

DECIDERE PER LA SOSTENIBILITÀ AZIENDALE

**Modelli innovativi
di governance della sostenibilità
nelle aziende non quotate italiane**

a cura di
**Marco Minciullo, Vittorio Capitani,
Matteo Pedrini**

FrancoAngeli

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

DECIDERE PER LA SOSTENIBILITÀ AZIENDALE

**Modelli innovativi
di governance della sostenibilità
nelle aziende non quotate italiane**

a cura di
Marco Minciullo, Vittorio Capitani,
Matteo Pedrini

FrancoAngeli



Finanziato
dall'Unione europea
NextGenerationEU



Ministero
dell'Università
e della Ricerca



Italiadomani
RISERCHIA NAZIONALE
DI SCIENZA E TECNOLOGIA



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

La presente opera è stata sviluppata nell'ambito del PNRR per la Missione 4, Componente 2, Investimento 1.1. Avviso 1409/2022, Finanziato dall'Unione Europea - Next Generation EU. (GOST) - Prot. P2022N3JTK - CUP J53D23015420001

ISBN: 9788835188636

Copyright © 2025 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.

Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.

L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Ἀπονον δ' ἔλαβον χάρμα παύροί τινες
Pochi raggiungono la gioia senza fatica

Pindaro, Ode Olimpica X

INDICE

Prefazione di <i>Mario Molteni</i>	pag. 13
--	---------

Introduzione di <i>Marco Minciullo, Vittorio Capitani, Matteo Pedrini</i>	» 17
---	------

Sezione I **Fondamenti teorici e spunti empirici**

1. La governance della sostenibilità nelle aziende non quotate: un quadro teorico di <i>Flavia Cau, Marco Minciullo</i>	» 23
1.1. Introduzione	» 23
1.2. Governance e decision-making per la sostenibilità nelle non quotate: un quadro incompleto	» 24
1.3. Comprendere le tensioni: un modello decisionale “paradossale” per la sostenibilità	» 25
1.3.1. Le tensioni del decision-making sostenibile nelle aziende non quotate	» 26
1.3.2. Dalla tensione alla decisione: un approccio paradossale	» 29
1.4. Al di là delle strutture: verso la comprensione delle dinamiche interne	» 32
2. Decision-making di sostenibilità nelle aziende non quotate: scelte di corporate governance e organizzative di <i>Matteo Pedrini, Maria Cristina Zaccone</i>	» 35
2.1. Le scelte di sostenibilità in azienda	» 35
2.2. I modelli generali di decision-making nelle aziende	» 37
2.3. L’influenza dei modelli generali di decision-making sulla corporate governance e l’organizzazione	» 41
2.4. Gli orientamenti alla sostenibilità in azienda	» 47

2.5.	I modelli specifici di decision-making della sostenibilità	pag.	50
2.5.1.	Il modello centralizzato	»	53
2.5.2.	Il modello verticistico	»	54
2.5.3.	Il modello finalizzato	»	55
2.5.4.	Il modello diffuso	»	56
2.6.	Una nuova frontiera	»	56
3.	I processi decisionali di sostenibilità nelle imprese non quotate italiane: un quadro empirico		
	di <i>Vittorio Capitani</i>	»	60
3.1.	Dai modelli ai processi decisionali di sostenibilità	»	60
3.2.	Campione e metodologia	»	61
3.3.	I principali attori del processo decisionale per la sostenibilità	»	62
3.4.	Le fasi dei processi decisionali di sostenibilità	»	63
3.5.	I processi decisionali di sostenibilità	»	65
3.5.1.	I processi decisionali di sostenibilità nel modello verticistico	»	66
3.5.2.	I processi decisionali di sostenibilità nel modello centralizzato	»	67
3.5.3.	I processi decisionali di sostenibilità nel modello finalizzato	»	69
3.5.4.	I processi decisionali di sostenibilità nel modello diffuso	»	70
3.5.5.	Un quadro di sintesi	»	71
3.6.	Conclusioni	»	74

Sezione II

Aziende a conduzione manageriale

4.	Le aziende a conduzione manageriale		
	di <i>Vittorio Capitani, Marco Minciullo</i>	»	79
5.	Il caso Coem: strategie e pratiche di sostenibilità in un'azienda ceramica specializzata nel gres porcellanato		
	di <i>Elisa Tonelli</i>	»	81
5.1.	Profilo dell'impresa	»	81
5.2.	La strategia di sostenibilità	»	81
5.3.	Le figure chiave	»	83
5.4.	I processi decisionali di sostenibilità	»	83
5.5.	Un approccio pratico	»	84
5.6.	Conclusioni	»	86

6. Il caso HNH Hospitality: il percorso di sostenibilità di un operatore alberghiero “white label”	
di <i>Francesco La Pietra</i>	pag. 87
6.1. Profilo dell’impresa	» 87
6.2. La strategia di sostenibilità	» 88
6.3. Le figure chiave	» 89
6.4. I processi decisionali di sostenibilità	» 89
6.5. Un approccio pratico	» 91
6.6. Conclusioni	» 92
 7. Il caso Save The Duck: essere changemaker nella moda	
di <i>Silvia Mazzanti</i>	» 95
7.1. Profilo dell’impresa	» 95
7.2. La strategia di sostenibilità	» 96
7.3. Le figure chiave	» 97
7.4. I processi decisionali di sostenibilità	» 98
7.5. Un approccio pratico	» 99
7.6. Conclusioni	» 100
 8. Il caso Sodai: governare con impatto, tra strategia, sostenibilità e innovazione	
di <i>Marzia Chiesa</i>	» 102
8.1. Profilo dell’azienda	» 102
8.2. La strategia di sostenibilità	» 103
8.3. Le figure chiave	» 104
8.4. I processi decisionali di sostenibilità	» 105
8.5. Un approccio pratico	» 106
8.6. Conclusioni	» 106

Sezione III Aziende a conduzione familiare

9. Le aziende a conduzione familiare	
di <i>Vittorio Capitani, Marco Minciullo</i>	» 111
 10. Il caso Guido Gobino: un approccio artigianale alla sostenibilità nel settore del cioccolato	
di <i>Alessandro Lopa</i>	» 113
10.1. Profilo dell’impresa	» 113
10.2. La strategia di sostenibilità	» 113

10.3. Le figure chiave	pag. 115
10.4. I processi decisionali di sostenibilità	» 116
10.5. Un approccio pratico	» 118
10.6. Conclusioni	» 119
11. Il caso Italgraniti Group: innovazione ceramica tra design e sostenibilità	
di <i>Armando Bergamini</i>	» 121
11.1. Profilo dell'impresa	» 121
11.2. La strategia di sostenibilità	» 123
11.3. Le figure chiave	» 125
11.4. I processi decisionali di sostenibilità	» 127
11.5. Un approccio pratico	» 129
11.6. Conclusioni	» 130
12. Il caso Meic Services: l'impresa di pace che spazia dal biometano al palasport	
di <i>Oscar Coci</i>	» 132
12.1. Profilo dell'azienda	» 132
12.2. La strategia di sostenibilità	» 132
12.3. Le figure chiave	» 134
12.4. I processi decisionali di sostenibilità	» 135
12.5. Un approccio pratico	» 136
12.6. Conclusioni	» 137
13. Il caso VIS Hydraulics: un modello d'impresa sostenibile radicato nel territorio e orientato al futuro	
di <i>Carlotta Venturelli, Fabio Catani</i>	» 138
13.1. Profilo dell'impresa	» 138
13.2. La strategia di sostenibilità	» 139
13.3. Le figure chiave	» 141
13.4. I processi decisionali di sostenibilità	» 143
13.5. Un approccio pratico	» 144
13.6. Conclusioni	» 146

Sezione IV

Aziende a controllo pubblico e associazioni

14. Le aziende a controllo pubblico e le associazioni	
di <i>Vittorio Capitani, Marco Minciullo</i>	» 151

15. Il caso Acqua Novara.VCO: la sostenibilità quale driver della strategia	
di <i>Alessandro Garavaglia, Alessio Bricco, Matteo Lavino</i>	pag. 153
15.1. Profilo dell'impresa	» 153
15.2. La strategia di sostenibilità	» 155
15.3. Le figure chiave	» 157
15.4. I processi decisionali di sostenibilità	» 157
15.5. Un approccio pratico	» 159
15.6. Conclusioni	» 160
 16. Il caso CADF: dall'integrated reporting alla conformità alla CSRD nel settore idrico pubblico	
di <i>Annibale Cavallari, Martina Pacella, Franco Filippi</i>	» 162
16.1. Profilo dell'impresa	» 162
16.2. La strategia di sostenibilità	» 163
16.3. Le figure chiave	» 164
16.4. I processi decisionali di sostenibilità	» 165
16.5. Un approccio pratico	» 166
16.6. Conclusioni	» 168
 17. Il caso CNCC: la governance della sostenibilità in un contesto associativo	
di <i>Francesco Soldi</i>	» 171
17.1. Profilo dell'associazione	» 171
17.2. La strategia di sostenibilità	» 171
17.3. Le figure chiave	» 172
17.4. I processi decisionali di sostenibilità	» 173
17.5. Un approccio pratico	» 174
17.6. Conclusioni	» 175
 18. Conclusioni	
di <i>Vittorio Capitani, Flavia Cau, Marco Minciullo, Matteo Pedrini</i>	» 177
18.1. Il contributo del volume	» 177
18.2. I principali spunti di riflessione	» 179
18.3. Prospettive future	» 181

PREFAZIONE

di Mario Molteni¹

Che questi siano tempi burrascosi per gli obiettivi di sostenibilità è cosa ben nota. Che, almeno in una certa parte, la frenata in atto sia anche dovuta a un approccio ideologico alla sostenibilità, perseguito nel recente passato senza tenere adeguatamente conto della molteplicità dei fattori in gioco, in primis la competitività delle imprese, è condivisibile.

Comunque, se adottiamo una prospettiva di lungo periodo, guardando alla traiettoria vissuta dall'orientamento alla sostenibilità dall'inizio del terzo millennio a oggi, risulta evidente come l'*imperativo sostenibilità* si sia imposto nell'agenda della politica e delle imprese. Le iniziative aziendali riconducibili alle politiche ESG (Environmental, Social, Governance) sono cresciute esponenzialmente: si sono formate famiglie professionali di esperti di sostenibilità nelle imprese di ogni settore, nelle società di consulenza, nelle istituzioni; leggi e forme di autoregolamentazione in tema sono proliferate, affinandosi progressivamente nei contenuti.

Dal punto di vista aziendale, il fenomeno è stato trainato da quelle di maggiori dimensioni. C'è chi ha per lungo tempo valutato negativamente questo fenomeno, scandalizzato che l'orientamento alla sostenibilità non fosse equamente presente tra tutte le imprese. Ma questa non è una posizione realistica. Sono le grandi aziende a dover fare i conti con migliaia, se non milioni, di clienti. Sono tipicamente le grandi aziende ad avvalersi di una catena di fornitura che ha i suoi terminali nel Sud del mondo, là dove le esternalità negative si fanno più gravi e talvolta letali. Sono le grandi aziende a costituire i laboratori per le innovazioni in tema di gestione del personale e di politiche ambientali. Sono le grandi aziende quotate a doversi armonizzare con le attese degli investitori istituzionali. E, soprattutto, sono le grandi aziende che, imponendo standard di comportamento ai fornitori, inducono politiche green nelle PMI.

Per questo, è da considerarsi fisiologico che anche le norme internazio-

¹ Professore Ordinario di Economia Aziendale e Corporate Strategy, Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano

nali e nazionali in merito alle pratiche e alla rendicontazione di sostenibilità abbiano interessato innanzitutto le aziende di maggiori dimensioni, soprattutto quelle quotate.

E non desta meraviglia che, nel complesso, le aziende non quotate e le PMI abbiano dedicato un'attenzione sistematica alla sostenibilità con un paio di decenni di ritardo rispetto a quelle di maggiori dimensioni. Fanno eccezione quelle imprese, tipicamente di nicchia, che hanno fatto della sostenibilità il loro tratto distintivo, la leva fondamentale per il successo competitivo.

Le aziende che operano in ambito B2B sono approdate alla sostenibilità (con certificazioni, strumenti di rendicontazione, ecc.) per adeguarsi alle richieste delle grandi aziende clienti. Per quelle che competono in ambito B2C, l'adozione di pratiche di sostenibilità è diventata via via più opportuna, e talvolta addirittura necessaria, per armonizzare il proprio modello di business alle crescenti attese ambientali e sociali dei consumatori. Anche la finanza è diventata un driver di sostenibilità per le aziende: l'accesso a finanziamenti a tasso agevolato è sempre più spesso vincolato alla presenza di iniziative, certificazioni e forme di rendicontazione riconducibili alla dimensione ESG. Oltre ad armonizzarsi con la cultura dominante, l'ipotesi sottostante è che l'orientamento ESG costituisca un fattore di competitività di lungo periodo dell'impresa, e quindi del suo successo e della sua solvibilità.

Come richiamato in apertura, il megatrend a favore della sostenibilità ha recentemente registrato una battuta d'arresto: a fronte delle gravi tensioni politiche e commerciali a livello internazionale, la Commissione Europea, con il Pacchetto Omnibus del febbraio 2025, ha rimandato all'esercizio 2027 l'introduzione delle norme della *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) per le grandi aziende non soggette all'obbligo di rendicontazione. E, cosa che qui ci riguarda più da vicino, ha garantito un innalzamento delle soglie di inclusione all'interno della CSRD e particolari semplificazioni in ottica di rendicontazione applicabili alla maggioranza delle aziende non quotate. Con questa decisione, la Commissione Europea implicitamente enfatizza le circostanze in cui obiettivi di redditività e crescita e obiettivi di sostenibilità si pongono in alternativa.

Si tratta di circostanze certamente possibili, ma è necessario non dimenticare tutti quei casi in cui le due famiglie di obiettivi si alimentano vicendevolmente, innescando un circuito virtuoso. È l'esperienza del funzionamento di tale circuito a sostenere in via stabile l'adozione di politiche di sostenibilità. E questo chiarisce anche il motivo per cui, nonostante il differimento degli obblighi specifici, diverse PMI hanno proseguito il percorso di adozione dei più evoluti standard di rendicontazione di sostenibilità.

Proprio in questo contesto si colloca il presente volume, che intende offrire una prospettiva utile per chiunque sia impegnato nella gestione strategica della sostenibilità in aziende non quotate o di dimensioni medio-piccole.

Dopo decenni in cui, come abbiamo detto, il fattore sostenibilità è stata trainato dalle grandi imprese quotate, è oggi fondamentale rivolgere uno

sguardo attento proprio a quelle aziende (non quotate e non grandi) che costituiscono la spina dorsale del nostro tessuto economico. Esse sono chiamate a ripensare il proprio ruolo strategico, affrontando le nuove sfide ambientali, sociali ed economiche con approcci su misura e strumenti innovativi. I modelli elaborati con riferimento alle quotate risultano solo parzialmente applicabili a esse, mentre per le non quotate servono approcci specifici, modellati su natura, struttura e risorse di queste aziende.

Il libro, allora, propone una lettura originale: attraverso il racconto di esperienze paradigmatiche, viene mostrato come le decisioni di sostenibilità possano avere un posto centrale nella strategia delle aziende non quotate. Tuttavia, quelle raccontate nel libro non vanno considerate come esperienza isolate, quanto piuttosto come esempi in grado di dimostrare le concrete opportunità che la transizione verso la sostenibilità offre nel contesto in cui operano.

In particolare, l'intento – e l'ambizione – di questo volume è di andare oltre la mera descrizione delle strutture formali incaricate di gestire la sostenibilità, guardando solo alla presenza di organi o comitati; esso piuttosto tenta di individuare le dinamiche profonde che guidano i processi decisionali di sostenibilità nelle imprese non quotate.

I contributi e le testimonianze di questo volume evidenziano come la sostenibilità sia spesso il risultato di equilibri delicati tra obiettivi economici, sociali e ambientali. È proprio in queste tensioni, affrontate consapevolmente, che si fa strada un approccio autenticamente strategico alla sostenibilità.

Si rivela utile a questo scopo l'adozione della "teoria del paradosso" come filo conduttore del volume. Questa cornice interpretativa permette di leggere le tensioni tra obiettivi diversi non come ostacoli da eliminare, ma come fattori strutturali da gestire nel tempo, attraverso un processo di negoziazione continua, adattamento e sviluppo della capacità di apprendimento. Questa chiave di lettura permette di superare lo scetticismo di chi crede che, alla lunga, essere sostenibili significherà soltanto adeguarsi a obblighi normativi sempre più stringenti (sperando comunque che non lo diventino troppo!).

In un momento in cui l'impegno per la sostenibilità richiede lungimiranza e adattabilità, i lettori di questo volume troveranno spunti utili a rafforzare la consapevolezza del potenziale ruolo strategico di una innovazione ispirata dalla sostenibilità e a individuare opportunità concrete, senza mai chiudere gli occhi alle possibili criticità.

INTRODUZIONE

di Marco Minciullo¹, Vittorio Capitani², Matteo Pedrini³

Negli ultimi anni è emersa la necessità che le aziende siano parte del cammino trasformativo verso un'economia più sostenibile e intraprendano percorsi aziendali che ne garantiscano una sempre crescente sostenibilità. Le più recenti incertezze a livello politico, normativo nonché economico-finanziario hanno portato a sollevare critiche attorno ai rischi dati da una possibile disconnessione tra le aspirazioni socio-ambientali e le stringenti necessità che le aziende stanno affrontando in questi anni di cambiamenti e incertezze. Per questo motivo sia il dibattito accademico sia quello manageriale fanno sempre più riferimento alla sostenibilità come elemento incardinato nella strategia aziendale, ovvero come integrazione coerente e sinergica tra obiettivi sociali, ambientali ed economici identificati nelle strategie d'impresa. Questa integrazione deve mirare a creare valore in modalità che siano sostenibili dal punto di vista sociale e ambientale, sia a breve sia a lungo termine, garantendo al contempo la crescita aziendale e rispondendo efficacemente ai megatrend e alle esigenze di mercati e stakeholder.

L'approccio strategico alla sostenibilità rischia di restare solo un'espressione condivisibile priva di significato se non si traduce in piani, politiche e azioni concrete e, soprattutto, se non è messo in pratica da chi "fa la strategia" e nel modo in cui si "fa la strategia". In sintesi, è ormai evidente come la gestione della sostenibilità in ottica strategica debba essere "governata" come qualunque altra leva aziendale, inserendola dunque nel novero dei temi che vengono discussi, pianificati e gestiti a tutti i livelli gerarchici.

È alla luce dei suddetti ragionamenti che da più di dieci anni ormai si parla di "governance della sostenibilità", definita come l'insieme di norme, pratiche e ruoli che regolano la gestione delle tematiche sostenibili all'interno delle aziende, e che si concretizza in processi decisionali specifici che

¹ Ricercatore di Strategia Aziendale presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore.

² Assegnista di ricerca di Economia Aziendale presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore.

³ Professore Ordinario di Corporate Strategy presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore e Direttore di ALTIS – Graduate School of Sustainable Management.

orientano le azioni strategiche in materia di sostenibilità. Nonostante il tema sia oggi noto, i meccanismi attraverso cui i processi decisionali di sostenibilità si sviluppano e portano a precise scelte strategiche restano ancora poco chiari.

Per questo motivo, il progetto di ricerca *Governance of Sustainable Transition* (GOST), promosso dall'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e dalla LUISS Guido Carli di Roma ha promosso un'indagine finalizzata all'approfondimento dei processi decisionali di sostenibilità. Il progetto, finanziato dall'Unione europea attraverso il programma Next Generation EU, si è proposto di indagare in particolar modo i driver delle scelte di sostenibilità, i meccanismi attraverso cui le aziende arrivano a decisioni specifiche e i risultati che questi meccanismi generano. Il progetto di ricerca ha analizzato distintamente le aziende quotate e le aziende non quotate, in quanto nelle prime la governance della sostenibilità è spesso sostenuta da obblighi normativi o da pressioni degli stakeholder, mentre nelle seconde queste spinte esterne sono meno rilevanti se non addirittura assenti. Per questo motivo, nelle aziende quotate già da qualche anno sono solitamente presenti strutture di governo formalizzate deputate alla gestione e al controllo delle tematiche di sostenibilità, spesso mediante approcci standardizzati, mentre nelle aziende non quotate si riscontra una più ampia varietà di approcci.

In particolare, nelle aziende non quotate le iniziative di sostenibilità possono nascere sia come buone pratiche informali sia come risultato di processi strutturati, ma, in entrambi i casi, le iniziative sono cucite su misura dell'azienda e non necessariamente corrispondenti a standard specifici. Ne emerge un quadro molto variegato e frammentato, visto che la categoria delle non quotate include chiaramente anche le aziende di piccole e medie dimensioni.

Tuttavia, l'attenzione ai temi della governance della sostenibilità si è concentrata principalmente sulle aziende quotate, che da diverso tempo hanno attivato meccanismi e procedure utili a rispettare i crescenti obblighi di compliance e le aspettative degli stakeholder, e che in molti casi hanno trovato soluzioni efficaci grazie alle risorse a disposizione e alle proprie competenze organizzative e gestionali.

Nonostante le aziende non quotate rappresentino la parte prevalente del tessuto economico europeo e italiano, i processi decisionali di sostenibilità sono stati presi in considerazione solo di recente, e spesso partendo dall'assunto che in questi contesti fosse possibile replicare quanto già adottato nelle aziende quotate. Come detto, l'eterogeneità delle aziende non quotate non si presta all'adozione di pratiche formalizzate e procedure standardizzate universalmente valide, ma richiede un approccio ampio e in grado di leggere le diverse sfaccettature in cui si declina la sostenibilità. Queste aziende, inoltre, sono maggiormente esposte alle tensioni che la sostenibilità comporta quando si cerca di far coincidere obiettivi economici, sociali e ambientali senza che si verifichino trade-off. Tuttavia, la realtà dimostra che le aziende non

quotate sono spesso in grado di conciliare brillantemente questi obiettivi, con approcci creativi ma efficaci.

Questo volume si inserisce nell'emergente filone della letteratura dedicato all'analisi dei processi decisionali nelle aziende non quotate come fenomeni dinamici, improntati all'innovazione e al cambiamento, cercando una risposta alla domanda: "Come avvengono i processi decisionali di sostenibilità nelle aziende non quotate e quali attori vi prendono parte? E in che modo approcci diversi possono risultare efficaci nel gestire le possibili tensioni tra obiettivi diversi?".

Per rispondere a questa domanda, il progetto GOST ha dedicato un filone di ricerca alle aziende non quotate, andando a indagare realtà che abbiano fatto del proprio modo di governare la sostenibilità la fonte della propria abilità di gestire in modo efficace il proprio impatto sociale e ambientale, trasformandolo da rischio in opportunità. In particolare, al centro del progetto c'è l'idea di andare oltre la descrizione "statica" di modelli di governance, attraverso l'approfondimento delle dinamiche interne e delle interazioni tra attori diversi che possono portare alla decisione di promuovere, aggiornare o rivalutare l'approccio alla sostenibilità di un'azienda.

Attraverso un confronto tra teoria e dati empirici, il volume propone una panoramica dei modelli di *decision-making* per la sostenibilità delle aziende non quotate, dettagliando i singoli processi e il ruolo dei diversi attori nelle varie fasi in cui questi processi si esplicano. La discussione di questi temi è strutturata in quattro sezioni, con la prima che intende offrire una prospettiva accademica e le tre successive che si propongono di rappresentare direttamente il punto di vista delle aziende non quotate.

All'interno della prima sezione, il primo capitolo chiarisce i fondamenti teorici del volume, proponendo l'approccio della paradox theory come framework in grado di spiegare in che modo le aziende gestiscono le tensioni tra obiettivi interdipendenti e spesso contrapposti. A partire da queste premesse teoriche, il secondo capitolo offre una panoramica dei modelli di *decision-making* delle aziende non quotate, rapportando le diverse strutture che le aziende possono adottare al loro orientamento verso la sostenibilità, da cui si determinano i vari livelli di integrazione della sostenibilità all'interno del business. La prima sezione si conclude con un capitolo che riporta i risultati di un'analisi empirica che ha preso in esame sette aziende rappresentative di altrettanti modelli di *decision-making*, di cui sono state descritte e confrontate le fasi del processo decisionale di sostenibilità, descrivendo per ognuna il ruolo dei singoli attori.

Nelle tre sezioni seguenti, il volume raccoglie undici testimonianze dirette di aziende rappresentative dei diversi modi in cui si possono declinare i processi decisionali di sostenibilità. Le aziende sono state selezionate tra quelle che hanno partecipato al progetto GOST, e sono state classificate all'interno in tre differenti categorie ai fini di avere una rappresentazione adeguata delle aziende non quotate italiane. Troviamo quindi nella seconda

sezione le aziende a conduzione manageriale, in cui i processi decisionali sono guidati da un management distinto del tutto, o in parte, dalla proprietà. Nella terza sezione sono presenti le testimonianze delle aziende a conduzione familiare, in cui proprietà e management coincidono e i processi decisionali sono spesso semplificati, mentre nella quarta si trovano le testimonianze di aziende a controllo pubblico e associazioni, in cui i processi decisionali devono tenere conto di una pluralità di attori e beneficiari.

In questi capitoli i manager hanno modo di raccontare come sono configurati i processi decisionali riguardanti i temi di sostenibilità nella loro azienda, facendo risaltare le ragioni che hanno portato alla configurazione attuale e il modo in cui questa si traduce in iniziative e impatti concreti. Le testimonianze dei manager seguono un filo logico comune, che parte dalla definizione della strategia di sostenibilità dell'azienda, prosegue con la descrizione dei processi decisionali e dei principali attori coinvolti, per chiudersi con la presentazione di uno o più esempi di decisioni che hanno dato i frutti attesi. Le testimonianze raccolte nella seconda sezione mostrano come il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità dipende fortemente dallo spirito di fondo che anima le iniziative a essi collegati, e dalla presenza di ruoli e strutture che consentano di gestire efficacemente le tensioni cui le aziende sono esposte, nell'ottica di trovare compromessi che siano al rialzo e non al ribasso. La sezione si chiude con le considerazioni finali, che vanno a riassumere le evidenze emerse nei capitoli precedenti, dando indicazioni su quelle che sono potenziali prospettive future per sviluppare ulteriormente il dibattito sui processi decisionali di sostenibilità.

La struttura del volume risponde all'obiettivo di fornire ai manager e ai professionisti che si occupano di sostenibilità nelle aziende non quotate spunti di riflessione e discussione, nonché possibili esempi a cui fare riferimento per avviare o aggiornare i propri processi decisionali sui temi socio-ambientali. Dalla lettura di questo volume emerge chiaramente che non esiste una soluzione unica per le sfide della sostenibilità, ma che ogni azienda deve modellare la propria risposta alle istanze socio-ambientali sulle proprie specificità organizzative e sulle dinamiche interne, attraverso una discussione estesa a tutte le figure coinvolte nelle decisioni di sostenibilità, sia a livello strategico che operativo.

Queste riflessioni non sarebbero state possibili senza il contributo delle aziende e dei professionisti che hanno condiviso la loro esperienza e le loro idee con impegno e dedizione. A loro va un grande ringraziamento, in quanto il loro contributo sarà fondamentale per continuare a stimolare un dibattito approfondito e costruttivo, promuovendo strategie di sostenibilità efficaci e concrete.

SEZIONE I

FONDAMENTI TEORICI E SPUNTI EMPIRICI