Formazione, Diversity and Inclusion (D&I), Work-life Balance and well-being (WLB), Gender Gap (Tabella 6). Le iniziative di WLB sono ormai diffuse nella stragrande maggioranza del settore terziario (100% del campione di indagine). Sulla spinta del Covid-19, lo smart working è la policy maggiormente implementata. Il trend del settore va oltre il semplice smart-working attraverso la formalizzazione del lavoro a distanza come metodologia standard. Ciò porta ad un più generale concetto di flessibilità lavorativa che negli ultimi due anni è uno degli elementi di vantaggio competitivo del settore: l'azienda che meglio interpreta ed implementa la flessibilità ha un chiaro vantaggio nell'attrazione di risorse umane. Oltre allo smart-working, i pacchetti benefit sono diffusi a tappeto, rappresentando quasi una condizione basilare per restare competitivi. Alcune aziende stanno infatti progettando pacchetti benefit anomali, non basati esclusivamente su un concetto economico, ma tesi alla creazione di socialità e vita aziendale. Ciò può comportare corsi di cucina, piuttosto che attività all'aria aperta o addirittura viaggi aziendali. Iniziative di formazione ai dipendenti sono state riportate nel 60% dei casi e vanno intese come formazione che va oltre le normali ore di formazione annuale che sono tipicamente previste da contratto. Esse riguardano sia hard che soft skills. Azienda Theta le eroga settimanalmente, in uno slot temporale ben fissato. Azienda Zeta prevede invece una pianificazione a lungo termine in cui le risorse umane cambiano ruolo interno ciclicamente, formandosi di continuo su ambiti differenti a spese dell'azienda. Ingegnerie Toscane garantisce un minimo di 20 ore all'anno per dipendente oltre alle obbligatorie. Infine, Retex è l'unica ad aver istituito della formazione apposita ed obbligatoria sui temi di sostenibilità, dimostrando la valenza strategica che essa ricopre per l'azienda.

Le tematiche di D&I sono caratterizzate da una minor diffusione tra le aziende del campione, con solo il 20% che ha implementato iniziative in questo ambito. D&I in azienda si manifesta sia in fase di recruiting che all'interno della vita aziendale. Nel primo caso, è forte l'impegno di Hays che occupandosi professionalmente di recruiting ha introdotto processi di formazione specifica per ridurre bias involontari che possono portare a discriminazioni nella scelta dei candidati. Questo approccio è una best practice rilevante per tutto il settore, dal momento che l'attività di recruiting è connaturata ad ogni azienda. In termini di vita aziendale, la tematica fondamentale è quella culturale: la cultura aziendale in primis non deve riconoscere differenze tra famiglie cosiddette tradizionali e LGBTQIA+. Come afferma una figura manageriale di Azienda Zeta, "noi ragioniamo sul concetto di partner più che sul concetto di marito/moglie". Infine, il supporto al Pride è un'altra iniziativa rilevante che assume anche una valenza comunicativa dell'impegno aziendale. Le iniziative volte alla riduzione del gender gap (60% dei casi) riguardano essenzialmente l'aspetto salariale e quello di supporto alla maternità. Mentre il primo è un tema che entra fortemente anche nello spettro della governance, il supporto alla maternità è tipicamente realizzato con misure di supporto sociale a neo-mamme (e neo-papà) tramite periodi di esenzione lavorativa, supporti economici e flessibilità organizzativa massima, come nel caso di HPE che concede 26 settimane aggiuntive di assenza retribuita ai neo-genitori. Fondamentale la tematica di reintegro post-maternità: questo momento cruciale è spesso foriero di abbandoni lavorativi. Nel terziario. talvolta a prevalenza femminile in termini di forza-lavoro, ciò comporta delle pesanti ripercussioni economiche legate alla perdita di personale con esperienza e competenza. Hays, ad esempio, lavora da anni sulla riduzione del tasso di abbandono post-maternità, ed ha ottenuto evidenza che le misure di supporto implementate nel corso degli anni hanno ridotto fortemente il fenomeno, compensando ampiamente i costi che le forme di supporto generano.

	Energy Efficiency	Material Efficiency	Waste Management	Gender Gap
Si	60%	20%	100%	60%
No	40%	80%	0%	40%

Tabella 6: Frequenza di implementazione delle iniziative di sostenibilità sociale interna



2.2.5 Iniziative Sociali Esterne

Le iniziative di sostenibilità sociale esterna si rivolgono ad un'ampia platea di stakeholders: associazioni del territorio, associazioni benefiche, scuole, ed il pubblico in generale. La categorizzazione di queste tipologie di attività ha generato tre cluster: Filantropia, Volontariato di competenza, Partnership (Tabella 7).

La filantropia è l'iniziativa più frequentemente implementata (60% dei casi) e in buona parte delle casistiche rappresenta il primo passo nel mondo della sostenibilità. La filantropia è infatti facilmente realizzabile sia dal punto di vista logistico, data l'ampia disponibilità di organizzazioni benefiche cui far riferimento, sia dal punto di vista organizzativo non comportando solitamente alcuna modifica sostanziale. Inoltre, la sensibilizzazione filantropica nasce a livello aziendale da fine anni '80, ragion per cui le pressioni esterne rispetto a questo tipo di iniziative sono elevate. La filantropia rappresenta dunque un entry level di sostenibilità sociale esterna per il settore terziario italia-

Il volontariato di competenza rappresenta un'evoluzione dell'attività filantropica, in cui la risorsa che l'azienda decide di concedere gratuitamente all'esterno sono il tempo e le competenze delle proprie risorse umane. Il 50% del campione dichiara di effettuare attività di volontariato di competenza. Questa modalità richiede naturalmente un maggior coinvolgimento organizzativo, dato che parte del tempo lavorativo dei dipendenti deve essere direzionato all'esterno.

Il volontariato di competenza nel campione analizzato riguarda educazione finanziaria, revisione curriculum vitae e simulazione colloqui, educazione al consumo responsabile, educazione informatica ed alla sicurezza digitale. Trattandosi essenzialmente di attività di formazione, il target sono scuole, giovani ad inizio carriera e gli immigrati. Un esempio è quello di Synestesia che contribuisce alla sensibilizzazione all'utilizzo della tecnologia da parte delle ragazze, al fine di abbattere il gender gap attualmente esistente nelle materie STEM.

Le partnership, implementate dal 60% del campione, sono il veicolo per effettuare attività benefiche ad ampio titolo verso l'esterno. Esempi sono partnership

	Filantropia	Volontariato di competenza	Partnership
Si	60%	50%	60%
No	40%	50%	40%

Tabella 7: Frequenza di implementazione delle iniziative di sostenibilità sociale esterna

con associazioni che fanno volontariato ambientale (Legambiente), che fanno volontariato in campo medico (LILT), o che supportano il commercio locale.





2.2.6 Iniziative di Governance

La governance è spesso considerata come la dimensione di sostenibilità più importante in azienda poiché ha una posizione preminente sugli ambiti ambientale e sociale. Un'azienda con una governance fortemente improntata alla sostenibilità sarà infatti tesa a promuovere anche iniziative ambientali e sociali, in modo da avere un profilo di sostenibilità completo. Come mostrato nella sezione 2.2, il promotore delle iniziative di sostenibilità è nella maggior parte dei casi il management, locale o di gruppo. Ciò implica che una direzione aziendale improntata alla sostenibilità è l'elemento chiave nel raggiungimento di un'elevata performance ambientale e sociale dell'intera azienda. Le iniziative di governance sono state raggruppate sotto le seguenti categorie: Policy parità salariale, Policy bilanciamento di genere, Non-financial targets, Policy gestione Supply Chain (Tabella 8). Una policy formalizzata di parità salariale è presente nel 40% dei casi analizzati. Rispetto ad essa è molto importante la revisione periodica delle politiche salariali, al fine di garantire la parità nel tempo. Due aziende champion su questo fronte sono Retex e Synestesia, che hanno pertanto ottenuto la certificazione per parità di genere (prassi di riferimento UNI/PdR 125:2022).

La policy di bilanciamento di genere riguarda la composizione del board e delle sfere dirigenziali delle aziende. Nel settore terziario, infatti, la composizione generale della forza lavoro è già solitamente sbilanciata verso il genere femminile. Il 50% del campione presenta iniziative di policy volte a garantire il bilanciamento di genere nelle alte sfere aziendali. Un esempio virtuoso è rappresentato dalle azioni intraprese da Azienda Theta. L'azienda infatti ha svolto, un'analisi puntuale dell'organico volta ad individuare squilibri di genere nella copertura delle posizioni apicali dell'azienda e nelle re-

lative retribuzioni. L'azienda dimostra come a seguito dell'implementazione di una policy di bilanciamento vengano raggiunte situazioni di maggior equilibrio nelle posizioni dirigenziali, sottolineando quindi l'incisività che una buona governance e le relative policy possano generare.

La formalizzazione di obiettivi ed indicatori non-finanziari espliciti è uno degli ambiti su cui il settore terziario si mostrapiù immaturo (presenza nel 30% casi). In particolare, nella maggior parte dei casi le iniziative di sostenibilità vengono portate avanti in maniera qualitativa, lasciando alla discrezione dei manager preposti la decisione di cosa fare e la valutazione della bontà di quanto fatto. Una best practice in questo campo è rappresentata da Omron Electronics: dal 2020 l'azienda elabora a livello gruppo i non-financial target e sulla base di essi vengono elaborate a livello locale le iniziative ambientali e sociali da portare avanti. Anche in questo caso di successo, la sfida futura riguarda la misurazione degli impatti delle attività attraverso appositi indicatori quantitativi.

Per quanto riguarda il profilo di governance esterna, è stata presa in considerazione la dimensione della filiera, nei rapporti con clienti e fornitori. Le aziende del terziario svolgono spesso un ruolo di intermediazione tra industria manifatturiera e consumatori, avendo possibilità di amplificare il messaggio di sostenibilità sia a monte che a valle della filiera. Specifiche policy di gestione della filiera sono state implementate nel 30% dei casi. In questo contesto, è rilevante l'impegno da parte di Retex che sta sviluppando dei criteri ESG al fine della selezione dei partner di filiera. L'introduzione di criteri ESG nella selezione dei fornitori, così come nella scelta da parte dei clienti, rappresenta una fortissima spinta ad una trasformazione del business improntata

alla sostenibilità, dal momento che essa può aprire al contempo nuove e rilevanti opportunità di mercato.



	Energy Efficiency	Material Efficiency	Waste Management	Gender Gap
Si	60%	20%	100%	60%
No	40%	80%	0%	40%

Tabella 8: Frequenza di implementazione delle iniziative di governance



2.2.7 Risultati e sfide future

I risultati ottenuti nel campo della sostenibilità dalle aziende intervistate sono significativi ma indicano che il percorso del settore terziario è ancora in divenire, con grosse opportunità di miglioramento.

Per quanto riguarda le prestazioni ambientali, Omron Electronics ha reso le proprie sedi di lavoro paperless al 98%; altri players alimentano gli uffici italiani con energia rinnovabile in percentuali variabili tra l'80% ed il 100%. Aziende in cui trasferte e spostamenti sono frequenti (Hays, Azienda Zeta) stanno portando il loro parco auto verso l'elettrico. HPE ha raggiunto invece una percentuale di ricondizionamento e reimmissione dei propri prodotti hardware del 99%. Retex ha realizzato nel 2023 la prima carbon footprint aziendale, primo step di un percorso teso allo sviluppo di un piano d'azione per l'ottimizzazione dei processi aziendali e per la riduzione dell'impronta di carbonio a medio-lungo termine.

In campo sociale, la sfida della misurabilità risulta più ardua. BVA Doxa nel 2022 contabilizza 3000 ore di formazione erogate al personale, e circa 10% costo del personale dedicato a benefit e formazione. In questo ambito, sono più significativi i risultati definibili come 'inattesi', cioè che si generano come spillover indiretti di iniziative affini. In primis, la soddisfazione del personale interno all'azienda che è sempre più sensibile alle tematiche di sostenibilità. Ciò si ripercuote in capacità di retention del personale assunto, ed anche in capacità attrattiva di nuovi talenti. Una tendenza interessante che emerge dalle PMI del campione è che il benessere del dipendente e l'affezione che esso sviluppa verso l'azienda possono diventare fattori importanti per la retention del personale. In secondo luogo, un profilo di sostenibilità di spicco migliora il dialogo con i clienti esistenti dell'azienda, e può aprire tavoli di business con nuovi. Infatti, la pervasività che la sostenibilità ha assunto nel dibattito pubblico fa sì che essa possa fungere da apripista anche con clienti (sia grandi che medio-piccoli) che non sono particolarmente spinti sul tema, agendo da catalizzatore rispetto alle tematiche di business. Come riporta Retex, in realtà particolarmente innovative come le grandi corporate in cui la sostenibilità è

sui tavoli del board da anni, un profilo ESG di rilievo è diventato addirittura un requisito entry level per fare business. Come esplicitato da tutti i casi studio presi in esame, la volontà delle aziende del terziario di migliorare sul piano della sostenibilità è elevata, e ambiziose sono le sfide future che le aziende si pongono. In campo ambientale, la maggior parte delle aziende ha obiettivi di abbattimento emissioni nette di CO2 di magnitudo variabile tra 30% e 50% nel giro dei prossimi 3-5 anni. Vi sono poi obiettivi di economia circolare, tesi alla gestione dei rifiuti elettronici, come nel caso di BVA Doxa che sta portando avanti questo progetto attraverso una partnership con una startup esterna. In ambito sociale, il tema della diversity&inclusion sembra essere quello maggiormente critico nel panorama italiano, mentre Hays sta lavorando alla riduzione del gender gap ai livelli dirigenziali eliminando la fuoriuscita post-maternità. Infine, a livello di governance, il tema chiave è la misurabilità della performance di sostenibilità, attraverso la creazione di indicatori quantitativi; la completa integrazione della sostenibilità nella strategia di business non può infatti prescindere dalla sua misurabilità, alla stregua di quanto accade per la performance finanziaria.



2.2.8 Evoluzione Organizzativa Aziendale

Al fine della valutazione della maturità nel percorso di sostenibilità del settore terziario, abbiamo deciso di porre un particolare focus sui cambiamenti organizzativi che hanno accompagnato le iniziative di sostenibilità delle aziende campione. Come mostrato nelle precedenti sezioni, le imprese intervistate, a seguito di spinte etiche, pressioni esterne o motivazioni economiche, hanno intrapreso un percorso di sostenibilità; ogni percorso ha mostrato similarità e differenze rispetto agli altri, legate in primis alle differenti caratteristiche dimensionali e di mercato. Per ogni azienda d'altro canto, nel rispondere a tali esigenze di sostenibilità emerge la necessità di dotarsi di una serie di risorse, che consentano di mettere in campo tali azioni. Queste risorse afferiscono a diverse categorie:

- Personale: sustainability manager
- Tools: indicatori di sostenibilità, sistemi di valutazione della performance, modelli LCA
- Knowledge: corsi di formazione, new skills operative, nuove policy interne
- Certificazioni e modelli operativi: modelli di gestione ambientale; certificazioni di sistema e di prodotto

Dotandosi di queste risorse le aziende vanno incontro a dei cambiamenti organizzativi (in senso ampio) che hanno lapossibilità di diventare permanenti. L'iniziale spinta alla sostenibilità diventa quindi una forza trasformatrice dell'organizzazione dell'impresa nel medio e nel lungo termine.

Le risorse chiave all'interno della struttura organizzativa aziendale sono le persone. La quantità di risorse umane dedicate ad una funzione aziendale è indicatrice dell'importanza della funzione stessa nell'universo aziendale. Questo vale ancor di più nel terziario, in cui l'assenza di un processo manifatturiero rende il business tipicamente labour-intensive, piuttosto che capital-intensive. Abbiamo dunque ricondotto diversi livelli di evoluzione organizzativa aziendale alla presenza di figure dedicate alla sosteni-

bilità ed alla strutturazione che eventuali dipartimenti/funzioni sostenibilità posseggono. In Tabella 9 sono presentati i risultati di questa analisi.

Il Livello 1 (L1) rappresenta una realtà aziendale che si è da poco approcciata alla sostenibilità. Le iniziative intraprese hanno carattere episodico, non pianificato e non integrato in alcun modo nel budget aziendale. La promozione delle iniziative è demandata all'intraprendenza del singolo che nutre sensibilità verso una specifica tematica, oppure è trattata come pura competenza tecnica necessaria per rispondere a normative e procedure obbligatorie.

Spesso vi è una figura che per il ruolo che ricopre in azienda (quality manager/DPO) va ad interfacciarsi con tutto il personale aziendale, è più ricettivo verso tematiche non prettamente di business e quindi inizia ad occuparsi anche di alcune tematiche di sostenibilità nel tempo a disposizione. All'interno del campione intervistato, solo il 20% rappresenta questa casistica, indicando che il settore terziario italiano ha tendenzialmente oltrepassato questa fase embrionale, integrando la sostenibilità sotto una qualche forma di struttura azienda-

Il Livello 2 (L2) è uno step mediano nella strutturazione della sostenibilità in azienda. Quando una tematica è innovativa, al fine di ridurre le tempistiche di implementazione, solitamente le aziende ricorrono a consulenze esterne, altamente competenti sul tema, che apportano know-how e formano quelle figure che andranno poi a strutturare il processo internamente. . La soluzione esterna indica ancora una bassa integrazione delle tematiche di sostenibilità all'interno delle strutture aziendali, dato che la tematica non ha ancora abbastanza rilevanza da poterci dedicare una figura a tempo pieno. La consulenza esterna ha infatti il privilegio di essere flessibile, dedicando porzioni di tempo variabili alla tematica a seconda delle necessità del committente. Il 30% del campione è stato inquadrato come L2. BVA Doxa, per esempio, accanto a delle figure manageriali interne che si occupano solo sporadicamente della sostenibilità, ha deciso di dotarsi di una figura esterna che redigesse il primo report di impatto relativo al 2022 a seguito della trasformazione in Società Benefit. È questo



Livello di evoluzione organizzativa	Frequenza
L1: Assenza di figure dedicate	20%
L2: Strutturazione attraverso consulenza esterna	30%
L3: Struttura organizzativa con personale dedicato	50%

Tabella 9: Livello di evoluzione nelle strutture organizzative dedicate alla sostenibilità

un limpido esempio di un primo step di trasformazione organizzativa trainata dall'adozione di un modello operativo basato sulla sostenibilità.

Il Livello 3 (L3) rappresenta una realtà aziendale in cui la sostenibilità ha assunto un ruolo preminente, tale da giustificare la presenza di personale dedicato o di un dipartimento/funzione. In ogni caso, la sostenibilità entra a far parte dell'organigramma aziendale, per cui l'attribuzione di ruoli e responsabilità rispetto ai progetti di sostenibilità diventa immediata e chiara. L3 è popolato dalla maggioranza delle imprese intervistate (50%), indicando una buona integrazione della tematica all'interno del campione. È però necessario precisare che la dinamica di gruppo conta molto a questo livello: le aziende supportate da una corporate hanno una maggior facilità a creare delle strutture organizzative preposte alla sostenibilità perché possono far affidamento su competenze e risorse di gruppo, dove le tematiche di sostenibilità sono tipicamente più mature che a livello locale. L3 è un livello variegato perché la strutturazione organizzativa può avvenire secondo modalità differenti. Vi è la classica dinamica top down in cui esistono dei sustainability manager/account manager a livello corporate prettamente dedicati alla sostenibilità. Essi definiscono le linee guida sul tema e, attraverso varie modalità di comunicazione ed ingaggio con le strutture locali, le trasmettono demandando l'implementazione pratica ai manager locali, che non sono esclusivamente dedicati ai progetti di sostenibilità. Questo è il caso di Omron Electronics, HPE ed Azienda Zeta. Recentissima la strutturazione di Retex, la quale da fine 2022 ha nominato un ESG Lead supportato da un Comitato ESG interno; così facendo, l'azienda associa una figura dedicata full-time all'ingaggio di tutto il personale, attraverso il Comitato, in maniera spot a seconda della particolare necessità. Infine, anche su L3 esistono dei casi di strutturazione dal basso, attraverso forme organizzative non canoniche, poiché risultanti da una volontà dei dipendenti di coordinarsi, piuttosto che dalla necessità manageriale di attribuzione di ruoli e responsabilità. In Hays, per esempio, sono stati istituiti dei comitati di lavoratori che si occupano della promozione di idee di sostenibilità dal basso; le idee, se approvate dal board, diventano veri e propri progetti a budget. I comitati assumono valenza di struttura organizzativa perché periodici e strutturalmente formalizzati. Omron Electronics dal 2012 ha messo in piedi il progetto Toga, che prevede la partecipazione annuale dei dipendenti alla proposizione e scelta dei progetti aziendali di sostenibilità, che devono essere in linea con gli obiettivi di sostenibilità di gruppo e con la mission aziendale. Anche in questo caso, una forma partecipativa che viene dal basso, è da considerarsi come una forma di strutturazione organizzativa poiché, ripetendosi nel tempo, ingaggia in modo formale la popolazione aziendale nella definizione del profilo di sostenibilità dell'azienda.



CAPITOLO 3 LA SOSTENIBILITÀ ED IL POSIZIONAMENTO STRATEGICO DELL'IMPRESA





3.1 L'interpretazione della sostenibilità in chiave strategica

In questo paragrafo i casi studio precedentemente analizzati verranno interpretati in relazione all'indirizzo strategico delle imprese. Pertanto, descriveremo non solo le tensioni che hanno spinto le imprese ad intraprendere dei percorsi di sostenibilità, ma anche in che modo tali iniziative vadano a plasmare e riconfigurare la strategia di mercato dell'impresa, la sua postura competitiva e in generale il suo modus operandi nelle attività quotidiane.

È opinione condivisa e pacifica che le scelte di strategia ambientale e di competitività di business siano interconnesse; tuttavia, la lettura di questi meccanismi è tutt'oggi soggetta a diverse correnti di pensiero. Nel dibattito sul tema, si presentano due estremi: da un lato diversi studiosi propendono per la visione winwin riconducibile al paradigma secondo il quale ogni beneficio sotto il profilo ambientale sia foriero di efficientamenti operativi capaci di migliorare le performance economiche (Porter and Van der Linde, 1995). Gli esempi affini a questo modello concettuale sono molteplici: una riduzione delle emissioni come conseguenza di un miglioramento del consumo energetico comporta saving di costo nell'approvvigionamento dell'energia; una riduzione dei materiali dovuta ad un design innovativo di prodotto comporta saving in termini di acquisto ed utilizzo materiali; l'investimento in sostenibilità, più in generale, migliorando l'immagine dell'aziende ne migliora anche la relazione coi clienti e le vendite, ecc.All'estremo opposto invece, si pone l'opinione - sempre più accreditata - secondo cui la visione win-win sia semplicistica ed incapace di comprendere la natura complessa e multidimensionale del processo di integrazione della sostenibilità. I processi di transizione sostenibile, infatti, devono essere attentamente calibrati per evitare che si generino sbilanciamenti tra i diversi obiettivi economico, sociali ed ambientali (Hahn et al., 2010). Questa visione propone di accettare la reale complessità sottostante i processi di "go green" in cui le aziende devono gestire diversi compromessi: sensibilizzare i clienti sul tema della sostenibilità o perseguire le loro preferenze di consumo storico-attuali? Migliorare la performance ambientale o

cercare altri investimenti più profittevoli? Questa seconda prospettiva teorica considera le notevoli complessità e le diverse tensioni che sottendono i percorsi di sostenibilità ed apre la strada ad interrogativi circa quali siano le strategie e gli approcci migliori che l'azienda dovrebbe perseguire alla luce dei numerosi trade-off associati a tali iniziative.

In questa sezione, andremo quindi a rileggere le iniziate adottate dalle imprese, alla luce delle loro strategie, ed utilizzeremo diverse matrici, già introdotte nella sezione metodologica, che serviranno da strumento per leggere questi percorsi sotto diversi punti di vista e valorizzando i molteplici atterraggi che essi generano.

3.2 La matrice di Hart

La matrice proposta da Hart (2007) parte dal presupposto che le imprese devono mantenere un bilanciamento nel perseguire le iniziative di sostenibilità e di posizionamento strategico. Tale bilanciamento è conseguenza di un sottile equilibrio tra: (i) iniziative aventi focus interno ed esterno, e (ii) un orizzonte temporale dei relativi traguardi di breve e di lungo periodo.

Nella matrice (Figura 1) sono riportate le iniziative afferenti principalmente alla dinamica ambientale che sono state individuate nel basket di imprese intervistate. Questa serie di azioni, quando accorpate tra loro, creano un profilo ambientale dell'impresa bilanciato, e capace di generare effetti che hanno una ripercussione sia nel breve che nel lungo periodo.

Azienda Zeta, per esempio, mette in campo una pluralità di azioni che generano commitment interno, diffondendo una cultura aziendale che va a strutturare la stessa identità dell'aziende. Internamente vengono sviluppati progetti per limitare le emissioni dirette di CO2, tramite ad esempio, contratti di fornitura di energy green. Inoltre, è in corso la sostituzione del parco auto con veicoli elettrici. Queste azioni hanno ripercussioni immediate in termini di impatto ambientale e di emissioni dirette Scope 1, e rappresentano una parte di una strategia ambientale di più lungo respiro che punta a raggiungere l'obiettivo Net zero entro il 2035.

di azione con una prospettiva di lungo periodo che punta a sviluppare il business in modo coerente con il target sostenibilità nei prossimi 15 anni. Dunque, il

Infatti, tutte le iniziative intraprese da

Azienda Zeta fanno parte di una roadmap

ness in modo coerente con il target sostenibilità nei prossimi 15 anni. Dunque, il profilo interno dell'azienda si contraddistingue con la definizione di target, policy operative e conseguenti iniziative la cui attuazione avrà punti di ricaduta sull'impatto ambientale futuro dell'azienda.

Esternamente, l'azienda, nonostante la sua natura di fornitore di servizi, mostra una spiccata sensibilità verso la corretta gestione del prodotto avendo ad esempio in corso progetti di sostituzione delle carte di pagamento tipicamente in plastica con carte di nuova generazione composte da materiali riciclati o biodegradabili. Se queste iniziative aventi

focus esterno hanno un orizzonte temporale di breve termine, individuiamo in Azienda Zeta anche un'evidente visione ispirata alla sostenibilità che si esprime con azioni filantropiche e di sensibilizzazione. Facendosi portavoce a livello nazionale di campagne di sensibilizzazione incentrate sulla salvaguardia di habitat naturali e degli ecosistemi marini, e sviluppando una serie di collaborazioni per promuovere iniziative come la pulizia delle spiagge, dimostra una volontà di agire alla costruzione di un sistema complesso in cui l'azienda ha un ruolo importante nel veicolare messaggi ed azioni, che impattano ben oltre il proprio perimetro di business.

In Retex, dal punto di vista interno, la prevenzione dell'inquinamento si sostanzia tramite iniziative volte a: upgrade degli edifici aziendali in strutture ecosostenibili, riduzione delle ore di illuminazione nei punti vendita, contratti di acquisto energia verde e sostituzione parco auto, utilizzo di volantini e strumenti di comunicazione digitali invece che cartacei, applicazione rigorosa della raccolta differenziata e rendicontazione dei rifiuti prodotti per categoria. Iniziative simili sono portate avanti anche da Synestesia e Hays. Se queste iniziative hanno un focus chiaramente interno volto ad efficientare la modalità in cui dipendenti, processi e strutture erogano il servizio, coesistono poi delle iniziative volte a creare una corretta e migliore gestione del prodotto che guardano al perimetro esterno dell'azienda. Ricade in quest'ambito anche lo sviluppo dettagliato di un processo di gestione dei rifiuti RAEE, di cui HPE è promotore nella propria filiera. Sotto questo profilo, un altro esempio virtuoso è rappresentato da Ingegnerie Toscane che sviluppa progettazioni incentrate su una corretta ed ambientalmente compatibile gestione dei rifiuti di cantiere. Sin dalla fase progettuale comprende anche una ricerca continuativa di partner industriali capaci di garantire soluzioni circolari di gestione dei rifiuti. Pertanto, l'impegno di Ingegnerie Toscane si declina anche nelle attività di supporto e controllo di cantiere nei riguardi delle imprese appaltatrici. Gli esempi di Azienda Zeta e Retex raccontano due aziende che hanno in corso una serie di iniziati-



		Ricerca di tecnologie eco-compatibili	Ricerca di tecnologie eco-compatibili		
nte	Tomorrow	 Target zero emission Servitizzazione del prodotto Revisione uffici e modelli lavoro in presenza Ricerca di finanziamenti per upgrade edifici aziendali in strutture ecosostenibili Evoluzione logistica vs soluzioni centralizzate Sviluppo prodotti circular by design 	- Azioni filantropiche (donazioni ad associazioni vicine a temi socio-ambientali) - Volontariato di competenza - Promozione tavoli discussione con attori della filiera - Collaborazioni per sviluppo iniziative sostenibilità (pulizia spiag-ge, sensibilizzazione nelle scuole; assistenza immigrazione ecc) - Formazione dipendenti sui temi di sostenibilità		
Orizzonte	Тодау	Prevenzione Inquinamento - Contratti di energia verde certificata - Policy di utilizzo energetico consapevole - Impiego di materiali riciclati ed ecologici - Riduzione plastica e materiali monouso - Promozione della raccolta differenziata - Sostituzione parco auto - Gestione ciclo dei rifiuti e promozione del reimpiego	Corretta gestione del prodotto - Upgrade di prodotto con utilizzo di materiali e processi ecosostenibili - Gestione RAEE - Valorizzazione temi sostenibilità con clienti e fornitori		
		Interno	Esterno		
		Foo	Focus		

ve ben bilanciate nella matrice di Hart, e quindi capaci di guardare l'interno e l'esterno del perimetro aziendale, così come l'orizzonte temporale attuale e prospettico. Riprendendo l'interrogativo con cui è stato aperto questo capitolo, emerge che la pluralità di azioni intraprese da queste aziende, difficilmente possa essere sempre ricondotta ad uno schemadiretto di tipo win-win. I progetti di volontariato di competenza che Hays propone ai giovani studenti hanno riper-

cussioni dirette sul suo modello di business? La sostituzione delle carte di pagamento di Azienda Zeta è strumentale ad acquisire nuovi clienti sensibili al tema sostenibilità? In generale, questi player del settore terziario, che solitamente non soffrono come altri operatori hard to abate di una drammatica reputazione sotto il profilo ambientale, usano le leve della sostenibilità per raggiungere posizionamenti virtuosi (image shaping) nell'immaginario del mercato?

Le risposte a questi interrogativi troveranno maggior chiarezza nelle matrici che seguono in cui verrà data evidenza della ricaduta che queste operazioni hanno sulla strategia e sul modello di business.

3.3 La matrice di Orsato

La matrice di Hart risulta un valido tool per costruire un portafoglio di attività bilanciato per la gestione della sostenibilità, tuttavia, non è d'aiuto a comprendere quali possano essere i differenti obiettivi perseguiti dalle imprese e le motivazioni che le spingono ad intraprendere tali percorsi. Per queste finalità, la matrice di Orsato (2006) risulta un valido contributo per orientarsi nella classificazione di diverse strategie ambientali, e nelle opportunità che esse generano. Questa matrice, infatti, si compone di quattro quadranti in cui mettendo in relazione il focus competitivo (su processi gestionali o sul prodotto) con il vantaggio che questi generano (differenziazione o vantaggio di costo) delinea diverse modalità di "sfruttamento" delle strategie ambientali ovvero di risultati che le stesse possono generare nella strategia di business dell'impresa. È evidente che queste azioni, e il relativo risultato strategico generato, devono essere circostanziati e letti alla luce del settore di appartenenza e del posizionamento che l'azienda ha in tal settore.

La strategia, denominata "Leadership oltre la compliance", si focalizza tradizionalmente sull'ottimizzazione dei processi organizzativi aziendali, nonché sulla trasmissione proattiva delle iniziative ambientali dell'impresa al consumatore e alla comunità esterna (Orsato, 2006). Le prime aziende che hanno implementato sistemi di gestione ambientale (EMS) all'interno della propria organizzazione, conseguenti all'ottenimento di certificazioni standard come la ISO 14001 hanno anche comunicato al pubblico tali risultati, ottenendo un solido vantaggio competitivo di breve durata. Rientrano in questa clusterizzazione i casi di Azienda Theta, BVA Doxa ed Azienda Zeta (Figura

Le aziende in questione dimostrano di aver bene integrato il concetto di sostenibilità allargato in cui afferiscono le dinamiche ambientali, sociali e di governance, pertanto, creano un mix di iniziative volte a generare una transizione sostenibile che sia equa, giusta e di impatto per l'ambiente. BVA Doxa è una società italiana che si occupa di ricerche di mercato e sondaggi di opinione, parte del gruppo francese BVA ed impiega circa 130 persone; Azienda Theta ha sede in Italia, conta circa 50 dipendenti, sviluppa software e costruisce ecosistemi digitali operando con vari marchi su diversi mercati

Queste imprese risultano capaci di gestire con cognizione di causa l'impatto ambientale che le loro attività generano tramite diverse iniziative (riduzioni dei consumi, efficientamenti energetici, gestione attenta dei rifiuti ecc.), ma è sotto il profilo social che mettono in atto attività e processi gestionali in grado di differenziare l'immagine stessa dell'impresa.

L'impegno del management in tale ambito è già stato descritto nella sezione 2.4, qui vengono sinteticamente ricapitolate le principali iniziative che includono:

Iniziative interne dedicate al be-(1) nessere del dipendente che prevedono: la messa a disposizione di un servizio di consulenza psicologica; progetti di team building nella natura per creare senso di appartenenza e libertà di espressione tra i colleghi; modelli di lavoro flessibili volti ad integrare al meglio il lavoro nel quotidiano delle persone; formazione continua sul fronte professionale; policy atte a gestire il Gender-Gap sia in termini di salario che di copertura delle posizioni apicali ecc.

Iniziative esterne che prevedono: azioni filantropiche con associazioni che portano avanti cause sociali ed ambientali affini all'impegno aziendale; volontariato di competenza svolto dai dipendenti e volto a diffondere cultura skills e conoscenze che sono patrimonio delle aziende; partnership con soggetti terzi per migliorare le condizioni ambientali di ecosistemi sociali ed ambientali ecc.

(2)

Figura 2: Matrice di Orsato (1997) dei casi analizzati





L'impegno profondo verso la dimensione sociale interna genera ripercussioni positive in termini di employement e retention dei dipendenti. I tassi turnover di queste aziende sono molto bassi e consentono lo sviluppo ed il mantenimento di conoscenze critiche per le imprese. Inoltre, lo sviluppo di un ambiente di lavoro in cui il dipendente sente di appartenere, genera situazioni di intensa proattività, tant'è che sono proprio i dipendenti a farsi sponsor di iniziative ambientali che propongono alla direzione aziendale.

Oltre al risultato de facto che queste iniziative generano, emerge una chiara volontà da parte dell'azienda di veicolare all'esterno tale impegno e detti risultati.

Azienda Theta, ad esempio, aderisce al Global Compact Italia e dà visibilità alle sue iniziative mostrando i punti di ricaduta che queste hanno nel perseguimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'agenda 2030.

BVA Doxa, Retex ed Synestesia hanno trasformato la propria ragione sociale in Società Benefit. Questo modello societario è espressione di un paradigma nuovo, in cui oltre agli obiettivi di profitto, viene integrato nella ragione sociale dell'impresa lo scopo di avere un impatto positivo sulla società e sulla biosfera. Questo strumento legale produce una visione dell'azienda positiva e le consente di trasmettere all'esterno il pieno allineamento tra la missione nel lungo termine e la creazione di valore condiviso per società ed ecosistema. Azienda Zeta, infine, è attiva su diversi progetti aventi pubblica visibilità. Tali iniziative fungono da cassa di risonanza delle molteplici attività che Azienda Zeta sviluppa. Questi progetti consentono all'azienda di posizionarsi come impresa attiva e dedicata alle tematiche sociali e creano un'immagine più moderna ed adeguata alle sfide e alle opportunità dei mercati del XXI secolo. Si considerino a tal proposito i progetti "No-Violence" volti a sensibilizzare il pubblico accrescendo la consapevolezza sul tema della violenza di genere; le molteplici donazioni volte a promuovere modelli

di consumo plastic free e di pulizia delle spiagge; progetti di valorizzazione dei centri urbani con contributi per il restauro di opere d'arte ecc. Pertanto, è proprio in queste dinamiche che si esplica la leadership oltre la compliance: una serie di iniziative di sostenibilità che spaziano su più campi e che esulano dalla regolamentazione e dagli obblighi di legge. Tali iniziative sono frutto di processi ed interventi di natura gestionale che, tramite azioni di comunicazione diverse, veicolano all'esterno un'immagine dell'aziende positiva e capace di distinguersi dai competitors.

Un altro approccio, noto come "Eco-Branding" implica la differenziazione del prodotto sulla base delle sue caratteristiche sostenibili. Si sottolinea che tale differenziazione ecologica non è adatta a tutte le aziende, in quanto richiede che i consumatori siano disposti a pagare un premium price per tali attributi. Pertanto, è necessario che le informazioni sulla sostenibilità del prodotto o servizio siano facilmente accessibili al consumatore e che la diffe-

renziazione sia difficilmente replicabile dai concorrenti di mercato.

Omron Electronics, per esempio, è una multinazionale che si occupa di automazione industriale. I prodotti e servizi che propone al mercato mirano a differenziarsi proprio sulla base dell'attenzione che l'azienda pone ai criteri ESG. Soprattutto sotto il profilo ambientale, grazie ad un percorso lungo, in cui l'azienda ha dedicato risorse, tempo e capitali, attualmente Omron Electronics può trasmettere ai clienti il valore associato ad un prodotto sostenibile, con una migliorata carbon footprint e che giustifica quindi un premium price. Questo impegno è valso all'impresa l'inclusione nel Dow Jones Sustainability World Index, la Certificazione Quo Vadis e il Sustainability award da Standard&Poor. Tra le diverse iniziative, che fanno di Omron Electronics un sustainability champion con un prodotto che rispetta il pianeta e la società, segnaliamo: lo sviluppo di sistemi di logistica accentrata per limitare le emissioni Scope 2, la vision strategica imperniata su carbon-neutrality, l'innalzamento dell'aspettativa di vita dei prodotti ed infine, la pluralità di non financial indicators che condivide con il mercato.

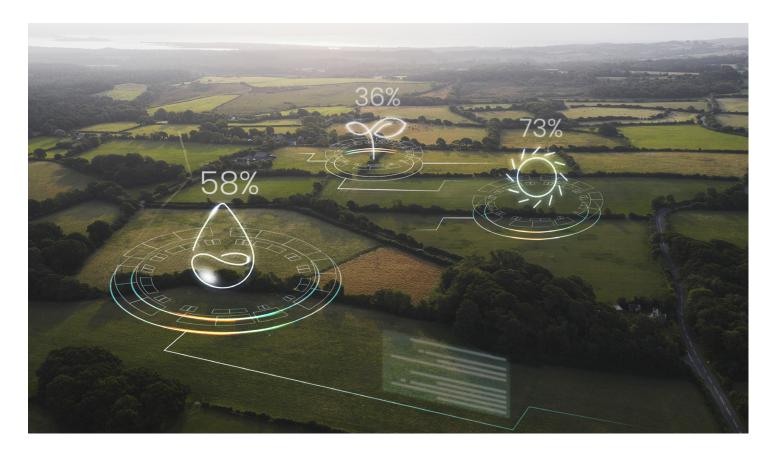
Nel caso di Hays invece, il prodotto sono le persone. L'azienda, infatti, occupandosi di collocamento del personale è un intermediario tra chi offre e chi cerca lavoro. Hays operando quindi nel campo delle risorse umane, riconosce di avere un elevato po-

tenziale in termini di sviluppo e collocamento di personale competente e sensibile alle tematiche ambientali. Oltre alle importanti iniziative di natura social & governance interne, ed ai progetti di riduzione della carbon footprint, Hays gestisce i processi di selezione con la massima attenzione ai temi di sostenibilità, diversity and inclusion e gender balance. La maggior parte dei processi di selezione partono infatti come blind recruiting per evitare discriminazioni e bias involontari nell'attività di valutazione delle risorse. Questo consente all'azienda di valorizzare al massimo le vere skills dei candidati ed offrire un servizio di elevata qualità.

La strategia di "leadership di costo" invece, è particolarmente adatta ai settori altamente competitivi, dove il fattore determinante è il prezzo. In questo contesto, quando l'azienda mira a offrire il prezzo più basso, ricerca nelle strategie ambientali uno strumento che consenta una produzione a minor costo e maggior efficienza. Sediin è un'azienda che si occupa di solu-

zione a minor costo e maggior efficienza. Sediin è un'azienda che si occupa di soluzioni e servizi IT dedicati sia ad aziende private che enti pubblici. I servizi che svolge per i suoi clienti riguardano la cybersecurity, lo sviluppo di soluzioni software dedicate e soprattutto progetti di digital transformation. Tra le molteplici attività di digital transformation, una larga parte del business di Sediin si sostanzia nelle attività di dematerializzazione, conservazione e gestione dell'intero ciclo di vita dei documenti delle aziende clienti. Questi processi

consistono nella gestione fisica di grandi quantità di documenti cartacei dei clienti, e nella trasformazione degli stessi in documenti digitali certificati, fruibili e di qualità. In tale contesto, la componente prezzo risulta una leva estremamente importante per l'azienda data la difficile differenziazione attribuibile al servizio. A tal proposito Sediin sta portando avanti un progetto di trasformazione di una delle sue sedi operative con l'obiettivo di creare una "green factory". Nello specifico, il progetto prevede di sviluppare un parco fotovoltaico che renda il sito produttivo indipendente sotto il profilo energetico. La direzione aziendale si è focalizzata sulle macchine più energivore (ad esempio i muletti per il trasporto pallet) prevedendo una loro sostituzione in mezzi elettrici da alimentare con energia autoprodotta. Questo investimento consentirà di perseguire il duplice obiettivo di decarbonizzazione e riduzione dei consumi energetici con ripercussioni positive in termini di costi. Il progetto rappresenta una delle possibili configurazioni delle strategie win-win, in cui la strategia ambientale, favorisce la strategia di business consentendo, di efficientare il sistema di produzione. Pertanto, dato il posizionamento di Sediin e il mercato di riferimento, questa modulazione della strategia ambientale risulta coerente con il mercato in cui opera e con la strategia che mette a terra per mantenere un vantaggio competitivo. Infine, la strategia di "Eco-Efficiency" ha come obiettivo primario la minimizzazione del



danno ambientale, massimizzando l'efficienza dei processi produttivi aziendali attraverso una riduzione dell'utilizzo di energia, materiali e acqua, promuovendo i processi di riciclo ed adottando misure per l'eliminazione delle emissioni di gas serra. Il presente approccio si pone l'obiettivo di mantenere una posizione competitiva nel mercato, fornendo ai clienti soluzioni che contribuiscano positivamente al benessere e alla soddisfazione della clientela, identificando e mitigando gli impatti negativi sull'ambiente, come le emissioni inquinanti e gli sprechi di risorse naturali. Va in questa direzione la strategia perseguita da HPE con il sistema GreenLake basato su un modello di distribuzione dell'information technology consumption-based. In altri termini, questo modello di business va nella direzione della "servitizzazione" del prodotto che implica il passaggio dalla vendita di un prodotto fisico (es il gestionale, o l'hardware per analisi dati) alla vendita di un servizio di accesso ai dati. In questo nuovo paradigma cliente-fornitore, si attiva un ambiente cloud ibrido su una piattaforma digitale che fa convergere sia dati in remoto, sia dati gestiti su macchine installate presso il cliente per garantire la sovranità dell'informazione. Qui il cliente può accedere al servizio, caricare dati e lanciare operazioni di calcolo ed analisi sulla base dei servizi e delle applicazioni acquistate. Pertanto, la vendita e monetizzazione del servizio avviene in modalità pay-per-use: il cliente pagherà in base allo specifico utilizzo, e dunque comprerà, ad esempio, i gigabyte di storage o il numero di macchine virtuali utilizzate; HPE, in qualità di fornitore, genererà un'ottimizzazione delle risorse consumate. Infatti, essendo le macchine cui accedono i clienti sotto sua completa gestione, riesce ad efficientarne l'uso, redistribuendo la potenza di carico in modo da coprire i picchi ed evitare quindi di sviluppare un potenziale sovradimensionato ed inutilizzato. È evidente come una strategia di questo tipo comporti sotto il profilo gestionale un'importante trasformazione. Il modello di business, ed il prodotto stesso viene infatti rivisto ed aggiornato. Questa strategia è in grado di differenziare sensibilmente l'offerta di HPE che, raggiungendo un'ottimizzazione dei processi, è in grado di proporre un'offerta più competitiva al cliente (meglio tarata sulle sue necessità). L'impronta ambientale dell'azienda migliora sensibilmente in relazione all'utilizzo minore di materiali e di energia. In conclusione, l'adozione di questa strategia consente all'azienda di posizionarsi in modo vantaggioso nel mercato, rispondendo alle esigenze crescenti di sostenibilità da parte dei consumatori e dimostrando il proprio impegno verso la causa ambientale. Anche in questo caso riscontriamo un paradigma win-win tale per cui il miglioramento del prodotto o del servizio crea un nuovo prodotto più appealing, economico e conforme ad un'esigenza di sostenibilità ambientale. La ricerca della massima efficienza è il driver dell'impegno anche di Ingegnerie Toscane, provider di servizi ingegneristici su tutta la catena del servizio idrico, dagli acquedotti alla gestione del sistema fognario. Ottimizzazione energetica della rete, minimizzazione del consumo dei materiali ed un'efficiente gestione dei rifiuti da cantieri e delle acque reflue sono gli elementi di competitività chiave per l'azienda. L'inquadramento come eco-efficient company si spiega pertanto nella necessità del business dell'impresa di raggiungere maggior efficienza al fine di ottenere migliori economics. È una classica situazione di approccio win-win alla sostenibilità.



3.4 La matrice di Yol Lee e Rhee

La matrice di Yol Lee e Rhee (2007) inquadra il livello di integrazione dell'impegno sostenibile delle imprese nella strategia aziendale. Le aziende del campione analizzato si sono distribuite in tutti e quattro i quadranti (Figura 3). Il primo quadrante è rappresentativo di una limitata ampiezza e una scarsa profondità delle decisioni di sostenibilità. Include aziende che hanno un comportamento reattivo nei confronti delle scelte di sostenibilità, mirando principalmente a gestire i vincoli che le tematiche ambientali, sociali e di governance possono generare rispetto alle operations. In questo quadrante ricade Sediin, impresa che, come argomentato nel paragrafo precedente, ha da poco intrapreso il percorso di sostenibilità attraverso un comportamento reattivo rispetto alle tematiche dello smart working e dell'efficientamento ambientale. Anche BVA Doxa è stata valutata come reattiva: l'impresa ha assunto un consulente esterno per la trasformazione in Società Benefit e sembra tesa a migliorare sensibilmente il proprio posizionamento nel futuro prossimo, ma l'impressione odierna è che l'impresa debba ancora

operare quella svolta di business per cui la sostenibilità passa ad affiancare le dinamiche di competitività di mercato all'interno della pianificazione strategica. Il secondo quadrante è caratterizzato da una maggiore profondità delle decisioni pro-sostenibilità. La maggiore profondità si sostanzia in investimenti specializzati ed una maggiore influenza delle tematiche di sostenibilità nelle decisioni aziendali. Le imprese appartenenti a questo quadrante sono dette focalizzate internamente poiché particolarmente centrate su alcune tematiche di sostenibilità con forte impatto interno. L'azienda Theta pone un forte focus sulla dimensione sociale: iniziative formative e volte al benessere dei dipendenti, un gran numero di azioni filantropiche o di volontariato di competenza, stipulazione di una policy interna per il bilanciamento di genere in azienda. L'insieme delle iniziative mostra la profondità dell'impegno di Azienda Theta nel sociale, rimanendo però carente nella parte ambientale. HPE invece ha investito e ricreato il proprio modello di business attorno al concetto di economia circolare, tramite la servitizzazione dell'of-

ferta per garantire efficientamenti energetici e riduzione di materie prime impiegate. Sullo stesso piano Ingegnerie Toscane che investe fortemente sull'efficientamento dei propri processi ingegneristici e sulla formazione tecnica del personale, attività prettamente interne che dimostrano la profondità dell'impegno su tematiche specifiche. Il terzo quadrante è detto dell'impresa opportunista o focalizzata esternamente. Questa configurazione prevede un'ampiezza estesa delle iniziative sostenibili, le quali riguardano processi, prodotti, l'intera organizzazione o la filiera, cui si accompagna però una limitata profondità. L'impresa implementa dunque molte iniziative, reagendo a differenti stimoli ed essendo pronta ad adattarsi a diverse pressioni esterne, ma non si specializza in nessun ambito, limitando così l'impiego di risorse sul fronte della sostenibilità (e di conseguenza anche il rischio). Il quadrante è esemplificato da Hays, che mette in campo un ampio spettro di iniziative, che spaziano da Diversity&Inclusion, riduzione del gender gap interno e supporto alla maternità dal punto di vista sociale, alla riconversione del parco auto

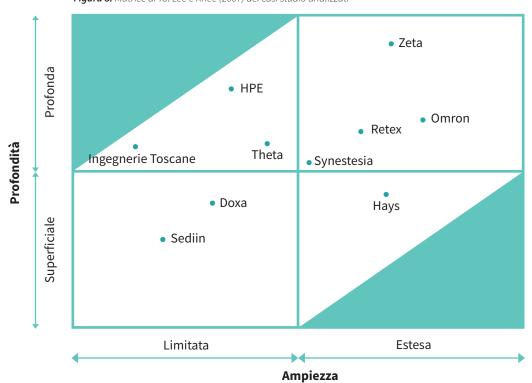


Figura 3: Matrice di Yol Lee e Rhee (2007) dei casi studio analizzati

verso l'elettrico, l'abolizione dei voli aerei per missioni sotto i 300km e un generale impegno nel ridurre l'impatto ambientale degli uffici. Sembra però mancare un'integrazione della sostenibilità nella strategiadi gruppo tale da giustificare un posizionamento proattivo dell'azienda.

L'ultimo quadrante rappresenta le aziende proattive, che leggono la sostenibilità come elemento differenziante sul mercato e dunque legano parte della propria strategia alle attività in questo campo. A questo cluster appartengono Omron Electronics ed Azienda Zeta: entrambe le aziende hanno infatti elaborato a livello gruppo una strategia di sostenibilità che si articola in obiettivi che indirizzano le iniziative dei dipartimenti, delle funzioni e a cascata dei singoli. Ciò permette di anticipare le pressioni esterne rispetto a tematiche ambientali, sociali e di governance e diventare di esempio per le aziende del settore. Ad una strategia proattiva, si associa la considerazione da parte dei manager dell'azienda che il profilo di sostenibilità aziendale conferisce un importante posizionamento strategico, capace di aprire opportunità di business ed

attirare nuovi clienti.

Anche Retex ed Synestesia sono state classificate come proattive; entrambe sono aziende italiane di dimensione media che però stanno facendo della sostenibilità uno dei pilastri della loro competitività sul mercato. Queste aziende si sono confrontate nel corso dell'ultimo anno con la stesura di un report di impatto, andando così ad inquadrare il proprio impegno su tutto lo spettro ESG. Inoltre, la dimensione più contenuta permette di coinvolgere l'intero personale sul tema della sostenibilità, sia dal punto di vista della formazione, che della diretta realizzazione di iniziative. Questo è il risultato dell'integrazione di tali temi nella cultura dell'impresa: chi entra o rimane in Retex o Synestesia spesso lo fa anche per il profilo di sostenibilità dell'azienda, ormai fattore chiave nella gestione delle risorse umane.



3.5 La matrice del posizionamento strategico ambientale

La matrice del posizionamento strategico ambientale (Rizzi e Annunziata, 2018) inquadra posizionamento corrente e prospettive strategiche future per fornire un quadro di come l'impresa può evolvere il proprio profilo di sostenibilità. In questo caso, il posizionamento è stato considerato in generale 'di sostenibilità', e non strettamente ambientale. La matrice è presente in Figura 4.

Da un punto di vista settoriale, le imprese analizzate tendono a far prevalere il potenziale prospettico piuttosto che il posizionamento attuale. Questo è in linea con la generale bassa maturità dell'impegno ambientale nel settore terziario. Le aziende che presentano un elevato standing attuale sono grandi gruppi, dai quali le pressioni esterne verso la sostenibilità sono state percepite prematuramente nel tempo e con maggiore intensità. Azienda Zeta ed Omron Electronics, oltre a possedere già uno standing rilevante, hanno delle prospettive di alto livello; Azienda Zeta punta all'impatto ambientale zero per il 2035 e a livello sociale sta investendo sulle tematiche di D&I. Omron Electronics ha varato la strategia di sostenibilità 2030 e punta alla creazione di un sistema di monitoraggio della performance di sostenibilità a livello gruppo, basato su indicatori quantitativi e stretto controllo. Anche dal punto di vista delle prospettive future, Omron Electronics ed Azienda Zeta si configurano come leader del settore. Queste imprese si caratterizzano per una visione della sostenibilità orientata alla costruzione di vantaggio competi tivo che va ben oltre la mera compliancenormativa. Lo standing ambientale è di particolare rilevanza anche nel caso di HPE, il cui impegno ambientale nasce già negli anni '90 con il protocollo 'Design for Environment' in cui l'azienda si impegnava ad una progettazione eco-sostenibile per concezione dei propri hardware. Il modello di business dell'impresa si è poi evoluto verso il cosiddetto Green Lake, permettendole di ottenere rilevanti risultati in termini di circolarità (riduzione degli scarti, massimizzazione del tasso di reutilizzo prodotti, minimizzazione del rifiuto a discarica). Al profilo preminente in campo ambientale, HPE associa politiche sociali improntate sul benessere dipendenti e sul volontariato di competenza.

Questo permette ad HPE di posizionarsi nel

quadrante dei leader. Tuttavia, all'interno del quadrante, HPE si posiziona leggermente sotto ad altri player del settore, poiché le prospettive eco-competitive di Omron Electronics ed Azienda Zeta si sostanziano in un pool di attività teso alla costruzione di vantaggio competitivo attraverso iniziative di sostenibilità particolarmente profonde anche in campo sociale. Nel settore servizi il quadrante degli scettici è tipicamente poco popolato, poiché le imprese del settore hanno raramente un elevato standing ambientale, e si trovano spesso nella condizione di legare maggiormente le prospettive, piuttosto che l'impegno attuale, alla dimensione di sostenibilità.

Il quadrante degli *Outsider* è il maggiormente popolato. Gli outsider rappresentano imprese che, pur non vantando delle prestazioni sostenibili di spicco, hanno maturato delle condizioni che portano ad aspettarsi un forte miglioramento nel futuro. Un esempio è Hays che ha amplissimo potenziale di miglioramento per la posizione chiave che ricopre nel settore del recruiting, fungendo da connettore e filtro tra le esigenze di personale delle aziende e le figure professionali che si affidano ad

un intermediario nella ricerca lavorativa. Pertanto, Hays in quanto agenzia di recruiting, attraverso l'incorporazione dei criteri di sostenibilità nella selezione di candidati potrebbe influenzare un elevato numero di aziende che si basano sui suoi servizi professionali, oltre a poter portare all'immissione sul mercato del lavoro di professionalità competenti nel campo della sostenibilità. Sono dunque forti gli spillover che l'attività di Hays può generare. Sebbene questo impegno pare essere iniziato (iniziative come la formazione contro i bias razziali e di gender nel recruiting lo testimoniano), le possibilità di miglioramento, in particolare se legate alla sensibilizzazione della filiera, sono amplissime.

L'azienda Theta possiede invece un profilo differente, pur stando nello stesso quadrante, legato alle possibilità di sviluppo interno. La società sta investendo sulla sostenibilità quale direttrice di business, rifacendosi sia ai valori del fondatore che a modelli riconosciuti come il Global Compact. Nel prossimo futuro la società ha il potenziale di diventare un champion del settore, se saprà indirizzare gli investimenti correttamente senza tralasciare alcuno dei tre

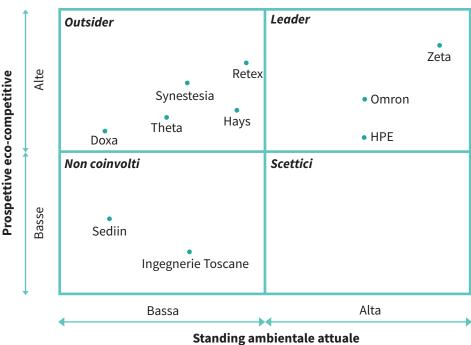


Figura 4: Matrice del posizionamento strategico ambientale dei casi studio analizzati

pillar della sostenibilità. Infine, sono state valutate quali outsider anche BVA Doxa, Retex ed Synestesia, che hanno da poco trasformato la propria ragiona sociale in Società Benefit, intraprendendo così un primo importante step nella costruzione di un'impresa fondata sul benessere dei dipendenti e degli stakeholder in senso ampio. Le prospettive di crescita di queste aziende, in virtù del nuovo modello societario, sono quindi tese all'incorporazione della sostenibilità nella strategia aziendale, quale direttrice fondamentale dell'azione di business.

Infine, il quadrante dei cosiddetti non coinvolti ospita aziende in cui la gestione della sostenibilità in azienda non è internalizzata, spesso affidata quindi a consulenti esterni, e dove i piani di sviluppo del personale tengono scarsamente in considerazione le tematiche di sostenibilità. Sediin è stata attribuita a questo quadrante poiché il coinvolgimento in materia di sostenibilità non risulta ancora una direttrice degli sforzi

strategici, tale da giustificare una riconversione delle competenze del personale o una ristrutturazione organizzativa. L'impegno aziendale è volto principalmente alla gestione della tematica ambientale con finalità di efficientamento e di controllo dei costi. Inoltre, dal Covid-19 in poi l'azienda ha intrapreso un'importante riflessione sulla flessibilità lavorativa del personale. Sembra però mancare ancora un framework generale in cui la sostenibilità è inquadrata in azienda. A livello di governance le sfide future potrebbero essere maggiormente direzionate verso la riduzione dell'impatto ambientale e sociale, in modo tale da aumentare gradualmente gli investimenti dedicati al tema e di conseguenza lo standing aziendale. Anche Ingegnerie Toscane risulta parte di questo quadrante: essa ha un buono standing dal punto di vista ambientale, legato all'elevata competenza tecnica che conferisce all'azienda una posizione di rilievo nell'ambito della progettazione di opere caratterizzate da un ele-

vato efficientamento energetico e da una gestione ambientalmente compatibile dei materiali che si prevede di impiegare. Non appare altresì coinvolta, né attualmente né nelle prospettive future, dal punto di vista della strutturazione strategica del business intorno ai temi di sostenibilità, la quale è letta sotto una chiave tecnica piuttosto che organizzativa e/o strategica.









Il presente report è stato redatto con l'obiettivo di proporre dei casi studio di sostenibilità nel settore terziario italiano. Lo studio nasce dalla volontà di Quadrifor di diffondere le tematiche della sostenibilità all'interno della comunità aziendale che rappresenta, proponendo delle best practice. I casi studio sono stati condotti attraverso interviste one to one con manager delle aziende campione.

A discapito della visione per cui la sostenibilità nel terziario non abbia una rilevanza tale da poterla mettere a confronto con il manifatturiero, l'analisi nasce dall'accentuata consapevolezza di Quadrifor e delle aziende del settore, nonché delle fonti di letteratura, che il terziario sia centrale nella transizione sostenibile per le seguenti ragioni:

- Contribuisce ad un'elevata porzione del PIL dei paesi più sviluppati (65-85%) che hanno le emissioni procapite più alte;
- Pur mancando un processo produttivo tout court, sotto ai profili sociale e di governance il terziario non si differenzia in alcun modo dai settori manifatturieri;
- Anche sotto al profilo ambientale, ci sono impatti significativi, legati a consumi energetici degli uffici, occupazione del suolo urbano e spostamenti;
- Infine, all'interno di filiere più ampie che prevedono porzioni manifatturiere, le aziende del terziario svolgono frequentemente il ruolo di intermediario (in diverse forme quali commercio all'ingrosso, commercio al dettaglio, consulenza ecc.) tra produttori ed altri soggetti, spesso consumatori finali, possedendo quindi la capacità di veicolare messaggi e cultura di sostenibilità upstream e downstream.

Le aziende del campione hanno mostrato un legame con le tematiche di sostenibilità che origina sia da motivazioni etiche che strumentali. In alcuni casi è il fondatore stesso che lancia il messaggio di sostenibilità che gli sta a cuore all'interno del panorama valoriale; in questo caso, l'iniziativa di sostenibilità può essere fatta anche prescindendo da qualsiasi metrica di business. In altri casi la sostenibilità viene perseguita al fine di differenziarsi dai competitors, riconoscendo quindi al profilo di sostenibilità un carattere strategico, oppure per ottenere riduzioni di costo attraverso l'efficientamento energetico e la riduzione

degli sprechi.

La nostra analisi ha posto in luce che l'impegno del terziario nasce storicamente dal segmento sociale, spesso tramite iniziative di filantropia; si affiancano poi le iniziative volte alla forza lavoro interna. Attualmente, in un contesto economico in rapida ripresa, crescita demografica ai minimi storici e sviluppo di una cultura italiana del benessere sul lavoro, quale importante lesson learned delle difficoltà lavorative vissute in periodo di Covid-19, l'attenzione al dipendente, alla qualità del lavoro, al benessere ed in generale alla piena espressione della persona sono il perno attorno al quale si sostanzia l'indirizzo sociale dell'impresa del terziario. La forza lavoro è un asset chiave, e la retention della forza lavoro formata e specializzata è un fondamentale fattore di vantaggio competitivo. In questo contesto si pone anche il sempre più frequente ed ampio ricorso allo smart working. Quale iniziativa sociale tra le maggiormente implementate, lo smart working rappresenta oggi una realtà per la totalità del campione analizzato. Dalla concezione dello smart working quale misura emergenziale di breve termine, la maggior parte delle aziende si è evoluta attraverso la regolarizzazione della pratica secondo policy interne. Si passa quindi da una visione fisica dello smart working quale mera attività di lavoro a distanza, ad un concetto di flessibilità organizzativa che si inserisce nei valori aziendali stessi. Questo trend è una peculiarità del terziario, in cui la minor rilevanza dell'elemento fisico garantisce ai lavoratori una maggior flessibilità. Anche nell'ambito di recruiting e retention della forza lavoro la flessibilità organizzativa ricopre un ruolo di elevata attrattività, per cui si può affermare che essa sia un'importante leva strategica da cui l'impresa del terziario non può prescindere.

In campo ambientale, le imprese del campione hanno implementato iniziative di energy efficiency, material efficency e waste management. Il target delle iniziative è principal-mente l'ufficio. Le aziende puntano a controllarne le emissioni, ridurne i consumi energe-tici, impiegare energia verde ed in generale a renderlo maggiormente circolare. Significativi sono i risultati già ottenuti sotto questo aspetto, come nel caso di Omron Electronics che ha reso gli uffici paperless al 98%, o quello di HPE che reimmette sul mercato il 99% dei RAEE che produce. Come mostrato nella Matrice di Hart, le iniziative ambientali delle impre-se sono state inquadrate in Ricerca di tecnologie eco-compatibili, Visione ispirata alla sostenibilità, Prevenzione inquinamento, e Corretta gestione del prodotto. Le imprese analizzate spesso eccellono nella strategia volta al futuro, attraverso una visione aziendale ispirata alla crescita sia interna che esterna. Dal lato interno, varie imprese hanno dei target a medio-breve termine di riduzione delle emissioni, fino al raggiungimento del net zero. Spesso le iniziative previste comportano una rivisitazione profonda del business model aziendale, come nel passaggio alla servitizzazione operato da HPE. Dal punto di vista esterno la chiave di lettura futura è solitamente legata alla stipulazione di partnerships sia per iniziative spot, sia al fine del coinvolgimento degli attori della filiera nel ripensamento delle logiche di supply chain management in chiave sostenibile. In ogni caso, l'impegno ambientale del settore presenta elevati margini di miglioramento in termini di definizione target di gestione ambientale, sviluppo di KPI e modelli di valutazione quantitativa.

È stata poi operata un'approfondita analisi del posizionamento strategico di sostenibilità delle imprese campione attraverso le matrici di Orsato, Yol Lee e Rhee, Rizzi e Annunziata. L'analisi strategica di Orsato ha messo in luce come le imprese campione concepisca-no il vantaggio competitivo derivante dalla sostenibilità essenzialmente come differenziante: la capacità di differenziazione può sostanziarsi sia sui processi che sul prodotto/servizio dell'azienda. Più rara la ricerca di un vantaggio di costo nella sostenibilità: questa opzione è probabilmente implementata più di frequente nelle imprese manifatturiere in cui i costi ambientali sono consistenti e che quindi presentano un elevato poten-ziale di efficientamento. Le matrici di Yol Lee e Rhee e Rizzi e Annunziata hanno invece mostratoche vi sono alcune aziende leader nel campione che si distinguono non solo per profondità ed ampiezza dell'impegno attuale di sostenibilità, ma anche per le elevate prospettive di eco-competitività futura, valutata sulla base di piani aziendali, mentalità dei manager e sfide che quest'ultimi hanno posto come più urgenti per l'impresa. In generale, emerge una rappresentazione ancora immatura del profilo di sostenibilità attuale delle imprese del terziario. Da un punto di vista settoriale, le imprese analizzate tendono a far prevalere il potenziale prospettico piuttosto che il posizionamento attuale. Le aziende che presentano un elevato standing attuale sono grandi gruppi, dai quali le pressioni esterne verso la sostenibilità sono state percepite prematuramente nel tempo e con maggiore intensità. Le restanti stanno fortemente lavorando al miglioramento della loro posizione, quale hot topic da cui dipenderà la competitività nel futuro. Su questo ragionamento si innesta la riflessione che è stata fatta all'interno del report sugli stadi di evoluzione organizzativa presenti nel terziario italiano rispetto alla sostenibilità. Il 50% del campione si è strutturato internamente dedicando del personale apposito alla sostenibilità. Ciò è chiaramente indicatore di un'importante tendenza a concedere importanza strategica alla sostenibilità quale leva di business. In un settore labour-intensive come il terziario, infatti, l'assegnazione di forza lavoro rappresenta la massima espressione di interesse: quando sono le persone che fanno il vantaggio competitivo dell'azienda, l'attribuzione di risorse ad una tematica è chiaramente segnale dell'importanza che essa ricopre per l'intero business. Il presente studio rappresenta dunque un importante contributo manageriale al settore terziario in senso ampio. Questo report fornisce al manager del terziario spunti di riflessione, idee pratiche di implementazione della sostenibilità, ma soprattutto rappresenta una guida nel percorso di sostenibilità attraverso le esperienze dei case study analizzati, che forniscono stimoli e opportunità in cui le imprese del terziario potranno facilmente ritrovare la loro peculiare situazione. L'analisi di posizionamento fornisce anche più di uno strumento strategico che l'azienda lettrice può prendere, adattare al proprio caso ed operare una valutazione comparativa. L'analisi svolta per i casi studio del campione può essere infatti riprodotta dall'azienda interessata seguendo gli step metodologici descritti ed interpretando i risultati ottenuti sulla falsa riga di quanto fatto in questo report.

Il presente lavoro rappresenta il frutto della volontà di Quadrifor di inquadrare lo stato dell'arte della sostenibilità nel settore terziario italiano. Queste iniziative, giuste o sbagliate che siano, hanno la potenzialità di modificare la cultura di settore nei confronti della sostenibilità poiché si inseriscono in un contesto di rinnovata recettività del comparto, in cui si sta facendo strada l'idea della sostenibilità quale elemento foriero di vantaggio competitivo in azienda.



Acknowledgments Il presente studio è stato commissionato e finanziato da Quadrifor, l'Istituto Bilaterale per lo sviluppo della Formazione dei Quadri del Terziario, Distribuzione e Servizi, all'azienda ERGO, spin-off della Scuola Superiore Sant'Anna. Le opinioni ed i pareri espressi all'interno del report rappresentano il punto di vista degli autori, e di essi soltanto, che non è stato in alcun modo influenzato da Quadrifor o altri soggetti terzi.

Glossario

B2C: Business to Consumer Bcorp: Benefit Corporation D&I: Diversity and Inclusion DPO: Data Protection Officer

EMS: Environmental Management System ESG: Environmental, Social and Gover-

nance

KPI: Key Performance Indicators LCA: Life Cycle Assessment

NGO: Non-Governmental Organization OCSE: Organizzazione per la Cooperazione

e lo Sviluppo Economici PIL: Prodotto Interno Lordo PMI: Piccola e Media Impresa

RAEE: Rifiuti di Apparecchiature Elettriche

ed Elettroniche

S&P: Standard and Poor

SDGs: Sustainable Development Goals

UE: Unione Europea WLB: Work-Life Balance

Bibliografia

Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. Academy of management journal, 43(4), 717-736.

Brundtland, G. (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. United Nations General Assembly document A/42/427.

Confcommercio. Terziario & Lavoro Osservatorio Lavoro Confcommercio sul Terziario di Mercato. Aprile 2023

European Commission. (2019). The European green deal.

Gadrey, J., Gallouj, F., & Djellal, F. (2010). The environmental crisis and the economics of services: the need for revolution. The Handbook of Innovation and Services. A Multidisciplinary Perspective, 93-125.

Hahn, T., Figge, F., Pinkse, J., & Preuss, L. (2010). Trade-offs in corporate sustainability: You can't have your cake and eat it. Business strategy and the environment, 19(4), 217-229.

Hart, S. L. (1997). Beyond greening: strategies for a sustainable world. Harvard business review, 75(1), 66-77.

Istat; Rapporto annuale 2022. La situazione del Paese – Istat 2022

Istat; Rapporto annuale 2023. La situazione del Paese – Istat 2023

Jones, A., Ström, P., Hermelin, B., & Rusten, G. (2016). Introduction: Services and the Green Economy (pp. 1-22). Palgrave Macmillan UK.

Kallio, H., Pietilä, A.-M., Johnson, M. & Kangasniemi, M. (2016) Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. Journal of Advanced Nursing 72(12), 2954–2965.

OECD. (2020a) Value added by activity, https://data.oecd.org/natincome/value-added-by-activity.htm, Assessed 02/03/2020.

Orsato, R. J. (2006). Competitive environmental strategies: when does it pay to be green?. California management review, 48(2), 127-143.

Piaggio, M., Alcántara, V., & Padilla, E. (2015). The materiality of the immaterial: service sectors and CO2 emissions in Uruguay. Ecological Economics, 110, 1-10.

Porter, M. E., & Linde, C. V. D. (1995). Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. Journal of economic perspectives, 9(4), 97-118.

Rizzi, F. (2018). Sostenibilità e posizionamento strategico delle imprese: prospettive teoriche e operative nella definizione delle strategie ambientali. Sostenibilità e posizionamento strategico delle imprese, 1-200. Milano: Franco Angeli.

Sachs, J. D. (2015). L'era dello sviluppo sostenibile. EGEA spa.

Ström, P. (2020). The European Services Sector and the Green Transition. European Parliament, Directorate-General for Internal Policies: Brusseles, Belgium.

UN. (2015a) https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement/the-paris-agreement.

UN. (2015b) Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development, 2015.

United Nation, World Summit, 14-16 September 2005, New York; https://www.un.org/en/conferences/environment/newyork2005

Wang, R., Hao, J. X., Wang, C., Tang, X., & Yuan, X. (2020). Embodied CO2 emissions and efficiency of the service sector: evidence from China. Journal of Cleaner Production, 247, 119116.

Williams, M., & Moser, T. (2019). The art of coding and thematic exploration in qualita-tive research. International Management Review, 15(1), 45-55.

Yin, R. K. (2003). Case study research: Design and methods (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Yol Lee, S., & Rhee, S. K. (2007). The change in corporate environmental strategies: a lon-gitudinal empirical study. Management Decision, 45(2), 196-216.



Appendice: profili delle aziende intervistate

1. BVA Doxa

Descrizione Azienda:

BVA Doxa S.p.a. è un'azienda italiana di media dimensione, recentemente diventata parte del gruppo francese BVA, che opera storicamente nel settore delle ricerche di mercato e dei sondaggi di opinione. Essa ha rappresentato e rappresenta un punto di riferimento nel settore, ed è anche per questo motivo che ha deciso di intraprendere un percorso nel campo della sostenibilità.

Sostenibilità secondo l'azienda e principali campi d'azione:

BVA Doxa riconosce infatti la rilevanza che la sostenibilità ha assunto su tutto il panorama di business, e l'impossibilità di ricoprire un ruolo di riferimento senza un importante impegno su questo fronte. La società interpreta questo impegno come una responsabilità allargata verso tutti gli stakeholder che si sostanzia nell'adozione di un management inclusivo; nel costante sviluppo delle competenze dei collaboratori; nella ricerca di etica e trasparenza sul lavoro per sviluppare la cultura di settore; in una pedissequa attenzione all'ambiente.

Risultati raggiunti:

Ciò si è sostanziato nella trasformazione in società Benefit dal 2022. Questa importante evoluzione organizzativa ha portato a dedicare delle risorse specifiche per la realizzazione del primo report di impatto nel 2022, oltre che a confermare annualmente un importante impegno verso la formazione di tutto il personale, con più di 3000 ore erogate nel corso dell'anno.

2. Omron Electronics

Descrizione Azienda:

Omron Electronics è una multinazionale giapponese con sede in Italia che si occupa di automazione industriale. La filiale italiana si configura come società service in ambito commerciale.

Sostenibilità secondo l'azienda e principali campi d'azione:

La corporate ha varato la propria strategia 2030 "At work for a better life" che pone i bisogni sociali al centro dell'attività di impresa. E' la modalità di implementazione delle linee guida a livello locale l'ambito in cui vi è maggiore libertà manageriale. Attraverso focus groups dedicati tra i manager corporate e countries, i non-financial targets di gruppo vengono declinati localmente attraverso iniziative di sostenibilità. Alla scelta delle iniziative da portare avanti partecipa l'intera comunità aziendale, in linea con uno stile di management altamente inclusivo.

Risultati raggiunti:

Il forte impegno in ambito di sostenibilità ha generato importanti risultati per l'azienda a livello corporate: essa è quotata sul Dow Jones Sustainability World Index, importante accesso al mercato finanziario; ha inoltre ottenuto il Sustainability Award Silver Class nel 2022 da S&P. A livello locale, l'impegno di sostenibilità ha portato all'apertura di tavoli di business con clienti sia attenti alla tematica che meno, fungendo inaspettatamente da catalizzatore oltre ai confini della pura gestione ambientale e sociale dell'impresa.

3. HPE

Descrizione Azienda:

HPE è un'azienda leader nel settore della tecnologia che si impegna a fornire soluzioni tecnologiche all'avanguardia per aiutare le organizzazioni a ottenere risultati migliori attraverso l'uso intelligente dei dati. Fondata nel 1939 e presente in Italia da 60 anni, attiva con oltre 800 persone, si impegna a migliorare il modo in cui le proprie risorse vivono e lavorano, attraverso l'offerta di soluzioni tecnologiche uniche, aperte e intelligenti che comprendono servizi cloud, elaborazione dati, calcolo ad alte prestazioni, intelligenza artificiale, intelligent edge, software e storage.

Sostenibilità secondo l'azienda e principali campi d'azione:

HPE segue i processi di trasformazione digitale tesi alla sostenibilità, consentendo ai clienti di scalare in modo flessibile il proprio IT per soddisfare le esigenze, riducendo al tempo stesso inefficienze e sprechi, dannosi per il pianeta. Il modello di business di HPE è infatti improntato al service ed alla sostenibilità (modello 'GreenLake'), garantendo all'azienda non solo elevate performance ambientali, quali lo smaltimento in discarica di solo lo 0,4% dei propri prodotti, con il 99% che viene invece riutilizzato, ma anche dei forti vantaggi di costo e di riduzione del consumo energetico fino al 33% che rinforzano il vantaggio competitivo dell'azienda.

Risultati raggiunti:

HPE rappresenta un caso di approccio win-win alla sostenibilità, in cui il posizionamento dell'azienda su istanze di sostenibilità ha generato anche un importante ritorno economico, oltre che di immagine.

4. Hays

Descrizione Azienda:

Hays è una multinazionale inglese che opera nel settore del recruiting. Ha un'importante presenza italiana con 4 sedi e 150 dipendenti.

Sostenibilità secondo l'azienda e principali campi d'azione:

Il ruolo delle agenzie di collocamento rispetto al business case della sostenibilità è pivotale, data la loro capacità di influenzare i processi di assunzione del personale. Hays interpreta questo ruolo con una spiccata attenzione verso l'impegno sociale, quale l'impiego di blind recruiting per evitare discriminazioni, uno spiccato supporto alla maternità per minimizzare il turnover post-parto e svariate iniziative di D&I. Le iniziative di sostenibilità sono promosse sia dalla corporate sia dal basso, attraverso la creazione di appositi comitati di dipendenti al fine di generare idee in ambito di sostenibilità.

Risultati raggiunti:

Hays ha raggiunto importanti risultati in termini di riduzione del gender gap interno e del raggiungimento delle pari opportunità per tutte le tipologie di lavoratori, obiettivi per cui ha recentemente ottenuto certificazione. Ha inoltre portato avanti un'importante attività di volontariato di competenza promuovendo la conoscenza dei processi di selezione con giovani universitari e professionisti. L'obiettivo dell'azienda è quello di eliminare completamente le differenze di genere e tutte le forme di turnover legate a discriminazioni di ogni tipo.

5. Sediin

Descrizione Azienda:

Sediin è un'azienda italiana di piccole dimensioni con un organico di circa 50 persone e che da oltre 30 anni si occupa di soluzioni e servizi IT dedicati ad aziende ed enti, sia pubblici che privati. I prodotti che l'azienda propone al mercato sono molteplici e vanno dalla Digitalizzazione dei processi con relativa gestione documentale alle attività cybersecurity, system integration, sviluppo e assistenza di soluzioni software dedicate.

Sostenibilità secondo l'azienda e principali campi d'azione:

I temi della sostenibilità sono recentemente entrati nella dialettica aziendale; manca dunque una struttura e/o una figura dedicata. Pertanto, l'azienda interpreta la sostenibilità in termini concreti e pragmatici, ricercando principalmente soluzioni che possano generare un beneficio economico e ambientale congiunto.

Risultati raggiunti:

Sediin, sulla base di questo indirizzo, sta sviluppando progetti di trasformazione dei siti operativi dove svolge le attività di gestione e dematerializzazione dei documenti fisici, in green factory. L'obiettivo è quello di installare impianti di auto generazione elettrica per raggiungere autosufficienza energetica che consenta di alimentare macchinari e mezzi di movimentazione. Questo modus operandi non è scevro da ripercussioni anche sotto il profilo Social, infatti, l'azienda ha attivato da tempo modelli di lavoro ibridi, e progetta nelle green factory spazi asilo per le neo mamme ed aree svago per prendersi cura del benessere del dipendente.

6. Azienda Zeta

Descrizione Azienda:

Azienda Zeta è una società multinazionale che opera nel business dei servizi finanziari. L'azienda è presente in tutto il mondo con un'ampia e differenziata offerta di servizi ed in Italia è una realtà affermata da oltre 100 anni contando circa 1000 dipendenti distribuiti nelle due sedi principali di Roma e Milano.

Sostenibilità secondo l'azienda e principali campi d'azione:

L'azienda interpreta la sostenibilità come un aspetto fondante la propria identità, affermando che per essere un brand che ha una certa risonanza presso il consumatore, deve poter fare la differenza nella vita delle persone sia fuori che dentro i confini aziendali. Emerge quindi che le tematiche di sustainability sono permeate nella strategia e nell'operatività aziendale, sia a livello corporate che di singola country. L'attenzione verso il tema è espressa tramite una serie di valori che determinano la mission aziendale; le molteplici iniziative intraprese creano un'identità aziendale capace di essere comunicata all'esterno e di attecchire nella mente del consumatore.

Risultati raggiunti:

A livello Italia la strategia di sostenibilità, in coerenza con l'indirizzo corporate, si articola su tre macro-filoni: (i) diversity & inclusion, considerando esperienze e persone diverse come un vantaggio competitivo, (ii) sostenibilità ambientale e miglioramento della carbon footprint, con programmi e collaborazioni dedicate a ridurre le emissioni, (iii) financial confidence con sviluppo di programmi per l'educazione finanziaria delle comunità in cui opera e dei suoi dipendenti.

La massima espressione della sostenibilità in Azienda Zeta è quella rivolta al dipendente e alla creazione di ambienti capaci di garantire il benessere delle persone (Social). Questo si riflette anche nei riconoscimenti Great Place to Work, classifica in cui l'azienda è presente da ormai diversi anni.



7. Theta

Descrizione Azienda:

Azienda Theta è una giovane realtà italiana fondata nei primi anni 2000 per promuovere e navigare la trasformazione digitale. Il core business aziendale consiste nello sviluppo di software, nell'analisi dei dati, nella progettazione dell'esperienza utente e nella predisposizione di sistemi informativi personalizzati. Ha un organico di circa 50 dipendenti e, nel corso del tempo ha sviluppato competenze specifiche anche nei contesti dello sviluppo sostenibile.

Sostenibilità secondo l'azienda e principali campi d'azione:

I principi di solidarietà, benessere sociale e piena espressione della persona, sono valori fondanti per l'azienda sui quali il fondatore ha investito sin dai primi tempi. Sulla base di questo paradigma valoriale l'azienda si è evoluta abbracciando interamente i principi di sostenibilità ambientale nella triplice dimensione economico sociale e di governance

Ad oggi le iniziative messe in atto sono molteplici, soprattutto sotto il profilo sociale: policy per incentivare percorsi di carriera al femminile, percorsi di formazione continua, iniziative per tutelare il benessere dei dipendenti, volontariato di competenza, figure dedicate al benessere psicologico e molto altro ancora.

Risultati raggiunti:

L'impegno dell'azienda nel perimetro sociale ha fatto sì che Azienda Theta entrasse nel network internazionale del United Nations Global Compact, la più importante iniziativa globale per lo sviluppo di un'economia sostenibile. Inoltre, ha aderito al Microsoft Partner Pledge progetto in cui si impegna, insieme alla più grande software house del mondo, a studiare e realizzare strategie basate su 4 "pilastri": competenze digitali, diversità e inclusione, intelligenza artificiale responsabile e etica, sostenibilità. Queste prestigiose vetrine in cui si espone hanno un grande valore relazionale, e mostrano come anche una piccola realtà possa fare della sostenibilità un cavallo di battaglia.



8. Retex

Descrizione Azienda:

Retex è una società di consulenza in ambito retail, nata in Italia nel 2010. Ad oggi vanta 12 filiali a livello internazionale, 600 collaboratori ed un fatturato vicino ai 100 milioni di euro. L'azienda propone un'offerta integrata di servizi e soluzioni per il Retail che interessano diversi mercati, dal Consumer Retail al Food&Beverage, dal Fashion&Luxury al Direct-to-Consumer, passando per una approfondita esperienza sul mercato cinese e nella industry Healthcare&Pharma.

Sostenibilità secondo l'azienda e principali campi d'azione:

In Retex la sostenibilità è una direttrice chiave del business. Il percorso aziendale in questo ambito nasce già vari anni prima, ma una spinta chiave è stata data a fine 2022 con la strutturazione di un Comitato ESG e la nomina di una figura interna dedicata, l'ESG Lead. La struttura sostenibilità è quindi accentrata, ha specifiche responsabilità ed un budget dedicato. Ad una forte governance, si associano iniziative in campo sociale quali un pacchetto welfare strutturato, la formalizzazione dello smart working e l'erogazione di formazione a tutti i dipendenti, sia generica che specifica sui temi di sostenibilità al fine di promuovere la cultura aziendale in questo ambito. Importante, infine, l'eco-progettazione dell'edificio uffici della sede principale, per il quale Retex ha ottenuto la certificazione BREEAM.

Risultati raggiunti:

La strutturazione interna di Retex ha portato alla realizzazione del primo report d'impatto dell'azienda nel 2022. Sulla spinta di questa iniziativa, l'azienda possiede oggi una mappatura dettagliata delle iniziative intraprese con evidenza dei risultati raggiunti negli ambiti del bilanciamento di genere, tracking di energia consumata e percentuale di rinnovabile, che attualmente riguarda il 26% della fornitura. L'ufficio di Retex permette di sfruttare l'illuminazione naturale per il 70% della giornata, assorbe 59kg di ossido di azoto l'anno e produce 40.000 kWhel di energia pulita.

9. Synestesia

Descrizione Azienda:

Synestesia è un'azienda italiana di medie dimensioni, che conta circa 100 collaboratori e due sedi nel nord Italia. Synestesia si occupa di trasformazione digitale con servizi che variano da sviluppo di software, di mobile APP, di e-commerce, di siti web, ed altre applicazioni digitali di vario genere, fino al marketing ed alla comunicazione digitale. L'azienda ha anche al suo interno un'academy dedicata a formazione ed organizzazione eventi.

Sostenibilità secondo l'azienda e principali campi d'azione:

In linea con il trend settoriale, in Synestesia la sostenibilità origina dall'ambito sociale, in particolare grazie all'estrema cura verso la soddisfazione del dipendente. Il valore dietro all'impegno sociale di Synestesia è di far sì che l'impresa non sia vista solo come luogo di lavoro, ma di benessere per la persona. Ciò si traduce in iniziative di team building, attraverso l'organizzazione di gite aziendali anche legato alla pulizia dell'ambiente; si traduce poi nella flessibilità oraria in ingresso ed uscita della giornata lavorativa, e nella contrattualizzazione dello smart working. Diverse sono le attività filantropiche, sia in termini di donazioni alle Onlus sia di volontariato di competenza.

Risultati raggiunti:

L'azienda ha intrapreso un importante percorso di strutturazione del personale creando dei sottogruppi di lavoro dediti appositamente alla sostenibilità. Ciò ha portato Synestesia a vantare importanti risultati: medaglia silver da parte di Ecovadis nel 2022, ottenimento delle certificazioni Bcorp, ISO 27001 e sulla parità di genere. Al contempo, l'impegno di sostenibilità ha migliorato sensibilmente la capacità di retention della forza lavoro, quali gli sviluppatori che costituiscono la colonna portante dell'azienda. Infine, accanto al basso turn-over, le certificazioni ottenute hanno reso l'azienda più appealing sia per i clienti che per gli istituti di credito.

10. Ingegnerie Toscane

Descrizione Azienda:

Ingegnerie Toscane è un'azienda italiana che opera nel campo dell'ingegneria dei sistemi idrici, sia in merito ad acquedotti che sistemi fognari, realizzando sia nuove opere che manutenzione del parco reti ed impianti. L'azienda è una partecipata dei clienti per cui opera, sul territorio toscano, e svolge servizi di progettazione, direzione lavori e coordinamento della sicurezza per i soci dell'azienda stessa. Ingegnerie Toscane conta circa 200 dipendenti, con un fatturato intorno ai 20 milioni di euro.

Sostenibilità secondo l'azienda e principali campi d'azione:

In conformità con la natura estremamente tecnica di Ingegnerie Toscane, la sostenibilità aziendale è incentrata su criteri di progettazione che consentano ai Gestori del Servizi Idrico di costruire opere adeguate a perseguire un continuo efficientamento energetico, una riduzione dei consumi di materiali e una gestione del ciclo rifiuti guidata dalla circolarità. Tra gli elementi che contraddistinguono l'azienda sotto il profilo ambientale si segnala (i) la sua capacità di progettare criteri efficaci di gestione delle terre e rocce da scavo prodotte sui cantieri, massimizzando la circolarità ed il riutilizzo, (ii) la progettazione di processi di trattamento delle acque che minimizzino l'utilizzo di energia elettrica e chemicals, in continua ottemperanza delle più avanzate normative in merito, (iii) l'implementazione e la progettazione di strategie di controllo ed automazione dei processi. In campo sociale, è elevata l'attenzione alla formazione dei dipendenti, alla sicurezza sul posto di lavoro e, negli ultimi anni, al work-life balance perseguito tramite policy di smart-working per tutto il personale.

Risultati raggiunti:

In campo ambientale, l'azienda è riferimento nel settore delle tecnologie per l'efficientamento energetico e la minimizzazione degli inquinanti nelle reti idriche e fognarie. In ambito sociale, ad ogni dipendente viene erogato un minimo di 20 ore di formazione annuali aggiuntive agli obblighi di contratto; allo smart working aderisce circa il 90% della popolazione aziendale per più della metà delle ore lavorative. Ciò ha portato al ridimensionamento degli uffici dell'azienda, generando un efficientamento in termini energetici e di trasporti individuali.





www.quadrifor.it Via Marco e Marcelliano 45 - 00147 Roma