UNIVERSITÀ CARLO CATTANEO – LIUC

SCUOLA DI INGEGNERIA INDUSTRIALE

Corso di Laurea in Ingegneria gestionale – Classe L-9

Le metriche ESG. Caso di studio: Il Bilancio di Sostenibilità di Naturcoop Società Cooperativa Sociale.

Relatore: Prof. Andrea Urbinati

Correlatore: Ing. Mario Fontanella Pisa

Tesi di Laurea di:
Sofia Barberi

Matricola n° 0029080

Anno Accademico 2024 - 2025

AUTORIZZAZIONE ALLA CONSULTAZIONE DELLA TESI DI LAUREA E TRATTAMENTO DEI DATI PERSONALI

La sottoscritta Sofia Barberi matricola n° 0029080

nata a Magenta il 27/05/2002

autore della tesi di Laurea dal titolo:
"Le metriche ESG. Caso di studio: Il Bilancio di Sostenibilità di Naturcoop Società Cooperativa Sociale."

Autorizza

la consultazione della tesi stessa, fatto divieto di riprodurre, in tutto o in parte, quanto in essa contenuto.

Autorizza

per quanto necessita l'Università Carlo Cattaneo - LIUC ai sensi della legge n. 196/2003 al trattamento, comunicazione diffusione e pubblicazione in Italia e all'estero dei propri dati personali per le finalità ed entro i limiti illustrati dalla legge.

Dichiara, inoltre:

- ☒ di aver preso atto che, ai sensi della legge 19 aprile 1925, n. 475 tutt'ora in vigore, per gli elaborati presentati agli esami per il conseguimento della laurea si configura il reato di plagio e che, qualora gli elaborati fossero opera, anche parziale di altri e quindi si manifestasse il plagio, il reato è punito con la reclusione da tre mesi ad un anno.
- ☒ di aver consegnato una copia dell'elaborato al Relatore e all'eventuale Correlatore;
- ☒ di aver caricato l'elaborato e il riassunto sulla propria Segreteria Online - SOL;
- ☒ che l'elaborato in formato elettronico è conforme alla copia a stampa in tutte le sue parti;
- ☒ di non avere libri in prestito dalla biblioteca Mario Rostoni;
- ☒ di essere a conoscenza della normativa antiplagio e di essere consapevole che l'elaborato sarà sottoposto al vaglio antiplagio del software "Turnitin".

CONSAPEVOLE CHE CHIUNQUE RILASCI DICHIARAZIONI MENDACI È PUNIBILE AI SENSI DEL CODICE PENALE E DELLE LEGGI SPECIALI IN MATERIA, AI SENSI E PER GLI EFFETTI DEGLI ART. 75 e 76 DPR 445/2000.

Firma _____

Sommario:

Abstract **6**

1. Introduzione, contesto e obiettivi del caso studio **6**

1.1 Il concetto di sostenibilità aziendale e l'importanza della rendicontazione ESG .. 6

1.2 Obiettivi della tesi e del tirocinio curriculare 8

1.3 Metodologia seguita per la redazione del bilancio e l'analisi ESG 8

1.4 Cos'è una cooperativa sociale e quale ruolo svolge nel tessuto socio-economico italiano 9

1.5 Presentazione di Naturcoop Società Cooperativa Sociale 10

1.5.1 Focus: Legge 68/1999 e Convenzioni ex art. 14 D.Lgs. 276/2003 11

1.6 Attività, impatto sociale e territoriale e contesto economico 13

1.7 Il valore aggiunto della rendicontazione di sostenibilità per Naturcoop 17

2. Quadro teorico e normativo sulla rendicontazione ESG **18**

2.1 – Introduzione al concetto di ESG 18

2.1.1 – Le dimensioni Ambientale (E), Sociale (S) e di Governance (G) 19

2.1.2 – Il valore strategico delle metriche ESG per le imprese sociali: il caso delle cooperative e di Naturcoop 19

2.2 – La rendicontazione di sostenibilità: principi e finalità 21

2.2.1 – Dalla responsabilità sociale d'impresa (CSR) al bilancio di sostenibilità 21

2.2.2 – Materialità e coinvolgimento degli stakeholder 22

2.3 – Quadro normativo europeo e italiano 23

2.3.1 – Normativa europea: la direttiva CSRD e il Regolamento delegato (UE) 2023/2772 23

2.3.2 – Normativa italiana: D.lgs. 254/2016, D.lgs. 117/2017 e linee guida ministeriali 24

2.4 – Standard e framework internazionali per la rendicontazione ESG 25

2.4.1 – GRI Standards: approccio multi-stakeholder e trasparenza 25

2.4.2 – ESRS e VSME: gli standard europei per PMI e cooperative 26

2.4.3 – Confronto tra standard: vantaggi, limiti e interoperabilità 28

2.4.4 – Criteri di scelta e applicabilità alle cooperative sociali 29

2.5 – La struttura del bilancio di sostenibilità secondo i VSME 31

2.5.1 – Modulo Base: informative obbligatorie e metriche ESG 31

2.5.2 – Modulo Completo: requisiti aggiuntivi e criteri di applicabilità..... 34

2.6 – Approfondimenti tecnici..... 36

2.6.1 – Misurazione della Carbon Footprint (Scope 1, 2, 3) 36

2.6.2 – Valutazione di impatto ambientale: approccio LCA (Life Cycle Assessment)37

2.7 – Stato dell'arte nel Terzo Settore e relative criticità..... 38

2.7.1 – Trend e diffusione della cultura ESG nelle organizzazioni non profit..... 38

2.7.2 – Difficoltà e barriere all'adozione delle metriche ESG..... 39

2.7.3 – Iniziative italiane ed europee a supporto del reporting ESG..... 40

3. Redazione del Bilancio di Sostenibilità di Naturcoop..... 42

3.1 – Metodologia adottata 42

3.1.1 Raccolta dati 42

3.1.2 Coinvolgimento degli stakeholder..... 45

3.1.3 Selezione delle metriche ESG 47

3.1.4 Strumenti utilizzati (interviste, questionari, osservazioni, flowchart, ecc.) 50

3.2 – Struttura del Bilancio..... 52

3.2.1 Introduzione e governance della sostenibilità..... 53

3.2.2 Analisi di materialità: temi chiave per Naturcoop 55

3.2.3 Performance ESG..... 59

3.2.4 Obiettivi futuri e miglioramenti attesi..... 65

4. Analisi critica e sviluppo strategico 69

4.1 – Analisi dei risultati del bilancio e della materialità 69

4.2 – Valutazione dell'efficacia delle metriche ESG adottate da Naturcoop 73

4.3 – Punti di forza e criticità emerse durante il processo di rendicontazione..... 76

4.4 – Limiti metodologici e operativi riscontrati nel progetto 81

4.5 – Strategia futura 84

5. Conclusioni e prospettive future..... 88

5.1 Riflessioni finali sull'esperienza di tirocinio e redazione del bilancio 88

5.2 Spunti e suggerimenti per migliorare la rendicontazione ESG nelle cooperative sociali e nelle aziende..... 89

5.3 Il futuro dell'ESG nel Terzo Settore: sostenibilità come leva strategica..... 91

Bibliografia 94

Allegati..... 97

Ringraziamenti 129

Abstract

Il presente elaborato analizza l'applicazione delle metriche ESG all'interno di una cooperativa sociale, attraverso il caso di studio di Naturcoop S.C.S. e la redazione del suo primo Bilancio di Sostenibilità.

L'obiettivo è stato duplice: da un lato approfondire il quadro teorico e normativo della rendicontazione ESG, dall'altro verificarne la concreta implementazione in una PMI sociale, evidenziandone benefici e criticità.

Elemento distintivo del lavoro è stata l'adozione dello standard europeo VSME, che ha permesso di adattare il reporting alla dimensione della cooperativa, e, soprattutto, l'esperienza diretta di tirocinio, che ha portato alla redazione integrale del bilancio, unendo teoria e pratica in un percorso concreto.

La metodologia ha combinato strumenti qualitativi e quantitativi: analisi documentale, interviste, questionari e un processo di materialità che ha coinvolto 38 stakeholder esterni. Ciò ha permesso di individuare i temi ESG più rilevanti, tradotti in una matrice di materialità e associati a KPI specifici per il monitoraggio delle performance.

I risultati evidenziano come la reportistica ESG accresca trasparenza e reputazione, rafforzi la fiducia degli stakeholder e migliori l'efficienza gestionale, fornendo strumenti di controllo e orientamento strategico.

Il bilancio si configura così come strumento gestionale oltre che comunicativo, ponendo le basi per un percorso di miglioramento continuo della sostenibilità in Naturcoop e, più in generale, nel Terzo Settore.

1. Introduzione, contesto e obiettivi del caso studio

1.1 Il concetto di sostenibilità aziendale e l'importanza della rendicontazione ESG

Negli ultimi decenni il concetto di *sostenibilità aziendale* ha assunto un ruolo centrale nelle strategie d'impresa, indicando la capacità di coniugare obiettivi economici con la tutela dell'ambiente e il progresso sociale. Il termine *sviluppo sostenibile* è stato definito per la prima volta dalla Commissione Brundtland come «uno sviluppo che soddisfi i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle future generazioni di soddisfare i propri» (World Commission on Environment and Development, 1987).

In ambito aziendale la visione tradizionale orientata unicamente al profitto è stata integrata da una prospettiva *Triple Bottom Line*, che considera inscindibili le tre

dimensioni – economica, ambientale e sociale – della performance aziendale, essa enfatizza che la creazione di valore per un'azienda non va misurata solo in termini di profitto, ma anche in termini di impatto positivo sull'ambiente (*planet*) e sulla società (*people*) accanto ai risultati economici (*profit*) (Elkington, 1997).

Ne consegue che un'azienda sostenibile è quella capace di generare prosperità economica rispettando al contempo i limiti ambientali e promuovendo il progresso sociale.

In questo scenario sono emersi i fattori ESG, che rappresentano gli ambiti specifici su cui valutare la sostenibilità aziendale: la performance ambientale (*Environmental*), l'impatto sulle persone e la comunità (*Social*) e la qualità della gestione e della trasparenza (*Governance*). Tali fattori e metriche consentono di misurare in modo oggettivo il comportamento di un'impresa rispetto a criteri ambientali, sociali e di buona governance (Commissione Nazionale per le Società e la Borsa (Consob), 2025). L'adozione di indicatori ESG facilita dunque una valutazione più completa dell'operato aziendale, evidenziando rischi e opportunità che non sarebbero emersi dai soli dati finanziari, oltre a migliorare le relazioni con gli stakeholder accrescendone la fiducia e la reputazione dell'organizzazione (Global Reporting Initiative, 2020).

Contestualmente, la rendicontazione di sostenibilità – intesa come il processo di divulgazione pubblica delle informazioni rilevanti sul piano ambientale, sociale e di governance – ha acquisito importanza strategica. La rendicontazione ESG risponde alla crescente domanda di trasparenza da parte degli stakeholder (clienti, comunità locali, investitori, istituzioni) e si è evoluta da pratica volontaria a obbligo normativo per molte imprese. In ambito europeo, già nel 2014 il legislatore affermava che la divulgazione di informazioni non finanziarie aiuta le imprese a misurare e gestire le proprie performance e i propri impatti sulla società (European Parliament and Council, 2014). Numerosi studi e linee guida sottolineano inoltre come il reporting di sostenibilità contribuisca a migliorare l'accountability dell'azienda, a individuare rischi e inefficienze, e a costruire relazioni più solide con gli stakeholder, rafforzandone la fiducia (Global Reporting Initiative, 2020). In altri termini, un efficace bilancio di sostenibilità rappresenta non solo uno strumento di comunicazione verso l'esterno, ma anche un mezzo gestionale interno per guidare strategie di miglioramento continuo in ambito ESG.

Alla luce di questa evoluzione, il presente lavoro si focalizza sulle *metriche ESG* e sulla loro applicazione concreta all'interno di una cooperativa sociale. Naturcoop Società Cooperativa Sociale è stata scelta come caso di studio per analizzare come un'impresa

sociale di piccole dimensioni possa implementare un sistema di reporting di sostenibilità e trarne benefici in termini gestionali e strategici. In questa introduzione vengono delineati il contesto teorico e operativo in cui si colloca la ricerca, gli obiettivi perseguiti durante il tirocinio curriculare presso Naturcoop e la metodologia seguita per la redazione del Bilancio di Sostenibilità della cooperativa.

1.2 Obiettivi della tesi e del tirocinio curriculare

Questo elaborato nasce in parallelo a un'esperienza di tirocinio curriculare svolta presso Naturcoop S.C.S., durante la quale è stato sviluppato il primo Bilancio di Sostenibilità della cooperativa. Gli obiettivi principali della tesi sono: (i) analizzare il quadro teorico e normativo di riferimento in materia di metriche ESG e rendicontazione di sostenibilità, con particolare attenzione alle peculiarità delle imprese sociali; (ii) descrivere il processo seguito per la redazione del Bilancio di Sostenibilità di Naturcoop, illustrandone la metodologia, gli strumenti utilizzati e i contenuti emersi; (iii) valutare criticamente i risultati ottenuti e il valore aggiunto derivante dall'introduzione di pratiche di reporting ESG per Naturcoop, evidenziando punti di forza e criticità; (iv) fornire raccomandazioni per il miglioramento futuro della rendicontazione di sostenibilità sia per Naturcoop sia, in prospettiva, per organizzazioni analoghe nel Terzo Settore. Durante il tirocinio, ho potuto partecipare attivamente a tutte le fasi del progetto – dalla raccolta dei dati al coinvolgimento degli stakeholder, dall'analisi di materialità all'elaborazione degli indicatori ESG – acquisendo competenze pratiche che hanno contribuito al raggiungimento degli obiettivi sopra indicati.

1.3 Metodologia seguita per la redazione del bilancio e l'analisi ESG

La metodologia adottata per la redazione del Bilancio di Sostenibilità di Naturcoop è di tipo qualitativo-quantitativo e si è ispirata ai principali standard di rendicontazione attualmente in uso. In primo luogo, è stato condotto uno studio preliminare della normativa vigente e degli standard internazionali (GRI Standards, ESRS per PMI, linee guida ministeriali) per definire un quadro di riferimento metodologico adeguato alla natura di Naturcoop. Successivamente si è proceduto alla raccolta dei dati interni relativi alle performance ambientali, sociali e di governance della cooperativa nell'anno di riferimento, attraverso l'analisi della documentazione aziendale, interviste ai responsabili di area e questionari interni. Parallelamente, è stata svolta un'analisi di materialità per identificare i temi ESG più rilevanti per Naturcoop e i suoi stakeholder: a tal fine, sono stati coinvolti i portatori di interesse esterni (clienti, enti pubblici, partner, fornitori, ecc.) mediante questionari strutturati, i cui risultati sono stati confrontati con la prospettiva

interna del management, dei soci e dei dipendenti. Questo processo ha permesso di mappare i temi prioritari sia in termini di impatto della cooperativa, sia di importanza attribuita dagli stakeholder, costruendo una matrice di materialità a supporto delle scelte di rendicontazione. Infine, sulla base dei temi materiali, sono stati selezionati gli indicatori ESG da rendicontare e definiti i contenuti del bilancio, organizzandoli secondo le linee guida dei nuovi standard europei per la sostenibilità delle PMI (ESRS Voluntary Sustainability Reporting Standards for Non-Listed SMEs, VSME). Il bilancio è stato redatto in forma narrativa e quantitativa, includendo KPI chiave, e sottoposto a revisione interna per garantirne la correttezza e la coerenza con i dati ufficiali. La metodologia seguita, pur calibrata sulla realtà di una cooperativa sociale di medie dimensioni, è allineata ai principi di trasparenza, inclusività degli stakeholder e materialità richiesti dalle migliori prassi di rendicontazione di sostenibilità.

1.4 Cos'è una cooperativa sociale e quale ruolo svolge nel tessuto socio-economico italiano

Le *cooperative sociali* sono una particolare forma di impresa senza scopo di lucro definita dall'ordinamento italiano con la Legge 8 novembre 1991, n.381. Secondo l'art.1 di tale legge, «le cooperative sociali hanno lo scopo di perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini» attraverso due tipologie di attività: (a) la gestione di servizi socio-sanitari ed educativi e (b) lo svolgimento di attività produttive (agricole, industriali, commerciali o di servizi) finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate (Italia, 1991). In base a questa definizione, si distinguono comunemente le cooperative sociali di *tipo A*, operanti nei settori dei servizi alla persona (assistenza sociale, sanitaria, educativa), e le cooperative di *tipo B*, attive in qualunque settore produttivo ma impegnate ad offrire opportunità di lavoro a soggetti appartenenti a categorie fragili o svantaggiate (persone con disabilità, disoccupati di lungo periodo, ex detenuti, tossicodipendenti in recupero, etc.). In ogni caso, il tratto distintivo della cooperazione sociale è il perseguimento di finalità di interesse pubblico e utilità sociale, anziché la massimizzazione del profitto individuale.

Dal punto di vista del *ruolo socio-economico*, le cooperative sociali costituiscono una componente fondamentale del cosiddetto Terzo Settore in Italia. Pur rappresentando solo il 3,8% circa di tutte le organizzazioni dell'economia sociale in termini numerici, esse apportano un contributo significativo in termini di valore aggiunto e occupazione nel sistema economico nazionale (Istat, 2021). Ad oggi nel nostro Paese si contano oltre 17.000 cooperative sociali attive (Marocchi, 2024), capaci di fornire una vasta gamma di servizi di welfare locale (dall'assistenza domiciliare alle politiche giovanili, dalla gestione

di comunità socio-educative a servizi ambientali) e di creare occupazione per decine di migliaia di persone, inclusi molti lavoratori appartenenti a categorie svantaggiate. Secondo recenti rilevazioni, le imprese sociali – categoria che include in primis le cooperative sociali – danno lavoro complessivamente a circa mezzo milione di dipendenti in Italia (Terzjus, 2022). Questa capacità di coniugare solidarietà e attività di impresa rende le cooperative sociali un modello peculiare e prezioso di sviluppo inclusivo, in cui la produzione di beni e servizi è strettamente legata alla coesione sociale e al benessere delle comunità. Non a caso, la cooperazione sociale è riconosciuta istituzionalmente come attore privilegiato nell'erogazione di servizi socio-assistenziali e nelle politiche attive del lavoro per soggetti deboli: attraverso la collaborazione con gli enti pubblici e con il settore profit, tali cooperative contribuiscono a rafforzare il tessuto socio-economico locale, intercettando bisogni collettivi e sperimentando soluzioni innovative a problemi sociali.

1.5 Presentazione di Naturcoop Società Cooperativa Sociale

Naturcoop S.C.S. è una cooperativa sociale di tipo B fondata nel 1986 a Somma Lombardo e operante principalmente nella provincia di Varese. Nata con l'obiettivo di favorire l'inclusione lavorativa di persone con disabilità e altre forme di svantaggio, nel corso di oltre tre decenni di attività ha consolidato la propria presenza sul territorio ampliando sia la gamma di servizi offerti sia il numero di lavoratori inseriti. Oggi Naturcoop può essere considerata un punto di riferimento locale nel campo dell'inserimento lavorativo protetto e dell'innovazione sociale in ambito ambientale.

Naturcoop è, innanzitutto, un'impresa: una realtà economica che opera secondo criteri di efficacia ed efficienza, coniugando gli obiettivi imprenditoriali con finalità sociali. La cooperativa gestisce attività produttive e di servizio con una logica di mercato, pur perseguendo un interesse generale e collettivo. Questa doppia identità – economica e sociale – consente a Naturcoop di affermarsi come attore strategico all'interno del territorio.

La cooperativa è certificata secondo i più elevati standard internazionali: ha ottenuto la ISO 9001 per la gestione della qualità, la ISO 14001 per la gestione ambientale, la ISO 45001 per la sicurezza sul lavoro, e la UNI/PdR 125:2022 per la parità di genere. Queste certificazioni testimoniano l'impegno di Naturcoop nella costruzione di un sistema di gestione integrato e orientato al miglioramento continuo.

Naturcoop si configura come un'impresa sociale capace di intercettare bisogni ed emergenze del contesto sociale contemporaneo, sviluppando strategie e interventi volti

a promuovere il benessere economico e sociale, tanto individuale quanto collettivo. La persona – intesa come membro della società civile e come individuo portatore di specificità, limiti e potenzialità – rappresenta il fulcro di ogni scelta e azione quotidiana dell'organizzazione.

Naturcoop si rivolge a soggetti che maturano l'esigenza di un modo nuovo e diverso di stare nella società, proponendo il lavoro come strumento di cambiamento, crescita personale e integrazione sociale. Ogni progetto di inserimento lavorativo è costruito su misura e mira a guidare la persona verso l'acquisizione di competenze e professionalità adeguate a un reinserimento stabile nel mondo del lavoro. Questo percorso si realizza in stretta collaborazione con le istituzioni pubbliche e private del territorio, in particolare con la Provincia di Varese, con cui Naturcoop stipula accordi e convenzioni finalizzati a promuovere l'inclusione lavorativa attraverso strumenti normativi come l'articolo 14 del D.lgs. 276/2003.

Mission

Naturcoop si impegna a costruire un'impresa sostenibile nel lungo periodo, fondata su valori quali creatività, innovazione, professionalità e rispetto per l'ambiente. L'offerta occupazionale viene progettata per essere accessibile anche a persone in condizioni di svantaggio, contribuendo allo sviluppo di una società più equa e inclusiva.

I tre pilastri alla base dell'identità della cooperativa sono:

- Comunità: fin dalle origini, Naturcoop ha scelto di operare a beneficio della propria comunità locale, offrendo un contributo concreto al territorio.
- Crescita: nel corso degli anni, l'impresa è cresciuta, consolidando le proprie competenze e il proprio riconoscimento istituzionale.
- Opportunità: Naturcoop lavora ogni giorno con dedizione per trasformare problemi in soluzioni, offrendo percorsi inclusivi e sostenibili.

Vision

Naturcoop sogna una società capace di costruire relazioni sane, fondate sulla condivisione delle risorse e orientate al benessere comune. L'impresa intende contribuire attivamente alla creazione di un modello di sviluppo territoriale fondato su inclusione, sostenibilità e innovazione sociale.

1.5.1 Focus: Legge 68/1999 e Convenzioni ex art. 14 D.Lgs. 276/2003

- Inquadramento normativo.

Per contestualizzare l'azione di Naturcoop è importante richiamare il quadro legislativo che promuove l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità. La Legge 12 marzo 1999, n.68 (*"Norme per il diritto al lavoro dei disabili"*) ha introdotto in Italia il principio del collocamento mirato, obbligando i datori di lavoro sia pubblici che privati con più di 15 dipendenti ad assumere una quota minima di lavoratori disabili, in proporzione alle dimensioni dell'organico (Italia, 1999). L'obiettivo della norma è creare meccanismi efficaci per favorire l'integrazione nel mondo del lavoro di persone affette da disabilità fisiche o psichiche, superando la mera assistenza passiva. In attuazione dei principi della legge 68/1999, il Decreto Legislativo 10 settembre 2003, n.276 (c.d. *Legge Biagi*), all'art.14 ha previsto uno strumento specifico – la Convenzione quadro ex art.14 – finalizzato a semplificare per le aziende l'assolvimento degli obblighi occupazionali attraverso la collaborazione con le cooperative sociali di tipo B (Italia, 2003).

- *Funzionamento e obiettivi.*

La Convenzione ex art.14 D.Lgs. 276/2003 è, in sostanza, un accordo trilaterale stipulato tra un datore di lavoro privato obbligato alle assunzioni della quota disabili, una cooperativa sociale di tipo B e il servizio pubblico competente (ad esempio il Collocamento Mirato provinciale) (Provincia di Brescia, 2025). Attraverso tale accordo, l'azienda committente si impegna ad affidare una commessa di lavoro (fornitura di beni o servizi) alla cooperativa sociale, la quale a sua volta assume alle proprie dipendenze uno o più lavoratori disabili con particolari difficoltà di inserimento. I lavoratori così assunti dalla cooperativa vengono computati come parte della quota d'obbligo a carico dell'azienda committente, per tutta la durata della convenzione. In pratica, l'impresa ottempera parzialmente ai vincoli di legge finanziando opportunità di lavoro protetto presso la cooperativa, invece di inserire direttamente tutti i soggetti disabili nella propria organizzazione. La convenzione ha una durata minima di un anno (estendibile fino a cinque anni, con possibilità di rinnovo) e definisce nel dettaglio il numero di persone coinvolte, la natura delle mansioni affidate alla cooperativa e il valore economico della commessa. Dal canto suo, la cooperativa sociale garantisce la formazione e l'affiancamento necessari ai lavoratori disabili impiegati nel progetto, in stretta collaborazione con i servizi socio-assistenziali territoriali. Questo strumento normativo è nato per creare un beneficio reciproco: da un lato le aziende private adempiono agli obblighi di legge in maniera flessibile, potendo affidare a specialisti il compito di inserire professionalmente persone con disabilità; dall'altro le cooperative sociali ottengono commesse di lavoro e risorse aggiuntive per perseguire la propria missione inclusiva (Provincia di Brescia, 2025).

- *Rilevanza per le cooperative sociali di tipo B.*

Le convenzioni ex art.14 rappresentano un'opportunità di grande rilievo per le cooperative sociali di inserimento lavorativo (tipo B), poiché favoriscono l'attivazione di collaborazioni con il sistema profit finalizzate a creare occupazione per persone svantaggiate. In territori, come la Lombardia, dove questa misura è stata promossa attivamente, si è registrato un numero crescente di accordi tra aziende e cooperative sociali, a testimonianza di una sensibilità condivisa sul tema dell'inclusione lavorativa (Fondazione Cariplo, 2020). Per cooperative come Naturcoop, tali convenzioni costituiscono uno strumento strategico: da un lato permettono di ampliare la base produttiva grazie alle commesse affidate dalle imprese partner; dall'altro rafforzano il ruolo della cooperativa quale *ponte* tra soggetti fragili e mercato del lavoro aperto. Naturcoop ha siglato negli anni diverse convenzioni quadro ai sensi dell'art.14, collaborando con aziende di vari settori che le hanno affidato attività (es. manutenzione del verde, servizi di pulizia industriale) assorbendo un certo numero di lavoratori disabili all'interno dei propri organici. Questo modello di partnership pubblico-privato-sociale genera un circolo virtuoso: l'impresa adempie agli obblighi normativi ottenendo al contempo un servizio, la cooperativa espande la propria attività e inserisce nuovi lavoratori fragili, e le persone con disabilità trovano un impiego retribuito e un percorso di crescita professionale in un ambiente supportivo. In definitiva, l'insieme di norme inaugurato dalla L.68/1999 e dal D.Lgs.276/2003 riconosce e valorizza il ruolo delle cooperative sociali come *soggetti attuatori* delle politiche attive per il lavoro dei disabili, integrando l'economia sociale nelle strategie di welfare state sussidiario. Naturcoop si colloca pienamente in questo quadro, operando da anni come partner sia di enti pubblici sia di imprese private per la realizzazione di progetti di inserimento lavorativo mirato.

1.6 Attività, impatto sociale e territoriale e contesto economico

Dopo aver delineato il quadro generale, è utile presentare più da vicino le attività svolte da Naturcoop, il suo impatto sul territorio e il contesto in cui opera. La cooperativa ha sviluppato negli anni una pluralità di servizi, ognuno dei quali risponde a esigenze concrete del territorio e della collettività:

- Verde: Competenza, cura e dedizione sono le parole chiave che guidano l'attività di manutenzione e valorizzazione del verde pubblico e privato, con interventi professionali su aree urbane, giardini, parchi e spazi collettivi.

- Sentieristica: La cooperativa si impegna nella valorizzazione del territorio attraverso la progettazione e realizzazione della segnaletica escursionistica, contribuendo alla fruizione sostenibile dei percorsi naturalistici.
- NATURGIS: Si tratta di un servizio innovativo basato sull'utilizzo di tecnologie digitali per la gestione ambientale, che mette al centro la persona e consente un controllo più efficiente delle risorse naturali.
- Igiene urbana: Naturcoop considera il territorio come una casa comune e interviene quotidianamente per mantenerlo pulito, ordinato e accogliente, contribuendo al decoro urbano.
- Pulizie: La cooperativa offre servizi professionali di pulizia per ambienti civili e industriali, basati su esperienza e attenzione al dettaglio.

Tali servizi, erogati sia per conto di amministrazioni comunali sia per clienti aziendali, coniugano l'attenzione alla qualità tecnica con la finalità sociale di dare occupazione ai lavoratori svantaggiati impiegati nei vari reparti.

A completamento del proprio impegno nel settore dell'inclusione lavorativa e delle politiche attive del lavoro, Naturcoop gestisce l'Unità Operativa di Varese di Mestieri Lombardia, un'agenzia accreditata presso Regione Lombardia per i servizi al lavoro. Attraverso questa struttura, la cooperativa promuove percorsi di inserimento e reinserimento professionale per persone in difficoltà, in sinergia con le imprese, gli enti pubblici e le istituzioni formative del territorio. L'unità operativa svolge attività di orientamento, accompagnamento al lavoro, formazione e matching domanda-offerta, rafforzando così il ruolo di Naturcoop come hub territoriale per l'occupabilità inclusiva.

Dal 1987 ad oggi, Naturcoop ha realizzato oltre 600 inserimenti lavorativi di persone svantaggiate, di cui 54 nel solo 2024. Nello stesso anno, l'organizzazione ha raggiunto un fatturato di oltre 3,2 milioni di euro e ha erogato più di 1.700 ore di formazione interna. Attualmente impiega oltre 90 dipendenti, di cui oltre il 65% appartiene a categorie svantaggiate.

Naturcoop per il sociale: il progetto Sociale^2:

L'impatto sociale della cooperativa è significativo: in oltre trent'anni di attività ha accompagnato oltre 600 persone in percorsi personalizzati di inserimento lavorativo, trasformando la percezione del "costo sociale" in un valore produttivo e umano per la comunità. Ogni inserimento viene progettato in sinergia con i servizi sociali del territorio,

con l’obiettivo di collocare "la persona giusta al posto giusto", secondo un principio di responsabilità condivisa tra ente pubblico e soggetto privato.

Naturcoop è stata selezionata da Regione Lombardia tra le Buone Prassi in materia di inserimento lavorativo di persone con disabilità grazie all’ideazione e implementazione del progetto innovativo “Sociale al Quadrato”, che rappresenta il primo caso in Italia di questo genere (Regione Lombardia, 2024). Il progetto sarà presentato ufficialmente il 12 giugno 2024, durante un convegno ospitato presso la sede regionale di via Fabio Filzi a Milano, alla presenza di rappresentanti istituzionali e realtà del mondo produttivo.

“Sociale al Quadrato” nasce con l’obiettivo di integrare gli strumenti normativi esistenti – in particolare la Legge 68/1999 sull’inserimento lavorativo delle persone con disabilità e l’articolo 14 del D.lgs. 276/2003 – in un modello operativo che consenta alle aziende partner di assolvere ai propri obblighi occupazionali, generando al contempo un alto valore sociale aggiunto. Tali dispositivi legislativi saranno descritti in modo approfondito nel capitolo successivo, dedicato al quadro normativo e ai meccanismi di inclusione attiva nel mercato del lavoro.

Un esempio virtuoso dell’approccio integrato di Naturcoop è rappresentato dalla collaborazione con MedicAir, attiva sin dal 2019 e rinnovata per il triennio 2023–2025. L’accordo prevede la manutenzione delle piste ciclopedonali di Varese e Comabbio da parte di squadre inclusive, composte da persone svantaggiate coinvolte in progetti di riqualificazione ambientale. Si tratta di un modello replicabile che coniuga inclusione sociale, sostenibilità ambientale e valorizzazione del territorio, generando benefici concreti per tutti gli attori coinvolti.

Gestione delle risorse interne:

Naturcoop adotta un modello di governance partecipativa, che coinvolge soci e lavoratori nella definizione delle strategie e nella gestione quotidiana delle attività. Promuove la condivisione delle responsabilità, la consapevolezza dei limiti e delle sfide insite nel lavoro sociale, evitando pietismo e paternalismo. L’approccio è basato sul realismo operativo e sul confronto continuo con le difficoltà del contesto, con una forte attenzione alla professionalizzazione degli operatori.

Politica della qualità, ambiente e sicurezza:

Naturcoop ha adottato un Sistema di Gestione della Qualità innovativo (denominato ISO 4.0) integrato a un sistema di Controllo di Gestione solido, efficace, in grado di garantire qualità, rispetto dell’ambiente e soddisfazione del cliente.

Gli obiettivi strategici si articolano in:

- Promuovere la partecipazione attiva del personale e aumentare la consapevolezza del contributo fondamentale che apporta all'azienda per il raggiungimento dei suoi obiettivi, aumentando la soddisfazione interna ed il senso di appartenenza all'azienda
- Utilizzare in modo efficiente le risorse aziendali, attraverso un'attenta governance e un controllo di gestione strutturato, nel rispetto della normativa su sicurezza, privacy e tutela ambientale;
- Migliorare la qualità dei servizi attraverso la specializzazione professionale;
- Ridurre l'impatto ambientale e proteggere la biodiversità tramite pratiche sostenibili;
- Garantire ambienti di lavoro sicuri e adeguati alle capacità dei lavoratori;
- Rafforzare la rete territoriale con enti pubblici e privati, incentivando la partecipazione di nuovi soci.

Certificazioni e Trasparenza:

Naturcoop opera in un'ottica di trasparenza totale nei confronti dei propri stakeholder. Sul sito ufficiale sono disponibili documenti come il Bilancio Sociale e la Politica per la Parità di Genere.

Le certificazioni accreditate, ottenute tramite ACCREDIA e KIWA, includono:

- ISO 9001:2015 – Gestione della qualità e soddisfazione del cliente (ISO, 2015);
- ISO 14001:2015 – Tutela dell'ambiente e uso responsabile delle risorse (ISO, 2015);
- ISO 45001:2018 – Sicurezza e salubrità dei luoghi di lavoro (ISO, 2018);
- UNI/PdR 125:2022 – Parità di genere e inclusione, attraverso sistemi di gestione equi e trasparenti (UNI, 2022).

In aggiunta, Naturcoop è in possesso della certificazione SOA necessaria per la partecipazione a lavori pubblici. In particolare, la cooperativa è abilitata alla categoria OS24, che riguarda le opere di verde e arredo urbano. Questa attestazione garantisce il possesso dei requisiti tecnici e organizzativi richiesti per operare con enti pubblici, rafforzando ulteriormente l'affidabilità e la competitività dell'impresa nel settore ambientale.

Il contesto economico in cui Naturcoop si muove è quello tipico delle cooperative sociali di medie dimensioni: la sostenibilità finanziaria dell'organizzazione dipende in larga parte

dalla capacità di aggiudicarsi appalti pubblici o commesse da aziende private, offrendo servizi competitivi sia sul piano della qualità che dei costi, pur senza derogare ai propri scopi sociali. Negli ultimi anni, il settore delle cooperative sociali ha dovuto fronteggiare diverse sfide, tra cui il generale irrigidimento dei bilanci pubblici (che ha ridotto le risorse destinate all'acquisto di servizi sociali), la crescente concorrenza anche da parte di imprese profit nel mercato dei servizi socio-assistenziali e ambientali, e non da ultimo gli effetti della pandemia Covid-19 che hanno temporaneamente rallentato molte attività. Nonostante ciò, Naturcoop è riuscita a mantenere un equilibrio economico positivo, diversificando le proprie attività e puntando sull'innovazione (ad esempio sviluppando nuovi servizi come la manutenzione di piste ciclopedonali e l'implementazione di sistemi informativi territoriali *GIS*). Il bilancio degli ultimi esercizi si è chiuso in utile e con un trend di crescita moderata del fatturato, segno di una gestione attenta ed efficiente. Questo risultato conferma come il modello cooperativo sociale possa essere economicamente sostenibile nel lungo periodo, se supportato da una solida reputazione e dalla capacità di intercettare bisogni reali del territorio trasformandoli in opportunità imprenditoriali.

1.7 Il valore aggiunto della rendicontazione di sostenibilità per Naturcoop

L'adozione di un Bilancio di Sostenibilità in Naturcoop rappresenta una novità significativa, destinata a generare valore su più livelli. In primo luogo, la rendicontazione ESG costituisce uno strumento di trasparenza verso l'esterno: attraverso di essa la cooperativa può comunicare in modo strutturato ai propri stakeholder (soci, dipendenti, enti pubblici, clienti, comunità locale, finanziatori) i risultati ottenuti non solo dal punto di vista economico, ma anche rispetto alla missione sociale e all'impatto ambientale. Questa maggiore trasparenza rafforza la fiducia degli stakeholder nell'operato della cooperativa, poiché rende conto in maniera chiara degli impegni presi e dei progressi compiuti in ambiti come l'inclusione lavorativa, la tutela ambientale, la governance etica (Global Reporting Initiative, 2020).

In secondo luogo, il processo stesso di rendicontazione comporta un miglioramento gestionale interno. La necessità di raccogliere dati accurati e misurare le performance in dimensioni prima poco monitorate spinge la cooperativa a dotarsi di nuovi indicatori e procedure di controllo, con benefici in termini di efficienza e capacità di auto-valutazione. Come sottolineato anche dalla normativa europea, il reporting non finanziario aiuta l'organizzazione a misurare e monitorare meglio la propria performance complessiva e l'impatto prodotto (European Parliament and Council, 2014). Si può quindi affermare che la rendicontazione ESG fornisce una *mappa* per orientare le scelte strategiche future:

grazie ad essa Naturcoop ha potuto individuare più chiaramente i propri punti di forza (ad es. l'elevato impatto sociale per numero di beneficiari raggiunti) e le aree in cui intervenire per rafforzare le performance (ad es. la necessità di ridurre ulteriormente l'impatto ambientale delle attività operative).

Infine, il bilancio di sostenibilità crea valore anche in termini di reputazione e posizionamento competitivo. Per Naturcoop, rendersi *accountable* pubblicamente sui temi ESG significa dichiarare con trasparenza il proprio impegno e allinearsi alle migliori pratiche oggi richieste anche nel settore profit. Ciò può tradursi in un vantaggio reputazionale, soprattutto nei confronti di enti pubblici appaltanti e aziende private clienti che sempre più spesso privilegiano fornitori dotati di credenziali di sostenibilità.

In sintesi, l'introduzione della rendicontazione di sostenibilità per Naturcoop non è stata un mero adempimento formale, ma si sta configurando come un vero e proprio investimento strategico che produce benefici tangibili: maggiore fiducia e legittimazione da parte degli stakeholder, migliori informazioni per la gestione interna, e una più forte identità aziendale orientata ai valori ESG. Tali benefici confermano il valore aggiunto che anche una piccola impresa sociale può trarre dall'abbracciare pienamente i principi della sostenibilità e della trasparenza, in linea con la tendenza generale che vede la sostenibilità diventare una leva strategica fondamentale per tutte le organizzazioni, profit e non profit.

2. Quadro teorico e normativo sulla rendicontazione ESG

2.1 – Introduzione al concetto di ESG

Il termine *ESG* (*Environmental, Social and Governance*) indica un insieme di criteri utilizzati per valutare la sostenibilità e l'impatto etico di un'organizzazione nelle sue tre dimensioni fondamentali – ambientale, sociale e di buona governance. Nato in ambito finanziario nel 2004 per orientare gli investimenti responsabili (United Nations Global Compact, 2004), il concetto di ESG si è progressivamente esteso a tutti i settori, affermandosi come paradigma per misurare la performance extra-finanziaria di imprese ed enti. Integrando parametri ESG nella gestione, un'organizzazione va oltre il mero profitto economico e rende conto del proprio contributo allo sviluppo sostenibile complessivo. Ne consegue una visione di *"triplice risultato"* (*triple bottom line*), in cui i risultati ambientali, sociali e di governance sono monitorati con rigore analogo a quello applicato ai risultati economici (Elkington, 2018).

2.1.1 – Le dimensioni Ambientale (E), Sociale (S) e di Governance (G)

Le tre dimensioni ESG coprono ambiti differenti ma complementari. La sfera ambientale (E) riguarda l'impatto dell'organizzazione sull'ecosistema naturale (emissioni di gas serra, consumi energetici, utilizzo di risorse idriche e materie prime, produzione di rifiuti, politiche di tutela ambientale) come previsto dagli standard europei che articolano le disclosure ambientali in aree tematiche (clima, inquinamento, risorse idriche e marine, biodiversità, economia circolare) (European Commission, 2023; EFRAG, 2023). In pratica, le metriche ambientali valutano quanto l'ente contribuisca a problemi come il cambiamento climatico o la perdita di biodiversità, nonché gli sforzi intrapresi per mitigarli (ad esempio la percentuale di energia rinnovabile utilizzata o la riduzione dei rifiuti prodotti). La dimensione sociale (S) attiene alle ricadute su lavoratori e comunità (condizioni di lavoro, salute e sicurezza, formazione, diversità e inclusione, diritti umani nella catena del valore, rapporti con gli stakeholder), coerentemente con gli standard che richiedono informative su condizioni di lavoro, forza lavoro della catena del valore, comunità interessate e consumatori/utenti (European Commission, 2023; EFRAG, 2023). Infine, la governance (G) riguarda le pratiche di gestione e controllo improntate a etica, trasparenza e accountability. Include aspetti quali la composizione e l'indipendenza degli organi amministrativi, i diritti di voto e la partecipazione dei soci, l'adozione di codici etici e politiche anticorruzione, la presenza di sistemi di controllo dei rischi e la trasparenza nella rendicontazione finanziaria, in linea con gli standard europei (ESRS G1) e con le Linee Guida OCSE sulla condotta responsabile d'impresa (European Commission, 2023; OECD, 2023). Esempi di indicatori di buona governance possono essere l'assenza di procedimenti legali o scandali, la percentuale di consiglieri indipendenti nel CdA, oppure l'esistenza di comitati dedicati alla sostenibilità.

In sintesi, le tre dimensioni ESG forniscono un linguaggio comune per descrivere la "sostenibilità" di un ente nelle sue diverse sfaccettature: ambiente, persone e sistema di governo, secondo un'impostazione multi-stakeholder consolidata negli standard internazionali (GRI, 2021).

2.1.2 – Il valore strategico delle metriche ESG per le imprese sociali: il caso delle cooperative e di Naturcoop

Le metriche ESG non sono rilevanti soltanto per le imprese *for profit* o quotate: anche le imprese a finalità sociale – come le cooperative sociali – possono trarre vantaggio dall'integrazione di questi indicatori nella propria gestione e rendicontazione. Recenti studi confermano che l'adozione di pratiche di misurazione ESG aiuta le imprese a

vocazione sociale a monitorare in modo strutturato la creazione di valore socio-ambientale e a comunicarla efficacemente all'esterno (Arena et al., 2018; Salvioni & Gennari, 2019). In altri termini, le metriche ESG fungono da strumento gestionale strategico per le imprese sociali, allineando gli obiettivi economici con la mission solidaristica e, al contempo, da strumento di trasparenza e accountability verso finanziatori e stakeholder esterni (Costa & Pesci, 2016). Raccogliere dati puntuali sugli impatti sociali e ambientali consente a queste organizzazioni di valutare l'efficacia della propria azione (ad es. quante persone svantaggiate sono state inserite al lavoro, quante emissioni di CO_2 sono state evitate grazie a pratiche ecologiche) e di identificare aree di miglioramento continuo. Inoltre, attraverso report ESG chiari e accessibili, le imprese sociali dimostrano la propria accountability e rafforzano la credibilità del modello di impresa orientata al bene comune, elemento cruciale per ottenere sostegno da parte di enti pubblici, fondazioni e investitori etici.

Il caso concreto di Naturcoop Società Cooperativa Sociale illustra bene questi concetti. Nella sua esperienza, l'adozione di metriche ESG ha avuto una duplice valenza. Da un lato, la cooperativa misura l'efficacia della propria azione sociale: rendiconta indicatori sociali come il numero di lavoratori svantaggiati assunti ogni anno, la percentuale di inserimenti lavorativi che si sono tradotti in impieghi stabili oltre i 6–12 mesi, le ore di formazione *on-the-job* erogate a persone fragili e il tasso di soddisfazione dei beneficiari dei servizi. Questi dati forniscono un riscontro quantitativo dell'impatto sociale (S) generato, integrando la tradizionale narrazione qualitativa della missione con evidenze misurabili. Allo stesso modo, Naturcoop monitora alcuni parametri ambientali (E) connessi alle proprie attività: ad esempio il consumo annuale di carburante dei mezzi utilizzati per la manutenzione del verde e le relative emissioni di CO_2, oppure la quota di rifiuti verdi avviati a compostaggio anziché in discarica. Tali indicatori aiutano la cooperativa a valutare la propria performance ambientale e a individuare margini di miglioramento in un'ottica di sviluppo sempre più sostenibile. Infine, il caso Naturcoop evidenzia l'importanza della governance partecipativa (G) tipica delle cooperative sociali: la presenza di soci lavoratori e di altri stakeholder nei processi decisionali (principio "una testa, un voto") garantisce un elevato livello di accountability interna, che si riflette poi in report ESG più trasparenti e attendibili. Naturcoop adotta prassi di buona governance quali la rendicontazione sociale annuale ai sensi delle linee guida ministeriali, l'adesione a codici etici del settore e politiche di coinvolgimento attivo dei soci nelle scelte strategiche. Nel suo Bilancio Sociale, la cooperativa rendiconta anche indicatori di governance come l'assenza di sanzioni o contenziosi rilevanti e la composizione degli

organi sociali (numero di consiglieri, presenza di donne, ecc.), offrendo ai lettori un quadro completo e verificabile del proprio operato.

In sintesi, l'esperienza di Naturcoop conferma che le metriche ESG possono essere efficacemente adattate al contesto delle imprese sociali: esse rappresentano sia uno strumento di gestione "mission-driven" (poiché mantengono allineati gli obiettivi economici con quelli socio-ambientali), sia uno strumento di comunicazione e trasparenza verso l'esterno, capace di accrescere la fiducia degli stakeholder nell'operato dell'organizzazione.

2.2 – La rendicontazione di sostenibilità: principi e finalità

Per *rendicontazione di sostenibilità* si intende il processo mediante il quale un'organizzazione rileva, misura e comunica periodicamente ai propri stakeholder le proprie performance e i propri impatti nelle diverse dimensioni ESG. Il risultato tipico di questo processo è il bilancio di sostenibilità (o *report ESG*), un documento pubblico che affianca il bilancio economico-finanziario e descrive in modo strutturato il valore creato dall'ente sul piano ambientale, sociale e di governance. Le finalità di tale rendicontazione sono molteplici: garantire trasparenza e accountability verso gli stakeholder, soddisfare eventuali obblighi normativi o aspettative del mercato, migliorare la gestione interna tramite il monitoraggio di indicatori chiave di sostenibilità, e comunicare l'impegno dell'organizzazione verso lo sviluppo sostenibile rafforzandone la reputazione (European Commission, 2001; Global Reporting Initiative, 2021). In sostanza, attraverso il bilancio di sostenibilità l'organizzazione dimostra con dati concreti in che modo sta contribuendo al benessere sociale e ambientale e come gestisce i rischi/opportunità ESG, fornendo così una visione integrata della propria performance globale (KPMG, 2022).

2.2.1 – Dalla responsabilità sociale d'impresa (CSR) al bilancio di sostenibilità

Il concetto di *responsabilità sociale d'impresa* (CSR), affermatosi tra gli anni '90 e 2000, rappresentava inizialmente l'impegno volontario delle aziende a operare in modo etico e a contribuire allo sviluppo socio-ambientale. In pratica, però, la CSR tradizionale si concretizzava spesso in iniziative filantropiche sporadiche o in codici etici interni, senza un sistema organico di misura e rendicontazione degli impatti. Col tempo è maturata la consapevolezza che la responsabilità verso la società dovesse essere integrata nel *core business* e accompagnata da un reporting trasparente. Questo ha portato all'evoluzione verso il bilancio di sostenibilità, oggi strumento centrale di accountability e comunicazione (European Commission, 2001; Matten & Moon, 2008).

Diversi fattori hanno alimentato questa transizione: da un lato le pressioni normative (si pensi alla Direttiva 2014/95/UE sulla dichiarazione non finanziaria, precursore della normativa attuale; European Parliament and Council, 2014), dall'altro lo sviluppo di standard internazionali come le Linee Guida GRI, che fin dai primi anni 2000 hanno fornito un framework per rendicontare performance ESG comparabili (Global Reporting Initiative, 2021). Di conseguenza, il bilancio di sostenibilità è emerso come strumento privilegiato di CSR "evoluta". Esso supera l'approccio frammentario del passato, presentando in un unico documento organico la visione strategica dell'organizzazione sulla sostenibilità, gli indicatori chiave di performance ESG, gli obiettivi di miglioramento e i risultati raggiunti. Oggi, soprattutto per le grandi imprese, rendicontare la sostenibilità non è più soltanto una scelta volontaria di responsabilità sociale, ma una prassi consolidata – spesso divenuta obbligatoria per legge – che riflette il nuovo paradigma di creazione di valore di lungo termine per tutti gli stakeholder.

2.2.2 – Materialità e coinvolgimento degli stakeholder

Un principio cardine del reporting di sostenibilità è la *materialità*: il bilancio deve concentrarsi sui temi ESG materiali, ossia quelli che risultano più significativi sia rispetto agli impatti dell'organizzazione, sia per le decisioni e le aspettative dei suoi stakeholder. Identificare i temi materiali significa stabilire una gerarchia di priorità – ad esempio, per una cooperativa sociale che opera nei servizi di inserimento lavorativo saranno centrali l'impatto sociale sull'occupazione e sull'inclusione, la qualità del lavoro offerto e la gestione etica, mentre aspetti come le emissioni di CO_2, pur importanti, potrebbero avere un peso relativamente minore se l'impatto ambientale diretto dell'attività è contenuto. Il processo di *analisi di materialità* consiste proprio nel valutare, tramite analisi interne ed esterne, quali temi ESG sono maggiormente rilevanti. Le Linee Guida nazionali sul bilancio sociale del Terzo Settore richiedono esplicitamente di dichiarare i criteri di determinazione dei temi materiali e di mappare gli stakeholder considerati (Ministero del Lavoro, 2019a).

Strettamente legato alla materialità è il *coinvolgimento degli stakeholder* (*stakeholder engagement*). Per definire cosa è "materiale", l'organizzazione deve dialogare con i suoi portatori di interesse – dipendenti, utenti/beneficiari, comunità locali, soci, finanziatori, fornitori, enti pubblici di riferimento, ecc. Attraverso indagini, workshop, consultazioni o altre forme di ascolto strutturato, si raccolgono le istanze degli stakeholder per capire quali aspettative nutrono, quali informazioni ritengono più importanti e integrare le istanze nel bilancio (Freeman, 1984; AccountAbility, 2015). Questo coinvolgimento non

solo aiuta a redigere un report focalizzato sui temi giusti, ma accresce la legittimità e la credibilità del bilancio di sostenibilità: gli stakeholder si sentono rappresentati e riconoscono nell'ente la volontà di dare conto del proprio operato in modo trasparente. Ad esempio, includere nel processo di rendicontazione i feedback degli enti pubblici convenzionati o dei beneficiari dei servizi consente di evidenziare i risultati che per loro contano davvero. Nel documento finale, tipicamente, i temi materiali vengono presentati in una matrice di materialità o in elenchi di priorità, e per ciascuno di essi si descrivono le politiche e le performance correlate. In sintesi, la rendicontazione di sostenibilità è efficace solo se concentra l'attenzione sugli aspetti materiali identificati con il contributo degli stakeholder chiave, evitando sia lacune informative su questioni cruciali, sia un eccesso di dati irrilevanti.

È utile distinguere tra materialità singola e doppia materialità. La prima considera i temi rilevanti rispetto agli impatti dell'organizzazione sugli stakeholder e sull'ambiente esterno. La doppia materialità, invece, aggiunge anche la prospettiva finanziaria, cioè la rilevanza che i temi di sostenibilità hanno sui rischi e sulle performance economiche dell'impresa. Nelle linee guida europee (ESRS), questa duplice visione è il riferimento normativo per le imprese soggette a rendicontazione obbligatoria.

2.3 – Quadro normativo europeo e italiano

Negli ultimi anni il quadro normativo in tema di rendicontazione ESG si è evoluto rapidamente sia a livello europeo sia in Italia, passando da un approccio basato principalmente su adesioni volontarie a crescenti obblighi di *sustainability reporting*. Di seguito si sintetizzano le principali normative di riferimento: la nuova direttiva europea CSRD e i relativi standard attuativi, e le disposizioni italiane in materia di dichiarazione non finanziaria e di bilancio sociale per gli enti non profit.

2.3.1 – Normativa europea: la direttiva CSRD e il Regolamento delegato (UE) 2023/2772

In ambito UE, la Direttiva (UE) 2022/2464 sulla rendicontazione di sostenibilità delle imprese, nota come *CSRD* (*Corporate Sustainability Reporting Directive*), rappresenta la svolta più significativa degli ultimi anni. Approvata nel 2022, essa estende in modo capillare l'obbligo di disclosure ESG a un numero molto maggiore di aziende rispetto al passato – superando i limiti della precedente Direttiva 2014/95/UE (applicata solo alle grandi imprese di interesse pubblico) (European Parliament and Council, 2022; European Parliament and Council, 2014). La CSRD richiede alle imprese coinvolte di comunicare, in un'apposita sezione della relazione di gestione, informazioni dettagliate

sui propri impatti ambientali e sociali, sulla governance della sostenibilità e sui rischi/opportunità ESG. Nel 2023 la Commissione Europea ha adottato il Regolamento Delegato (UE) 2023/2772, che integra la CSRD specificando in dettaglio i contenuti e gli schemi del bilancio di sostenibilità (European Commission, 2023; EFRAG, 2023). In base a questo impianto normativo, a partire dall'esercizio 2024 le grandi imprese europee dovranno redigere la nuova dichiarazione di sostenibilità secondo gli *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS), e progressivamente – a scaglioni fino al 2027 – l'obbligo sarà esteso alle imprese di medie dimensioni e quotate (eccetto le micro-imprese). La logica è di rendere disponibili agli stakeholder informazioni ESG di elevata qualità, comparabili e sottoposte a verifica indipendente, per migliorare la trasparenza e indirizzare capitali verso attività sostenibili in linea con il Green Deal europeo.

2.3.2 – Normativa italiana: D.lgs. 254/2016, D.lgs. 117/2017 e linee guida ministeriali

In Italia, già prima della CSRD erano in vigore disposizioni sia per le società di grandi dimensioni sia per gli enti non profit riguardo alla rendicontazione non finanziaria. Il D.lgs. 254/2016 ha recepito la citata Direttiva 2014/95/UE, introducendo l'obbligo per gli enti di interesse pubblico di grandi dimensioni (società quotate, banche, assicurazioni con oltre 500 dipendenti) di redigere annualmente una Dichiarazione Non Finanziaria (*DNF*) contenente informazioni su temi ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani e alla lotta alla corruzione. Questo decreto (Italia, 2016) ha di fatto imposto alle maggiori aziende italiane un primo standard minimo di reporting ESG, anticipando alcune delle istanze poi ampliate dalla CSRD. Parallelamente, con la riforma del Terzo Settore, l'Italia ha esteso la rendicontazione di sostenibilità anche alle imprese sociali e agli enti non profit di una certa rilevanza. Il D.lgs. 117/2017 (Codice del Terzo Settore) e il D.lgs. 112/2017 (riforma dell'impresa sociale) hanno previsto l'obbligo di redazione del bilancio sociale per alcune categorie di enti: in particolare, le imprese sociali (incluse le cooperative sociali) e le associazioni/fondazioni del Terzo Settore che superano determinate soglie di attivo, ricavi o dipendenti. Tali bilanci sociali devono essere redatti secondo linee guida specifiche emanate dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

Le *Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo Settore*, adottate con Decreto Ministeriale 4 luglio 2019, definiscono un formato standard e dettagliato per i report sociali delle organizzazioni non profit (Ministero del Lavoro, 2019a). Esse indicano le informazioni da includere (profilo dell'ente, struttura di governo, obiettivi e attività svolte, risultati ottenuti nelle aree di interesse generale, risorse economiche

impegnate, ecc.) e prevedono già l'inclusione di molti elementi affini ai temi ESG. Ad esempio, richiedono di descrivere le politiche di gestione del personale, le iniziative a beneficio della comunità, i sistemi di controllo e prevenzione della corruzione, nonché una sezione sulla valutazione dell'impatto sociale – collegandosi alle ulteriori Linee guida ministeriali sulla misurazione dell'impatto sociale (Ministero del Lavoro, 2019b). Dal 2020, gli enti tenuti all'obbligo (come le cooperative sociali sopra soglia) devono depositare annualmente il bilancio sociale presso il registro competente (Camera di Commercio o registro regionale) rendendolo pubblico. Si tratta di un significativo passo verso la trasparenza anche nel Terzo Settore italiano, a garanzia degli stakeholder e delle autorità vigilanti. A titolo di esempio, la Regione Lombardia ha anticipato altre regioni nell'implementare tali disposizioni, istituendo già dal 2008 un Albo regionale delle cooperative sociali e, a partire dal bilancio 2020, richiedendo il deposito del bilancio sociale al momento del deposito del bilancio d'esercizio (Regione Lombardia, 2015).

In sintesi, il quadro normativo italiano vede oggi due livelli principali: uno rivolto alle imprese for profit di interesse pubblico (DNF ex D.lgs. 254/2016, che sarà sostituita dall'informativa CSRD/ESRS per le aziende rientranti nel nuovo ambito) e uno rivolto agli enti del Terzo Settore (bilancio sociale ex D.lgs. 117/2017 e linee guida ministeriali 2019). Pur con differenze di campo di applicazione e grado di dettaglio, entrambi mirano ad istituzionalizzare la rendicontazione ESG, riconoscendone il ruolo fondamentale nel dare conto del valore creato oltre il solo bilancio economico.

2.4 – Standard e framework internazionali per la rendicontazione ESG

Accanto alle norme cogenti, si sono sviluppati numerosi standard e framework volontari che guidano le organizzazioni nella rendicontazione ESG. Questi standard forniscono principi, indicatori e schemi di reporting riconosciuti a livello internazionale, facilitando la comparabilità e la credibilità delle informazioni di sostenibilità. Di seguito esaminiamo i principali framework: i *GRI Standards*, gli standard europei *ESRS* e il nuovo standard semplificato *VSME* per le PMI, con un confronto sintetico tra i rispettivi approcci.

2.4.1 – GRI Standards: approccio multi-stakeholder e trasparenza

Il riferimento più utilizzato globalmente per il reporting di sostenibilità è costituito dai *GRI Standards* (*Global Reporting Initiative*). I GRI furono lanciati per la prima volta nel 2000 da un'iniziativa multi-stakeholder a livello internazionale (coinvolgendo ONG, mondo accademico, imprese, investitori) con l'obiettivo di fornire linee guida standard per rendicontare in modo strutturato le performance economiche, sociali e ambientali. L'approccio GRI è orientato agli stakeholder esterni e alla trasparenza:

un'organizzazione che adotta i GRI si impegna a rendere conto pubblicamente dei propri impatti significativi su tutti gli aspetti della sostenibilità rilevanti per la collettività (dall'uso di energia e acqua, alle condizioni di lavoro, fino alla governance e agli effetti economici indiretti sul territorio). I GRI enfatizzano la materialità dal punto di vista degli stakeholder: il report deve focalizzarsi su ciò che è importante per la società e l'ambiente in relazione alle attività dell'ente. Nel tempo, lo standard GRI si è evoluto in una serie modulare completa: gli *Universal Standards 2021* definiscono principi generali e informazioni di contesto da fornire (profilo dell'organizzazione, processi di analisi di materialità, gestione degli impatti), mentre specifici *Topic Standards* coprono singoli temi (ad es. anticorruzione, emissioni, diritti umani, salute e sicurezza sul lavoro, ecc.), con indicatori dettagliati. Questo approccio flessibile consente ad ogni organizzazione – grande o piccola, di qualsiasi settore – di applicare i GRI selezionando i topic effettivamente materiali. I punti di forza dei GRI risiedono nella copertura esaustiva dei temi ESG e nella loro larga accettazione: aderire ai GRI conferisce alta trasparenza e credibilità presso il pubblico, grazie anche al coinvolgimento multi-stakeholder che ne legittima i contenuti (Global Reporting Initiative, 2021). Inoltre, molti indicatori GRI sono divenuti standard *de facto*, permettendo una certa comparabilità delle performance tra organizzazioni simili. I GRI presentano tuttavia alcuni limiti: la loro applicazione completa è impegnativa, con decine di possibili indicatori e requisiti di disclosure che possono risultare onerosi soprattutto per enti di piccole dimensioni; vi è una certa discrezionalità lasciata all'ente nell'analisi di materialità e nel definire cosa rendicontare (il che talvolta riduce la comparabilità effettiva, se due organizzazioni scelgono perimetri diversi); infine, i GRI non attribuiscono un'enfasi particolare agli impatti finanziari interni (la loro prospettiva è più rivolta all'esterno), il che li rende meno focalizzati sugli interessi degli investitori. Nonostante ciò, essi restano lo standard più diffuso per un reporting di sostenibilità equilibrato e trasparente su base volontaria.

2.4.2 – ESRS e VSME: gli standard europei per PMI e cooperative

Come descritto in precedenza (par. 2.3.1), l'Europa ha sviluppato propri standard di rendicontazione: gli *ESRS*. Gli ESRS (*European Sustainability Reporting Standards*) sono parte integrante della normativa CSRD e costituiscono un sistema esaustivo di rendicontazione ESG obbligatoria per le imprese di grandi dimensioni nell'UE. Gli ESRS coprono un'ampia gamma di temi con un elevato livello di dettaglio: sono previsti standard generali (ESRS 1 e 2) che definiscono principi di reporting e requisiti trasversali (ad es. come effettuare l'analisi di materialità, quali informazioni di strategia e governance fornire), e standard specifici per tema (Ambiente: clima, inquinamento,

acqua, biodiversità, economia circolare; Sociale: condizioni di lavoro, uguaglianza, diritti umani; Governance: condotta d'impresa, controlli interni, ecc.). La filosofia alla base degli ESRS è la *doppia materialità* esplicita: l'azienda deve rendicontare sia come le questioni ESG la influenzano finanziariamente, sia come essa impatta su ambiente e società (EFRAG, 2023). Essendo parte di un atto delegato UE, gli ESRS hanno forza cogente per i soggetti obbligati e garantiscono uniformità di approccio: ciò li distingue nettamente da framework volontari come GRI o SASB. I punti di forza degli ESRS risiedono nella loro completezza e nel rigore normativo: le imprese soggette devono fornire dati dettagliati e comparabili, in coerenza con altre normative europee (es. collegamento con gli obiettivi della *Tassonomia UE* o con gli obblighi TCFD sul clima), assicurando agli stakeholder un'informativa solida su tutti i temi materiali. Inoltre, la CSRD prevede che tali report siano sottoposti ad assurance esterna (limitata inizialmente, ragionevole a regime), aumentando l'affidabilità delle informazioni. Di contro, gli ESRS comportano un elevato onere di compliance: soprattutto nei primi anni, le imprese devono allestire sistemi di raccolta dati e controlli interni molto strutturati, e c'è il rischio che alcune adottino un approccio "da checklist", limitandosi a riempire tabelle per obbligo e perdendo di vista la strategia di sostenibilità di fondo. Inoltre, gli ESRS sono stati pensati per grandi realtà corporate – non sono tarati sulle PMI o sulle organizzazioni non profit – e applicati *tal quali* potrebbero risultare eccessivi per queste ultime, rendendo necessaria una semplificazione.

Proprio per venire incontro alle esigenze delle imprese di minori dimensioni (come molte cooperative sociali e PMI non quotate), EFRAG ha elaborato uno standard volontario per le PMI, noto come *VSME* (*Voluntary Sustainability Reporting Standard for non-listed SMEs*), pubblicato in versione finale nel novembre 2024 (EFRAG, 2024a). Il VSME è concepito come uno strumento semplificato e modulare: mantiene l'allineamento concettuale con gli ESRS (stesse categorie di informazioni, per garantire coerenza con quanto richiedono le grandi aziende), ma applica il principio di proporzionalità riducendo drasticamente il numero di metriche e requisiti. In concreto, il VSME è articolato in un *Modulo Base* – che contiene un set essenziale di informative e KPI ESG che qualsiasi piccola impresa può ragionevolmente rendicontare – e un *Modulo Completo* opzionale, con ulteriori disclosure da adottare su base volontaria o in particolari circostanze (ad es. se richiesto da stakeholder finanziatori, o se l'impresa ha impatti significativi tali da giustificarlo). I vantaggi del VSME consistono nella sua semplicità e accessibilità: prevede pochi indicatori chiave, è gratuito e di pubblico dominio, modulare (un'impresa di piccole dimensioni può limitarsi al Modulo Base) e soprattutto allineato agli ESRS, il

che evita alle PMI di dover rispondere a questionari ESG diversi per ciascun cliente o finanziatore – auspicabilmente si ridurrà la proliferazione di schemi ad hoc grazie all'uso di un riferimento comune. Inoltre, utilizzando il VSME, una PMI prepara un'informativa già in linea con quanto richiesto alle grandi aziende, migliorando la propria posizione in filiere sostenibili. I limiti del VSME sono legati al fatto che, essendo volontario, potrebbe avere un'adozione limitata se le PMI non sono incentivate (non essendovi obbligo, molte potrebbero ignorarlo); avendo un focus generalista semplificato, potrebbe non coprire alcune specificità di settori particolari; infine, per quanto più leggero degli ESRS, richiede comunque uno sforzo da parte delle PMI in termini di raccolta dati e consapevolezza interna sui temi ESG – sforzo che non tutte sono pronte a sostenere senza un supporto esterno. Resta però un passo importante verso l'armonizzazione: se adottato su larga scala, il VSME potrebbe facilitare la comunicazione tra PMI e stakeholder finanziari (banche, clienti corporate) in materia di sostenibilità, come auspicato anche dalle politiche nazionali (Tavolo per la Finanza Sostenibile, 2024).

2.4.3 – Confronto tra standard: vantaggi, limiti e interoperabilità

Dal confronto emergono alcune considerazioni di interoperabilità e convergenza. Storicamente, la coesistenza di diversi standard ha generato confusione per le organizzazioni (quale framework adottare?) e oneri duplicati (aziende che redigevano sia secondo GRI, per trasparenza generale, sia secondo SASB, per soddisfare gli investitori, ad esempio). Negli ultimi anni si osserva però un crescente sforzo di allineamento tra standard: GRI e ISSB (che ha incorporato SASB) hanno avviato collaborazioni per armonizzare definizioni di indicatori ed evitare discrepanze, riconoscendo ufficialmente la complementarità tra approccio multi-stakeholder e approccio finanziario (IFRS Foundation & GRI, 2022). Anche la Commissione Europea, nel definire gli ESRS, ha dialogato con GRI e IFRS per massimizzare la coerenza: molti requisiti ESRS richiamano esplicitamente metriche GRI, e lo ISSB – organismo dell'IFRS focalizzato sugli investitori – ha dichiarato l'interoperabilità tra i propri standard e la reportistica europea di sostenibilità. In prospettiva, ciò potrebbe permettere alle aziende (e cooperative) di utilizzare un set unico di informazioni ESG di base, riutilizzabile nei vari contesti: ad esempio, un'impresa può raccogliere i dati secondo ESRS e soddisfare al contempo gran parte delle richieste GRI e SASB con gli stessi numeri, grazie alla convergenza dei contenuti. Per le cooperative e le PMI, questo allineamento è cruciale: riduce il rischio di dover produrre report differenti per diversi stakeholder. Certo, permangono differenze di filosofia (approccio *stakeholder* vs *investor-oriented*) che probabilmente giustificheranno l'esistenza parallela di standard diversi ancora a lungo.

Tuttavia, si va verso un ecosistema di reporting integrato in cui i vari framework dialogano fra loro: si pensi che un ente potrebbe usare il VSME come base per soddisfare le richieste minime dei partner finanziari, e aggiungere elementi GRI per comunicare meglio alla comunità – senza contraddizioni fra le due cose, data la coerenza concettuale sottostante. In conclusione, la tendenza è di considerare i diversi standard non come alternativi e incomunicabili, ma come strumenti complementari che un'organizzazione può combinare in base ai propri bisogni informativi.

2.4.4 – Criteri di scelta e applicabilità alle cooperative sociali

Alla luce della pluralità di standard disponibili, una cooperativa sociale che voglia rendicontare la sostenibilità deve valutare attentamente quale approccio adottare. I principali criteri di scelta includono:

- Obiettivi della rendicontazione: Cosa vuole ottenere la cooperativa con il bilancio di sostenibilità? Se l'obiettivo primario è rendere conto alla comunità locale e agli enti pubblici convenzionati, può essere sufficiente seguire le linee guida ministeriali italiane per il bilancio sociale (già orientate su molti aspetti ESG di interesse pubblico) (Ministero del Lavoro, 2019a). Se invece la cooperativa intende utilizzare il report di sostenibilità come strumento di miglioramento continuo e di confronto con le *best practice* nazionali, potrebbe adottare un framework internazionale più approfondito (ad es. GRI) per avere maggiore profondità e comparabilità dei dati. Ancora, se l'obiettivo è attrarre finanziamenti etici o investitori sociali, può essere utile presentare i dati in forma più orientata agli indicatori di impatto e di performance socio-finanziaria – ad esempio includendo metriche come il *Social Return on Investment* (SROI), oppure utilizzando schemi cari al mondo finanziario (come gli standard SASB) per evidenziare parametri quantitativi di rischio/rendimento ESG.
- Aspettative degli stakeholder: Chi sono i principali stakeholder della cooperativa e cosa si attendono? Per una cooperativa sociale, tipicamente, gli stakeholder più rilevanti includono le amministrazioni pubbliche (che appaltano servizi o co-progettano interventi), i soci lavoratori e volontari, i beneficiari dei servizi, la comunità locale, e in alcuni casi finanziatori privati (fondazioni, banche, ecc.). Ciascuno ha prospettive differenti. Le PA guarderanno con favore a una rendicontazione chiara sugli impatti sociali (ad es. quanti utenti vulnerabili sono stati aiutati e con quali risultati) e alla conformità alle norme (cioè che il bilancio sociale contenga tutte le informazioni richieste dal DM); i soci e i beneficiari

apprezzeranno una narrazione comprensibile che mostri i benefici generati in termini umani (storie di cambiamento, testimonianze dirette); le banche e i finanziatori iniziano a richiedere indicatori ESG standard per valutare la sostenibilità degli enti ai fini del credito – come evidenziato anche dal Tavolo per la Finanza Sostenibile (2024). Dunque, la cooperativa dovrà probabilmente adottare un approccio misto: predisporre un report leggibile e coinvolgente per la comunità (testi divulgativi, infografiche, testimonianze), ma includere – magari in allegato o in sezioni dedicate – anche dati più strutturati e quantitativi (tabelle di KPI) per gli stakeholder tecnici. Ad esempio, Naturcoop potrebbe redigere una sezione principale qualitativa con storie di successo e dati aggregati generali, e una sezione tecnica finale con gli indicatori chiave presentati secondo lo schema VSME base, così da soddisfare sia il lettore comune sia l'analista più esigente.

- Risorse disponibili: Quali risorse (tempo, competenze, budget) si possono dedicare al reporting? L'adozione di un framework internazionale completo come i GRI richiede un investimento notevole: bisogna identificare e rilevare numerosi indicatori secondo definizioni specifiche, eventualmente dotarsi di software per la raccolta e gestione dei dati, formare personale dedicato o avvalersi di consulenti esterni. Se la cooperativa disponesse di risorse limitate, potrebbe inizialmente optare per uno standard semplificato (come il VSME) o per il bilancio sociale *base*, concentrandosi sui pochi indicatori fondamentali, e poi ampliare l'ambito di rendicontazione man mano che cresce la propria capacità interna. In caso contrario, il rischio è di sovraccaricare l'organizzazione con un esercizio percepito come burocratico. È importante dunque trovare un equilibrio tra ambizione del reporting e sostenibilità dello sforzo richiesto.
- Coerenza con la mission: Infine, qualunque standard scelto va calato nella realtà della cooperativa in modo coerente con i suoi valori e la sua finalità ultima. Una cooperativa sociale persegue scopi mutualistici e solidaristici, quindi il reporting non deve snaturare questa identità rincorrendo metriche puramente "finanziarie" o di immagine. In pratica, è importante prevedere sempre un margine di personalizzazione: gli standard sono flessibili e possono (anzi, dovrebbero) essere integrati con indicatori specifici legati alla mission.

Questi criteri guidano la scelta dello standard di rendicontazione più adatto e il relativo grado di adozione. Spesso, per le cooperative sociali la soluzione migliore è un approccio ibrido: utilizzare un quadro di riferimento comune (linee guida ministeriali o

VSME) per garantire la copertura dei temi ESG fondamentali e la comparabilità di base, ma adattarlo inserendo elementi narrativi e indicatori ulteriori che mettano in risalto la specificità della mission sociale. In tal modo, si ottiene un bilancio di sostenibilità completo, rigoroso ma anche significativo per la realtà peculiare dell'ente.

2.5 – La struttura del bilancio di sostenibilità secondo i VSME

Nel contesto delle PMI e delle cooperative, il VSME (Voluntary Standard for SMEs) proposto da EFRAG rappresenta – come visto – un riferimento pratico per impostare un bilancio di sostenibilità equilibrato e proporzionato. Esaminiamo la struttura tipica di un bilancio redatto secondo il VSME, distinguendo gli elementi previsti nel *Modulo Base* e quelli aggiuntivi del *Modulo Completo*, e come tale schema possa essere applicato (e personalizzato) nel caso di Naturcoop (EFRAG, 2024a).

2.5.1 – Modulo Base: informative obbligatorie e metriche ESG

Il *Modulo Base* del VSME costituisce il nucleo informativo minimo che una PMI dovrebbe rendicontare in tema di sostenibilità. Nel bilancio di sostenibilità, tali contenuti sono di norma organizzati in alcune sezioni principali, ciascuna corrispondente a categorie previste dallo standard. In particolare, un bilancio conforme al VSME Base includerà:

- Profilo dell'organizzazione e modalità di rendicontazione: sezione introduttiva che copre le informazioni richieste dal requisito B1 – *Basis for preparation*. Qui si indicano l'esercizio di riferimento del report (ad es. anno solare 2024), il perimetro del reporting (se copre solo la cooperativa capogruppo o anche eventuali unità collegate, consorzi di cui fa parte, ecc.), gli standard seguiti nella redazione (in questo caso il VSME, ed eventualmente anche le Linee Guida ministeriali del bilancio sociale per completezza), la frequenza prevista di rendicontazione (tipicamente annuale) e le procedure di approvazione/validazione adottate (es. se il report è stato approvato dal CdA della cooperativa e se è sottoposto a controllo o assurance esterna – per le PMI non vi è obbligo di verifica indipendente, ma è buona prassi indicare le procedure interne di controllo qualità adottate). Sempre in questa sezione introduttiva, integrando il requisito B2 – *Politiche e iniziative*, l'organizzazione fornisce un *executive summary* delle proprie strategie e impegni di sostenibilità. Naturcoop, ad esempio, potrebbe dichiarare: *"Naturcoop integra i principi di sviluppo sostenibile nella propria mission aziendale, attraverso politiche di inclusione sociale, attenzione all'ambiente nelle attività di manutenzione del verde (uso di prodotti ecologici, riciclo dei rifiuti di potatura) e una governance partecipata e*

trasparente." Verranno elencate inoltre eventuali certificazioni possedute rilevanti in ambito ESG (es. se la cooperativa è certificata ISO 14001 per la gestione ambientale o SA8000 per la responsabilità sociale), l'adesione a codici etici settoriali o reti sulla sostenibilità, e le iniziative di miglioramento già pianificate per il futuro. Questa parte iniziale fornisce dunque il contesto generale e aiuta il lettore a comprendere i dati che seguiranno.

- Performance Ambientale: sezione che contiene le metriche ambientali chiave previste dal modulo base (corrispondenti alle informative B3, B4, B5, B6, B7). Tipicamente, per rendere fruibili tali informazioni, il report presenta dapprima una descrizione delle politiche ambientali dell'ente (es. *"Naturcoop si impegna a minimizzare il proprio impatto ambientale privilegiando carburanti a basso impatto, mezzi elettrici per la pulizia urbana e pratiche di economia circolare"*), seguita da dati quantitativi su alcuni indicatori ambientali fondamentali. Tra questi indicatori troviamo ad esempio: consumi energetici e *mix* di fonti (quanto combustibile e quanta elettricità sono stati consumati nell'anno, distinguendo la quota da fonti rinnovabili), emissioni di gas serra stimate – derivanti principalmente dal consumo di carburanti e dall'elettricità (Scope 1 e 2, secondo la classificazione GHG; si vedano le definizioni in §2.6.1) – consumi idrici (se rilevanti per l'attività), quantità di rifiuti prodotti e relativa gestione (es. percentuale avviata a riciclo/compostaggio). Per una cooperativa come Naturcoop, che svolge servizi di manutenzione del verde, potrebbe essere importante rendicontare quanta parte dei rifiuti vegetali raccolti è stata trasformata in compost tramite consorzi locali (riducendo così l'impatto ambientale). Le metriche ambientali di base forniscono un quadro dell'"impronta ecologica" dell'organizzazione. Idealmente, il bilancio VSME presenterebbe tali dati in forma tabellare, comparando i valori con l'anno precedente (se disponibile) e corredandoli di commenti esplicativi: ad esempio, spiegando se le emissioni sono aumentate perché la cooperativa ha ampliato il raggio d'azione dei servizi su nuovi territori, oppure se i consumi energetici sono calati grazie all'installazione di pannelli solari presso la sede. Questi commenti qualitativi garantiscono che i numeri siano interpretati correttamente e mostrano la capacità dell'ente di analizzare criticamente la propria performance ambientale.

- Performance Sociale: sezione dedicata agli indicatori sociali e del personale, che copre le informative di base del VSME relative al capitale umano e all'impatto sociale diretto (indicativamente B8, B9, B10, ecc.). In una cooperativa sociale,

questa è ovviamente una parte centrale del report. Si inizierà riportando dati generali sulla forza lavoro (B8): numero totale di lavoratori dipendenti, suddivisi per tipologia contrattuale (tempo indeterminato, determinato, part-time) e magari per genere; numero di soci lavoratori; eventuale numero di volontari attivi. È prassi segnalare anche la percentuale di lavoratori appartenenti alle categorie svantaggiate (nel caso di Naturcoop, sarà un indicatore chiave data la missione di inclusione). Si prosegue con indicatori di salute e sicurezza sul lavoro (B9): ad esempio il numero di infortuni occorsi nell'anno, l'indice di frequenza degli infortuni, l'ammontare di ore di formazione erogate in materia di sicurezza. Un altro aspetto è quello delle condizioni e diritti dei lavoratori (B10): qui si può indicare se tutti i lavoratori sono coperti da CCNL, se esistono forme di welfare aziendale, il numero di ore di formazione professionale erogate al personale, eventuali iniziative per la conciliazione vita-lavoro, ecc. Per una cooperativa sociale, potrebbe essere rilevante sottolineare che *x*% di lavoratori svantaggiati sono assunti con contratti stabili e che vengono erogate mediamente *y* ore di formazione per lavoratore all'anno, a riprova dell'attenzione dell'ente alla crescita personale. Infine, sotto l'ombrello delle performance sociali rientrano anche alcuni indicatori di impatto verso utenti e comunità: il VSME di base non li dettaglia, ma la cooperativa può aggiungerli – ad esempio, numero di beneficiari serviti nei diversi progetti sociali, grado di soddisfazione rilevato tra gli utenti o le loro famiglie, ecc. Nel caso Naturcoop, potrebbe riportare che nel 2024 sono state inserite nel mondo del lavoro xx persone provenienti da situazioni di fragilità, e che l'80% di esse ha mantenuto l'occupazione per almeno 6 mesi. Tali cifre, pur extra-VSME, arricchiscono la sezione sociale e sono cruciali per comprendere l'efficacia dell'azione della cooperativa.

- Aspetti di Governance e altri dati: il Modulo Base VSME dedica relativamente poco spazio alla governance, ma prevede comunque alcune informative di base sulla condotta d'impresa (B11). In genere nel bilancio vengono incluse note su: eventuali procedimenti o sanzioni per violazioni di legge (*es. "Nessun procedimento per casi di corruzione o altre violazioni normative nel 2024"*), l'adesione dell'ente a codici di condotta o reti associative, e una descrizione sintetica della struttura di governo (che per le cooperative ha peculiarità: assemblea dei soci con principio democratico, consiglio di amministrazione eletto dai soci, collegio sindacale se previsto, ecc.). Anche se il VSME base non lo richiede espressamente, è buona prassi fornire questi elementi di *governance*

nel bilancio di sostenibilità, in linea con quanto già chiesto dal bilancio sociale ministeriale. Ad esempio, Naturcoop potrebbe indicare la composizione del CdA (numero di membri, quanti sono donne, quanti rappresentano i soci lavoratori) e segnalare che nel 2024 non vi sono stati cambiamenti statutari né rilievi da parte degli organi di controllo. Queste informazioni completano il quadro e rassicurano il lettore sul fatto che la cooperativa opera secondo principi di buona governance e legalità.

In conclusione, il Modulo Base VSME organizza il bilancio di sostenibilità attorno a quattro pilastri: informazioni generali e di governance (chi siamo, come rendicontiamo e con quale governance/politiche), performance ambientale, performance sociale (in senso lato, includendo personale e impatto sociale), ed elementi fondamentali di integrità (condotta e presidi di legalità). Ciò consente anche a una piccola cooperativa di produrre un report sintetico ma bilanciato, toccando tutti gli aspetti essenziali della sostenibilità.

2.5.2 – Modulo Completo: requisiti aggiuntivi e criteri di applicabilità

Il *Modulo Completo* del VSME aggiunge – su base volontaria – una serie di disclosure avanzate (identificate come C1–C9) che una PMI può decidere di rendere qualora desideri un livello di rendicontazione più elevato o se ciò le viene richiesto in circostanze specifiche. Non tutte le PMI utilizzeranno il modulo completo, che è pensato principalmente per aziende non quotate di medie dimensioni o comunque per organizzazioni che vogliono avvicinarsi alle migliori pratiche di trasparenza, pur non avendone obbligo. In alcuni casi, può essere uno stakeholder esigente a sollecitare certe informazioni extra: ad esempio, una banca potrebbe chiedere a una PMI con significativo impatto ambientale di dichiarare se ha obiettivi di riduzione delle proprie future emissioni – informativa che corrisponde alla disclosure C3 del modulo completo (target di sostenibilità).

Vediamo sinteticamente quali elementi copre il Modulo Completo e quando ha senso per una cooperativa sociale adottarli:

- Strategia e impegno di sostenibilità (C1 e C2): prevedono una sezione aggiuntiva dove l'impresa offre un resoconto più esteso di come la sostenibilità si integra nella strategia di medio-lungo termine e nella governance. Ad esempio, viene richiesto di descrivere il piano strategico ESG, gli eventuali obiettivi di impatto per i prossimi anni, il ruolo degli organi sociali nel presidio della sostenibilità (es. esistenza di deleghe specifiche o comitati dedicati). Per una cooperativa sociale, molte di queste informazioni possono coincidere con quelle già fornite nel bilancio

sociale “narrativo” (mission, valori, principali stakeholder), ma l’adozione di C1–C2 potrebbe aggiungere maggiore struttura (ad es. dichiarare formalmente gli SDGs di riferimento su cui la cooperativa intende contribuire, o come il CdA monitora gli obiettivi sociali annuali). È consigliabile includere C1–C2 se la cooperativa ha formalizzato una strategia di sostenibilità e vuole comunicarla in modo organico nel report.

- Obiettivi quantitativi e performance future (C3): si tratta della disclosure sugli eventuali target di sostenibilità misurabili che l’organizzazione si dà (es. obiettivo di ridurre del *X*% le proprie emissioni entro 5 anni, aumentare la percentuale di lavoratori svantaggiati impiegati, ecc.) e sul monitoraggio di detti target. Queste informazioni diventano rilevanti soprattutto se l’ente ha impatti significativi o se un finanziatore le richiede. Nel contesto cooperativo, potrebbe essere raro fissare target quantitativi formali come fanno le grandi aziende; tuttavia, se ad esempio Naturcoop aderisse a un progetto di decarbonizzazione, potrebbe dichiarare un target di riduzione delle emissioni di CO_2. L’adozione di C3 segnala maturità nella gestione sostenibile, ma va applicata solo se i target sono realistici e basati su dati effettivi.
- Gestione dei rischi e opportunità ESG (C4, C5): riguardano la descrizione di come l’impresa identifica, valuta e gestisce i rischi/opportunità legati ai fattori ambientali e sociali. Per le PMI queste pratiche di risk management formalizzato spesso non esistono; tuttavia, una grande cooperativa sociale potrebbe voler comunicare, ad esempio, come gestisce il rischio di dipendenza da finanziamenti pubblici, o il rischio di turnover del personale educativo, ecc. In generale, è un ambito più consono a imprese strutturate; una piccola cooperativa probabilmente non adotterà C4–C5 a meno di richieste specifiche.
- Ulteriori indicatori di governance e altri aspetti specifici(C6-C9): il modulo completo prevede anche alcune metriche ulteriori se pertinenti. Ad esempio, potrebbero esserci indicatori più dettagliati sul cambiamento climatico (come l’analisi di scenario climatico, difficilmente applicabile a una PMI), sulla catena di fornitura (es. % di fornitori valutati per criteri ESG), sulla diversità e remunerazione in governance (es. gap di genere nelle posizioni dirigenziali), oppure sull’impatto sui clienti/beneficiari (customer satisfaction, outcome raggiunti).Queste sono informazioni generalmente più rilevanti per aziende di certe dimensioni o settori; una cooperativa sociale di piccole dimensioni potrebbe

decidere di non includerle, a meno che non reputi importante comunicare pubblicamente tali aspetti (ad es. il fatto di avere un CdA a maggioranza femminile).

In generale, l'adozione delle disclosure del Modulo Completo deve essere ponderata in base alla *materialità* e alle risorse disponibili: è opportuno aggiungerle solo se apportano valore informativo significativo e se la cooperativa è in grado di raccogliere dati affidabili a riguardo.

In sintesi, il Modulo Completo offre a una cooperativa socialmente orientata la possibilità di arricchire il proprio bilancio di sostenibilità con informazioni di livello avanzato, avvicinandosi alle pratiche delle imprese più grandi. Tuttavia, va utilizzato in modo selettivo: è preferibile introdurre gradualmente queste disclosure extra man mano che l'organizzazione matura nella raccolta dati ESG e ne percepisce i benefici, piuttosto che applicarle tutte indiscriminatamente. L'obiettivo finale è un report proporzionato ma completo, che soddisfi sia le esigenze di trasparenza verso l'esterno sia quelle di gestione interna.

2.6 – Approfondimenti tecnici

In questa sezione vengono trattati alcuni approfondimenti tecnici relativi alla misurazione di specifici aspetti ESG che rivestono particolare importanza pratica: la *Carbon Footprint* (impronta di carbonio, distinguendo tra Scope 1,2 e 3) dell'organizzazione e l'approccio di *Life Cycle Assessment* (LCA) per la valutazione degli impatti ambientali lungo il ciclo di vita.

2.6.1 – Misurazione della Carbon Footprint (Scope 1, 2, 3)

La *Carbon Footprint* di un'organizzazione è la quantificazione delle emissioni totali di gas ad effetto serra (GHG) ad essa attribuibili, tipicamente espressa in tonnellate di CO_2 equivalente (CO_2eq). Lo standard internazionale GHG Protocol classifica tali emissioni in tre categorie (*Scope 1, 2, 3*): le emissioni dirette generate dalle attività controllate dall'organizzazione (Scope 1), le emissioni indirette derivanti dall'energia acquistata (Scope 2) e le altre emissioni indirette lungo la catena del valore, a monte e a valle (Scope 3). Questa suddivisione – oggi ampiamente adottata – consente di attribuire con chiarezza le diverse fonti emissive e di evitare doppi conteggi tra organizzazioni diverse. Ad esempio, la CO_2 emessa dalla propria caldaia aziendale ricade in Scope 1, mentre la CO_2 "incorporata" nell'energia elettrica acquistata (prodotta altrove) ricade in Scope 2. Scope 3 include invece una varietà di impatti indiretti, come le emissioni dei fornitori,

dei dipendenti in trasferta, dello smaltimento dei prodotti a fine vita, ecc. (World Resources Institute & World Business Council for Sustainable Development, 2004).

Misurare la Carbon Footprint richiede di raccogliere i dati di attività (consumi di combustibili, consumi elettrici, viaggi, produzione di rifiuti, ecc.) e di applicare opportuni fattori di emissione standard per convertire tali consumi in tonnellate di CO_2eq. Ad esempio, il GHG Protocol fornisce linee guida dettagliate e fattori medi internazionali per calcolare le emissioni derivanti da 1 kWh di elettricità o da 1 litro di carburante. In Italia sono disponibili anche database nazionali (ad es. ISPRA) per i fattori di emissione specifici. Una volta calcolata la baseline di emissioni GHG dell'organizzazione, questa informazione può essere utilizzata per definire obiettivi di riduzione (es. -30% emissioni in 5 anni) e monitorare i progressi nel tempo. La Carbon Footprint costituisce dunque un indicatore sintetico dell'impatto climatico dell'ente e, se rendicontata annualmente, consente di valutare l'efficacia delle azioni di mitigazione intraprese (es. efficientamento energetico, passaggio a fonti rinnovabili, razionalizzazione degli spostamenti, ecc.). Nel caso di Naturcoop, ad esempio, il monitoraggio delle emissioni GHG – avviato nel 2024 – potrà evidenziare le principali fonti di gas serra (carburanti per i trasporti, consumi elettrici) e orientare scelte gestionali (parco mezzi a minori emissioni, fotovoltaico in sede, ecc.) in un'ottica di contrasto al cambiamento climatico.

2.6.2 – Valutazione di impatto ambientale: approccio LCA (Life Cycle Assessment)

La *Life Cycle Assessment* (*LCA*) è una metodologia analitica che valuta gli effetti ambientali di un prodotto, processo o servizio lungo l'intero ciclo di vita, *dalla culla alla tomba* (cioè dalla produzione delle materie prime fino allo smaltimento finale). In altre parole, l'LCA considera tutte le fasi – approvvigionamento dei materiali, produzione, distribuzione, uso e fine vita – quantificando i carichi ambientali associati a ciascuna di esse (consumi di energia e materie prime, emissioni in aria, acqua e suolo, rifiuti generati, ecc.). L'obiettivo è ottenere una visione complessiva degli impatti, evitando di spostare il problema da una fase all'altra. I principali elementi di un'analisi LCA sono: (1) identificare e quantificare i flussi in ingresso e in uscita (risorse utilizzate, emissioni e rifiuti prodotti) in ogni fase del ciclo di vita; (2) valutare i potenziali impatti ambientali associati a questi flussi (ad es. effetto serra, acidificazione, eutrofizzazione delle acque, consumo di risorse, ecotossicità); (3) individuare le opportunità di riduzione degli impatti attraverso scelte progettuali o gestionali (European Environment Agency, *n.d.*).

L'LCA è standardizzata a livello internazionale (norme ISO 14040 e 14044) e richiede competenze specialistiche e dati estesi. Per questo motivo, spesso viene applicata a livello di settore o in progetti di ecodesign, più che da singole PMI in autonomia. Tuttavia, anche una cooperativa sociale può ispirarsi al mindset LCA per valutare i propri impatti indiretti. Ad esempio, Naturcoop potrebbe esaminare il ciclo di vita dei prodotti di pulizia utilizzati (produzione, utilizzo, smaltimento) per scegliere fornitori e materiali a minore impronta ambientale, oppure valutare il ciclo di vita delle attrezzature (dall'estrazione dei materiali alla dismissione) per estenderne la durata tramite manutenzione e riuso. In ambito progettuale, approcci semplificati di LCA (note come *Life Cycle Thinking* o *Product Carbon Footprint*) vengono impiegati per misurare l'impronta ambientale di servizi e prodotti specifici – ad esempio nel calcolo della *carbon footprint* di un servizio di manutenzione del verde urbano o dell'intero *footprint* di un evento organizzato dalla cooperativa, tenendo conto di consumi energetici, trasporti, materiale promozionale, rifiuti generati, ecc. Anche se non sempre formalizzata, questa prospettiva di ciclo di vita aiuta l'organizzazione a *pensare fuori dai propri confini operativi* e a prendere decisioni più sostenibili (preferendo fornitori, materiali e soluzioni con minori impatti globali).

2.7 – Stato dell'arte nel Terzo Settore e relative criticità

2.7.1 – Trend e diffusione della cultura ESG nelle organizzazioni non profit

Negli ultimi anni la cultura ESG si è progressivamente diffusa anche tra gli enti non profit, le associazioni e le imprese sociali, sebbene con un certo ritardo rispetto al mondo corporate. L'adozione del bilancio sociale è ormai una prassi sempre più comune per migliaia di organizzazioni del Terzo Settore in Italia, complice anche l'obbligo normativo entrato in vigore con la riforma del 2017 e le Linee Guida ministeriali del 2019. Possiamo dunque affermare che lo stato dell'arte vede un Terzo Settore italiano in transizione: la consapevolezza dell'importanza di rendicontare il valore sociale e ambientale creato è in crescita, e molte realtà stanno passando da una rendicontazione meramente narrativa (incentrata su attività e progetti) a forme di reporting più strutturate e *data-driven*. Ad esempio, secondo dati forniti da Forum Terzo Settore, già nel 2021 oltre il 70% delle grandi organizzazioni non profit italiane pubblicava un bilancio sociale o di sostenibilità, mentre tra le piccole la percentuale era più bassa ma in rapido aumento. Ciò detto, permangono differenze significative nella qualità e approfondimento dei report: alcune organizzazioni leader adottano standard avanzati (es. GRI o linee guida GBS) e integrano la valutazione di impatto sociale, mentre altre si limitano a relazioni qualitative

generali. In sintesi, il percorso è avviato ma la *maturità* delle prassi di reporting ESG nel Terzo Settore risulta ancora eterogenea.

2.7.2 – Difficoltà e barriere all'adozione delle metriche ESG

Nonostante i progressi, permangono barriere significative che frenano l'adozione diffusa di metriche ESG e di un reporting strutturato nel Terzo Settore (e nelle PMI). Innanzitutto, molte organizzazioni incontrano difficoltà interne: mancanza di competenze specifiche, scarsità di tempo e risorse da dedicare alla raccolta dati, assenza di sistemi informativi adeguati. Studi accademici evidenziano che tra i principali ostacoli per le PMI vi sono proprio la carenza di risorse e di expertise interne, gli elevati costi iniziali di implementazione di strumenti di sostenibilità e la mancanza di incentivi esterni immediati (Johnson & Schaltegger, 2016; Álvarez Jaramillo et al., 2019). Inoltre, i benefici del reporting ESG spesso non si materializzano nel breve periodo – la rendicontazione di sostenibilità rappresenta un investimento con ritorni di lungo termine, come il miglioramento della reputazione, la fiducia degli stakeholder e potenziali migliori condizioni di accesso al credito. Questo può generare scetticismo da parte del management e resistenza al cambiamento, specialmente quando non vi sono obblighi stringenti. Ulteriori barriere riscontrate includono la difficoltà di misurare alcuni impatti (in particolare quelli sociali, meno quantificabili), la frammentazione delle linee guida disponibili e il timore di *esposizione* mediatica (ovvero di essere giudicati negativamente qualora i dati non risultino eccellenti).

Un altro fattore critico è la mancanza di pressione da parte degli stakeholder esterni: se finanziatori e partner non richiedono esplicitamente informazioni ESG, le piccole organizzazioni possono non percepire l'urgenza di dotarsi di sistemi di misurazione. Ciò sta però cambiando: come visto, il sistema bancario e gli enti pubblici stanno gradualmente inserendo criteri ESG nelle proprie valutazioni (ad es. accesso al credito agevolato, punteggi premianti nei bandi), e questo funge da incentivo indiretto per le organizzazioni non profit ad attrezzarsi di conseguenza.

In sintesi, le principali barriere all'adozione delle metriche ESG nel Terzo Settore possono essere riassunte in: (a) carenze di risorse e competenze interne; (b) costi percepiti e sforzo organizzativo elevati rispetto ai benefici di breve termine; (c) complessità metodologica e difficoltà di quantificazione di alcuni impatti; (d) insufficiente domanda di disclosure da parte di stakeholder chiave (fino ad oggi). Superare tali ostacoli richiede sia interventi di sistema – formazione, semplificazione delle linee guida,

incentivi pubblici – sia un cambiamento culturale interno alle organizzazioni, che devono comprendere il valore strategico di misurare e comunicare il proprio impatto.

2.7.3 – Iniziative italiane ed europee a supporto del reporting ESG

Per facilitare l'adozione della rendicontazione ESG anche nel mondo non profit e delle PMI, sono state lanciate diverse iniziative di supporto da parte di istituzioni pubbliche e organismi di settore.

A livello nazionale, il governo e vari ministeri hanno promosso tavoli di lavoro e linee guida per diffondere la cultura della sostenibilità nelle imprese minori. Ad esempio, il Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF) ha coordinato nel 2022-2024 un Tavolo interministeriale per la Finanza Sostenibile dedicato alle PMI (coinvolgendo anche il Ministero dello Sviluppo Economico, ora MIMIT, oltre a MASE, Banca d'Italia, Consob, Ivass, ecc.), il quale ha prodotto un documento d'indirizzo per favorire il dialogo di sostenibilità tra PMI e banche (Tavolo per la Finanza Sostenibile, 2024). Tale documento incoraggia le PMI – incluse le cooperative – a dotarsi di indicatori ESG di base da presentare agli istituti di credito in fase di richiesta di finanziamento, e propone un set standard semplificato di informazioni chiave. Si tratta di un'iniziativa importante perché riconosce formalmente che il rating creditizio delle imprese può includere fattori ESG, e quindi stimola le PMI ad attrezzarsi per misurarsi su questi aspetti, con il supporto del sistema bancario.

Parallelamente, diversi enti di settore e territoriali hanno creato strumenti operativi. Ad esempio, Confcooperative e Legacoop – le principali centrali cooperative – hanno sviluppato piattaforme web per aiutare le cooperative sociali a redigere il bilancio sociale conforme alle linee guida ministeriali 2019. In Lombardia, Confcooperative ha reso disponibile nel 2021 una piattaforma online gratuita (aggiornata con le ultime Linee Guida) per la compilazione assistita del bilancio sociale da parte delle cooperative aderenti (Confcooperative Lombardia, 2021). Strumenti simili riducono il carico tecnico sulle singole cooperative fornendo format preimpostati, indicatori standard da riempire e consigli di redazione. Alcune Camere di Commercio, in collaborazione con Unioncamere, hanno organizzato workshop formativi sul tema ESG rivolti alle imprese sociali locali, presentando *best practice* e casi di successo. A livello normativo locale, vale la pena menzionare il caso della Regione Lombardia: essa ha anticipato altre regioni nell'implementare le disposizioni del Codice del Terzo Settore, istituendo un Registro Regionale dei bilanci sociali delle cooperative sociali. Dal 2020, tutte le cooperative sociali lombarde sono tenute a depositare annualmente il proprio bilancio sociale al

Registro (contestualmente al deposito del bilancio d'esercizio) (Regione Lombardia, 2015). Questa misura ha creato un archivio pubblico e consultabile, aumentando la trasparenza e spingendo le cooperative ad uniformarsi almeno allo schema base richiesto. Inoltre, Regione Lombardia – tramite la sua fondazione partecipata *Polis* e altri enti – ha inserito obiettivi di sostenibilità nel Programma Regionale di Sviluppo Sostenibile e promuove progetti sperimentali di valutazione d'impatto sociale a livello territoriale, creando un ecosistema favorevole alla misurazione dei risultati non finanziari.

A livello europeo, oltre alla già discussa attività normativa di EFRAG sugli ESRS e il VSME, l'UE supporta il reporting ESG nel Terzo Settore anche attraverso progetti e finanziamenti dedicati. Ad esempio, programmi comunitari come *EaSI* (*Employment and Social Innovation*) e Horizon Europe hanno finanziato progetti pilota per lo sviluppo di metriche di impatto sociale standard per imprese sociali, oppure la creazione di piattaforme digitali per la raccolta dati ESG. L'EFRAG stessa, nel 2023-24, ha condotto una consultazione pubblica molto ampia sul VSME (coinvolgendo cooperative, associazioni di categoria e ONG) per raccoglierne i feedback e tarare lo standard sulle loro reali capacità e bisogni (EFRAG, 2024b). Questa apertura al dialogo è un segnale positivo: indica la volontà di includere il Terzo Settore nell'elaborazione di soluzioni di reporting, anziché calare dall'alto requisiti potenzialmente inadatti.

In sintesi, si osserva un crescente attivismo di vari attori istituzionali per abbattere le barriere del reporting ESG nelle organizzazioni minori. Si va dalla produzione di guide semplificate e *format* ad hoc, alla formazione sul campo, fino all'introduzione di incentivi indiretti (come il fatto che rendicontare ESG faciliti l'accesso al credito o a fondi pubblici). Questo ecosistema di supporto è fondamentale: molte cooperative sociali, da sole, non avrebbero le forze per innovare i propri sistemi di rendicontazione. Con l'aiuto di tali iniziative, invece, anche realtà di piccole dimensioni possono compiere passi avanti. Naturalmente, resta importante che tali spinte esterne siano accompagnate da un'effettiva volontà interna di miglioramento: l'adesione formale a un progetto non basta se poi l'ente non ne coglie la logica di fondo. Ma col tempo, man mano che i casi di successo aumentano e che i benefici (in termini di reputazione, efficienza operativa, accesso a risorse) diventano evidenti, la speranza è che sempre più organizzazioni non profit abbraccino spontaneamente un approccio di misurazione e trasparenza ESG.

3. Redazione del Bilancio di Sostenibilità di Naturcoop

Il Bilancio di Sostenibilità 2024 di Naturcoop Società Cooperativa Sociale rappresenta il risultato di un percorso strutturato, sviluppato durante il tirocinio curriculare presso l'organizzazione. In questo capitolo si descrive il processo concreto seguito per la redazione del bilancio, articolato in diverse fasi: dalla raccolta dei dati interni al coinvolgimento degli stakeholder, dalla selezione delle metriche ESG più rilevanti agli strumenti operativi impiegati. Inoltre, si illustra la struttura del bilancio realizzato – conforme allo standard europeo VSME – includendo l'analisi di materialità condotta e una sintesi delle performance ambientali, sociali e di governance emerse, fino alla definizione degli obiettivi futuri. L'approccio seguito mira a integrare la visione interna di Naturcoop con le istanze dei portatori di interesse esterni, in coerenza con i principi di rendicontazione di sostenibilità delineati nei capitoli precedenti. Di seguito vengono approfonditi i dettagli metodologici e contenutistici della redazione del bilancio di sostenibilità.

3.1 – Metodologia adottata

La metodologia di redazione del bilancio si è basata su un approccio partecipativo e multiprospettico, combinando raccolta di dati quantitativi interni con il coinvolgimento attivo degli stakeholder e l'adozione di metriche standardizzate. In primo luogo, è stata effettuata una mappatura iniziale dei dati già disponibili in cooperativa (es. bilanci sociali pregressi, documenti amministrativi, report interni), identificando le informazioni necessarie per soddisfare i requisiti dello standard VSME. Successivamente, si è proceduto a coinvolgere gli stakeholder chiave, sia interni sia esterni, al fine di identificare i temi di sostenibilità più rilevanti per Naturcoop attraverso un'analisi di materialità. Parallelamente, è stata curata la selezione delle metriche ESG da rendicontare, seguendo le linee guida del Voluntary Sustainability Reporting Standard per PMI (VSME) recentemente sviluppato da EFRAG (EFRAG, 2024a). Infine, sono stati utilizzati diversi strumenti operativi – questionari, interviste semi-strutturate, analisi documentale e flowchart di processo – per raccogliere le evidenze e organizzare in modo sistematico le informazioni nel bilancio. Nei paragrafi seguenti ciascuna fase viene descritta in dettaglio.

3.1.1 Raccolta dati

La prima fase ha riguardato la raccolta dei dati quantitativi e qualitativi necessari alla rendicontazione ESG. Naturcoop, essendo alla sua prima esperienza di reporting di

sostenibilità, ha dovuto innanzitutto identificare tutte le fonti informative interne utili. Si è proceduto a mappare i dati disponibili in diversi ambiti aziendali:

- Dati amministrativo-finanziari: bilancio civilistico 2024 e contabilità gestionale, da cui sono stati estratti indicatori di attività (ad esempio fatturato, totale attivo, investimenti) e utilizzati come riferimenti per calcoli d'intensità (es. emissioni di CO_2 per euro di ricavi).

- Dati ambientali: registri dei consumi energetici (bollette elettriche) e dei carburanti utilizzati dai mezzi aziendali, necessari per calcolare l'impronta carbonica secondo il GHG Protocol (World Resources Institute & WBCSD, 2004). Ad esempio, per il 2024 Naturcoop ha rilevato un consumo totale di energia pari a ~825 MWh, di cui circa l'1,8% da fonti rinnovabili, e ha stimato emissioni dirette e indirette Scope 1+2 per 217,3 tonnellate di CO_2 equivalente. Questi dati ambientali, mai raccolti sistematicamente in precedenza, sono stati elaborati applicando fattori di emissione standard (ad es. Greenhouse Gas Protocol) e consentono ora di quantificare il contributo della cooperativa al cambiamento climatico. Sono stati inoltre raccolti dati sulle altre pressioni ambientali connesse alle attività operative: quantitativi annuali di rifiuti generati (circa 12,65 tonnellate nel 2024) suddivisi per pericolosità e destinazione, consumi idrici (480 m^3 da rete pubblica) e indicatori legati al suolo e biodiversità (es. superfici gestite in aree verdi protette). Queste informazioni ambientali sono risultate in parte già disponibili tramite registrazioni operative (es. formulari rifiuti, report di consumo carburanti), ma hanno richiesto un significativo lavoro di organizzazione e validazione per assicurare la completezza e l'accuratezza necessarie.

- Dati sociali e del personale: l'area risorse umane ha fornito i dati relativi ai dipendenti (organico medio annuo, contratti, turnover, ore di formazione, infortuni, ecc.), molti dei quali già monitorati a fini di bilancio sociale e obblighi di legge. È emerso che nel 2024 Naturcoop contava 94 dipendenti (FTE), di cui 83% a tempo indeterminato e 17% a tempo determinato. Di questi, 54 lavoratori rientravano nelle categorie svantaggiate ai sensi della legge 381/91 (pari al 57% dell'organico), dato che evidenzia la missione inclusiva della cooperativa. Altri indicatori rilevati includono la composizione di genere (51 donne, 43 uomini, equivalenti al 54% di forza lavoro femminile), il tasso di turnover annuale (circa 46%), il numero di infortuni registrati (2 infortuni nel 2024, senza incidenti mortali) e le ore medie di formazione per dipendente (15 ore/anno pro capite). Inoltre,

sono stati raccolti dati sui livelli retributivi e contrattuali al fine di calcolare indicatori come il gender pay gap, risultato praticamente nullo (circa 0,5% a sfavore delle donne) a dimostrazione di una sostanziale parità salariale interna. La maggior parte di questi dati sociali era già disponibile nei sistemi gestionali (foglio presenze, registro formazione, documentazione obbligatoria su sicurezza, contratti di lavoro, ecc.), ma è stato necessario un lavoro di consolidamento e verifica incrociata. Ad esempio, il calcolo del tasso di infortunio e degli indicatori di sicurezza sul lavoro ha richiesto di incrociare i registri degli infortuni con le ore lavorate complessive nello stesso periodo.

- Dati di governance: sul fronte della governance, sono state raccolte informazioni qualitative riguardanti la struttura di governo societario (composizione del Consiglio di Amministrazione, presenza del Collegio Sindacale e di altri organi di controllo) e le politiche esistenti in materia etica. È emerso che Naturcoop non dispone ancora di un Codice Etico formale, pur operando nel rispetto dei principi fondamentali di tutela dei diritti umani e normativa del lavoro (es. divieto di discriminazione, tutela della salute e sicurezza, ecc.). Si è rilevata la presenza di un meccanismo di whistleblowing interno per segnalazioni riservate di illeciti, indice di attenzione alla trasparenza e accountability (Naturcoop, 2025a). Si sono raccolti inoltre i dati richiesti dallo standard VSME sulla diversità di genere negli organi di governo, constatando come il CdA della cooperativa – composto da 3 membri – fosse interamente maschile nel 2024 (0% di presenza femminile). Anche l'assenza di procedimenti o sanzioni per corruzione e concussione è stata verificata e riportata (Naturcoop, 2025a). Queste informazioni di governance provenivano in parte da documenti ufficiali (visura camerale, statuto, verbali assembleari) e in parte da interviste ai dirigenti, e sono state necessarie per soddisfare le disclosure obbligatorie dello standard sul governo aziendale.

In sintesi, la fase di raccolta dati ha comportato un intenso lavoro di coordinamento interdisciplinare all'interno di Naturcoop: l'ufficio amministrativo, l'ufficio risorse umane e i responsabili operativi hanno collaborato fornendo le informazioni di rispettiva competenza. È stato fondamentale definire chiaramente il perimetro di rendicontazione: si è deciso di redigere un bilancio consolidato includendo, oltre a Naturcoop, anche la partecipata Mestieri Lombardia – sede di Varese, in quanto rilevante ai fini delle attività e degli impatti sociali (Naturcoop, 2025a). Questo ha richiesto di integrare nel reporting alcuni indicatori chiave di Mestieri (ad es. presenza di certificazioni, eventuali sanzioni),

garantendo un quadro completo del gruppo cooperativo. La raccolta dati si è svolta indicativamente tra febbraio e aprile 2025, in parallelo alle altre attività metodologiche descritte di seguito, e ha fornito la base fattuale sulla quale costruire il bilancio di sostenibilità.

3.1.2 Coinvolgimento degli stakeholder

Un pilastro metodologico del progetto è stato il coinvolgimento attivo degli stakeholder, in linea con il principio di inclusività raccomandato dagli standard internazionali (AccountAbility, 2015). Naturcoop ha adottato un processo di stakeholder engagement finalizzato in primo luogo alla realizzazione dell'analisi di materialità (cfr. sez. 3.2.2), coinvolgendo attori esterni ed interni per identificare i temi ESG più rilevanti. In concreto, tra aprile e maggio 2025 sono state svolte le seguenti attività:

- Mappatura degli stakeholder chiave: è stato definito un elenco di soggetti esterni con relazioni significative e continuative con Naturcoop, appartenenti a diverse categorie: clienti (aziende o enti pubblici committenti dei servizi di Naturcoop), istituzioni pubbliche locali, partner tecnici e consulenti, organizzazioni del territorio e del Terzo Settore, fornitori, utenti dei servizi erogati, nonché soci non lavoratori della cooperativa. Questa mappatura ha tenuto conto sia degli stakeholder influenti sulle attività di Naturcoop sia di quelli maggiormente influenzati da esse (Freeman, 1984).

- Questionario agli stakeholder esterni: sulla base della mappatura, è stato predisposto un questionario strutturato inviato a 50 stakeholder esterni selezionati, con l'obiettivo di raccogliere la loro percezione sull'importanza relativa di una serie di temi di sostenibilità pre-definiti. Il questionario, anonimo e auto-compilato online, elencava i principali temi ESG potenzialmente materiali per Naturcoop (ad es. inclusione lavorativa di persone svantaggiate, salute e sicurezza sul lavoro, riduzione delle emissioni in atmosfera, gestione dei rifiuti, etica e trasparenza nella gestione e così via, derivati dall'analisi preliminare e dagli standard VSME). Agli stakeholder è stato chiesto di valutare ciascun tema su una scala da 1 (poco rilevante) a 10 (massima rilevanza) rispetto al loro rapporto con Naturcoop. Hanno partecipato attivamente 38 stakeholder esterni (76% del campione invitato), assicurando una buona rappresentatività di prospettive. In particolare, le categorie più rappresentate tra i rispondenti sono risultate i clienti (circa 26% del totale dei partecipanti), i soci non lavoratori (15%), le istituzioni pubbliche (11%) e i partner tecnici/consulenti (11%), seguiti da

fornitori, utenti dei servizi, organizzazioni territoriali e associazioni di categoria minori. Questa distribuzione evidenzia come Naturcoop abbia coinvolto attori eterogenei, dal settore pubblico al privato sociale, riflettendo la pluralità di interlocutori di una cooperativa sociale (Costa & Pesci, 2016).

- Coinvolgimento degli stakeholder interni: parallelamente al sondaggio esterno, Naturcoop ha assicurato il coinvolgimento della propria governance e struttura interna nel processo di materialità. Sono stati organizzati confronti e interviste con i responsabili delle principali aree operative e con i membri della direzione (Consiglio di Amministrazione e Direzione generale). Durante questi incontri, di natura qualitativa, è stata discussa la valutazione interna dell'impatto di ciascun tema ESG sulle attività e sulla mission della cooperativa. In pratica, il management di Naturcoop ha attribuito un punteggio di impatto percepito (anch'esso su scala 1-10) ai medesimi temi sottoposti agli stakeholder esterni, stimando in che misura ogni aspetto influenzi gli obiettivi strategici, i rischi o le responsabilità operative dell'organizzazione. Questo esercizio interno ha permesso di formalizzare la "visione dall'interno" di Naturcoop rispetto alle priorità ESG, integrando così la prospettiva esterna emersa dai questionari (European Commission, 2023). Inoltre, il coinvolgimento interno si è esteso ai lavoratori soci della cooperativa attraverso momenti informali di raccolta feedback: ad esempio assemblee interne e colloqui individuali hanno fornito ulteriori indicazioni su aspetti critici sentiti dal personale (come il bisogno di formazione, welfare aziendale, ecc.), informazioni che sono state tenute in considerazione nella stesura del bilancio sociale narrativo (Naturcoop, 2025b).

- Restituzione e dialogo: sebbene la fase di coinvolgimento sia stata orientata principalmente alla raccolta di input per l'analisi di materialità, Naturcoop ha colto l'occasione per instaurare un dialogo più ampio con i propri stakeholder. Alcuni partecipanti al questionario hanno infatti richiesto feedback sui risultati: la cooperativa ha quindi previsto di restituire sinteticamente gli esiti dell'analisi di materialità agli stakeholder coinvolti, ringraziandoli del contributo e segnalando come i loro input avrebbero orientato i contenuti del bilancio di sostenibilità. Questo approccio bidirezionale è coerente con le best practice di stakeholder engagement (AccountAbility, 2015), rafforzando la trasparenza e la fiducia nel rapporto con la comunità di riferimento.

In definitiva, il coinvolgimento degli stakeholder ha garantito che la redazione del bilancio non fosse un esercizio interno autoreferenziale, ma rispecchiasse effettivamente le aspettative e le preoccupazioni di chi interagisce con Naturcoop. La partecipazione di 38 portatori di interesse esterni al questionario e il coinvolgimento diretto del management e dei soci interni sono un risultato significativo, considerando la dimensione relativamente piccola dell'organizzazione. Ciò conferma l'importanza attribuita agli aspetti ESG da parte della rete di stakeholder di Naturcoop e fornisce una solida legittimazione al percorso di rendicontazione intrapreso, in linea con quanto evidenziato in letteratura circa il ruolo cruciale degli stakeholder nel guidare la misurazione della performance sociale d'impresa (Costa & Pesci, 2016; Castilla-Polo *et al*., 2024).

3.1.3 Selezione delle metriche ESG

Definire quali metriche e indicatori ESG rendicontare è stato un passaggio chiave, influenzato sia dallo standard VSME adottato sia dai risultati dell'analisi di materialità. Il Voluntary Sustainability Reporting Standard for SMEs (VSME) – sviluppato da EFRAG come standard europeo semplificato per PMI non quotate (EFRAG, 2024a) – fornisce un quadro strutturato di disclosure ESG suddiviso in un *Modulo Base* (obbligatorio) e un *Modulo Completo* (facoltativo). Naturcoop ha scelto volontariamente di eseguire il Modulo Base + Modulo Completo (Naturcoop, 2025a), abbracciando così un approccio il più possibile esaustivo nonostante la natura non obbligatoria dello standard per la cooperativa. Questa scelta riflette la volontà di coprire un ampio spettro di informazioni ESG, andando oltre i requisiti minimi, per dotarsi di un quadro di riferimento completo e allineato ai migliori standard di trasparenza.

In concreto, la struttura delle metriche VSME selezionate comprendeva:

- Metriche Ambientali: dal Modulo Base, le sezioni B3–B7 richiedono indicatori su energia ed emissioni GHG, inquinamento, biodiversità, risorse idriche e gestione rifiuti. Naturcoop ha raccolto e rendicontato tutti questi indicatori (vedi sez. 3.2.3), adattandoli alla propria realtà operativa. Ad esempio, per B3 Energia e GHG sono stati rendicontati i consumi energetici annuali suddivisi per fonte (elettricità da rete e carburanti) e le relative emissioni Scope 1 e 2. Per B4 Inquinamento la cooperativa ha dichiarato di non essere soggetta a obblighi normativi di monitoraggio emissioni, ma ha comunque volontariamente comunicato le emissioni inquinanti legate all'uso di specifici prodotti (es. solventi, fitofarmaci) utilizzati nelle attività di pulizia e manutenzione del verde. Per B5 Biodiversità è stato indicato il numero di siti operativi in aree protette (la sede di Naturcoop

ricade in prossimità di una zona Natura 2000) e altre informazioni sul suolo gestito, includendo metriche opzionali come l'estensione delle aree verdi gestite e impermeabilizzate. Le metriche B6 Acqua e B7 Economia circolare e rifiuti sono state rendicontate fornendo rispettivamente il totale di prelievo idrico annuo (come visto, 480 m³) e i quantitativi di rifiuti prodotti/ridotti, nonché una descrizione qualitativa delle pratiche di economia circolare adottate (riuso DPI lavabili, compostaggio sfalci, fornitura km zero, ecc.). Si noti che alcune metriche ambientali meno rilevanti per Naturcoop (ad es. uso di materiali come materie prime) sono state riportate come non significative, motivandone l'irrilevanza data la natura dei servizi offerti. Nel complesso, l'adesione allo standard ha garantito una copertura sistematica delle performance ambientali, evitando di tralasciare aspetti potenzialmente importanti.

- Metriche Sociali: il Modulo Base VSME prevede metriche sul personale (B8–B10) relative a composizione della forza lavoro, salute-sicurezza e aspetti contrattuali/formativi. Naturcoop ha rendicontato fedelmente questi indicatori, che in larga parte coincidono con quelli già monitorati nella gestione HR. Ad esempio, la sezione B8 ha riportato il numero totale di dipendenti, la suddivisione per tipologia contrattuale, genere e la quota di lavoratori svantaggiati (dato di particolare rilievo per una cooperativa di tipo B). La sezione B9 ha incluso il numero di infortuni sul lavoro e il relativo tasso standardizzato, nonché l'assenza di incidenti mortali. La sezione B10 ha coperto indicatori sul rispetto delle condizioni di lavoro dignitose: retribuzioni minime in linea coi CCNL, gender pay gap calcolato (0,53% come visto), copertura della contrattazione collettiva (100% dei dipendenti), e ore di formazione medie annue. Si è scelto di includere anche ulteriori informazioni qualitative per contestualizzare questi numeri, ad esempio evidenziando le politiche di inserimento lavorativo adottate e i programmi formativi rivolti alle fasce deboli. Inoltre, Naturcoop ha deciso di implementare anche alcune metriche aggiuntive del Modulo Completo sociale: ad esempio la C5 (ulteriori caratteristiche della forza lavoro) per comunicare la composizione del management operativo (risultato composto da 2 uomini e 1 donna), e la C6 (pratiche relative ai diritti umani e tutela del lavoro) per descrivere l'adesione della cooperativa a principi e normative socio-lavorative (legge 381/91 sulle coop sociali, D.Lgs. 81/08 sicurezza, politiche anti-discriminazione, ecc.). Queste scelte hanno permesso di rendicontare in modo più completo aspetti peculiari

dell'identità sociale di Naturcoop, pur non essendo tutte strettamente obbligatorie.

- Metriche di Governance: nel Modulo Base VSME la metrica principale di governance (B11) riguarda eventi di corruzione/concussione. Naturcoop ha potuto facilmente dichiarare l'assenza di qualsiasi condanna o sanzione in materia nel periodo di rendicontazione. Consapevole però che la governance per una cooperativa sociale include anche aspetti di partecipazione e trasparenza, la redazione del bilancio ha aggiunto informazioni contestuali sulla struttura di governo societario e sulle pratiche di buon governo adottate (come dettagliato poi in sez. 3.2.1). Inoltre, è stata implementata la metrica C9 del Modulo Completo, relativa alla diversità di genere negli organi di amministrazione, che ha portato a rendicontare l'attuale mancanza di donne nel CdA (rapporto 0:3). Tale dato, sebbene non positivo, è significativo da evidenziare in ottica di trasparenza e per stimolare eventuali azioni correttive future. Altre metriche avanzate di governance (come la C8 sui ricavi da settori esclusi dai benchmark UE) sono state considerate non applicabili data la natura non profit delle attività (Naturcoop non opera in settori controversi né rientra in alcun indice finanziario).

In sintesi, la selezione delle metriche ESG è avvenuta in maniera guidata dallo standard ma flessibile, adattando i requisiti VSME alla realtà di Naturcoop. Nessuna informazione materiale prevista dallo standard è stata omessa per ragioni di riservatezza o sensibilità – come dichiarato nel bilancio stesso (Naturcoop, 2025a) – a riprova dell'impegno di completa trasparenza. Allo stesso tempo, laddove alcune metriche risultavano poco pertinenti, se ne è motivata l'esclusione o la non rilevanza, evitando di appesantire il documento con dati non significativi. Va sottolineato che l'analisi di materialità ha svolto un ruolo importante anche nella selezione delle metriche: i temi emersi come prioritari hanno orientato un maggiore livello di dettaglio e approfondimento nei relativi indicatori, mentre per temi marginali (es. biodiversità, non centrale per Naturcoop) ci si è attenuti ai dati essenziali. Questo approccio è coerente con il principio di materialità discusso nel Capitolo 2, secondo cui il report di sostenibilità deve focalizzarsi sugli aspetti più rilevanti per stakeholder e strategia aziendale (GRI, 2021). In definitiva, l'adozione delle metriche VSME ha fornito a Naturcoop una griglia strutturata per misurare la propria sostenibilità, garantendo al contempo la comparabilità con altre organizzazioni che seguono gli ESRS (Johnson & Schaltegger, 2016) e la coerenza normativa con le evoluzioni europee (European Commission, 2023). Il risultato è un set di indicatori bilanciato, capace di

rendere conto sia dell'impatto sociale peculiare di Naturcoop sia delle sue performance ambientali e di governance in ottica di miglioramento continuo.

3.1.4 Strumenti utilizzati (interviste, questionari, osservazioni, flowchart, ecc.)

Per implementare le fasi metodologiche sopra descritte, il team di progetto ha fatto ricorso a diversi strumenti operativi e tecniche di raccolta/analisi, scelti in base alla loro efficacia nel contesto di una PMI del Terzo Settore. I principali strumenti utilizzati sono stati:

- Questionari strutturati – impiegati per l'analisi di materialità esterna (vedi sopra). Il questionario online agli stakeholder è stato realizzato tramite piattaforma Google Forms, con domande a scala Likert e sezioni informative introduttive per chiarire i concetti di sostenibilità e i temi proposti, assicurando così comprensione uniforme tra i partecipanti. L'uso di un questionario digitale ha facilitato la partecipazione e l'aggregazione automatica dei risultati, riducendo i tempi di elaborazione (AccountAbility, 2015). I dati raccolti (valutazioni numeriche dei temi) sono stati esportati e analizzati con Excel per calcolare medie e dispersioni, quindi visualizzati in matrici (cfr. sez. 3.2.2).

- Interviste e workshop interni – adottati per coinvolgere i responsabili e la governance nella valutazione interna dei temi materiali e per raccogliere informazioni qualitative aggiuntive. Si sono tenuti colloqui semi-strutturati one-to-one con i dirigenti di area (es. responsabile area verde, responsabile area pulizie, referente inserimenti lavorativi) utilizzando una traccia di domande che esplorava: percezione dei principali impatti ESG dell'area, dati disponibili, difficoltà riscontrate nella gestione sostenibile, idee di miglioramento. Inoltre, è stato organizzato un mini-workshop interno con i membri del CdA e i coordinatori, in cui attraverso una discussione guidata si è raggiunto un consenso sulla valutazione di impatto dei vari temi ESG per Naturcoop. Questo approccio partecipativo interno ha rafforzato l'engagement e la consapevolezza del management sul progetto (Costa & Pesci, 2016).

- Analisi documentale – un attento esame di documenti esistenti ha integrato le fonti primarie. Sono stati analizzati: il Bilancio Sociale di Naturcoop degli anni precedenti (redatto ai sensi delle Linee Guida ministeriali, utile per estrarre dati sociali e indicatori d'impatto qualitativo già raccolti, ad esempio numero di utenti

svantaggiati inseriti annualmente), il Piano Strategico Triennale della cooperativa (per identificare obiettivi già dichiarati rilevanti su sostenibilità, come ad es. impegni ambientali o di formazione), documenti di sistema di gestione (manuali e procedure ISO 9001, 14001, 45001) e report progettuali interni. Questa analisi ha fornito sia *input* (dati e narrative) sia *benchmark* interni per il bilancio di sostenibilità, assicurando coerenza con quanto già comunicato da Naturcoop in altre sedi e sfruttando le informazioni già validate.

- Osservazione partecipante – data la posizione dell'autrice come tirocinante interna per diversi mesi, è stato possibile applicare tecniche di osservazione diretta dei processi e delle pratiche quotidiane. Ad esempio, l'osservazione sul campo di un cantiere di manutenzione del verde ha permesso di stimare in maniera puntuale l'uso di materiali di consumo e la produzione di rifiuti giornalieri, integrando i dati quantitativi con evidenze qualitative. Allo stesso modo, la partecipazione a riunioni interne e momenti formativi ha fornito insight sulle dinamiche di governance partecipativa e sulla cultura aziendale, elementi poi inseriti narrativamente nel bilancio (Naturcoop, 2025b). Questa metodologia di osservazione partecipante, tipica della ricerca sul campo qualitativa, ha arricchito il report di *case stories* ed esempi concreti, rendendolo più vivo e comprensibile per i lettori non tecnici.

- Flowchart di processo – per gestire la complessità del progetto e garantire il rispetto delle tempistiche, è stato sviluppato un diagramma di flusso delle attività di redazione del bilancio. Questo strumento ha visualizzato le fasi in sequenza (dalla pianificazione iniziale alla pubblicazione finale), con relative responsabilità e tempistiche, fungendo da guida operativa per il team. La flowchart comprendeva anche momenti di verifica e approvazione (es. review intermedia dei dati raccolti da parte della direzione, validazione finale del documento da parte del CdA), a garanzia della qualità del processo. Un estratto semplificato del flowchart è riportato in appendice alla tesi, evidenziando come la redazione sia stata gestita come un vero e proprio progetto, con milestone e deliverable definiti. L'utilizzo di questa tecnica di project management è piuttosto innovativo per una piccola cooperativa, ma si è rivelato fondamentale per coordinare i diversi attori coinvolti e rispettare la scadenza di pubblicazione (giugno 2025).

- Software e strumenti di analisi – infine, vanno citati gli strumenti informatici adoperati: principalmente Microsoft Excel per l'analisi quantitativa dei dati (calcoli

di indicatori, conversioni unità, grafici di andamento), Word per la redazione testuale e l'impaginazione del bilancio nella sua versione formale, e Canva/InDesign per la progettazione grafica della versione comunicativa pubblicata sul sito (Naturcoop, 2025b). Inoltre, sono stati utilizzati tool online specifici come calcolatori di emissioni (ad es. database Ecoinvent per fattori di emissione dei carburanti) e convertitori unità, al fine di assicurare l'accuratezza dei dati ambientali riportati. Non essendo presente in cooperativa un software dedicato al sustainability reporting, l'intero lavoro è stato svolto con strumenti generici ma flessibili, costruendo gradualmente dei fogli di lavoro strutturati che potranno essere riutilizzati per i futuri esercizi (Johnson & Schaltegger, 2016). Ad esempio, il file Excel creato per calcolare le emissioni GHG potrà essere aggiornato annualmente con i nuovi consumi per monitorare l'andamento e valutare i progressi rispetto agli obiettivi di riduzione.

Nel complesso, l'uso combinato di questi strumenti ha permesso di raccogliere un ampio spettro di informazioni e prospettive, con un livello di approfondimento inusuale per una PMI. La triangolazione metodologica (dati quantitativi, feedback qualitativo degli stakeholder, osservazione diretta) ha garantito una maggiore robustezza e credibilità al bilancio, mitigando i limiti delle singole tecniche. Ad esempio, i dati numerici sugli impatti sono stati corroborati dalle percezioni degli stakeholder e dalle evidenze osservative, fornendo così una narrazione integrata e consistente (Arena *et al*., 2018). Questa robustezza metodologica sarà preziosa anche in fase di futuri confronti esterni o verifiche: benché il bilancio 2024 di Naturcoop non sia stato oggetto di assurance esterna (non richiesta per un documento volontario), l'aver seguito standard e metodologie rigorose pone solide basi qualora in futuro si volesse procedere a forme di validazione indipendente.

3.2 – Struttura del Bilancio

Il Bilancio di Sostenibilità di Naturcoop è stato strutturato seguendo una logica modulare e narrativa, in modo da combinare la conformità allo standard VSME con la fruibilità per diversi tipi di lettori. In questa sezione si descrivono le principali componenti della struttura del documento finale: l'introduzione e il sistema di governance della sostenibilità delineato, l'analisi di materialità con l'individuazione dei temi chiave, la presentazione delle performance ESG organizzate secondo le tre dimensioni (ambientale, sociale, governance) e infine la sezione dedicata agli obiettivi futuri e ai miglioramenti attesi. Ciascuna parte del bilancio è stata sviluppata per rispondere a specifiche finalità

informative, mantenendo un tono coerente e integrando dati e testi descrittivi. Va sottolineato che, dato il duplice output prodotto, la struttura qui descritta fa riferimento in primis al bilancio di sostenibilità "tecnico" (reperibile in allegato alla tesi) redatto secondo VSME (Naturcoop, 2025a), e ad una versione comunicativa del medesimo contenuto è stata realizzata in parallelo per la pubblicazione online sul sito dell'organizzazione (Naturcoop, 2025b), con adattamenti stilistici ma mantenendo la sostanza delle sezioni. Si evidenzieranno, dove opportuno, eventuali differenze di enfasi tra la versione tecnica e quella divulgativa, al fine di mostrare come i medesimi argomenti siano stati modulati per stakeholder differenti.

3.2.1 Introduzione e governance della sostenibilità

Il bilancio si apre con una sezione introduttiva volta a contestualizzare il documento e a riaffermare l'impegno strategico di Naturcoop verso la sostenibilità. In particolare, l'Introduzione – arricchita nella versione comunicativa da un messaggio del Presidente della cooperativa – spiega le motivazioni che hanno portato alla redazione del primo bilancio di sostenibilità e il valore aggiunto atteso da questo esercizio. Viene sottolineato come *"rendere conto delle proprie azioni non significa solo pubblicare numeri e risultati, ma saper raccontare un impatto"* (Naturcoop, 2025b), evidenziando la volontà di Naturcoop di migliorare la propria accountability verso tutti gli stakeholder. Si richiama brevemente il percorso di innovazione intrapreso dalla cooperativa, che pur restando radicata nei propri valori fondativi (inclusione sociale, lavoro come strumento di dignità) ha deciso di fare un "passo avanti" introducendo metriche ESG e linguaggi nuovi per comunicare il proprio operato in modo più trasparente e accessibile. Questa parte introduttiva funge da raccordo con il capitolo 1 della tesi (dove sono trattati mission, vision e contesto di Naturcoop) e ribadisce gli obiettivi del bilancio: fornire una rendicontazione strutturata e credibile dell'impatto ambientale, sociale e di governance di Naturcoop, e al contempo coinvolgere attivamente i lettori nel *racconto* della sostenibilità cooperativa.

Dopo l'introduzione motivazionale, il bilancio passa a descrivere il profilo di Naturcoop e il suo sistema di governance in relazione alla sostenibilità. Viene presentata la cooperativa in sintesi (forma giuridica di *cooperativa sociale di tipo B ONLUS*, base territoriale in provincia di Varese, principali servizi offerti – manutenzione del verde, pulizie ambientali, gestione centri raccolta rifiuti, inserimenti lavorativi – e i mercati serviti). Successivamente, ampio spazio è dedicato alla struttura di governo e organizzativa: il documento illustra l'organigramma e la composizione degli organi

sociali, evidenziando gli elementi di governance partecipativa tipici delle cooperative. In particolare, viene descritto il Consiglio di Amministrazione (organo amministrativo composto da 3 membri eletti dall'Assemblea dei soci, in carica per la durata prevista da statuto) e si sottolinea come in Naturcoop sia garantito il principio "una testa, un voto" – ogni socio (lavoratore e non) ha pari diritto di partecipazione alle decisioni – a garanzia di una governance democratica e inclusiva (Salvioni & Gennari, 2019). Si evidenzia inoltre la presenza del Collegio Sindacale e del revisore legale, preposti rispettivamente al controllo gestionale e contabile, a testimoniare l'attenzione alla trasparenza e regolarità amministrativa.

Riguardo alla governance della sostenibilità, Naturcoop – non avendo una funzione ESG formalmente istituita – ha attribuito la responsabilità della supervisione del bilancio di sostenibilità al proprio CdA e alla direzione, segnalando come l'intero processo sia stato seguito in prima persona dal Presidente e dal Direttore operativo. Nel bilancio si evidenzia che il CdA ha approvato all'unanimità il documento prima della pubblicazione, integrando così il reporting di sostenibilità nei meccanismi di governo societario (Naturcoop, 2025b). Questa integrazione ai vertici è considerata un punto di forza, in quanto assicura che gli impegni e obiettivi ESG discussi nel bilancio abbiano il supporto e l'indirizzo strategico necessario per essere perseguiti (Arena *et al*., 2018).

Un altro aspetto trattato nella sezione di governance è il tema delle politiche e pratiche etiche adottate. Come accennato, Naturcoop non dispone ancora di un codice etico formale; ciò viene esplicitato onestamente nel bilancio (indicando che il codice è "in fase di valutazione per futura adozione"). Si rassicura però che la cooperativa opera già in conformità a tutti i riferimenti normativi e settoriali pertinenti: dal rispetto integrale della legislazione del lavoro e della sicurezza (D.Lgs. 81/2008) all'applicazione dei CCNL di settore, dalla promozione delle pari opportunità (come testimoniato dalla certificazione UNI/PdR 125:2022 ottenuta nel 2024) al rifiuto categorico di qualsiasi forma di discriminazione o sfruttamento. Inoltre, viene descritta l'implementazione di un sistema di whistleblowing anonimo che consente a dipendenti e collaboratori di segnalare violazioni o comportamenti non etici in sicurezza. Tali segnalazioni, gestite da un referente esterno al CdA per garantirne l'indipendenza, rappresentano uno strumento importante di tutela dei valori etici e vengono citate come esempio concreto dell'impegno di Naturcoop per una governance responsabile. La presenza di questo canale, unita alle certificazioni ISO 45001 (sicurezza sul lavoro) e UNI/PdR 125 (parità di genere) che la cooperativa ha conseguito, testimonia un approccio proattivo alla governance della

sostenibilità, in cui il rispetto di standard e best practice esterne è integrato nella gestione quotidiana.

In sintesi, la sezione introduttiva e di governance del bilancio dipinge un quadro di Naturcoop come organizzazione solida nei valori e nelle strutture, che affronta la rendicontazione ESG con il pieno supporto della leadership. Si pone l'accento sul fatto che la sostenibilità in Naturcoop non è vista come un ambito separato, ma come parte integrante della strategia e dell'identità cooperativa – un messaggio chiave per gli stakeholder, coerente con il concetto di "valore condiviso" presentato nel Capitolo 1. Tale impostazione top-down favorevole ha sicuramente facilitato il successo del progetto di bilancio, e viene comunicata esplicitamente per dare credibilità al documento stesso (KPMG, 2022).

3.2.2 Analisi di materialità: temi chiave per Naturcoop

Dopo la presentazione generale, il bilancio entra nel vivo con la sezione dedicata all'Analisi di Materialità, che illustra i risultati del processo descritto in 3.1.2 e identifica i temi ESG prioritari su cui Naturcoop focalizza la rendicontazione. Il testo spiega innanzitutto l'approccio metodologico adottato, ricordando che si è trattato di un'analisi di "materialità di impatto" condotta nel 2025 in risposta agli sviluppi normativi europei in ambito ESG (CSRD), con lo scopo di definire i temi ambientali, sociali e di governance più rilevanti da trattare nel bilancio (Naturcoop, 2025c). Si sottolinea come il processo abbia integrato la prospettiva interna ed esterna: da un lato valutando l'impatto effettivo di Naturcoop su persone, ambiente e territorio (visione interna), dall'altro raccogliendo la percezione di rilevanza da parte degli stakeholder esterni.

L'analisi di materialità svolta ha preso quindi in considerazione una duplice prospettiva (interna ed esterna), che tuttavia rientra nell'ambito della materialità singola. La doppia materialità, infatti, richiederebbe anche la valutazione dell'impatto finanziario dei temi di sostenibilità, che non è stata effettuata. Data la natura e le dimensioni di Naturcoop – e considerando che si tratta della prima esperienza di analisi di materialità – si è scelto di limitarsi alla materialità singola, rinviando l'eventuale introduzione della doppia materialità agli anni a seguire. Si ricorda inoltre che, allo stato attuale, neppure l'analisi di materialità singola costituisce un adempimento obbligatorio.

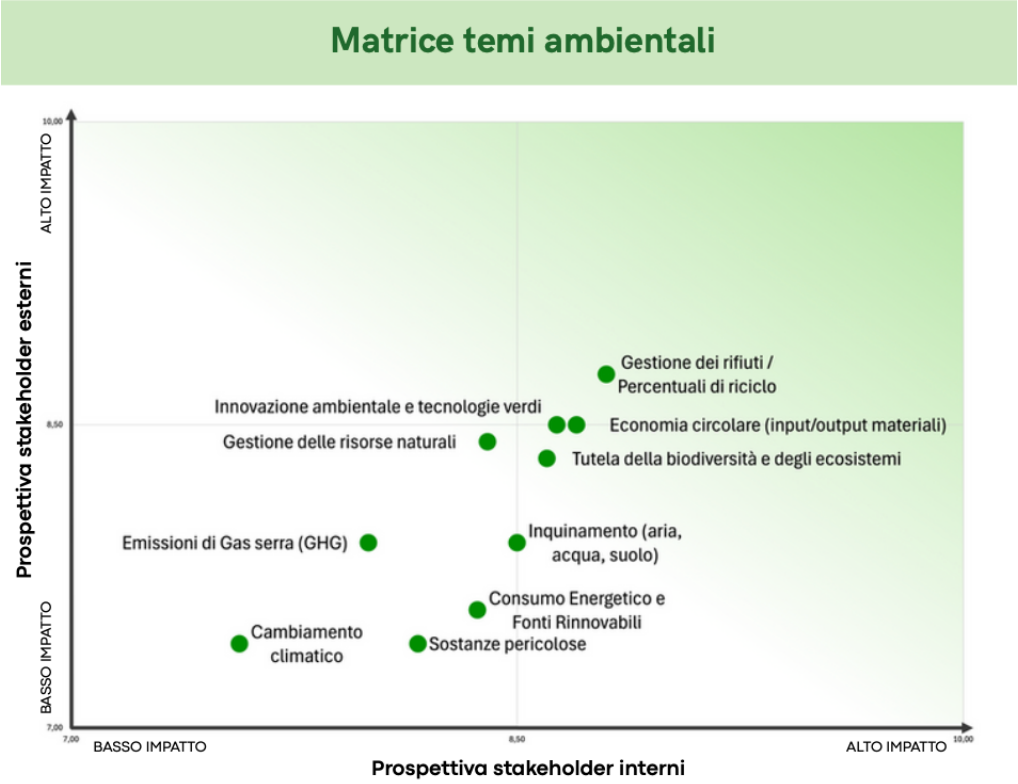
Vengono riepilogate brevemente le fasi operative svolte: mappatura iniziale degli impatti e dei possibili temi rilevanti, coinvolgimento di 38 stakeholder esterni tramite questionario, valutazione interna da parte della direzione, confronto dei risultati e costruzione finale della matrice di materialità. Il bilancio evidenzia che *"tutti i temi*

sottoposti agli stakeholder hanno ricevuto valutazioni mediamente elevate, a testimonianza dell'interesse diffuso verso i valori ESG di Naturcoop" (Naturcoop, 2025c). Ciò significa che, sulle 15-20 tematiche proposte, la totalità ha ottenuto punteggi medi sopra la sufficienza, indicando che nessun ambito è percepito come irrilevante. Si è reso quindi necessario stabilire un criterio di selezione per individuare i temi davvero prioritari: Naturcoop ha deciso di considerare *prioritari* quei temi con punteggio medio superiore a 8,5/10 nelle valutazioni degli stakeholder.

Applicando questa soglia, è emerso un set di temi chiave che costituiscono il nucleo del bilancio di sostenibilità. Senza anticipare l'analisi critica (cfr. cap. 4), il report spiega che i temi finiti nel quadrante alto-alto della matrice (alta rilevanza per gli stakeholder esterni, alto impatto per Naturcoop) riguardano in particolare: la mission sociale core della cooperativa (inclusione lavorativa di soggetti fragili, qualità del lavoro e della formazione, impatto sociale sul territorio), la tutela e sviluppo delle risorse umane (salute e sicurezza sul lavoro, benessere organizzativo, parità di genere e diversità), e gli aspetti ambientali diretti delle attività (gestione responsabile dei rifiuti e dei materiali, controllo delle emissioni in atmosfera, utilizzo di mezzi ecologici per ridurre l'impronta carbonica). Anche il tema della trasparenza e legalità nella gestione (governance etica, assenza di corruzione) risulta tra i prioritari, sebbene – fortunatamente – Naturcoop non abbia casi negativi ma debba continuare a presidiarlo. In pratica, l'analisi di materialità conferma la centralità dell'impatto sociale per Naturcoop (com'era prevedibile, essendo la sua mission), ma mette chiaramente in luce che anche la dimensione ambientale ha un peso importante per gli stakeholder esterni, probabilmente per ragioni reputazionali e di contesto (Álvarez Jaramillo *et al*., 2019). La cooperativa opera, infatti, in settori (pulizia ambientale, gestione rifiuti, cura del verde) dove l'attenzione agli aspetti ecologici è intrinsecamente alta nella comunità, e ciò si riflette nel giudizio degli stakeholder.

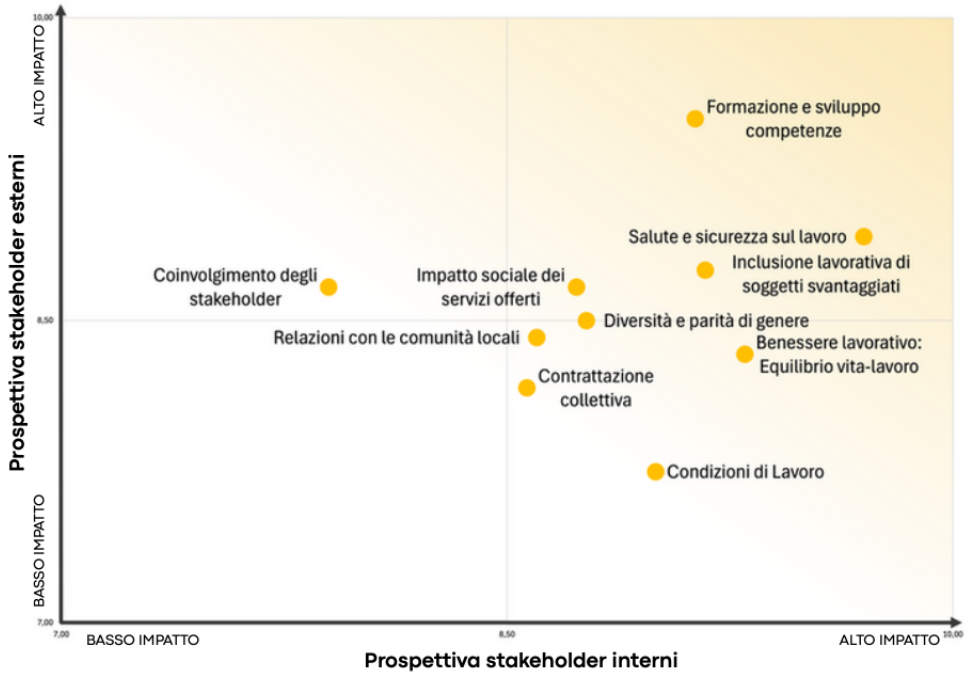
Il risultato finale del processo è rappresentato graficamente dalla Matrice di Materialità, che incrocia su due assi i punteggi medi esterni (asse X, rilevanza per gli stakeholder) e i punteggi interni (asse Y, impatto per Naturcoop) per ciascun tema. I temi collocati nel quadrante in alto a destra – ovvero punteggi elevati su entrambi gli assi – sono stati definiti prioritari e costituiscono le priorità strategiche e di rendicontazione. Nel bilancio cartaceo sono riportate in figura due matrici separate per categorie di temi (una per i temi ambientali e un'altra per i temi sociali, data la diversa natura degli indicatori), ciascuna con l'indicazione grafica dei punti corrispondenti ai singoli temi. Le matrici mostrano chiaramente la concentrazione della maggior parte dei temi valutati nell'area di alta materialità, con poche eccezioni eventualmente più defilate. Ad esempio, dalla matrice

sociale emerge che temi come inserimento lavorativo e salute e sicurezza hanno ricevuto punteggi prossimi al massimo sia internamente che esternamente, mentre un tema come comunicazione esterna della sostenibilità (comunque incluso tra quelli valutati) ha punteggi leggermente inferiori, pur restando sopra la soglia di rilevanza. Nel complesso, comunque, si evidenzia un forte allineamento tra visione interna ed esterna: non si registrano temi con forte divario (ad es. altamente importanti per gli stakeholder ma non riconosciuti internamente, o viceversa), segno che Naturcoop ha una buona consapevolezza interna delle aspettative del proprio ambiente di riferimento (Castilla-Polo *et al*., 2024).



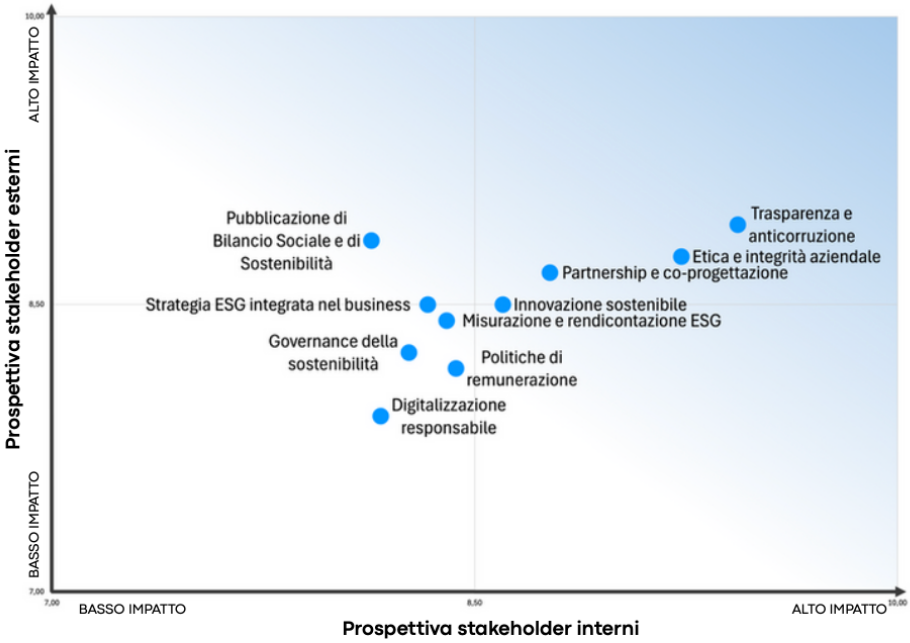
[Matrice di materialità temi ambientali di Naturcoop – Figura 3.1]

Matrice temi sociali



[Matrice di materialità temi sociali di Naturcoop – Figura 3.2]

Matrice temi governance



[Matrice di materialità temi di governance di Naturcoop – Figura 3.3]

Nel testo del bilancio, subito dopo la figura, viene fornita una breve sintesi testuale dei risultati: si spiegano i raggruppamenti dei temi in base al posizionamento in matrice e si ribadisce come *"i risultati emersi costituiranno la base per orientare le future strategie e per definire i contenuti del bilancio di sostenibilità"*. In particolare, Naturcoop dichiara che concentrerà le proprie azioni di miglioramento e rendicontazione sui temi prioritari identificati, impegnandosi contestualmente a mantenere un dialogo aperto con gli stakeholder e a rivedere periodicamente la propria materialità in un'ottica di miglioramento continuo. Questa affermazione, inserita nelle Conclusioni dell'analisi di materialità, denota la volontà di istituzionalizzare il processo di materiality assessment rendendolo ciclico, come raccomandato dagli standard (GRI, 2021).

In sintesi, la sezione 3.2.2 del bilancio fornisce evidenza del rigore e della trasparenza con cui Naturcoop ha individuato ciò che conta di più in termini di sostenibilità. L'inclusione della matrice e la discussione aperta dei risultati (compresa la soglia numerica di 8,5 adottata) conferiscono credibilità al report, mostrando che le priorità non sono scelte arbitrariamente ma derivano da un processo verificabile e partecipativo (AccountAbility, 2015). Inoltre, ciò consente ai lettori di comprendere su quali temi si focalizzerà l'attenzione nelle sezioni successive di performance e obiettivi, fornendo una mappa di lettura del bilancio stesso. Si può affermare che l'analisi di materialità abbia rappresentato il cuore strategico dell'intero progetto di rendicontazione: essa ha guidato sia la raccolta dati (decidendo quali indicatori approfondire di più) sia la redazione (decidendo quali argomenti enfatizzare nella narrazione), fungendo da ponte tra la teoria dei capitoli 1-2 e la prassi del caso studio.

3.2.3 Performance ESG

Il corpo centrale del bilancio di sostenibilità è dedicato alla presentazione delle performance ESG di Naturcoop, organizzate nelle tre dimensioni Ambientale (E), Sociale (S) e di Governance (G). Questa sezione rappresenta in pratica la rendicontazione puntuale degli indicatori e risultati conseguiti nell'anno 2024, arricchita da commenti esplicativi e contestuali. Nel bilancio formale, tali contenuti corrispondono alle informative standard VSME (B3–B11 e C1–C9) presentate in forma tabellare e testuale, mentre nella versione comunicativa sono stati descritti con un taglio più narrativo e divulgativo, comunque mantenendo i dati quantitativi salienti (Naturcoop, 2025b). Di seguito si riassumono gli elementi principali emersi per ciascuna dimensione.

Dimensione Ambientale:

Naturcoop, pur non essendo un'organizzazione industriale, ha impatti ambientali diretti legati alle proprie attività (uso di carburanti, produzione rifiuti, ecc.) e ha iniziato a monitorarli sistematicamente nel 2024. Il bilancio riporta che il consumo energetico totale (inclusi carburanti) nell'anno è stato di *825.751 kWh* (circa 825,8 MWh). Di questi, l'energia elettrica acquistata (27,95 MWh) proviene in parte da fonti rinnovabili (52% del totale elettricità, corrispondente a 14,62 MWh) grazie al contratto di fornitura verde, mentre la voce più significativa è il consumo di carburanti fossili per i mezzi operativi (797,8 MWh equivalenti in diesel/benzina). Questo elevato uso di combustibili si riflette nelle emissioni di gas serra calcolate: Naturcoop ha stimato 209,0 tonnellate di CO_2eq da emissioni dirette (Scope 1, dovute principalmente alla flotta veicoli e alle attrezzature a motore) e 8,3 tonnellate da emissioni indirette energetiche (Scope 2, dovute all'uso di elettricità). Le emissioni totali GHG ammontano quindi a circa 217,3 ton CO_2eq per l'anno 2024. In relazione al fatturato annuo (~3,41 milioni €), è stata calcolata un'intensità di emissione pari a 63,7 gCO_2 per ogni euro di ricavo – un indicatore che consentirà confronti futuri sull'efficienza carbonica delle operazioni. Il bilancio analizza queste cifre sottolineando che la maggior parte dell'impronta carbonica deriva dai trasporti e spostamenti per i servizi sul territorio (cantieri di manutenzione verde, raccolta rifiuti, ecc.), identificando quindi in quest'area le opportunità di mitigazione più rilevanti (ad es. rinnovo mezzi con veicoli a minori emissioni, ottimizzazione logistica delle tratte). Già nel 2024 Naturcoop ha avviato misure in tal senso, ad esempio *"l'impiego di mezzi a basso impatto ambientale e l'installazione di pannelli fotovoltaici per l'autoconsumo"* presso la sede, come riportato nella versione narrativa. Tali iniziative, pur in fase iniziale, mostrano l'impegno a ridurre gradualmente le emissioni.

Oltre alla carbon footprint, il report dettaglia le altre prestazioni ambientali. Sul fronte rifiuti, Naturcoop ha prodotto complessivamente 12.650 kg di rifiuti nel 2024, derivanti principalmente dalle attività di pulizia (rifiuti urbani raccolti) e manutenzione del verde (sfalci e potature, considerati rifiuti speciali non pericolosi). Di questi, la stragrande maggioranza – circa 11.000 kg (87%) – sono stati riciclati o recuperati tramite filiere di compostaggio/biomassa, mentre una quota minore (300 kg, ~2%) è stata riutilizzata internamente (es. sfalci riutilizzati come pacciamatura) o donata per reimpiego esterno. Solo il residuo non riciclabile è stato avviato a smaltimento, segno di un'attenzione marcata all'economia circolare. Il bilancio evidenzia alcune pratiche implementate: l'uso di DPI riutilizzabili (guanti, tute lavabili) al posto di usa-e-getta, l'impiego di arredi riciclati negli uffici e soprattutto il recupero sistematico dei materiali vegetali raccolti (ramaglie, fogliame) conferendoli a impianti di compostaggio o centri biomassa per produzione

energetica. Tali azioni hanno contribuito a raggiungere l'alta percentuale di riciclo sopra menzionata e vengono descritte come parte integrante della strategia operativa (*"Nei servizi di manutenzione del verde, abbiamo valorizzato gli sfalci per il compostaggio… il cippato conferito a centri energia"* – Naturcoop, 2025b). Sul fronte inquinamento, Naturcoop dichiara di non emettere inquinanti significativi in aria/acqua/suolo oltre a quelli connessi all'uso di alcuni prodotti chimici per pulizie e diserbo. Il bilancio elenca tali sostanze (diserbanti, solventi, ecc.) e le quantità annualmente utilizzate, evidenziando che l'organizzazione non è soggetta a specifici obblighi normativi di monitoraggio emissioni ma aderisce volontariamente a standard ambientali (certificazione ISO 14001:2015 ottenuta nel 2020). Per quanto riguarda il consumo idrico, è relativamente basso: 480 m³ da acquedotto pubblico come prelievo totale annuo, utilizzati principalmente per usi sanitari e irrigazione di piccoli spazi verdi in sede. Il bilancio segnala comunque l'adozione di misure di risparmio idrico (sensibilizzazione dei lavoratori, dispositivi a flusso ridotto) e monitora l'indicatore anche se l'impatto idrico è marginale. Infine, sul tema biodiversità, Naturcoop rileva di gestire direttamente poche aree in contesti naturalistici sensibili: la sede operativa di Somma Lombardo include ~5600 m² in area a vincolo ambientale (adiacente al Parco del Ticino) e vi sono tre piccole aree verdi boschive di proprietà della cooperativa. Non si segnalano impatti negativi significativi su habitat o specie, anzi la cooperativa contribuisce positivamente tramite progetti di piantumazione urbana in collaborazione con enti locali (es. progetto "Alveari" di forestazione urbana menzionato nella sezione identità – Naturcoop, 2025b). In sostanza, la performance ambientale 2024 di Naturcoop si colloca su livelli ragionevoli per il settore: le emissioni GHG delineano un primo baseline su cui costruire futuri miglioramenti, i rifiuti sono gestiti con ottimi tassi di recupero, l'acqua e la biodiversità non destano criticità rilevanti. Il bilancio stesso, tuttavia, adotta un tono consapevole: viene riconosciuto che esistono margini di miglioramento (soprattutto nella riduzione delle emissioni e dei consumi di carburante) e vengono già anticipati alcuni impegni futuri in tal senso (vedi sez. 3.2.4), come la definizione di obiettivi quantitativi di taglio GHG entro il 2025.

Dimensione Sociale:

La performance sociale rappresenta il fulcro dell'impatto di Naturcoop, trattandosi di una cooperativa sociale di inserimento lavorativo. Il bilancio evidenzia innanzitutto i risultati occupazionali conseguiti: nel 2024, Naturcoop ha impiegato mediamente 94 lavoratori (81% dipendenti soci e 19% dipendenti non soci), offrendo opportunità di lavoro a 54 persone svantaggiate (categoria che include persone con disabilità fisiche/psichiche,

disoccupati di lungo periodo, ex detenuti, ecc.). Ciò significa che oltre la metà dell'organico appartiene a categorie protette, un dato in linea con la mission (superiore al minimo del 30% richiesto dalla legge per cooperative B). In termini di inclusione lavorativa, il bilancio riporta anche alcuni KPI chiave monitorati: ad esempio, 54 inserimenti lavorativi attivati nell'anno (nuove persone svantaggiate avviate al lavoro in cooperativa), una percentuale media annuale di personale svantaggiato pari al 67% sul totale del personale (indicatore calcolato considerando anche periodi parziali), e 9 convenzioni art.14 attive con aziende esterne (strumento previsto dalla legge 276/2003 per far assumere indirettamente persone disabili tramite cooperativa). Questi numeri attestano il volume e l'efficacia dell'attività di Naturcoop nell'inserire fasce deboli nel mercato del lavoro. Un altro indicatore interessante è il tasso di turnover del personale, pari al 46%: valore piuttosto elevato, ma che viene spiegato come fisiologico in una realtà di transizione dove molti lavoratori svantaggiati dopo un periodo in cooperativa passano ad altre occupazioni o cessano al termine di programmi formativi. In effetti, la mission prevede anche l'*uscita positiva* delle persone verso lavori esterni, il che contribuisce a un turnover che non è da leggere unicamente in ottica negativa.

Sul fronte della qualità del lavoro offerto, Naturcoop mostra buone performance: tutti i lavoratori sono assunti regolarmente e coperti da CCNL (100% sotto contrattazione collettiva nazionale Cooperative Sociali o Florovivaisti), e la cooperativa si impegna a garantire salari minimi adeguati almeno ai livelli contrattuali (nessun caso di paga inferiore ai minimi di legge, come da autocertificazione in B10a). Il gender pay gap risulta praticamente nullo (0,53% a sfavore delle donne), indicando parità retributiva tra generi a parità di ruolo – risultato sicuramente favorito anche dalla trasparenza salariale tipica del settore cooperativo e dalla certificazione sulla parità di genere ottenuta. La composizione di genere del personale è equilibrata: 54% donne e 46% uomini, con presenza femminile anche in molti ruoli operativi tradizionalmente maschili (es. addette alle pulizie ambientali, giardiniere). Il bilancio enfatizza questo elemento, coerente con l'impegno antidiscriminazione e il recente adeguamento alla prassi UNI/PdR 125. Per quanto riguarda la formazione del personale, Naturcoop ha erogato in media 15 ore di formazione pro capite nell'anno, focalizzate sia su adempimenti obbligatori (sicurezza sul lavoro, formazione specifica per mansione) sia su percorsi professionalizzanti (es. corsi di giardinaggio avanzato, patente macchine operatrici) per migliorare l'occupabilità futura dei lavoratori svantaggiati. In particolare, il bilancio evidenzia il progetto di formazione interna *"Sociale²"* realizzato in partenariato con enti pubblici, grazie a cui 13 persone svantaggiate hanno beneficiato di tirocini formativi integrativi durante il 2024.

Tali iniziative contribuiscono all'elevato numero di ore medie registrate e rappresentano un investimento nella crescita delle competenze dei dipendenti.

Un aspetto cruciale trattato è la salute e sicurezza sul lavoro. Naturcoop, operando in attività manuali e all'aperto, presta particolare attenzione a questo ambito. Nel 2024 si sono verificati 2 infortuni sul lavoro (nessuno mortale), con un tasso di frequenza calcolato – su base 1.000 ore lavorate – pari a circa 11%. Il report fornisce i dettagli: si trattava di infortuni di lieve entità, immediatamente gestiti secondo le procedure di sicurezza. Non vi sono stati decessi né per infortuni né per malattie professionali, confermando l'efficacia delle misure preventive. Naturcoop è certificata ISO 45001 per la sicurezza e applica rigorosamente il D.Lgs. 81/08 (come dichiarato in C6), con attività di formazione periodica, sorveglianza sanitaria e riunioni periodiche di sicurezza che coinvolgono rappresentanti dei lavoratori. Il bilancio segnala anche l'adozione di strumenti di tutela innovativi come il sistema di segnalazione anonima (whistleblowing) per eventuali violazioni in materia di diritti e sicurezza, benché nel 2024 non siano emersi casi di questo tipo (C7: zero incidenti gravi relativi a diritti umani/lavoro). Complessivamente la performance su sicurezza è buona, considerando il settore: l'indice di frequenza infortuni è basso e vi è piena conformità normativa, frutto di un impegno costante e certificato.

Infine, la dimensione sociale del bilancio include anche l'impatto sociale sul territorio, descritto per lo più qualitativamente. Naturcoop sottolinea i benefici generati: totali 15 progetti attivi con enti pubblici nel 2024 (es. manutenzione cimiteri, pulizia parchi affidati a persone svantaggiate), partecipazione a 2 contratti di rete con altre cooperative per ampliare le opportunità lavorative, organizzazione di eventi di sensibilizzazione e la collaborazione con associazioni locali. Benchè tali aspetti escano dal perimetro stretto delle metriche VSME, la versione comunicativa del bilancio dedica una sezione al *"Valore sociale sul territorio"* dove si illustrano storie di successo di inserimenti lavorativi e testimonianze degli utenti dei servizi (Naturcoop, 2025b). Questo arricchimento narrativo mira a dare volto umano ai numeri, evidenziando l'effetto positivo che sta dietro agli indicatori (Arena *et al*., 2018). Ad esempio, viene raccontato il caso di un lavoratore svantaggiato che, dopo un anno in Naturcoop, ha trovato impiego stabile presso un'azienda ordinaria: un risultato non colto da alcuna metrica ma fondamentale per misurare l'impatto reale della cooperativa.

In sintesi, la performance sociale 2024 di Naturcoop può considerarsi molto positiva: la cooperativa ha rispettato e superato i propri obiettivi di inclusione (numero di inserimenti,

percentuale di personale svantaggiato), garantendo al contempo condizioni di lavoro dignitose e crescita professionale per tutti i dipendenti. Non emergono criticità strutturali (come controversie sindacali o abbandoni massivi di lavoratori), segno di un buon clima organizzativo. Gli unici punti su cui riflettere – discussi poi criticamente nel cap.4 – possono essere il turnover elevato e la mancanza di indicatori di risultato di medio termine (ad es. quanti svantaggiati proseguono con successo fuori dalla cooperativa), aspetti che però Naturcoop sta iniziando a monitorare attraverso partnership con enti valutatori (Costa & Pesci, 2016).

Dimensione di Governance:

Per quanto riguarda la governance, oltre alle informazioni già illustrate in 3.2.1, il bilancio fornisce alcuni indicatori specifici e considerazioni sull'assetto di controllo e compliance di Naturcoop. Come da metrica B11, viene ribadito che nel 2024 non si sono verificati episodi di corruzione, frode o altre violazioni legali gravi da parte dell'organizzazione. Questo dato, seppur atteso in una realtà di piccole dimensioni e forte etica interna, è fondamentale da comunicare per completezza e per rassicurare gli stakeholder istituzionali sul rispetto della legalità (OECD, 2023). Oltre a ciò, la cooperativa evidenzia di aver ottemperato a tutti gli obblighi di trasparenza previsti per legge: dal deposito del bilancio civilistico (con relative relazioni) alla pubblicazione del bilancio sociale conforme al D.Lgs. 112/2017 sul proprio sito, nonché alla comunicazione annuale sulla piattaforma di Confcooperative relativa agli indicatori sociali (Confcooperative Lombardia, 2021). Questo pone Naturcoop tra le organizzazioni del Terzo Settore più attente alla rendicontazione, andando ora addirittura oltre il compliance minimo tramite il bilancio di sostenibilità volontario.

Un indicatore di governance inserito (C9) – già menzionato – è la quota di diversità di genere nel CdA, pari a 0% femminile, essendo il Consiglio composto da 3 uomini. Il bilancio riporta il dato in modo trasparente e, nella versione comunicativa, accompagna l'informazione con un commento in cui la cooperativa riconosce la necessità di migliorare sotto questo profilo, impegnandosi a incoraggiare una maggiore partecipazione femminile nelle prossime elezioni societarie (Naturcoop, 2025b). Sebbene le piccole cooperative spesso abbiano organi ristretti in cui i ruoli apicali sono ricoperti dai soci fondatori, evidenziare questa lacuna denota onestà intellettuale e volontà di allinearsi alle best practice di governance inclusiva (Salvioni & Gennari, 2019).

Il bilancio tocca anche il tema delle politiche di compliance interna: come già detto, non esiste un codice etico formale, ma vengono elencati i capisaldi etici operativi rispettati

(divieto di lavoro minorile/forzato, pari opportunità, tutela della privacy degli utenti, ecc.). Inoltre, si descrive l'organizzazione interna dei controlli: il fatto di avere un collegio sindacale attivo, un revisore per la certificazione del bilancio economico e procedure amministrative mappate in ISO 9001 fornisce garanzie sulla robustezza dei processi gestionali. Naturcoop cita anche la propria adesione a reti associative (Consorzio *Mestieri Lombardia* e Federazione *Confcooperative*) che comportano ulteriori livelli di sorveglianza e supporto gestionale esterni. Ad esempio, l'appartenenza al Consorzio Mestieri implica audit periodici di qualità sul servizio di inserimento lavorativo e conformità ai requisiti regionali. Tutti questi elementi, sebbene difficili da quantificare in metriche, vengono narrati per dare un quadro completo della governance multilivello in cui Naturcoop opera.

Un punto di forza evidenziato è la cultura della trasparenza: la decisione stessa di pubblicare un bilancio di sostenibilità e renderlo disponibile online è presentata come parte di un percorso di apertura e dialogo con gli stakeholder. La sezione governance anticipa che il bilancio sarà diffuso sia internamente (assemblea soci, dipendenti) sia esternamente (partner, enti pubblici, comunità locale via web), e che Naturcoop intende raccogliere feedback anche su questo documento per migliorare in futuro. Ciò riflette una mentalità di accountability continua, in linea con le evoluzioni normative che spingono verso una disclosure sempre maggiore anche per gli enti non profit (European Commission, 2023; EFRAG, 2023).

In conclusione, la performance di governance descritta nel bilancio mostra un'organizzazione prudentemente gestita e retta, priva di scandalosità o criticità sostanziali, ma consapevole di poter progredire ulteriormente in formalizzazione (codice etico) e inclusività (diversità organi). Il quadro complessivo, considerando insieme le dimensioni E, S e G, è quello di una cooperativa che ha già integrato molti aspetti di sostenibilità nei suoi processi e che attraverso il bilancio ne ha preso piena coscienza quantitativa e qualitativa. La prossima sezione sugli obiettivi futuri delineerà come Naturcoop intende partire da questi risultati per impostare azioni migliorative.

3.2.4 Obiettivi futuri e miglioramenti attesi

L'ultima sezione del bilancio di sostenibilità è dedicata a proiettare lo sguardo in avanti, delineando gli impegni futuri che Naturcoop assume a partire dai risultati emersi. Questo capitolo conclusivo (spesso denominato "Piano di miglioramento" o "Prospettive future") è fondamentale per completare il ciclo di rendicontazione: dopo aver misurato la situazione attuale, si definiscono le strategie e target per progredire nel triennio

successivo, in coerenza con la logica del miglioramento continuo (PDCA). Naturcoop articola i propri obiettivi futuri sia lungo le tre dimensioni ESG, sia su aspetti trasversali di governance del processo di sostenibilità. Di seguito se ne sintetizzano i punti principali:

- Obiettivi ambientali: alla luce del primo calcolo di carbon footprint, Naturcoop si impegna a sviluppare entro il 2025 un Piano di riduzione delle emissioni GHG, con target quantitativi di medio termine. L'obiettivo indicativo è di ridurre le emissioni Scope1+2 di almeno il 5-10% entro il 2027, attraverso interventi come l'acquisto di veicoli a minor consumo (elettrici o ibridi) per rimpiazzare gradualmente quelli più obsoleti, l'installazione aggiuntiva di impianti fotovoltaici in sede per coprire il 50% del fabbisogno elettrico entro due anni, e l'ottimizzazione dei percorsi e turni per minimizzare i chilometri percorsi dai mezzi. Parallelamente, Naturcoop intende potenziare il monitoraggio energetico: in programma vi è l'implementazione di un sistema di tracking mensile dei consumi di carburante e elettricità, così da sensibilizzare i responsabili di settore su eventuali sprechi e intervenire tempestivamente (ad es. formazione degli autisti su guida ecologica). Sul fronte rifiuti, l'obiettivo è mantenere il tasso di riciclo sopra l'85% stabilmente, puntando a ridurre la quota di rifiuti non recuperabili (ad esempio introducendo ulteriori pratiche di riuso creativo degli scarti vegetali, o accordi con aziende di riciclo per materiali prima non riciclabili). Naturcoop valuterà anche la possibilità di ottenere in futuro la certificazione EMAS per dare riconoscimento esterno al proprio sistema di gestione ambientale, sebbene questo sia un obiettivo a più lungo termine subordinato alle risorse disponibili. In generale, gli obiettivi ambientali riflettono la volontà di passare da una fase di "misurazione" a una fase di riduzione attiva dell'impatto, per contribuire concretamente alla transizione ecologica in atto (European Commission, 2023).

- Obiettivi sociali: Naturcoop intende consolidare e ampliare i propri risultati d'inclusione. Un obiettivo chiave è aumentare il numero di inserimenti lavorativi annui di persone svantaggiate, portandolo da 54 (2024) a almeno 60 entro il 2026 (+11%), compatibilmente con la crescita delle attività. Ciò sarà possibile tramite la partecipazione a nuovi progetti finanziati (es. bandi regionali per l'inserimento lavorativo) e il rafforzamento delle partnership con i servizi sociali del territorio. Contestualmente, la cooperativa mira a migliorare il tasso di stabilizzazione di questi inserimenti: attualmente non viene misurato in bilancio quanti inserimenti

si traducono in impieghi duraturi oltre 12 mesi, ma l'obiettivo implicito è aumentare tale percentuale (indicatore di esito dell'impatto sociale). Per farlo, Naturcoop punterà su programmi di tutoraggio intensivo e formazione personalizzata (Arena *et al*., 2018) – ad esempio estendendo il progetto *Sociale²* – e su accordi con imprese del territorio disposte ad assumere i lavoratori formati. Sul fronte dipendenti, un obiettivo è ridurre il turnover migliorando il benessere organizzativo: a tal fine, si prevede di introdurre misure di welfare aziendale (già nel 2025 sono stati attivati buoni carburante per i dipendenti a basso reddito e un servizio di supporto psicologico convenzionato), nonché percorsi di crescita interna per trattenere più a lungo i talenti. Naturcoop punta, inoltre, a rafforzare la parità di genere e la diversità: ambisce a portare donne anche in ruoli non tradizionali (ad es. capo squadra manutenzione verde) tramite formazione adeguata, e ad aumentare l'assunzione di giovani NEET (giovani non occupati né in formazione) sfruttando stage e apprendistati. Un segnale concreto sarà la formalizzazione di un Codice Etico e di Condotta interno (prevista per il 2025), che includerà principi specifici su pari opportunità, zero tolleranza verso molestie e impegni su coinvolgimento dei lavoratori nelle decisioni. Questo colmerà la lacuna attuale e darà un riferimento valoriale scritto a tutti i soci-lavoratori, in linea con le raccomandazioni internazionali (OECD, 2023).

- Obiettivi di governance e trasparenza: in ambito G, Naturcoop ha delineato alcune azioni per migliorare la propria governance della sostenibilità. Primo, si propone di incrementare la diversità nel CdA alle prossime elezioni sociali (previste nel 2026): l'obiettivo dichiarato è avere almeno 1 membro del CdA di genere femminile o proveniente dalle categorie svantaggiate, così da portare punti di vista più eterogenei nei vertici (Salvioni & Gennari, 2019). Secondo, la cooperativa intende formalizzare e approvare entro il 2025 il Codice Etico già menzionato, coinvolgendo i soci nella sua stesura per assicurare che rispecchi i valori condivisi: questo documento definirà standard etici chiari per dirigenti, dipendenti e partner, contribuendo anche a prevenire rischi reputazionali. Terzo, Naturcoop vuole istituzionalizzare la rendicontazione di sostenibilità come pratica ricorrente: l'obiettivo è pubblicare il bilancio di sostenibilità annualmente, facendolo diventare parte integrante dei documenti societari al pari del bilancio economico. A tal fine, verrà creato un piccolo team interno ESG (anche informale) composto da referenti di area, che si riunirà periodicamente per raccogliere dati e monitorare gli indicatori durante l'anno – così da rendere il

processo di reporting 2025 più snello e tempestivo. In prospettiva, Naturcoop valuterà anche la possibilità di sottoporre il bilancio di sostenibilità futuro a verifica esterna indipendente o di aderire a iniziative come il rating Ecovadis, soprattutto se questo potrà aumentarne la credibilità e aprire opportunità (ad es. partecipare a bandi dove è richiesto un rating ESG). Infine, sul piano della trasparenza verso l'esterno, si punterà a migliorare la comunicazione dei risultati ESG: l'esperienza della versione comunicativa verrà consolidata, con l'aggiornamento costante della sezione del sito web dedicata alla sostenibilità e momenti di presentazione pubblica (ad esempio eventi locali o webinar) per condividere con la comunità i progressi annuali. Ciò è in linea con la crescente domanda di informazioni non finanziarie da parte di stakeholder finanziatori e partner commerciali (Tavolo per la Finanza Sostenibile, 2024).

Nel bilancio, questi obiettivi sono spesso sintetizzati in tabelle o bullet point, indicando per ciascun impegno una breve descrizione, un orizzonte temporale (breve/medio termine) e talvolta un KPI associato (se misurabile). Ad esempio: "Riduzione emissioni CO_2 del 5% entro 2026 (KPI: tonnellate CO_2eq Scope1+2)" oppure "Adozione Codice Etico entro dicembre 2025 (KPI: approvazione CdA)". Questo approccio consente di quantificare i miglioramenti attesi e facilitare il monitoraggio negli anni successivi (KPMG, 2022).

La sezione si chiude con una riflessione finale sul fatto che il bilancio di sostenibilità 2024 rappresenta un punto di partenza: Naturcoop riconosce di aver avviato un percorso e di dover perseverare per consolidarlo e portarlo a maturità. Viene ribadita l'importanza di mantenere un dialogo continuo con gli stakeholder, ad esempio ripetendo l'analisi di materialità ogni 2-3 anni o quando vi siano cambiamenti rilevanti nel contesto (Naturcoop, 2025c). In tal modo, la cooperativa intende assicurarsi che i propri obiettivi rimangano allineati alle aspettative e ai bisogni emergenti. In ottica strategica, Naturcoop vede la sostenibilità come una leva di innovazione sociale: nel bilancio comunicativo si afferma che *"innovare significa trovare soluzioni più giuste, più eque, più sostenibili per le persone e per l'ambiente"* (Naturcoop, 2025b), indicando come l'attenzione ESG sarà progressivamente integrata nei nuovi servizi e progetti (ad es. sviluppare servizi di economia circolare, creare nuove attività lavorative "green" per i beneficiari). Questa visione prospettica colloca Naturcoop in linea con i trend evolutivi del Terzo Settore, in cui la sostenibilità diventa parte integrante della mission sociale (European Commission, 2023).

In conclusione, il capitolo 3 ha illustrato dettagliatamente come Naturcoop ha realizzato il suo primo bilancio di sostenibilità, dalla metodologia seguita ai contenuti emersi. Tale esperienza, analizzata criticamente nel capitolo successivo, evidenzia i progressi concreti compiuti dalla cooperativa sia sul piano gestionale (misurazione strutturata delle performance) sia su quello culturale (maggiore consapevolezza interna ed esterna). Gli obiettivi futuri tracciati dimostrano la volontà di dare continuità e spessore strategico a questo percorso. Nel complesso, la redazione del bilancio di sostenibilità di Naturcoop può essere considerata un caso esemplare di applicazione dello standard VSME in una PMI sociale, i cui insegnamenti e risultati verranno ora valutati criticamente.

4. Analisi critica e sviluppo strategico

Il presente capitolo fornisce una valutazione critica dei risultati ottenuti con la redazione del Bilancio di Sostenibilità di Naturcoop, analizzando sia gli esiti sostanziali emersi (in termini di performance e materialità) sia il processo metodologico seguito. L'obiettivo è di individuare i punti di forza e le criticità dell'esperienza, valutare l'efficacia delle metriche ESG adottate e riflettere sui limiti riscontrati, per poi delineare possibili sviluppi e strategie future. Questa analisi critica consente di contestualizzare il caso studio Naturcoop nello scenario più ampio del reporting di sostenibilità nelle PMI sociali, evidenziando lezioni apprese e raccomandazioni trasferibili. Si eviterà di ripetere concetti già esposti, concentrandosi invece sull'interpretazione e sul giudizio rispetto a quanto descritto in dettaglio nel capitolo precedente. In particolare, si approfondirà come i risultati del bilancio e dell'analisi di materialità riflettano (o meno) le aspettative iniziali e i benchmark del settore, quanto le metriche scelte siano risultate idonee a rappresentare l'impatto di Naturcoop, quali aspetti del processo di redazione hanno funzionato bene e quali hanno incontrato difficoltà, e infine quali azioni strategiche Naturcoop dovrebbe mettere in campo per capitalizzare su questa prima esperienza di rendicontazione e migliorarsi ulteriormente in futuro.

4.1 – Analisi dei risultati del bilancio e della materialità

Dall'esame del Bilancio di Sostenibilità 2024 di Naturcoop emergono numerosi risultati positivi, che attestano sia la bontà dell'operato della cooperativa in ambito ESG, sia la validità del percorso di rendicontazione intrapreso. In primo luogo, l'analisi di materialità ha confermato un forte allineamento tra le priorità percepite dagli stakeholder e la mission e visione interne di Naturcoop. Tutti i temi considerati rilevanti dalla cooperativa (dall'inclusione sociale alla gestione ambientale) hanno trovato riscontro nell'interesse

degli stakeholder esterni, senza evidenziare discrepanze significative. Il fatto che ben 38 stakeholder abbiano partecipato attivamente alla consultazione e che la maggior parte dei temi abbia ottenuto punteggi alti (medi >8 su 10) indica una convergenza di vedute: Naturcoop è percepita come impegnata su aspetti realmente importanti e non vi sono aspettative critiche trascurate (Naturcoop, 2025c). Questo risultato non era scontato – in alcune organizzazioni capita che gli stakeholder identifichino come materiali temi nuovi o differenti rispetto a quelli su cui l'azienda si concentra (AccountAbility, 2015) – mentre nel caso Naturcoop la materialità ha piuttosto validato e prioritizzato i temi già intuibili dalla sua mission. Ad esempio, l'alto punteggio attribuito al tema dell'inserimento lavorativo di persone svantaggiate conferma la centralità di tale aspetto, così come l'attenzione data a salute e sicurezza sul lavoro e qualità del lavoro riflette la reputazione di Naturcoop come datore di lavoro responsabile. Interessante è anche la forte rilevanza accordata a temi ambientali come la riduzione delle emissioni e la gestione dei rifiuti: ciò suggerisce che gli stakeholder (pubblici committenti, comunità locale, ecc.) si aspettano da Naturcoop non solo impatto sociale, ma anche un contributo proattivo alla sostenibilità ambientale, segno dei tempi in cui persino le organizzazioni sociali sono chiamate a fare la propria parte per le sfide climatiche (European Commission, 2023). In sintesi, l'analisi di materialità può considerarsi un successo metodologico: ha prodotto una matrice chiara e condivisa dei temi prioritari su cui Naturcoop dovrà focalizzarsi, fornendo una base solida e data-driven alla rendicontazione. Questo esito è in linea con le best practice internazionali, secondo cui la materialità ben condotta migliora la qualità del reporting e la credibilità presso gli stakeholder (GRI, 2021).

Passando ai risultati di performance ESG emersi, il bilancio evidenzia diversi punti di forza nelle tre dimensioni. Sul piano sociale, Naturcoop ha potuto quantificare e mettere in luce il proprio impatto sociale positivo: 54 persone svantaggiate occupate in un anno e decine di nuovi inserimenti attivati rappresentano un contributo tangibile al territorio in termini di inclusione e coesione sociale. Questi numeri, ora documentati con rigore, rafforzano la narrazione dell'efficacia della cooperativa nella sua missione statutaria. Inoltre, indicatori come la parità salariale di genere (~99,5%) e la copertura completa da CCNL mostrano che Naturcoop non solo crea posti di lavoro, ma lo fa garantendo qualità del lavoro e rispetto dei diritti, aspetto non scontato nemmeno nel terzo settore. Il bilancio ha anche permesso di dare evidenza a certificazioni e iniziative spesso poco valorizzate: ad esempio, l'ottenimento della UNI/PdR 125:2022 (certificazione pari opportunità) e della ISO 45001 (sicurezza) sono state riportate e contestualizzate, segnalando agli stakeholder l'esistenza di sistemi di gestione robusti e verificati (Naturcoop, 2025a).

Questo accresce la credibilità di Naturcoop come organizzazione affidabile e impegnata a migliorarsi, potenzialmente aumentando la fiducia di enti pubblici e finanziatori (Salvioni & Gennari, 2019). Sul fronte ambientale, il risultato più importante è aver misurato per la prima volta la baseline di emissioni GHG e dei consumi: il dato di 217 ton CO_2eq/anno fornisce un punto di partenza concreto su cui costruire piani di riduzione. Quantificare l'impronta ecologica – come raccomandato dal GHG Protocol – è un passo fondamentale, poiché rende tangibile una dimensione (clima) altrimenti astratta e consente di fissare obiettivi futuri (WRI & WBCSD, 2004). Anche qui vi sono punti di forza: le emissioni indirette risultano basse grazie all'uso di energia elettrica parzialmente rinnovabile; inoltre, il tasso di riciclo rifiuti all'87% è leggermente superiore alla media nazionale e indica pratiche ambientali virtuose (Naturcoop, 2025a). Questi risultati ambientali, pur migliorabili, posizionano Naturcoop come attore consapevole nel campo green, fatto che può costituire un vantaggio competitivo nelle gare pubbliche dove ormai spesso si valutano anche aspetti ecologici dei fornitori (Tavolo per la Finanza Sostenibile, 2024). Infine, sulla governance, il bilancio ha messo in evidenza la trasparenza di Naturcoop: nessun caso di corruzione, rispetto normative, introduzione di un canale di whistleblowing – tutti elementi che compongono un'immagine di integrità e buona gestione. Averli documentati pubblicamente aiuta a consolidare la reputazione di Naturcoop presso stakeholder istituzionali e finanziari, per i quali la governance è un criterio essenziale di valutazione (KPMG, 2022).

Oltre ai punti di forza, l'analisi dei risultati fa emergere anche alcune aree critiche o di attenzione. Un primo aspetto da rilevare è la presenza di alcuni indicatori di performance meno positivi: ad esempio, il tasso di turnover al 46% segnala una certa instabilità della forza lavoro. Sebbene, come discusso, questo possa in parte riflettere l'obiettivo virtuoso di "far uscire" i beneficiari verso l'esterno, un turnover elevato potrebbe anche indicare la difficoltà di trattenere figure chiave o di garantire continuità ai progetti (Álvarez Jaramillo et al., 2019). Questo dato richiederà monitoraggio e, possibilmente, azioni correttive (come piani di retention per i lavoratori più strategici). Un altro dato da interpretare è la quota zero di donne nel CdA, che configura un gap di governance: la mancanza di diversità ai vertici può comportare punti di vista meno plurali nelle decisioni e potrebbe essere percepita negativamente da alcuni stakeholder (specie considerato che la maggioranza dei dipendenti è invece femmina). Naturcoop ha dimostrato trasparenza nel comunicarlo e volontà di migliorare, ma ad oggi resta un punto debole in termini di allineamento con le migliori pratiche ESG (Salvioni & Gennari, 2019). Anche sul fronte ambientale, pur senza criticità gravi, i risultati evidenziano la dipendenza forte

dai carburanti fossili: oltre il 98% del consumo energetico è non rinnovabile, e le emissioni sono concentrate su attività core difficilmente eliminabili. Ciò significa che riduzioni significative di CO_2 richiederanno investimenti non banali (flotta elettrica, ecc.), e questo rappresenta una sfida futura. Allo stesso modo, l'assenza di monitoraggio su Scope 3 (emissioni indirette a monte/valle) – non richiesto dal VSME – implica che impatti potenziali della catena di fornitura non sono ancora considerati: con l'evolvere degli standard potrebbe emergere la necessità di affrontarli (EFRAG, 2023). Infine, l'aver misurato molti aspetti per la prima volta fa sì che manchi una serie storica: ad oggi Naturcoop non può valutare trend (crescita/diminuzione) delle proprie performance perché dispone solo del dato 2024. Questo limita un po' l'interpretazione: per esempio, non si sa se le 217 ton CO_2 siano un miglioramento o peggioramento rispetto all'anno prima, o se il 54% di donne in organico sia in aumento o diminuzione. Naturalmente ciò è intrinseco al primo bilancio e verrà colmato col tempo, ma va tenuto presente che le conclusioni tratte ora sono "statiche" e andranno ricalibrate su base pluriennale una volta che si avranno confronti.

In generale, comunque, i risultati complessivi delineano un quadro molto positivo: Naturcoop ha potuto dimostrare con dati e fatti la validità del proprio modello (creazione di valore sociale con standard di gestione elevati), e ha individuato con chiarezza dove concentrare gli sforzi migliorativi (es. ridurre emissioni, formalizzare governance). Questa chiarezza rappresenta di per sé un importante outcome del progetto di rendicontazione: come spesso notato in letteratura, il processo di misurazione ESG può aiutare le organizzazioni a capire meglio se stesse e a focalizzare la strategia (Arena et al., 2018; Costa & Pesci, 2016). Nel caso di Naturcoop, ora esiste una baseline strutturata di indicatori di performance e una lista di priorità strategiche condivise: ciò fornisce una base concreta da cui partire per integrare la sostenibilità nei piani di sviluppo futuri (European Commission, 2023). Ad esempio, sapendo che la sicurezza sul lavoro è già buona ma la diversità in CdA no, il CdA potrà pianificare interventi mirati; avendo misurato la carbon footprint, potrà darsi target di riduzione specifici. In definitiva, l'analisi dei risultati conferma l'utilità del bilancio di sostenibilità come strumento gestionale oltre che comunicativo: esso non solo rende conto agli stakeholder esterni (migliorando la trasparenza e la reputazione), ma fornisce anche insight ai decisori interni, fungendo da cruscotto per orientare le scelte (Johnson & Schaltegger, 2016).

4.2 – Valutazione dell'efficacia delle metriche ESG adottate da Naturcoop

Un aspetto cruciale emerso dall'esperienza è la valutazione di quanto le metriche ESG adottate – principalmente quelle previste dallo standard VSME – si siano rivelate efficaci nel rappresentare in modo completo e accurato la sostenibilità di Naturcoop. In altre parole, le metriche scelte hanno permesso di misurare ciò che davvero conta (i temi materiali) e di comunicare adeguatamente la performance ai vari stakeholder? Analizzando caso per caso, la risposta è in larga parte positiva, pur con alcuni limiti e margini di miglioramento tipici dell'applicazione di standard generali a realtà specifiche.

Sul fronte ambientale, le metriche VSME (consumi energetici, emissioni GHG, rifiuti, acqua, ecc.) hanno coperto gli aspetti principali dell'impatto ecologico di Naturcoop. Indicatori chiave come le tonnellate di CO_2eq emesse o i kg di rifiuti prodotti e riciclati sono risultati non solo misurabili, ma anche significativi per valutare la sostenibilità ambientale dell'organizzazione. Questi parametri quantificabili hanno fornito obiettivamente la dimensione dell'impatto (es: 217 ton CO_2eq) e consentono confronti con benchmark esterni o futuri obiettivi (WRI & WBCSD, 2004). L'adozione del framework del GHG Protocol per calcolare le emissioni è stata coerente con gli standard internazionali, garantendo robustezza metodologica e comparabilità (European Commission, 2023). Anche metriche come il tasso di riciclo si sono rivelate efficaci nel mettere in risalto performance virtuose che altrimenti sarebbero rimaste implicite. Possiamo quindi affermare che, per la dimensione E, le metriche standard proposte dal VSME si adattavano bene alla realtà di Naturcoop, che pur essendo una PMI ha un profilo ambientale classico (consumo energia, produzione rifiuti) simile ad aziende più grandi. Ciò conferma l'utilità del VSME come strumento scalabile: la standardizzazione ha funzionato, fornendo indicatori adatti senza troppa complessità (EFRAG, 2024a). Un piccolo limite è che alcune metriche ambientali erano poco rilevanti (es. biodiversità, materiali) e difatti Naturcoop le ha in parte tralasciate: ciò però non è un difetto in senso stretto, perché lo standard prevedeva tale flessibilità (possibilità di dichiarare la non applicabilità) e la cooperativa ha saputo esercitarla. Forse, se si volesse una rappresentazione ancor più fedele, si potrebbero aggiungere metriche specifiche sulla mobilità sostenibile (es. % mezzi a bassa emissione) data l'importanza dei trasporti nel loro impatto – indicatori non esplicitamente presenti nel VSME ma che Naturcoop potrebbe monitorare internamente per arricchire il quadro.

Per quanto riguarda la dimensione sociale, le metriche adottate (organico per tipologie, infortuni, ore formazione, pay gap, ecc.) hanno coperto i principali aspetti di gestione del

personale e tutela dei lavoratori, offrendo un quadro efficace del capitale umano della cooperativa. Si è potuto rendicontare quanti lavoratori svantaggiati sono impiegati, la stabilità contrattuale, la sicurezza, ecc., tutti elementi essenziali per giudicare la sostenibilità sociale interna. Queste metriche sono risultate pertinenti e facili da comprendere anche per stakeholder non esperti: ad esempio, comunicare che il 100% dei dipendenti è coperto da contrattazione collettiva trasmette immediatamente l'idea di un'azienda rispettosa dei diritti (European Commission, 2023). Un limite va però evidenziato: tali metriche, incentrate soprattutto sul personale interno, non esauriscono l'impatto sociale complessivo di Naturcoop. La mission della cooperativa è creare inclusione e beneficio sociale anche per la comunità e per i beneficiari indiretti (famiglie, enti pubblici…), ma il VSME non prevede indicatori di outcome sociale verso l'esterno (ad es. livello di autonomia raggiunto dai lavoratori svantaggiati dopo un anno, soddisfazione degli enti committenti, risparmio per la collettività generato). Questo è comprensibile, perché misurare l'impatto sociale in senso più ampio richiederebbe metriche qualitative e valutazioni longitudinali (Ministero del Lavoro, 2019b), tuttavia è una zona in cui il bilancio di sostenibilità ha dovuto integrare la narrazione qualitativa (storie di successo) per colmare il gap. In pratica, le metriche ESG standard hanno catturato bene la sostenibilità interna (come Naturcoop tratta i propri lavoratori), ma meno la sostenibilità esterna (come Naturcoop migliora la società attorno a sé). Questo limite non inficia l'utilità delle metriche adottate, ma suggerisce che in futuro Naturcoop potrebbe considerare di aggiungere qualche indicatore di impatto sociale specifico, magari mutuandolo dal bilancio sociale ministeriale o da linee guida di impact assessment (Costa & Pesci, 2016). Ad esempio, la cooperativa potrebbe misurare il tasso di prosecuzione lavorativa dei propri inserimenti o il livello di soddisfazione degli utenti dei servizi ambientali, per integrare il quadro offerto dalle metriche VSME.

Venendo alla governance, qui lo standard VSME fornisce poche metriche (assenza di episodi corruttivi, quota diversità CdA, etc.) e di conseguenza il bilancio ha dovuto completare con informazioni descrittive. Le metriche B11 e C9 adottate sono risultate efficaci nel loro ambito: riportare zero casi di corruzione e 0% donne CdA ha informato in modo diretto su questi due aspetti cruciali (legalità e diversità). Tuttavia, la governance è per sua natura difficile da condensare in numeri; aspetti come l'etica, i controlli interni, la partecipazione dei soci, sono stati narrati testualmente. Qui l'efficacia delle metriche standard appare limitata: se ci si basasse solo su B11 e C9, avremmo uno sguardo molto parziale (non c'è corruzione, ma CdA è tutto maschile). Per fortuna, Naturcoop ha integrato con ulteriori disclosure (es. codice etico assente ma in costruzione,

whistleblowing attivo, organigramma e organi di controllo presenti) – in tal senso, la flessibilità del VSME ha permesso di aggiungere volontariamente queste informazioni. In ottica critica, ciò evidenzia che per una cooperativa sociale sarebbe forse utile qualche metrica specifica di governance partecipativa (non presente nel VSME): ad es. la % di soci lavoratori che partecipano all'assemblea annuale, o il numero di incontri di ascolto dei soci svolti, che darebbero conto del modello partecipativo. Questa mancanza è comprensibile dato che il VSME è pensato per PMI genericamente e non per cooperative in particolare (EFRAG, 2024b). Nonostante ciò, l'efficacia complessiva delle metriche di governance adottate da Naturcoop è stata buona nel trasmettere i concetti chiave: gli stakeholder leggendo il bilancio hanno potuto capire che la cooperativa è ben amministrata (nessuna irregolarità) e al tempo stesso dove deve migliorare (diversità). L'eventuale aggiunta di indicatori più dettagliati in futuro sarebbe un plus ma non indispensabile, a patto di mantenere una robusta descrizione qualitativa a complemento.

Un aspetto trasversale da valutare è l'equilibrio tra metriche quantitative e narrative qualitative nel bilancio. Le metriche ESG adottate hanno fornito oggettività e comparabilità, ma per alcuni stakeholder (specie quelli meno tecnici, es. alcuni soci o comunità locale) i numeri da soli possono risultare ostici o poco comunicativi (Castilla-Polo et al., 2024). Naturcoop ha affrontato questa sfida producendo una seconda versione comunicativa, dove i dati sono stati accompagnati da spiegazioni semplici, infografiche e storie. Questa scelta indica implicitamente che, sebbene le metriche fossero efficaci sul piano del contenuto informativo, la loro comunicabilità non era immediata per tutti i pubblici – un problema noto del reporting ESG tecnico (KPMG, 2022). Dunque, si può concludere che le metriche adottate sono state efficaci per il fine di misurazione interna e rendicontazione formale, ma per l'efficacia comunicativa verso stakeholder meno specializzati è stato necessario un lavoro di traduzione e storytelling. Ciò non sminuisce il valore delle metriche, anzi conferma che un buon report deve combinare entrambi gli approcci: dati solidi e narrazione accessibile.

In definitiva, la scelta di adottare lo standard VSME con le sue metriche predefinite si è rivelata vincente per Naturcoop. Ha consentito di coprire tutti i temi materiali identificati (nessuno dei top temi è rimasto senza un indicatore correlato) e di farlo con indicatori robusti, standardizzati e riconosciuti, aumentando così la credibilità del bilancio (EFRAG, 2024a). Qualche piccola criticità riguarda la completezza: come visto, l'impatto sociale "esterno" e alcuni aspetti peculiari della governance cooperativa non trovano piena espressione nelle metriche standard, ma sono limiti aggirabili integrando informazioni

narrative o indicatori ad hoc. Dal punto di vista metodologico, Naturcoop ha mostrato una corretta applicazione dei principi: dove un indicatore era non pertinente, lo ha segnalato; dove aveva dati aggiuntivi utili, li ha inclusi in sezioni facoltative (naturale conseguenza dell'approccio comply or explain raccomandato – European Commission, 2023).

Un ultimo parametro di efficacia da considerare è la utilizzabilità futura delle metriche: avendo attivato la raccolta di questi indicatori, Naturcoop potrà d'ora in avanti misurare i progressi. Da questo punto di vista, le metriche scelte sono pertinenti e controllabili: la cooperativa ha accesso ai dati sottostanti (es. consumi, bilancio HR) e può replicare il calcolo annualmente senza dipendere da stime o indicatori troppo complessi. Questo aspetto pratico è cruciale per la sostenibilità del processo di reporting nelle PMI (Johnson & Schaltegger, 2016): metriche semplici ma significative garantiscono continuità. Se Naturcoop avesse scelto indicatori troppo sofisticati o difficili da reperire, rischierebbe di non poterli aggiornare regolarmente. Invece, con la suite attuale, l'autosufficienza informativa è raggiunta: i dati sono interni, già strutturati in fogli di lavoro, e possono essere facilmente sottoposti a revisione e validazione in futuro, anche nell'ottica di eventuali richieste da stakeholder (Tavolo per la Finanza Sostenibile, 2024).

In conclusione, le metriche ESG adottate da Naturcoop possono considerarsi efficaci e ben calibrate per lo scopo. Hanno fornito una rappresentazione fedele e quantificabile delle performance di sostenibilità della cooperativa, facilitando sia l'accountability verso l'esterno sia la gestione strategica interna (Arena et al., 2018). Alcune aree meno tangibili (impatto sociale esterno, cultura etica) hanno richiesto integrazioni qualitative – ciò riflette i limiti intrinseci di qualsiasi sistema di metriche nel catturare la totalità dei valori di un'organizzazione (Costa & Pesci, 2016). Nel complesso, però, l'esperienza Naturcoop dimostra che anche una PMI sociale può adottare un set di indicatori ESG strutturato e trarne beneficio: l'uso di standard come il VSME ha semplificato il processo e assicurato rilevanza e comparabilità, scongiurando il rischio di "misurare le cose sbagliate" o di perdere di vista elementi chiave (EFRAG, 2024b). Per il futuro, eventuali miglioramenti potranno includere metriche integrative su impatti sociali e governance partecipativa, ma senza stravolgere un impianto che si è dimostrato robusto.

4.3 – Punti di forza e criticità emerse durante il processo di rendicontazione

L'analisi critica del progetto di redazione del bilancio di sostenibilità di Naturcoop non può prescindere da una valutazione del processo svolto: al di là dei risultati in termini di

dati, è importante identificare cosa ha funzionato bene operativamente e cosa invece ha presentato difficoltà. Dall'esperienza sono emersi diversi punti di forza del processo, ma anche alcune criticità sia metodologiche che pratiche. Riconoscerli è utile per capire come consolidare i successi e affrontare le debolezze nelle future edizioni del bilancio.

Punti di forza del processo:

- Supporto convinto della leadership: sin dall'inizio, il progetto ha beneficiato del pieno sostegno del CdA e della Direzione di Naturcoop. Il Presidente e il Direttore hanno patrocinato l'iniziativa, inviando chiari segnali a tutta l'organizzazione sull'importanza del bilancio di sostenibilità. Questo ha facilitato la collaborazione interfunzionale, poiché i vari responsabili si sono sentiti responsabilizzati nel contribuire (KPMG, 2022). La validazione finale del documento da parte del CdA e la pubblicazione sul sito ufficiale confermano che la governance ha fatto proprio il progetto, un aspetto fondamentale per il successo (Arena et al., 2018).

- Coinvolgimento ampio degli stakeholder: il processo di rendicontazione è stato arricchito da un efficace coinvolgimento degli stakeholder, soprattutto attraverso l'analisi di materialità. Riuscire a coinvolgere 38 stakeholder esterni di diverse categorie è un risultato notevole per una piccola cooperativa e ha portato valore aggiunto al bilancio (AccountAbility, 2015). Ciò ha garantito una rendicontazione realmente multistakeholder, evitando l'autoreferenzialità e dando maggiore credibilità ai contenuti (Costa & Pesci, 2016). Anche internamente, la partecipazione di responsabili e soci alle interviste e discussioni ha fatto emergere informazioni preziose e creato un maggiore senso di ownership dei dati e obiettivi tra lo staff.

- Approccio strutturato e standardizzato: Naturcoop ha impostato il lavoro in modo molto organizzato, adottando sin dall'inizio lo standard VSME come cornice e pianificando le attività tramite flowchart e scadenze. Questo approccio "da progetto" ha permesso di completare la redazione in tempi relativamente brevi (circa 5 mesi) e di non tralasciare nessun aspetto rilevante (EFRAG, 2024a). La struttura modulare (Modulo Base + Completo) ha fornito una checklist chiara da seguire e ha ridotto incertezza metodologica: a differenza di organizzazioni che partono da zero a decidere cosa rendicontare, Naturcoop aveva uno schema predefinito di capitoli e metriche, riducendo così il rischio di dimenticare elementi importanti (European Commission, 2023). In altre parole, il VSME è stato un facilitatore del processo e la capacità del team di seguirlo fedelmente è stata un punto di forza operativo.

- Capacità di integrazione dati e informazioni: un altro punto di forza è stata la capacità di Naturcoop di raccogliere e integrare dati provenienti da fonti diverse (amministrazione, HR, operation) e combinarli con elementi qualitativi. Il team di lavoro – seppur ridotto – ha mostrato versatilità nel passare dall'analisi numerica (es. calcolo emissioni, elaborazione questionario) alla redazione narrativa (es. scrivere case study e descrizioni). Questa poliedricità di competenze si è rivelata fondamentale in un contesto PMI dove non esistono reparti dedicati al reporting (Álvarez Jaramillo et al., 2019). L'uso esteso di strumenti come Excel e Word, alla portata di tutti, ha semplificato la collaborazione: ad esempio, i responsabili area potevano facilmente inserire i propri dati nei fogli predisposti, e l'autrice ha potuto consolidarli senza bisogno di software sofisticati. La flessibilità operativa e lo spirito collaborativo tra colleghi sono emersi come veri punti di forza culturali di Naturcoop.

- Comunicazione interna ed esterna migliorata: il processo ha comportato un'intensa comunicazione interna (riunioni, briefing, feedback ai partecipanti) e, con la versione comunicativa, anche un bel prodotto di comunicazione esterna. Questo ha di fatto aumentato la visibilità dell'impegno di sostenibilità. Internamente, molti dipendenti hanno appreso per la prima volta alcuni dati complessivi (es. quante persone svantaggiate totali sono inserite, quante emissioni produciamo), generando maggiore consapevolezza e orgoglio di appartenenza. Esternamente, la pubblicazione del bilancio (soprattutto nella forma narrativa sul web) ha rafforzato la reputazione di Naturcoop presso partner e istituzioni locali. In pratica, il progetto di rendicontazione ha già prodotto benefici di sensibilizzazione e miglioramento dell'immagine, ancor prima dell'attuazione degli obiettivi futuri. Questo è un punto di forza spesso citato: il solo fatto di redigere un sustainability report tende a migliorare le percezioni degli stakeholder e a stimolare una cultura aziendale più attenta alla sostenibilità (KPMG, 2022). Naturcoop sta sperimentando proprio questo effetto.

Criticità emerse durante il processo:

- Disponibilità e qualità dei dati: una criticità ha riguardato la raccolta dati storici. In diversi casi i dati utili non erano immediatamente disponibili in forma strutturata. Ad esempio, per i consumi di carburante è stato necessario recuperare manualmente fatture e registri sparsi, perché non c'era un database centralizzato. Anche per i rifiuti, la cooperativa non aveva l'abitudine di consolidare annualmente i quantitativi: si è dovuto stimare sommando diversi formulari e rapportini di smaltimento. Questo processo ha richiesto tempo e talvolta stime approssimative (con un margine di errore accettabile, ma

comunque presente). La qualità dei dati iniziali non era sempre ottimale: per dire, la distinzione dettagliata tra tipi di rifiuti pericolosi e non pericolosi ha richiesto controlli incrociati, in assenza di un sistema informativo ambientale. Similmente, calcolare l'ora di formazione media ha implicato raccogliere registri cartacei dei corsi svolti, con rischio di omissioni. Questa criticità riflette una tipica barriera delle PMI nell'ESG reporting: l'assenza di sistemi di raccolta dati predisposti a fini di sostenibilità (Álvarez Jaramillo et al., 2019). Naturcoop ha ovviato con tanto lavoro manuale e coinvolgimento del personale, ma ciò ha aumentato il rischio di errori e la fatica. Inoltre, la mancanza di dati passati ha impedito di fare analisi di trend, come già detto. Nel complesso, la data availability è stata una sfida: sebbene alla fine tutti i dati chiave siano stati trovati, il processo non è stato efficiente. Questo suggerisce la necessità di implementare in futuro un sistema di raccolta dati più sistematico lungo l'anno, per non dover "inseguire" le informazioni all'ultimo (Johnson & Schaltegger, 2016).

- Curva di apprendimento metodologico: trattandosi della prima volta, il team ha dovuto imparare facendo. All'inizio vi è stata una fase di incertezza metodologica su come applicare esattamente lo standard VSME, interpretare alcune definizioni, ecc. Ad esempio, si è discusso a lungo se includere o meno la consorziata Mestieri Lombardia in tutti i dati consolidati: lo standard indicava di includerla perimetralmente, ma alcuni indicatori (es. organico, emissioni) sarebbero risultati poco rappresentativi se sommati su due realtà molto diverse. Si è infine deciso di includere Mestieri solo per le informazioni generali e di governance, mantenendo invece i dati operativi focalizzati su Naturcoop (Naturcoop, 2025a). Queste scelte metodologiche hanno richiesto tempo e confronto. In alcuni casi è stato necessario chiedere chiarimenti a esperti esterni o confrontare linee guida EFRAG (EFRAG, 2024b). Questa necessità di interpretazione è una criticità inevitabile quando si applica per la prima volta uno standard nuovo, per giunta ancora volontario e poco rodato. Naturcoop ha corso il rischio di incorrere in errori di applicazione; per minimizzarlo, ha adottato un approccio prudente includendo note esplicative su come certi dati sono stati elaborati (ad es. spiegando la formula intensità GHG e che si è usato metodo location-based per Scope 2). Tuttavia, rimane la consapevolezza che alcune scelte metodologiche (es. omissione di metriche irrilevanti) potrebbero non essere allineate al 100% con quanto farebbero altri: c'è quindi un lieve rischio di non comparabilità. Questa criticità si attenuerà in futuro con maggiore esperienza e con l'uscita di linee guida interpretative magari da EFRAG o associazioni (EFRAG, 2024b). Nel frattempo, la cooperativa ha fatto del suo meglio, ma la ripida curva di apprendimento iniziale ha certamente assorbito energie.

- Doppio sforzo per versione comunicativa: la scelta di realizzare due versioni del bilancio (tecnica e divulgativa) ha portato benefici comunicativi ma anche un carico di lavoro aggiuntivo. In pratica, terminato il bilancio VSME, si è dovuto reimpaginarlo e in parte riscriverlo per il pubblico generale, includendo più elementi grafici. Ciò ha quasi raddoppiato i tempi di redazione finale a maggio 2025, dovendo curare aspetti di design, foto, e semplificazione testi. Questa duplicazione è stata faticosa, anche perché le due versioni dovevano comunque combaciare nei dati numerici: è servita un'attenzione minuziosa per evitare disallineamenti (ad es. copiare correttamente tutti i numeri dal documento tecnico a quello narrativo). La criticità qui è strutturale: lo standard VSME produce un documento molto tecnico, di non facile lettura, costringendo se si vuole efficacia comunicativa a creare un secondo output (Castilla-Polo et al., 2024). Una soluzione potrebbe essere integrare già in corso d'opera la scrittura con un linguaggio più divulgativo per ridurre i riadattamenti, ma non è banale. Questa esperienza però ha evidenziato chiaramente la criticità: la frammentazione degli output comporta inefficienza.

- Misurazione di impatti intangibili: durante il processo ci si è scontrati con la difficoltà di misurare alcuni impatti meno tangibili. Ad esempio, come quantificare efficacemente la "qualità dell'inclusione" o il "benessere dei lavoratori" al di là dei meri numeri? Alcuni stakeholder interni avrebbero voluto vedere riflessi nel bilancio elementi come la soddisfazione dei beneficiari, le storie di vita cambiate, ecc. Tali elementi non trovavano spazio nelle metriche standard. Si è ovviato inserendo box narrativi e testimonianze (soprattutto nella versione comunicativa), ma resta la criticità metodologica che certe dimensioni qualitative dell'impatto sfuggono al reporting standard. Ciò non toglie valore al bilancio, ma segnala una limitazione percepita: alcuni soci anziani, leggendo la bozza tecnica, l'hanno trovata "fredda" perché parlava in numeri di un'attività che per loro è soprattutto umana. Questa discrepanza culturale è stata una piccola criticità di accettazione interna, poi superata mostrando la versione narrativa. Tuttavia, insegna che serve lavorare sulla cultura del dato: far capire che numeri e storie non sono antitetici ma complementari, e che la formalizzazione numerica serve a dare oggettività a ciò che si fa.

In definitiva, il bilancio di sostenibilità di Naturcoop è stato un successo con qualche fatica: le lezioni apprese dalle criticità saranno preziose per rendere il prossimo ciclo più snello. I punti di forza riscontrati – in primis la volontà e la partecipazione delle persone – costituiscono un ottimo auspicio perché, risolti gli intoppi iniziali, Naturcoop possa

istituzionalizzare la rendicontazione ESG come pratica virtuosa e meno onerosa negli anni a venire.

4.4 – Limiti metodologici e operativi riscontrati nel progetto

Approfondendo quanto accennato nelle criticità, è utile distinguere i limiti incontrati in due categorie: limiti di natura metodologica (inerenti all'impostazione, agli strumenti concettuali e normativi utilizzati) e limiti di natura operativa (inerenti all'implementazione pratica, alle risorse e ai processi interni). Questa distinzione aiuta a capire quali problemi derivino dallo strumento scelto o dal contesto metodologico, e quali invece dal modo in cui il progetto si è dovuto svolgere nelle condizioni date. Di seguito si analizzano entrambe le tipologie.

Limiti metodologici:

- Adattabilità dello standard VSME: sebbene lo standard europeo per PMI abbia fornito un'ossatura preziosa, uno dei limiti metodologici emersi è la sua parziale rigidità rispetto alle peculiarità di una cooperativa sociale. Alcuni requisiti non si adattavano perfettamente e hanno richiesto interpretazione (come l'ambito di consolidamento con Mestieri Lombardia) o sono risultati ridondanti/irrilevanti (es. metriche su settori esclusi, ricavi tassonomia UE in C8, completamente non applicabili a Naturcoop). Pur essendo volontario, il VSME nasce per coprire un ampio spettro di PMI: ciò comporta necessariamente che qualche parte sia meno centrata su determinati tipi di organizzazione. Naturcoop ha dovuto quindi "piegare" leggermente lo standard alle proprie esigenze, introducendo note esplicative e omettendo alcune sezioni. Questo introduce un limite in termini di piena conformità: essendo il primo anno e non trattandosi di un obbligo di legge, ciò non ha avuto conseguenze, ma se un domani un ente terzo valutasse la conformità al VSME potrebbe notare queste flessibilità. Dunque, il limite è che lo standard non era tailor-made per cooperative sociali, e la metodologia ha dovuto essere adattata. In prospettiva, magari potrebbero emergere linee guida ad hoc per imprese sociali che integrino il VSME (ad es. aggiungendo metriche sociali di outcome), ma al momento Naturcoop ha navigato un po' "a vista" su questi aspetti (EFRAG, 2024b).

- Doppia materialità limitata all'impatto: un altro limite metodologico risiede nel fatto che l'analisi di materialità condotta – in linea con gli ESRS per PMI – si è focalizzata sulla materialità di impatto (impact materiality), trascurando l'altra dimensione della doppia materialità, ovvero la materialità finanziaria (come i fattori ESG influenzano l'azienda dal punto di vista finanziario). Nel caso di Naturcoop, questa seconda prospettiva non era

prioritaria, tuttavia con l'evolversi della normativa (CSRD) anche le imprese non profit potrebbero dover considerare rischi e opportunità finanziarie legati alla sostenibilità (European Commission, 2023). Nel bilancio 2024, temi come i rischi climatici per l'attività sono stati menzionati (C4), ma non analizzati quantitativamente in termini di impatti economici prospettici. Ad esempio, l'aumento del costo dei carburanti per la transizione ecologica è citato qualitativamente come rischio di transizione, ma non si è stimato l'effetto potenziale sui conti economici futuri. Questo limite metodologico è comprensibile data la complessità, però segnala che il bilancio potrebbe non rispondere appieno a un certo pubblico (es. banche interessate alla resilienza finanziaria). Insomma, la metodologia seguita (materialità impatto) è adeguata allo scopo odierno, ma limitata se pensiamo a un approccio integrato che consideri anche la sostenibilità finanziaria di Naturcoop di fronte ai fattori ESG. Superare questo limite richiederà competenze ulteriori e forse evoluzioni normative – per ora lo si registra come ambito non coperto.

- Assenza di benchmark e target nel report: metodologicamente, il bilancio di sostenibilità di Naturcoop (come molti di prima edizione) è di tipo descrittivo e baseline, privo di confronti esterni o target quantitativi pre-fissati su cui misurare la performance. Questo è un limite in termini di valutazione: senza benchmark, è difficile dire se un dato è "buono" o "cattivo" in senso assoluto (KPMG, 2022). Naturcoop ha colto questo limite e infatti negli obiettivi futuri ha introdotto target, ma resta il fatto che nel report 2024 i dati appaiono isolati. Ad esempio, 217 tCO_2eq: è tanto o poco? Dipende: rispetto ad aziende di dimensioni simili potrebbe essere un dato medio, ma non viene indicato. Oppure 15 ore di formazione annue: superiore alla media nazionale (che è ~8 ore), ma nel report non si fa menzione di questo confronto (Costa & Pesci, 2016). Ciò non inficia la validità dei dati, ma ne riduce un po' il potere comunicativo e di valutazione. Il limite metodologico è legato anche all'assenza di linee guida VSME su come riportare confronti: mentre standard come GRI incoraggiano a includere benchmark di settore, il VSME non lo prevede. Naturcoop ha quindi riportato solo i propri numeri, lasciando al lettore l'interpretazione. Questo è un limite da colmare in futuro aggiungendo – se possibile – comparazioni (ad es. medie di settore cooperativo se disponibili, trend storici interni).

- Nessuna verifica indipendente: dal punto di vista metodologico, il bilancio di Naturcoop non ha previsto una assurance esterna o revisione indipendente dei dati ESG. Ciò è normale, non essendo obbligatorio, ma costituisce un limite in termini di affidabilità percepita: gli stakeholder devono fidarsi di quanto dichiarato senza una terza parte che ne attesti la correttezza. Questo potrebbe far storcere il naso a lettori critici o a investitori

istituzionali (anche se per ora non il target principale). L'assenza di assurance è principalmente dovuta a limiti operativi (costi elevati per una PMI), ma la citiamo tra i limiti metodologici perché attiene al livello di rigore del processo di reporting. Una mitigazione è stata l'approvazione da parte del CdA, ma ovviamente non è la stessa cosa di un audit. Questo limite potrà essere affrontato solo se/quando Naturcoop deciderà di investire in assurance esterna, magari in forma di review limitata focalizzata su alcuni indicatori critici.

Limiti operativi:

- Risorse umane dedicate insufficienti: come evidenziato, operativamente uno dei limiti è stato dover realizzare il progetto con risorse limitatissime. Ciò rende il processo poco scalabile e dipendente da pochi individui. Qualora in futuro la persona chiave non fosse disponibile, il rischio di non riuscire a redigere il bilancio in tempo è concreto. Questo evidenzia un limite strutturale: attualmente Naturcoop non può contare su un ufficio sostenibilità o una figura interna dedicata in modo permanente; quindi, il reporting resta un progetto straordinario più che un processo continuo. Finché sarà così, ogni anno si dovrà "reinventare la ruota" in parte, con rischio di inefficienze e di calo di entusiasmo se le stesse persone sono già piene di altre mansioni (Álvarez Jaramillo et al., 2019). Questo limite è chiaramente legato alla dimensione organizzativa e alle risorse economiche (non c'è budget per assumere uno sustainability manager); tuttavia, riconoscerlo è il primo passo per mitigarlo: ad esempio, Naturcoop potrebbe inserire formalmente nella job description di un profilo esistente (es. un impiegato amministrativo) anche il ruolo di coordinatore del bilancio sociale, allocando tot ore al mese a questo compito, così da strutturare meglio l'impegno.

- Coinvolgimento sbilanciato degli stakeholder interni: sebbene molti responsabili abbiano collaborato, si è notato che il coinvolgimento dei dipendenti operativi di base è stato minimo. In pratica, il processo è stato condotto a livello di management e uffici, senza consultare direttamente operai, giardinieri, etc., se non tramite i loro rappresentanti. Questo è comprensibile per efficienza, ma è un limite dal punto di vista della sensibilizzazione diffusa: alcuni dipendenti hanno visto il bilancio finito quasi come una sorpresa, senza aver partecipato attivamente. Sarebbe stato ideale coinvolgerli magari in un breve workshop di raccolta idee, sia per ottenere spunti (es. idee di miglioramento dal basso) sia per farli sentire parte. La mancanza di tempo e la dispersione sul territorio hanno impedito ciò, segnando un piccolo limite al processo inclusivo. In futuro, se il tempo lo consente, si potrebbe prevedere un questionario

interno o focus group con i lavoratori per arricchire il bilancio e allargare la partecipazione (AccountAbility, 2015). Questo migliorerebbe anche la percezione interna dell'utilità del reporting.

In sintesi, i limiti metodologici e operativi riscontrati delineano un quadro dove, da un lato, vi sono alcune inadeguatezze strutturali dello standard e del contesto normativo rispetto alle esigenze specifiche di Naturcoop (standard non perfettamente su misura, focus solo su impact e non financial materiality, mancanza di benchmark di settore), e dall'altro, difficoltà pratiche legate alla natura di PMI (risorse scarse, strumenti basici, conflitti di tempo). Tali limiti non hanno impedito la riuscita del progetto, ma rappresentano spazi di miglioramento e consapevolezze importanti. Naturcoop potrà farne tesoro per ottimizzare i prossimi cicli: ad esempio, valutando se integrare indicatori più adatti alla propria realtà oltre il VSME, oppure pianificando un maggiore investimento di risorse (anche solo tempo del personale) per alleggerire i colli di bottiglia operativi.

Va sottolineato che molti di questi limiti non sono affatto peculiari di Naturcoop, ma comuni a tante organizzazioni simili all'inizio del percorso di sostenibilità (Johnson & Schaltegger, 2016; Álvarez Jaramillo et al., 2019). L'averli identificati già al primo bilancio è di per sé positivo, perché significa che la cooperativa ha un quadro chiaro di dove intervenire. Ad esempio, sapere che la raccolta dati è stata difficoltosa spingerà a implementare un sistema di data collection; sapere che i lavoratori sono stati poco coinvolti suggerirà di includerli di più. Questo atteggiamento riflessivo e autocritico, evidenziato anche nel bilancio stesso, è indice di una volontà di miglioramento continuo che, se perseguita, consentirà di ridurre via via questi limiti.

In prospettiva, alcuni limiti metodologici potrebbero essere superati dall'evoluzione esterna: ad esempio, se EFRAG rendesse il VSME più flessibile o venissero emanate linee guida specifiche per imprese sociali, Naturcoop ne beneficerebbe. Dal lato operativo invece il superamento dipende interamente dalle decisioni interne: allocare budget, formare personale, adottare strumenti. Sulla base di questa analisi, nel paragrafo successivo verranno delineate alcune strategie future che tengono conto proprio della necessità di colmare questi gap.

4.5 – Strategia futura

Alla luce dei risultati conseguiti e delle criticità rilevate, Naturcoop può delineare una strategia futura volta a consolidare e migliorare il proprio percorso di sostenibilità. Tale strategia dovrà agire su due fronti: da un lato, proseguire nell'integrazione degli obiettivi

ESG nella strategia aziendale e nel miglioramento delle performance; dall'altro, istituzionalizzare il processo di rendicontazione rendendolo più efficiente e partecipativo. In questo paragrafo si illustrano le linee d'azione strategiche che Naturcoop potrà intraprendere nei prossimi anni, in coerenza con gli obiettivi delineati nel bilancio e con le lezioni apprese dall'esperienza 2024.

- Allineamento strategico e integrazione ESG: Naturcoop dovrà assicurare che la sostenibilità diventi parte integrante della pianificazione strategica e operativa. Questo implica formalizzare nel prossimo Piano Strategico triennale alcuni obiettivi ESG chiave (riduzione emissioni, incremento inserimenti, ecc.) e relative risorse per conseguirli, così che non restino dichiarazioni di intenti ma vengano concretamente perseguiti. Inoltre, è opportuno che la cooperativa includa parametri ESG nel monitoraggio gestionale: ad esempio, presentando trimestralmente al CdA un mini-cruscotto con indicatori come emissioni cumulate, % svantaggiati, infortuni, ecc., per tenere vivi gli impegni presi (KPMG, 2022). In questo modo, la sostenibilità cesserà di essere un evento annuale (il bilancio) e diventerà un elemento costante del performance management. Un'altra azione strategica sarà l'integrazione degli SDGs (Sustainable Development Goals) come cornice di riferimento: Naturcoop potrebbe mappare i propri obiettivi rispetto agli SDG rilevanti (es. SDG8 Lavoro dignitoso, SDG13 Azione per il clima, SDG10 Ridurre le disuguaglianze) e comunicare come il suo operato contribuisce a questi obiettivi globali. Ciò darebbe maggiore risonanza e collegamento con gli sforzi internazionali, parlando il linguaggio che molti stakeholder (in particolare enti pubblici e fondazioni) già utilizzano (United Nations Global Compact, 2004).

- Rafforzamento della governance della sostenibilità: per guidare efficacemente il percorso, Naturcoop dovrebbe istituire un minimo di struttura organizzativa dedicata. Una strada è nominare un Referente per la Sostenibilità interno (anche part-time), con il compito formale di coordinare la raccolta dati ESG, curare il coinvolgimento stakeholder e seguire l'implementazione dei piani di miglioramento (Johnson & Schaltegger, 2016). Questa figura potrebbe essere uno degli attuali responsabili (ad es. il responsabile qualità o amministrazione) a cui si assegna questo ruolo aggiuntivo, riconoscendone l'importanza. In parallelo, la creazione di un piccolo Team ESG trasversale (es. 4-5 persone dalle diverse aree: amministrazione, HR, area verde, soci) che si riunisca periodicamente per monitorare i progressi e proporre iniziative, aiuterebbe a diffondere la responsabilità e ridurre il carico su un singolo (Costa & Pesci, 2016). In termini di organi sociali, Naturcoop potrà adoperarsi per inserire nel proprio CdA competenze

diversificate, come già detto: l'ingresso di una consigliera donna o di un giovane con competenze ambientali offrirebbe nuova linfa alle discussioni strategiche (Salvioni & Gennari, 2019). Inoltre, si potrebbe valutare la creazione di un Comitato Sostenibilità interno al CdA (o coinvolgendo anche stakeholder esterni rilevanti, in forma consultiva), che supervisioni in modo dedicato l'attuazione degli impegni ESG. Queste mosse organizzative invierebbero un segnale forte che la sostenibilità non è un progetto una tantum ma una funzione aziendale a tutti gli effetti.

- Ottimizzazione del processo di reporting: per rendere la rendicontazione annuale meno onerosa e più efficace, Naturcoop dovrebbe implementare alcune misure: (1) Sistematizzare la raccolta dati – ad esempio, predisponendo durante l'anno un file unico dove i vari responsabili inseriscono mensilmente/quarterly i loro indicatori (energia consumata, ore formazione, ecc.), in modo che a fine anno il bilancio sia quasi pronto. Questo potrebbe integrarsi con il sistema di gestione qualità esistente, inserendo KPI ESG tra quelli monitorati periodicamente (Confcooperative Lombardia, 2021). (2) Investire in formazione e strumenti – formare almeno una persona su tecniche di sustainability reporting e uso di eventuali software. Si potrebbe adottare un semplice software online per bilancio sociale (ve ne sono alcuni sviluppati da associazioni di categoria, spesso gratuiti o convenzionati) per inserire i dati e ottenere output semiautomatici. In alternativa, costruire internamente template standard come discusso. (3) Unificare le versioni del bilancio – l'ideale sarebbe riuscire a scrivere un unico testo che, con minime modifiche, funzioni sia come documento tecnico che come brochure divulgativa, evitando di dover fare doppio lavoro. Ciò può avvenire scegliendo uno stile intermedio, magari usando un linguaggio meno burocratico anche nel report ufficiale e aggiungendo box esplicativi a piè di pagina per i termini tecnici. Così la differenza tra versione estesa e ridotta sarebbe solo di dettaglio, non di riscrittura completa. (4) Tempistiche e calendario – predisporre un calendario fisso annuale: es. avviare l'aggiornamento indicatori a gennaio (appena chiuso l'anno), condurre l'analisi di materialità ogni due anni in autunno, pubblicare il bilancio a maggio. Con scadenze note a tutti, sarà più facile per i responsabili pianificare il proprio contributo senza accavallarlo con altri progetti (Johnson & Schaltegger, 2016). Queste ottimizzazioni trasformeranno il reporting da progetto straordinario a processo ordinario, con risparmio di tempo e maggiore qualità.

- Approfondimento della valutazione d'impatto sociale: Strategicamente, Naturcoop potrebbe voler misurare e comunicare meglio il proprio impatto sociale di

lungo periodo. Ciò può essere fatto affiancando al bilancio di sostenibilità (con cadenza magari biennale) un rapporto di valutazione d'impatto più qualitativo, in linea con le Linee Guida ministeriali 2019 sul tema (Ministero del Lavoro, 2019b). Ad esempio, coinvolgendo un ente terzo universitario per studiare gli esiti degli inserimenti lavorativi dopo l'uscita, o per stimare il risparmio per lo Stato generato dall'occupazione di persone svantaggiate. Questi dati potrebbero poi confluire nelle edizioni successive del bilancio di sostenibilità, arricchendolo. Tale mossa posizionerebbe Naturcoop all'avanguardia tra le cooperative sociali, mostrandone la accountability totale (output e outcome). Ovviamente richiede risorse e partnership (ad es. candidarsi a progetti di ricerca o bandi ad hoc per finanziare la valutazione d'impatto).

- Partnership e networking sulla sostenibilità: per implementare efficacemente la strategia ESG, Naturcoop può trarre vantaggio dal fare rete. A livello locale e settoriale, dovrebbe condividere la propria esperienza con altre cooperative sociali e PMI, magari tramite Confcooperative o forum sulla sostenibilità nel Terzo Settore. Ciò può portare a scambio di best practice e anche a iniziative comuni (Tavolo per la Finanza Sostenibile, 2024). Ad esempio, un'idea potrebbe essere aderire a un Patto territoriale per la sostenibilità in provincia di Varese, coinvolgendo enti pubblici e imprese sociali, per promuovere insieme obiettivi ambientali (piantumazioni, riduzione rifiuti) e sociali (inclusione migranti, ecc.). Queste partnership rafforzano sia l'impatto effettivo (unendo forze) sia la visibilità di Naturcoop come attore proattivo. Sul fronte finanziario, la cooperativa potrebbe presentarsi presso le banche locali con il suo bilancio ESG come credenziale e cercare di ottenere finanziamenti agevolati o linee di credito legate a progetti di sostenibilità – opzione sempre più diffusa dato l'interesse delle banche per i criteri ESG dei clienti (Tavolo per la Finanza Sostenibile, 2024). Ciò collegherebbe la performance di sostenibilità a vantaggi concreti (minori costi finanziari, nuove opportunità di investimento).

- Comunicazione continua e engagement stakeholder: la strategia futura dovrà prevedere un piano di comunicazione strutturato sui temi ESG. Non basta pubblicare il bilancio una volta l'anno: Naturcoop potrebbe usare canali social, newsletter, eventi per aggiornare periodicamente gli stakeholder su progressi e iniziative (KPMG, 2022). Ad esempio, a metà anno pubblicare un breve update: "abbiamo ridotto le emissioni del 3%, avviato progetto X, etc.". Questo mantiene alta l'attenzione e rafforza la reputazione di trasparenza. Inoltre, continuare il dialogo con gli stakeholder è cruciale: si possono organizzare incontri annuali di confronto (una sorta di assemblea aperta sulla

sostenibilità) dove presentare i risultati e raccogliere feedback. Ciò risponde all'auspicio di mantenere un dialogo aperto come dichiarato in sede di materialità (Naturcoop, 2025c) e consolida la fiducia nel lungo termine (AccountAbility, 2015). Per i dipendenti, si potrebbero inserire momenti formativi sulla sostenibilità durante le riunioni periodiche, così da accrescere la cultura interna e il coinvolgimento di tutti verso gli obiettivi comuni.

In conclusione, la strategia futura di Naturcoop in ambito sostenibilità dovrà fondarsi su due pilastri: miglioramento delle performance ESG e miglioramento del processo di gestione e comunicazione ESG. Quanto delineato sopra rappresenta una road map di azioni possibili e in buona parte attuabili senza stravolgimenti o costi proibitivi (molte sono questioni organizzative e di volontà). Implementandole gradualmente, Naturcoop potrà consolidare il vantaggio acquisito come prima cooperativa sociale del suo territorio a pubblicare un bilancio di sostenibilità secondo standard europei, divenendo un modello nel settore. Inoltre, si preparerà proattivamente agli scenari futuri: la sostenibilità sta diventando un requisito sempre più richiesto anche per accedere a bandi pubblici, finanziamenti o partnership (European Commission, 2023). Essere avanti su questo tema rappresenta quindi non solo un valore etico ma anche un investimento competitivo. Come evidenziato dalla letteratura, le PMI che abbracciano per tempo pratiche di sostenibilità hanno migliori relazioni con gli stakeholder e spesso performance economiche più resilienti nel lungo periodo (Castilla-Polo et al., 2024; Salvioni & Gennari, 2019). Naturcoop, con la sua strategia futura ben impostata, potrà confermare questa tesi, continuando a coniugare mission sociale e sostenibilità a 360 gradi, e traghettando la cooperativa verso nuove opportunità di crescita responsabile.

5. Conclusioni e prospettive future

5.1 Riflessioni finali sull'esperienza di tirocinio e redazione del bilancio

L'esperienza di redazione del primo Bilancio di Sostenibilità per la cooperativa Naturcoop ha rappresentato un momento di sintesi tra teoria e prassi, evidenziando risultati concreti sia sul piano gestionale sia su quello culturale. In particolare, la cooperativa ha introdotto per la prima volta una misurazione strutturata delle proprie performance ESG, accrescendo al contempo la consapevolezza interna ed esterna circa l'importanza della sostenibilità. Questo progetto pilota conferma come anche una PMI sociale possa implementare con successo pratiche di rendicontazione ESG, traendone benefici tangibili in termini di trasparenza e fiducia da parte degli stakeholder. Coerentemente con le migliori prassi, il bilancio di sostenibilità si è rivelato non solo uno strumento

comunicativo verso l'esterno, ma anche un mezzo di gestione interna per guidare un miglioramento continuo (Global Reporting Initiative, 2020).

Va sottolineato che il Bilancio di Sostenibilità 2024 costituisce un punto di partenza del percorso di Naturcoop verso la sostenibilità integrata. La cooperativa stessa riconosce di aver avviato un cammino che dovrà essere consolidato e portato a maturità negli anni futuri, mantenendo un dialogo costante con gli stakeholder e aggiornando periodicamente l'analisi di materialità per intercettare bisogni ed aspettative emergenti (Naturcoop, 2025c). In ottica strategica, l'attenzione ai fattori ESG è stata inserita nella visione di Naturcoop come leva di innovazione sociale, destinata a permeare progressivamente nuovi servizi e progetti (ad esempio iniziative di economia circolare o creazione di occupazione "green" per i beneficiari). Questa prospettiva è in linea con i trend evolutivi del Terzo Settore, in cui la sostenibilità diventa sempre più parte integrante della missione sociale (European Commission, 2023). In sintesi, l'esperienza di tirocinio e il progetto di bilancio hanno confermato la validità dell'approccio ESG per una cooperativa sociale, evidenziando al tempo stesso l'impegno necessario a proseguire su questa strada in modo strutturato e duraturo.

5.2 Spunti e suggerimenti per migliorare la rendicontazione ESG nelle cooperative sociali e nelle aziende

Dall'analisi del caso Naturcoop e dalla letteratura esaminata emergono alcune raccomandazioni chiave per perfezionare i processi di rendicontazione ESG sia nelle cooperative sociali che nelle aziende profit. Tali suggerimenti mirano a colmare le criticità riscontrate e a valorizzare i punti di forza, favorendo una rendicontazione sempre più efficace e comparabile.

- Adozione di standard di reporting adeguati e semplificati: Utilizzare framework riconosciuti (come gli *Standard GRI* o il nuovo standard europeo semplificato *VSME* per le PMI) aiuta a garantire copertura dei temi ESG essenziali e confrontabilità tra organizzazioni. In particolare, l'adozione volontaria del modello VSME – allineato agli standard ESRS richiesti alle grandi imprese – permette anche alle piccole organizzazioni di preparare informative ESG coerenti con quelle dei partner più strutturati, facilitando il dialogo con finanziatori e clienti sulla sostenibilità. Le politiche nazionali incoraggiano tale armonizzazione: ad esempio il *Tavolo per la Finanza Sostenibile* (2024) ha sviluppato un set semplificato di indicatori ESG per le PMI, volto a migliorare la raccolta di dati su impatti ambientali e sociali e agevolare l'accesso al credito sostenibile (Tavolo

per la Finanza Sostenibile, 2024). L'uso di schemi standard riduce inoltre il rischio di *omissioni informative*, garantendo che anche le cooperative sociali – spesso focalizzate su metriche sociali interne – rendicontino adeguatamente aspetti ambientali e di buona governance.

- Integrazione della specificità del Terzo Settore nelle metriche: Sebbene gli standard generici forniscano una base solida, è opportuno adattarli per cogliere la peculiarità delle organizzazioni non profit. Ciò può avvenire introducendo indicatori ad hoc o informazioni narrative che diano conto dell'impatto sociale "esterno" (sulla comunità e i beneficiari) e del modello di governance partecipativa tipico delle cooperative. Ad esempio, potrebbe essere utile misurare il tasso di partecipazione dei soci alle assemblee o l'efficacia dei programmi per la comunità, aspetti non pienamente coperti dalle metriche ESG standard ma cruciali per valutare la performance di una cooperativa sociale. Questo approccio ibrido – combinare *linee guida ministeriali* per il bilancio sociale del Terzo Settore con framework internazionali – garantisce da un lato la copertura dei temi fondamentali e la comparabilità di base, dall'altro valorizza la missione sociale specifica di ciascun ente.

- Coinvolgimento strutturato degli stakeholder e governance della sostenibilità: Un elemento emerso con forza è l'importanza di coinvolgere attivamente sia gli stakeholder interni (dipendenti, soci) sia quelli esterni (enti pubblici, comunità, partner) nel processo di rendicontazione. Ciò è coerente con le raccomandazioni internazionali che invitano ad assicurare una partecipazione ampia e inclusiva nella definizione degli impegni ESG (OECD, 2023). *Best practice* in questo senso includono la conduzione periodica di analisi di materialità partecipative e la creazione di comitati o gruppi di lavoro dedicati alla sostenibilità all'interno dell'organizzazione. Ad esempio, si suggerisce di istituire un piccolo team ESG interno (anche informale) con referenti di varie aree, incaricato di raccogliere dati e monitorare gli indicatori durante l'anno. Ciò aiuta a istituzionalizzare il processo di reporting (rendendolo un appuntamento annuale al pari del bilancio economico) e a diffondere la cultura della sostenibilità nell'organizzazione. In prospettiva, per aumentare la credibilità della rendicontazione, realtà più strutturate potrebbero valutare verifiche esterne indipendenti del bilancio di sostenibilità o aderire a rating ESG riconosciuti dal mercato (ad es. EcoVadis),

specialmente se questi requisiti iniziano a comparire nei bandi o nelle richieste dei clienti.

- Definizione di obiettivi chiari e misurabili nel medio termine: Per rendere la rendicontazione davvero uno strumento di gestione strategica, è fondamentale accompagnare l'analisi del passato con impegni verso il futuro. Naturcoop, ad esempio, ha introdotto nel suo bilancio un piano di miglioramento con target quantitativi (assunzioni di persone svantaggiate, riduzione emissioni, iniziative di welfare, ecc.) ciascuno associato a un orizzonte temporale e possibilmente a un KPI di monitoraggio. Questa pratica, raccomandata anche dalla consulenza manageriale (KPMG, 2022), consente di quantificare i progressi attesi e di verificare negli anni successivi il grado di raggiungimento degli obiettivi. Si suggerisce quindi a tutte le organizzazioni, profit e non profit, di integrare obiettivi ESG specifici nei propri piani strategici, comunicandoli nel bilancio di sostenibilità sotto forma di impegni pubblici. Tale approccio aumenta la responsabilizzazione (*accountability*) del management e dimostra agli stakeholder la volontà di miglioramento continuo, andando oltre la rendicontazione passiva dei dati storici.

In sintesi, migliorare la rendicontazione ESG richiede un duplice sforzo: da un lato, standardizzare e strutturare il processo adottando metriche e procedure riconosciute; dall'altro, personalizzare il reporting riflettendo la mission e gli stakeholder specifici di ciascuna organizzazione. Le cooperative sociali e le aziende che applicheranno questi suggerimenti potranno ottenere report più affidabili, comparabili e significativi, capaci non solo di soddisfare obblighi di trasparenza ma anche di orientare efficacemente le decisioni strategiche future.

5.3 Il futuro dell'ESG nel Terzo Settore: sostenibilità come leva strategica

Guardando al medio-lungo termine, la sostenibilità emerge sempre più chiaramente come leva strategica fondamentale per le organizzazioni del Terzo Settore. Se inizialmente il focus di enti non profit e cooperative sociali era quasi esclusivamente sulla mission sociale, oggi si riconosce che integrare pienamente gli aspetti ambientali e di buona governance può amplificare l'impatto e la resilienza di queste organizzazioni. In altre parole, missione sociale e sostenibilità non sono obiettivi separati, ma pilastri complementari di una stessa strategia di valore condiviso.

Un fattore determinante è l'evoluzione del contesto esterno: la domanda di accountability ESG da parte di finanziatori pubblici, enti erogatori e partner sta crescendo rapidamente.

A livello europeo, le politiche recenti spingono verso maggiore trasparenza e misurazione degli impatti per tutti i soggetti erogatori di servizi di interesse generale. Ad esempio, la sostenibilità sta diventando un requisito esplicito per accedere a finanziamenti, bandi pubblici o partnership progettuali, anche per enti del Terzo Settore (European Commission, 2023). Questo significa che le organizzazioni non profit più virtuose sul fronte ESG potranno beneficiare di maggiori opportunità di sviluppo e collaborazione. Anticipare tali richieste – dotandosi per tempo di strumenti di rendicontazione e migliorando le proprie performance ambientali e sociali – rappresenta dunque non solo un impegno etico, ma anche un investimento competitivo per il futuro.

In parallelo, vi è una crescente consapevolezza, supportata dalla letteratura manageriale, che le imprese (incluse le PMI e le imprese sociali) che abbracciano precocemente pratiche di sostenibilità tendono a instaurare relazioni più solide con gli stakeholder e a ottenere performance economico-finanziarie più resilienti nel lungo periodo (Castilla-Polo *et al.*, 2024; Salvioni & Gennari, 2019). Nel caso delle organizzazioni non profit, una gestione attenta dei fattori ESG può tradursi in una maggiore fiducia da parte della comunità, dei donatori e delle istituzioni, rafforzando la reputazione e la legittimazione dell'ente. Inoltre, integrare la sostenibilità nella strategia permette di innovare i modelli di servizio: come visto nel caso Naturcoop, l'orientamento ESG può stimolare lo sviluppo di nuovi progetti (es. servizi ambientali, iniziative di economia circolare) che ampliano l'impatto sociale creando al contempo valore ambientale. In questo senso, la sostenibilità diventa un volano per l'innovazione sociale e per l'allargamento della mission, rendendo l'organizzazione più dinamica e adattabile ai cambiamenti.

Si può quindi affermare che il futuro dell'ESG nel Terzo Settore sarà caratterizzato da una sempre maggiore ibridazione tra obiettivi sociali e obiettivi di sostenibilità. Le cooperative sociali e gli enti non profit più all'avanguardia tenderanno a misurare e gestire congiuntamente i risultati nelle tre dimensioni – sociale, ambientale, economica – riconoscendo che solo da questo equilibrio deriva una crescita armoniosa e durevole. Questa visione è in piena sintonia con l'idea di *sviluppo sostenibile integrale* e conferma quanto sostenuto in letteratura: allineare missione solidaristica ed eccellenza ESG può aprire nuove opportunità di crescita responsabile e di accesso a risorse prima impensabili. Organizzazioni come Naturcoop, che hanno impostato con lungimiranza una strategia basata sulla sostenibilità a 360 gradi, sono destinate a fare da apripista, fungendo da modello per altre realtà del Terzo Settore. Nel medio termine, è plausibile

attendersi una diffusione della rendicontazione di sostenibilità anche tra enti non obbligati per legge, guidata dalla volontà di migliorare la propria efficacia e di rendere sempre più visibile il valore pubblico generato.

In conclusione, la sostenibilità non va intesa nel Terzo Settore come un onere aggiuntivo o una semplice moda passeggera, bensì come una componente strategica intrinseca alla mission. *Sostenibilità e impatto sociale, insieme, definiranno la traiettoria evolutiva delle organizzazioni non profit*: adottando pratiche ESG oggi, queste potranno non solo rispondere alle sfide globali (cambiamento climatico, inclusione, trasparenza) ma anche rafforzare la propria capacità di perseguire fini sociali in un contesto in rapida trasformazione (European Commission, 2023). Le cooperative sociali che sapranno cogliere questa leva strategica potranno consolidare la propria rilevanza e credibilità, garantendo sostenibilità (ambientale e economica) della propria azione sociale e contribuendo attivamente a uno sviluppo sostenibile e inclusivo della collettività nel lungo periodo.

Bibliografia

AccountAbility (2015), AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES). London: AccountAbility.

Accredia (2024), *Banca dati delle certificazioni accreditate*. Accredia, https://www.accredia.it (consultato il 20/07/2025).

Álvarez Jaramillo, J., Zartha Sossa, J.W. & Orozco Mendoza, G.L. (2019). *Barriers to sustainability for small and medium enterprises in the framework of sustainable development – Literature review*. Business Strategy and the Environment, 28(4), 512-524. DOI: 10.1002/bse.2261.

Arena, M., Azzone, G. & Bengo, I. (2018), Performance Measurement for Social Enterprises. In: VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, vol. 29, pp. 409–424.

Castilla-Polo, F., Guerrero-Baena, M.D. & Rodríguez-Gutiérrez, P. (2024). *What are the main drivers of SMEs' production of sustainability reports?* Small Business International Review, 8(1), e617. DOI: 10.26784/sbir.v8i1.617.

Commissione Nazionale per le Società e la Borsa (Consob) (2025). *Integración dei fattori ESG nelle strategie aziendali* – Quaderno Finanza Sostenibile n.5, marzo 2025. [Definizione di criteri ESG e obiettivi di sostenibilità, pp. 12-13].

Confcooperative Lombardia (2021). *Bilancio sociale, attiva la nuova piattaforma per le cooperative*. Confcooperative Federsolidarietà Lombardia, 25 marzo 2021.

Costa, E. & Pesci, C. (2016), Social impact measurement: why do stakeholders matter?. In: Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, vol. 7, n. 1, pp. 99–124.

EFRAG (2023). *ESRS 1 General Requirements*, Allegato al Regolamento Delegato (UE) 2023/2772 della Commissione del 31 luglio 2023.

EFRAG (2024a). *EFRAG releases the Voluntary Sustainability Reporting Standard for non-listed SMEs (VSME)* – Press Release, 17 dicembre 2024.

EFRAG (2024b). *VSME – Feedback Statement from the Public Consultation* (Online survey report).

Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone.

Elkington, J. (2018). *25 Years Ago I Coined the Phrase "Triple Bottom Line." Here's Why It's Time to Rethink It*. Harvard Business Review, 25 giugno 2018.

European Commission (2001). *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*. Libro Verde COM(2001) 366 definitivo, Bruxelles, 18 luglio 2001.

European Commission (2023). *Regolamento delegato (UE) 2023/2772* che integra la direttiva 2013/34/UE in materia di standard di rendicontazione di sostenibilità, 31 luglio 2023. GU L 322 del 22.12.2023, p. 1–309.

European Environment Agency (n.d.). *Life cycle assessment (LCA)* – EEA Glossary. (Definizione originata da UNEP).

European Parliament and Council (2014). *Directive 2014/95/EU* of 22 October 2014 on disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups. OJ L 330, 15.11.2014, p. 1–9.

European Parliament and Council (2014). *Directive 2014/95/EU* of 22 October 2014, amending Directive 2013/34/EU as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups. Official Journal of the EU, L330/1 (15.11.2014).

European Parliament and Council (2022). *Directive (EU) 2022/2464* of 14 December 2022 as regards corporate sustainability reporting (CSRD). OJ L 322, 16.12.2022, p. 15–80.

Freeman, R.E. (1984), Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman.

Global Reporting Initiative (GRI) (2020). *The Value of Sustainability Reporting and the GRI Standards*. GRI Report, Amsterdam. [Benefici del bilancio di sostenibilità per le imprese].

Global Reporting Initiative (GRI) (2021). *GRI Universal Standards 2021 – GRI 1: Foundation 2021*. GRI, Amsterdam.

IFRS Foundation & GRI (2022). *IFRS Foundation and GRI to align capital market and multi-stakeholder standards – Collaboration agreement announcement*. Press release, 24 March 2022.

ISO (2015), *ISO 9001:2015 – Quality management systems – Requirements*. Geneva: International Organization for Standardization.

ISO (2015), *ISO 14001:2015 – Environmental management systems – Requirements with guidance for use*. Geneva: International Organization for Standardization.

ISO (2018), *ISO 45001:2018 – Occupational health and safety management systems – Requirements with guidance for use*. Geneva: International Organization for Standardization.

Istat (2021). *L'economia sociale in Italia – Report statistico 2021*. Roma: Istituto Nazionale di Statistica. [Dati su numero e valore aggiunto delle cooperative sociali].

Italia (1991). *Legge 8 novembre 1991, n.381*: Disciplina delle cooperative sociali. Pubblicata in Gazzetta Ufficiale n.283 del 3 dicembre 1991.

Italia (1999). *Legge 12 marzo 1999, n.68*: Norme per il diritto al lavoro dei disabili. Gazzetta Ufficiale n.68 del 23 marzo 1999.

Italia (2003). *Decreto Legislativo 10 settembre 2003, n.276*: Attuazione delle deleghe in materia di occupazione e mercato del lavoro (art.14 – Convenzioni per l'inserimento lavorativo di persone con disabilità). Gazzetta Ufficiale n.235 del 9 ottobre 2003.

Italia (2016). *Decreto Legislativo 30 dicembre 2016, n. 254*. Attuazione della direttiva 2014/95/UE relativa alla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario. GU Serie Generale n.7 del 10-01-2017.

Italia (2017a). *Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117* (*Codice del Terzo Settore*). GU Serie Generale n.179 del 02-08-2017 – Suppl. Ordinario n. 43.

Italia (2017b). *Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 112*. Revisione della disciplina in materia di impresa sociale. GU Serie Generale n.167 del 19-07-2017 – Suppl. Ordinario n. 34.

Johnson, M.P. & Schaltegger, S. (2016). *Two Decades of Sustainability Management Tools for SMEs: How Far Have We Come?* Journal of Small Business Management, 54(2), 481-505. DOI: 10.1111/jsbm.12154

Matten, D. & Moon, J. (2008), *"Implicit" and "Explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility*. In: *Academy of Management Review*, vol. 33, n. 2, pp. 404–424.

Marocchi, G. (2024). *Le dimensioni della cooperazione sociale: numeri, evoluzioni e articolazioni del fenomeno*. Rivista Impresa Sociale, Numero 4/2024. [Analisi quantitativa delle cooperative sociali italiane 2008-2022].

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2019a). *Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo Settore* (Decreto 4 luglio 2019). GU Serie Generale n.186 del 09-08-2019.

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2019b). *Linee guida per la realizzazione di sistemi di valutazione dell'impatto sociale* (Decreto 23 luglio 2019). GU Serie Generale n.214 del 12-09-2019.

Naturcoop S.C.S. (2025a). *Bilancio di Sostenibilità 2024 – Redatto secondo gli Standard Europei VSME (Modulo Base + Modulo Completo)*. Documento interno, Allegato 1 alla presente tesi. Somma Lombardo: Naturcoop, giugno 2025.

Naturcoop S.C.S. (2025b). *Bilancio di Sostenibilità 2024 – Oltre i numeri: la nostra sostenibilità raccontata* (versione comunicativa). Somma Lombardo: Naturcoop, giugno 2025. In corso di pubblicazione sul sito istituzionale.

Naturcoop S.C.S. (2025c). *Analisi di Materialità – Un passo in più verso un'impresa inclusiva e responsabile*. Documento interno, allegato 2 alla presente tesi. Somma Lombardo: Naturcoop, giugno 2025.

OECD (2023), *OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct*. Paris: OECD Publishing.

Provincia di Brescia (2025). *Convenzioni articolo 14 D.Lgs. 276/03 – Collocamento mirato disabili*. Portale Servizi per il Lavoro, scheda informativa aggiornata a settembre 2025. [Descrizione e modalità delle convenzioni ex art.14].

Regione Lombardia (2015). *Regolamento regionale 10 febbraio 2015, n. 1 – Regolamento Albo cooperative sociali*. B.U.R.L. n.7 del 13-02-2015.

Regione Lombardia (2024), *Buone prassi in materia di inserimento lavorativo delle persone con disabilità – Progetto Sociale al Quadrato*. Regione Lombardia, Milano, https://www.regione.lombardia.it (consultato il 12/06/2025).

Salvioni, D.M. & Gennari, F. (2019), Corporate governance, sustainability and capital markets orientation. In: International Journal of Business and Management, vol. 14, n. 4, pp. 1–15.

Tavolo per la Finanza Sostenibile (2024). *Documento per il dialogo di sostenibilità tra PMI e Banche*. MEF – Ministero Economia e Finanze, Roma, dicembre 2024.

Terzjus (2022). *Gli enti dell'economia sociale dal registro delle imprese: sintesi del Terzjus Report 2022*. Terzjus – Osservatorio di Diritto del Terzo Settore, Roma. [Dato occupazionale imprese sociali e cooperative sociali].

UNI (2022), *UNI/PdR 125:2022 – Linee guida sul sistema di gestione per la parità di genere*. Ente Italiano di Normazione (UNI).

United Nations Global Compact (2004). *Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World*. Report of the Global Compact Financial Sector Initiative.

World Commission on Environment and Development (WCED) (1987). *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press. [Rapporto Brundtland – definizione di sviluppo sostenibile].

World Resources Institute & World Business Council for Sustainable Development (2004). *The Greenhouse Gas Protocol: A Corporate Accounting and Reporting Standard* (Revised Edition). Washington/Genève.

KPMG (2022), The Time Has Come: The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2022. Amstelveen: KPMG International.

Allegati

Allegato 1: Bilancio di Sostenibilità 2024 – Redatto secondo gli Standard Europei VSME

Allegato 2: Analisi di Materialità – Un passo in più verso un'impresa inclusiva e responsabile

ALLEGATO 1

Bilancio di Sostenibilità 2024

Redatto secondo gli Standard Europei VSME – Modulo Base + Modulo Completo

GIUGNO 2025

Sommario:

Modulo Base

Informazioni Generali ..... pag. 2
B1 – Basi per la preparazione
B2 – Pratiche, politiche e iniziative future per la transizione verso un'economia più sostenibile

Metriche Ambientali ..... pag. 5
B3 – Energia ed emissioni di gas serra (GHG)
B4 – Inquinamento di aria, acqua e suolo
B5 – Biodiversità
B6 – Acqua
B7 – Uso di risorse, economia circolare e gestione dei rifiuti

Metriche Sociali ..... pag. 11
B8 – Personale – Caratteristiche generali
B9 – Personale – Salute e sicurezza
B10 – Personale – Retribuzione, contrattazione collettiva e formazione

Metriche Goverance ..... pag. 13
B11 – Condanne e sanzioni per corruzione e concussione

Modulo Completo

Informazioni Generali ..... pag. 14
C1 – Strategia: Modello di business e iniziative legate alla sostenibilità
C2 – Descrizione di pratiche, politiche e iniziative future per la transizione verso un'economia più sostenibile

Metriche Ambientali ..... pag. 20
C3 – Obiettivi di riduzione delle emissioni GHG e transizione climatica
C4 – Rischi climatici

Metriche Sociali ..... pag. 22
C5 – Ulteriori caratteristiche (generali) della forza lavoro
diritti umani
C6 – Ulteriori informazioni sulla propria forza lavoro – politiche e processi relativi ai diritti umani
C7 – Incidenti con impatti negativi gravi sui diritti umani

Metriche Goverance ..... pag. 24
C8 – Ricavi da determinati settori ed esclusione da benchmark di riferimento UE
C9 – Quota di diversità di genere nell'organo di governance

Modulo Base – Informazioni Generali

Il presente Modulo Base rappresenta la sezione fondamentale del Bilancio di Sostenibilità 2024 redatto da Naturcoop Società Cooperativa Sociale, in conformità agli European Sustainability Reporting Standards for VSME.
In questa sezione vengono fornite informazioni generali sull'organizzazione, le principali metriche ambientali, sociali e di governance (ESG), nonché le pratiche adottate per contribuire alla transizione verso un'economia sostenibile.
I dati comprendono anche Mestieri Lombardia – Varese, in quanto soggetto rilevante per il perimetro di consolidamento.

B1 – Basi per la preparazione

(a) Opzione di rendicontazione scelta: Opzione B: Modulo Base + Modulo Completo
(b) Omissione di informazioni sensibili/classificate: L'organizzazione non ha omesso divulgazioni previste perché considerate informazioni classificate o sensibili.
(c) Perimetro del bilancio di sostenibilità: Il bilancio è redatto su base consolidata, includendo Mestieri Lombardia – Varese, in quanto Naturcoop ne è socio di riferimento ed è socia del consorzio Mestieri Lombardia.
(d) Elenco della società di cui Naturcoop è socio di riferimento:

i. MESTIERI LOMBARDIA – Varese, Consorzio di Cooperative Sociali S.c.s.
Sede legale: Via Ermanno Barigozzi 24, 20138 Milano
Codice Fiscale/P.IVA: 08890720967

(e) Informazioni anagrafiche di Naturcoop:

i. Forma giuridica: Cooperativa sociale tipo B ONLUS
ii. Codice ATECO: 82.99.99
iii. Totale attivo di stato patrimoniale: € 2.351.459
iv. Fatturato: € 3.410.143
v. Numero di dipendenti (FTE): 94
vi. Paese principale di operatività e ubicazione dei principali asset: Italia
vii. Geolocalizzazione della sede legale: Via Novara 66/B, 21019 Somma Lombardo (VA)
viii. Certificazioni di sostenibilità:
- ISO 9001:2015 - Kiwa Cermet Italia S.p.A. – 2020
- ISO 14001:2015 - Kiwa Cermet Italia S.p.A. – 2020
- ISO 45001:2015 - Kiwa Cermet Italia S.p.A. – 2024
- UNI/PdR 125 :2022 - Kiwa Cermet Italia S.p.A. – 2024

(f) Informazioni anagrafiche di Mestieri Lombardia:

i. Forma giuridica: Cooperativa sociale a responsabilità limitata (s.r.l.)
ii. Codice ATECO: 78.10.00
iii. Totale attivo di stato patrimoniale: € 7.692.165
iv. Fatturato: € 10.414.524
v. Numero di dipendenti (FTE): 152
vi. Paese principale di operatività e ubicazione dei principali asset: Italia
vii. Geolocalizzazione dei siti:
- Unità organizzativa e sede operativa: Somma Lombardo (VA) – Via Novara 66/B
- Presidio: Castellanza (VA) – Via Morelli, 73
viii. Certificazioni di sostenibilità:
- ISO 9001:2015 - RINA Services S.p.A. – 2015
- Determinazione di Equivalenza (ED) - NGO Source – 2022
- UNI/PdR 125 :2022 - RINA Services S.p.A. – 2023

B2 – Pratiche, politiche e iniziative future per la transizione verso un'economia più sostenibile

Naturcoop e Mestieri Lombardia, in quanto cooperative sociali, hanno implementato una serie di pratiche e iniziative che contribuiscono alla transizione verso un'economia più sostenibile. Tali pratiche sono coerenti con la missione statutaria, con il principio della mutualità prevalente e con la normativa di riferimento (Legge 381/91, D.Lgs. 276/03, D.Lgs. 117/17).
Di seguito si riporta la tabella del punto B2 (rif. par. 78 VSME) debitamente compilata:

Sustainability Issue	Do you have existing sustainability practices/policies/future initiatives? [YES/NO]	Are they publicly available? [YES/NO]	Do the policies have any targets? [YES/NO]
Climate Change	YES (uso razionale energia, fotovoltaico, mobilità sostenibile)	NO	YES (riduzione consumi sede e mezzi)
Pollution	YES (gestione rifiuti, no diserbanti chimici, gestione TEE, EMAS nei cantieri)	NO	YES (monitoraggio conferimenti e tracciabilità)
Water and Marine Resources	YES (uso controllato acqua, piani di manutenzione settore verde)	NO	NO
Biodiversity and Ecosystems	YES (attività su aree verdi pubbliche, riforestazione urbana)	NO	YES (riqualificazione di aree marginali)
Circular Economy	YES (recupero materiali, riutilizzo DPI, arredi riciclati)	NO	NO (ma in via di definizione)
Own Workforce	YES (inserimento lavorativo svantaggiati, clima aziendale, formazione interna)	YES (Relazione gestione + Bilancio Sociale)	YES (≥30% svantaggiati, benessere organizzativo)
Workers in the Value Chain	YES (controllo base fornitori, collaborazioni con cooperative etiche)	NO	NO
Affected Communities	YES (progetti con enti pubblici e CRI Insubria, sociale al quadrato)	PARTIAL (su siti o report pubblici)	YES (misurazione impatto sociale progetti)
Consumers and end-users	YES (coinvolgimento utenti servizi, percorsi individualizzati)	NO	NO
Business Conduct	YES (codice etico, DURC/DURF regolari, sistemi controllo qualità)	NO	YES (conformità legale e reputazionale)

In quanto cooperativa sociale, Naturcoop specifica anche:

- Partecipazione attiva dei lavoratori e utenti: i soci lavoratori sono rappresentati in assemblea e contribuiscono all'indirizzo strategico;
- Investimenti nel capitale sociale di altri enti dell'economia sociale: è socia del consorzio Mestieri Lombardia e partecipa a reti di co-progettazione;
- Limitazioni alla distribuzione degli utili: gli utili sono reinvestiti nella missione sociale e in riserve indivisibili, come previsto dall'art. 2545-quinquies c.c.

La descrizione dettagliata delle pratiche, politiche e iniziative future è fornita nel Modulo Completo, sezione C2.

Modulo Base – Metriche Ambientali

I dati riportati nella seguente sezione "Metriche Ambientali" comprendono sia Naturcoop che Mestieri Lombardia Varese.

B3 – Energia ed emissioni di gas serra (GHG)

(a) Consumo energetico totale

L'organizzazione comunica il proprio consumo energetico totale annuo (in MWh), con la seguente suddivisione:

Fonte di energia	Energia Rinnovabile (MWh)	Energia Non Rinnovabile (MWh)	Totale (MWh)
Elettricità (da bollette)	14.62	13.33	27.95
Combustibili	0.00	797.80	797.80
Totali	14.62	811.13	825.75

(b) Emissioni di gas a effetto serra (GHG)

L'organizzazione stima le emissioni lorde di gas serra (in tonnellate di CO_2 equivalente, tCO_2eq), secondo il GHG Protocol (2004), nelle seguenti categorie:

Categoria	**Emissioni stimate (tCO2eq)**
Scope 1 – Emissioni dirette (es. mezzi, caldaie, combustione interna)	209.02
Scope 2 – Emissioni indirette da energia acquistata (location-based)	8.28
Totale emissioni GHG (Scope 1 + 2)	217.30

c) Intensità di emissione GHG

L'intensità di emissione viene calcolata come:

Intensità GHG = Emissioni totali (tCO_2eq) / Fatturato (Euro)

= 63.72 gCO_2e / €

B4 – Inquinamento di aria, acqua e suolo

(a) Obbligo di comunicazione ambientale

L'organizzazione dichiara che:

- Non è soggetta a obblighi normativi di comunicazione ambientale
- Comunica volontariamente le emissioni attraverso un sistema ambientale: ISO 14001

(b) Emissioni inquinanti – dati tecnici

Tipo di emissione	Inquinante	Quantità annuale (litri)
Aria, Suolo	CIPERTRINC T	6
Aria, Suolo	EPIK SL	1
Aria, Suolo	DECIS EVO	1
Suolo	CREDIT 540	80
Suolo	DEVICE TB-2	7
Suolo	DICOTEX	28
Suolo	DICOTURF	5
Suolo	EMERALD	5
Suolo	GRANDSTAND	2
Suolo	METEOR	1
Suolo	BOOM EFEKT GLIFOSATE	120
Aria	ALCOL ETILICO	97
Aria	ALCOR	126
Aria, Acqua	AMMONIACA	216
Acqua, Suolo	BACTICID	30

Tipo di emissione	Inquinante	Quantità annuale (litri)
Aria, Acqua	CANDEGGINA	600
Acqua, Suolo	GYNIUS	18
Acqua	Kross	122
Acqua	LIPOS	99
Acqua	SAPONE MANI	43
Aria, Acqua	SCRIC FORMIO	174
Acqua	WC CANDEGGINA GEL	279

B5 – Biodiversità

(a) Siti operativi in o vicino ad aree sensibili per la biodiversità
L'organizzazione comunica il numero e l'area (in ettari) dei siti che possiede, prende in locazione o gestisce in o vicino a un'area sensibile per la biodiversità.

Tipo di sito	Numero di siti	Area totale (ha)	Descrizione localizzazione
Siti in aree protette	1	5600m2	Sede Naturcoop
Aree verdi boschive di proprietà	3		

(b) Metriche opzionali (paragrafo 34)
L'organizzazione comunica le seguenti metriche relative all'uso del suolo:

Indicatore	Valore	Note descrittive
Uso totale del suolo (ha)	7	Superficie totale gestita per attività operative
Superficie impermeabilizzata (ha)	5	Es. parcheggi, piazzali, costruzioni
Superficie a verde naturale interna	1	Es. giardini aziendali, aiuole, coperture verdi
Superficie a verde compensativa esterna	-	Es. sponsor verde urbano, interventi fuori

B6 – Acqua

(a) Prelievo idrico totale

L'organizzazione dichiara il totale di acqua prelevata, ovvero la quantità d'acqua prelevata all'interno dei confini dell'organizzazione o dell'impianto.

Fonte di prelievo	Quantità (m^3)	Localizzazione (sito o comune)	Uso prevalente
Acquedotto pubblico	480	Superficie totale gestita per attività operative	Docce, pulizie, scarico bagno
Pozzi o acque sotterranee	-	Es. parcheggi, piazzali	
Acque superficiali (fiumi, laghi)	-	Es. giardini aziendali, aiuole	
Totale prelievo idrico	480		

B7 – Uso di risorse, economia circolare e gestione dei rifiuti

(a) Applicazione dei principi dell'economia circolare
L'organizzazione applica i principi dell'economia circolare. Naturcoop ha introdotto pratiche di riutilizzo dei dispositivi di protezione individuale (DPI) lavabili, utilizza arredi riciclati nei propri uffici e recupera materiali verdi (ramaglie, tronchi, erba e fogliame) per uso compostabile o per biomassa. Nella gestione delle commesse privilegia fornitori locali, con riduzione della logistica e degli imballaggi.

(b) Rifiuti – quantità annuali
L'organizzazione indica la quantità totale di rifiuti prodotti ogni anno, distinguendo tra rifiuti pericolosi e non pericolosi:

Tipologia di rifiuto	Quantità annua (kg)
Rifiuti non pericolosi	12500
Rifiuti pericolosi	150
Totale rifiuti	12650

(c) Rifiuti destinati a riciclo o riuso
L'organizzazione indica la quantità di rifiuti destinati a riciclo o riutilizzo:

Modalità di gestione	Quantità (kg)	Percentuale sul totale
Rifiuti riciclati	11000	87%
Rifiuti riutilizzati	300	24%

(d) Uso di risorse/materiali
Il punto non è da considerarsi rilevante dato che Naturcoop non impiega materiali significativi in quantità tali da generare impatti ambientali rilevanti.

Nota di contesto
La produzione di rifiuti di Naturcoop deriva principalmente da attività di manutenzione del verde, pulizie e gestione interna. L'organizzazione effettua la raccolta differenziata in tutti i siti e sensibilizza i dipendenti al corretto smaltimento. Non utilizza materiali o sostanze pericolose su larga scala.

Modulo Base – Metriche Sociali

B8 – Personale – Caratteristiche generali

Caratteristica	Valore (FTE)
Numero totale dipendenti	**94**
Di cui a tempo indeterminato	**78**
Di cui a tempo determinato	**16**
Di cui donne	**51**
Di cui uomini	**43**
Di cui personale svantaggiato	**54**
Paese di contratto	**Italia**
Tasso di turnover	**46%**

B9 – Personale – Salute e sicurezza

Indicatore	Valore
Numero totale infortuni sul lavoro (recordable injuries)	**2**
Tasso di infortuni (x 1.000 ore lavorate)	**11%**
Numero decessi per infortuni sul lavoro	**0**
Numero decessi per malattie professionali	**0**

B10 – Personale – Retribuzione, contrattazione collettiva e formazione

(a) Salario minimo
Naturcoop garantisce ai suoi dipendenti livelli retributivi minimi adeguati al tipo di mansione e categoria contrattuale.

(b) Gender Pay Gap (divario retributivo di genere): 0,53%

(c) Contrattazione collettiva: 100% dei dipendenti coperti dal CCNL Cooperative sociali o CCNL floro-vivaisti.

(d) Formazione annuale per dipendente

Genere	Ore medie annue pro capite
Donne	16
Uomini	14
Media	15

Modulo Base – Metriche Governance

B11 – Condanne e sanzioni per corruzione e concussione

Né Naturcoop né Mestieri Lombardia hanno subito condanne o sanzioni per violazioni delle normative anticorruzione o antitruffa nel periodo di rendicontazione.

Modulo Completo – Informazioni Generali

Il Modulo Completo approfondisce gli aspetti strategici, le pratiche gestionali e gli impatti ESG (ambientali, sociali e di governance) di Naturcoop Società Cooperativa Sociale e della partecipata Mestieri Lombardia - Varese.
Questa sezione integra le informazioni del Modulo Base, fornendo una visione più ampia e qualitativa, con particolare attenzione alle strategie di sostenibilità, alle iniziative future e alla gestione dei rischi climatici.
L'obiettivo è offrire un quadro trasparente e coerente con i principi degli standard VSME, utile tanto agli stakeholder interni quanto a quelli esterni.

C1 – Strategia: Modello di business e iniziative legate alla sostenibilità

Il presente bilancio di sostenibilità consolidato riflette le strategie di sostenibilità di Naturcoop Società Cooperativa Sociale e di Mestieri Lombardia Consorzio di Cooperative Sociali - Varese, in quanto soggetto rilevante ai fini dell'impatto e della governance, secondo quanto dichiarato al punto B1.

Naturcoop Società Cooperativa Sociale

Descrizione dei principali gruppi di prodotti e/o servizi offerti

Naturcoop opera principalmente nei seguenti ambiti di attività:

- Manutenzione del verde pubblico e privato
- Servizi di pulizia e sanificazione ambientale e littering
- Gestione di centri di raccolta differenziata in collaborazione con enti locali
- Inserimento lavorativo assistito per persone svantaggiate, con percorsi di tutoraggio personalizzati

Tutti i servizi offerti sono finalizzati alla promozione dell'inclusione lavorativa e alla generazione di impatto sociale.

Descrizione dei principali mercati in cui opera l'organizzazione
Naturcoop opera prevalentemente nel mercato italiano, con un focus territoriale nella provincia di Varese.
Lavora in modalità B2B e B2G, con clienti che includono:

- enti pubblici locali (Comuni, enti parco, aziende partecipate),
- cooperative sociali e consorzi,
- imprese private che esternalizzano servizi ambientali e di facility management.

Strategia ed elementi collegati alle tematiche di sostenibilità
La strategia di Naturcoop è fondata sulla valorizzazione delle persone fragili attraverso il lavoro, sulla rigenerazione dei territori e sulla costruzione di reti. I principali elementi che riguardano la sostenibilità includono:

- assunzione di soggetti svantaggiati in misura ≥30% della forza lavoro;
- investimenti in pratiche ambientali circolari (recupero rifiuti, riduzione imballaggi, mezzi a basso impatto);
- partnership con enti del terzo settore, la CRI Insubria e consorzi cooperativi per progetti di impatto ESG

Mestieri Lombardia - VARESE
Descrizione dei principali gruppi di prodotti e/o servizi offerti
Mestieri Lombardia è un'agenzia non profit per il lavoro. I suoi servizi principali includono:

- intermediazione e matching tra domanda e offerta di lavoro
- servizi di orientamento, tutoraggio e outplacement
- progettazione di percorsi di formazione professionale
- supporto alle cooperative socie nella gestione HR e finanziaria di progetti di inclusione
- accreditamento per servizi al lavoro e alla formazione in Regione Lombardia

Descrizione dei principali mercati in cui opera l'organizzazione
Opera in Lombardia nel mercato B2B e B2G, fornendo servizi a:

- cooperative sociali socie (16 soci attivi al 31/12/2024),
- enti pubblici (Regione, Comuni, Ambiti territoriali, ecc.),
- soggetti fragili e disoccupati iscritti ai centri per l'impiego.

Strategia ed elementi collegati alle tematiche di sostenibilità
La strategia di Mestieri è centrata su:

- sviluppo territoriale equo e coeso attraverso l'inclusione attiva,
- diffusione di modelli cooperativi di economia sociale,
- promozione di pari opportunità, inclusa l'adozione della certificazione di genere UNI/PdR 125 dal 2023.

Le attività sono orientate al raggiungimento degli SDGs, in particolare:
SDG 4 - Istruzione di Qualità:
Garantire un'istruzione inclusiva ed equa e promuovere opportunità di apprendimento permanente per tutti.
SDG 5 - Uguaglianza di Genere:
Raggiungere l'uguaglianza di genere e l'empowerment di tutte le donne e le ragazze.
SDG 8 - Lavoro Dignitoso e Crescita Economica:
Promuovere la crescita economica sostenuta, inclusiva e sostenibile, la piena e produttiva occupazione e il lavoro dignitoso per tutti.

Naturcoop e Mestieri Lombardia Varese
Descrizione delle principali relazioni commerciali
Naturcoop e Mestieri intrattengono relazioni economiche e istituzionali con:

- 24 clienti pubblici e 89 clienti privati attivi nel 2024
- 324 fornitori locali e regionali, in prevalenza nei settori: materiali da giardinaggio, DPI, detergenti ecologici, carburanti, logistica e consulenza.
- circa 5 cooperative con contratto di rete
- una rete di oltre 15 enti pubblici con cui collabora

C2 – Descrizione di pratiche, politiche e iniziative future per la transizione verso un'economia più sostenibile

- **Cambiamento Climatico**

Descrizione di pratiche/politiche/iniziative:
Uso razionale dell'energia elettrica (sistemi a basso consumo), pannelli fotovoltaici per autoconsumo, promozione della mobilità sostenibile tra i dipendenti (es. spostamenti condivisi e mezzi elettrici)
Iniziative/Obiettivi futuri:
Riduzione progressiva dei consumi energetici di sede e mezzi aziendali entro il 2026
Livello più alto responsabile dell'attuazione:
Presidente del CDA

- **Inquinamento**

Descrizione di pratiche/politiche/iniziative:
Gestione rifiuti con tracciabilità, utilizzo esclusivo di prodotti ecologici per il verde, attuazione TEE (Titoli di Efficienza Energetica, diserbanti chimici a basso impatto) e conformità ambientale nei cantieri
Iniziative/Obiettivi futuri:
Introduzione sistema di monitoraggio digitale dei conferimenti e implementazione EMAS su progetti selezionati
Livello più alto responsabile dell'attuazione:
Rappresentante legale con RSPP e Responsabile Ambientale

- **Risorse Idriche e Marine**

Descrizione di pratiche/politiche/iniziative:
Utilizzo controllato dell'acqua, manutenzione razionalizzata e orari irrigazione sostenibili nel settore verde
Livello più alto responsabile dell'attuazione:
Responsabile tecnico del settore operativo

- **Biodiversità ed Ecosistemi**

Descrizione di pratiche/politiche/iniziative:
Cura e manutenzione aree verdi urbane, interventi di piantumazione e forestazione urbana in collaborazione con enti locali e cooperative partner
Iniziative/Obiettivi futuri:
Riqualificazione di almeno 2 aree marginali entro fine 2025
Livello più alto responsabile dell'attuazione:
CDA + Referente progettazione territoriale

- **Economia Circolare**

Descrizione di pratiche/politiche/iniziative:
Recupero e riutilizzo materiali da lavoro, arredi riciclati, valorizzazione di scarti verdi (es. compostaggio in loco ove possibile in particolare biomassa)
Iniziative/Obiettivi futuri:
Definizione piano circolare interno con obiettivi 2026 su acquisti verdi e riuso sistematico
Livello più alto responsabile dell'attuazione:
Direzione generale

- **Forza Lavoro Interna**

Descrizione di pratiche/politiche/iniziative:
Inclusione di persone svantaggiate (≥30%), politiche interne di benessere organizzativo, formazione continua, clima aziendale partecipativo. Partecipazione diretta di soci lavoratori alla governance
Iniziative/Obiettivi futuri:
Mantenimento % svantaggiati >30%; aumento ore pro-capite di formazione entro 2026
Livello più alto responsabile dell'attuazione:
Presidente + Coordinatore risorse umane

- **Lavoratori nella Catena del Valore**

Descrizione di pratiche/politiche/iniziative:
Scelta di fornitori etici e cooperative sociali; attenzione ai criteri ambientali minimi nei contratti

Iniziative/Obiettivi futuri:
Nessun target formale, ma obiettivo: stesura codice fornitori etici entro 2025
Livello più alto responsabile dell'attuazione:
Responsabile acquisti

- **Comunità Impattate**

Descrizione di pratiche/politiche/iniziative:
Collaborazioni con enti pubblici (es. Comuni e fondazioni), CRI Insubria e consorzi del terzo settore in progetti sociali e ambientali (es. "Sociale al quadrato")
Iniziative/Obiettivi futuri:
Misurazione impatto sociale su almeno 2 progetti pilota entro 2025
Livello più alto responsabile dell'attuazione:
Presidente + Referente area progettazione

- C**onsumatori e Utenti Finali**

Descrizione di pratiche/politiche/iniziative:
Coinvolgimento utenti nei percorsi individualizzati e nella co-progettazione dei servizi di accompagnamento
Livello più alto responsabile dell'attuazione:
Responsabile servizi al lavoro / formazione

- **Condotta Aziendale**

Descrizione di pratiche/politiche/iniziative:
Adozione codice etico, regolarità DURC/DURF, sistemi di controllo qualità e trasparenza, rendicontazione periodica (sociale e finanziaria)
Iniziative/Obiettivi futuri:
Adeguamento a standard certificabili ESG previsti entro il 2026
Livello più alto responsabile dell'attuazione:
CDA + Revisore esterno + Referente controllo qualità

Modulo Completo – Metriche Ambientali

C3 – Obiettivi di riduzione delle emissioni GHG e transizione climatica

Attualmente, Naturcoop non ha ancora formalizzato un piano strutturato di riduzione delle emissioni di gas a effetto serra, né ha definito obiettivi quantitativi specifici.
Tuttavia, l'organizzazione riconosce l'importanza della transizione climatica e si impegna a ridurre progressivamente il proprio impatto ambientale, coerentemente con i valori mutualistici e con la missione della cooperativa.

Il presente primo Bilancio di Sostenibilità, redatto secondo il VSME Standard, rappresenta il punto di partenza per una valutazione più approfondita delle fonti di emissione e delle opportunità di miglioramento ambientale.

Naturcoop si impegna a:

- Monitorare sistematicamente i propri consumi energetici e le principali fonti di emissione a partire dal 2025;
- Elaborare entro il 2025 un piano concreto di riduzione delle emissioni GHG, che includerà:
  - la definizione di un anno base (base year),
  - la fissazione di target di riduzione a medio termine,
  - l'identificazione delle azioni prioritarie per il miglioramento continuo.

L'obiettivo è che il piano venga integrato nei successivi cicli di rendicontazione e reso pubblico nel prossimo Bilancio di Sostenibilità.

C4 – Rischi climatici

Naturcoop ha identificato diversi rischi rilevanti legati al cambiamento climatico, che possono influire in modo significativo sia sulle proprie attività operative che sulla sostenibilità economica della cooperativa. I principali rischi individuati includono:

Rischi fisici diretti:

- Eventi meteorologici estremi (alluvioni, tempeste) che possono compromettere la sicurezza e l'operatività dei cantieri e dei servizi all'aperto;
- Aumento della frequenza di precipitazioni intense che può determinare l'impossibilità di svolgere attività operative (es. manutenzione del verde) nei giorni di pioggia;
- Diminuzione della neve stagionale che riduce o modifica i cicli di alcuni servizi stagionali.

Rischi di transizione:
Aumento del costo dei carburanti (es. benzina e diesel) dovuto alle politiche di transizione ecologica e alla progressiva decarbonizzazione, che impatta direttamente sui costi di gestione della flotta aziendale e dei mezzi operativi.

Valutazione dell'esposizione e vulnerabilità:
L'esposizione ai rischi climatici è valutata come elevata. Il settore agricolo-ambientale e i servizi di manutenzione del verde, che costituiscono core business della cooperativa, sono fortemente dipendenti dalle condizioni climatiche e quindi particolarmente vulnerabili a tali cambiamenti.

Orizzonte temporale dei rischi:
I rischi climatici individuati hanno un orizzonte immediato e sono già osservabili nel breve periodo.

Azioni di adattamento attuate o previste:

- Ricorso alla cassa integrazione o altre forme di flessibilità contrattuale in caso di prolungate condizioni meteo avverse;
- Utilizzo prevalente di contratti stagionali estivi per la gestione dei picchi di attività;
- Diversificazione dei servizi e sviluppo di nuove linee di business meno esposte alla variabilità climatica, al fine di ridurre la dipendenza stagionale.

Classificazione del rischio climatico complessivo:
Rischio elevato, sia in termini operativi che economici, in relazione all'impatto diretto del cambiamento climatico sul settore di riferimento.

Modulo Completo – Metriche Sociali

C5 – Ulteriori caratteristiche (generali) della forza lavoro

L'organizzazione dichiara le seguenti informazioni relative alla propria forza lavoro:

- Ruoli di direzione: attualmente il management operativo è composto da 2 uomini e 1 donna.
- Numero di lavoratori autonomi senza dipendenti che lavorano esclusivamente per l'organizzazione: 0.
- Numero di lavoratori somministrati da agenzie interinali nel periodo di rendicontazione: 0.

C6 – Ulteriori informazioni sulla propria forza lavoro – politiche e processi relativi ai diritti umani

Attualmente, Naturcoop non ha ancora adottato un Codice Etico formale. Tuttavia, l'organizzazione opera in coerenza con i principi fondamentali dei diritti umani e con la normativa vigente in materia di tutela dei lavoratori e inclusione sociale, in particolare:

- Legge 381/91 (cooperative sociali)
- D.Lgs. 81/08 (salute e sicurezza sul lavoro)
- Contratti collettivi nazionali applicati (CCNL cooperative sociali)

I seguenti temi sono gestiti attraverso le pratiche operative e il rispetto della normativa:

- Lavoro minorile: vietato
- Lavoro forzato: vietato
- Traffico di esseri umani: vietato
- Discriminazione: vietata in ogni forma (genere, etnia, religione, orientamento, abilità, ecc.)
- Prevenzione infortuni e tutela della salute e sicurezza sul lavoro: garantita secondo quanto previsto dal D.Lgs. 81/08
- Tutela della maternità e della genitorialità: conforme alle disposizioni di legge
- Pari opportunità di accesso al lavoro e alla formazione: attuata nell'ambito delle politiche di inserimento lavorativo
- Inclusione attiva delle persone svantaggiate: principio fondante della cooperativa, che persegue finalità di interesse generale e di coesione sociale

Naturcoop ha attivo un sistema di whistleblowing, che consente a lavoratori e collaboratori di segnalare in modo riservato eventuali violazioni dei diritti umani o comportamenti non etici.
Le segnalazioni vengono gestite da un referente dedicato, nel rispetto della riservatezza e della normativa vigente in materia.

C7 – Incidenti con impatti negativi gravi sui diritti umani

Nel periodo di rendicontazione, l'organizzazione non ha registrato incidenti gravi relativi ai diritti umani (quali: lavoro minorile, lavoro forzato, traffico di esseri umani, discriminazione grave, violazioni della sicurezza e salute sul lavoro).

Di conseguenza, non risultano azioni correttive o misure di mitigazione da segnalare.

Modulo Completo – Metriche Goverance

C8 – Ricavi da determinati settori ed esclusione da benchmark di riferimento UE

Non applicabile

C9 – Quota di diversità di genere nell'organo di governance

L'organo di governance di Naturcoop è costituito dal Consiglio di Amministrazione (CdA), composto da 3 membri.
Attualmente, non sono presenti donne all'interno del CdA.
Di conseguenza, la quota di diversità di genere (calcolata come rapporto tra il numero di donne e il numero di uomini nell'organo) risulta pari a zero.

ALLEGATO 2

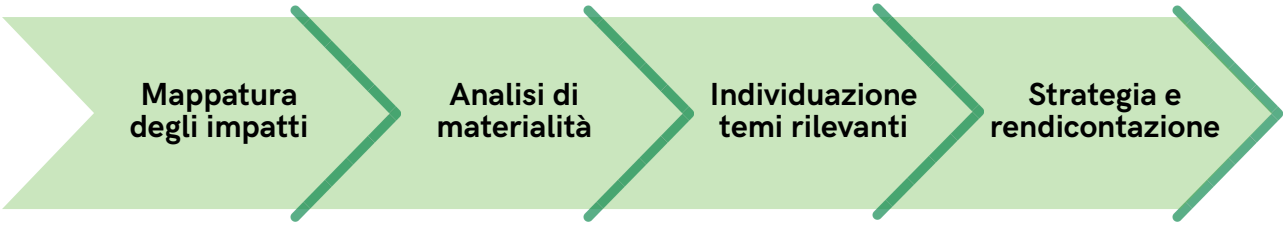
Analisi di Materialità

Un passo in più verso un’impresa inclusiva e responsabile

GIUGNO 2025

Obiettivo e approccio

L'analisi di materialità è il processo che consente a Naturcoop di identificare i temi prioritari in ambito ambientale, sociale e di governance (ESG), integrando le istanze degli stakeholder esterni con la visione interna della Cooperativa. L'obiettivo è definire un set di temi rilevanti per la strategia e la rendicontazione, in coerenza con gli Standard ESRS VSME e la missione sociale della cooperativa.



Materialità di impatto e fasi operative

In risposta ai recenti sviluppi normativi in ambito ESG, Naturcoop ha avviato un'analisi di materialità di impatto per definire i temi ambientali, sociali e di governance più rilevanti da trattare nella propria rendicontazione di sostenibilità.

Il processo è stato progettato per essere inclusivo e proporzionato, in linea con le indicazioni fornite dagli standard ESRS VSME, e ha integrato sia la visione interna della cooperativa sia la percezione degli stakeholder esterni.

La valutazione si è basata su una doppia prospettiva:

l'impatto di Naturcoop sulle persone, sull'ambiente e sul territorio, in quanto cooperativa sociale attiva in ambiti ad alta rilevanza sociale;

la rilevanza attribuita dagli stakeholder esterni ai singoli temi, sulla base della loro esperienza di collaborazione con la cooperativa.

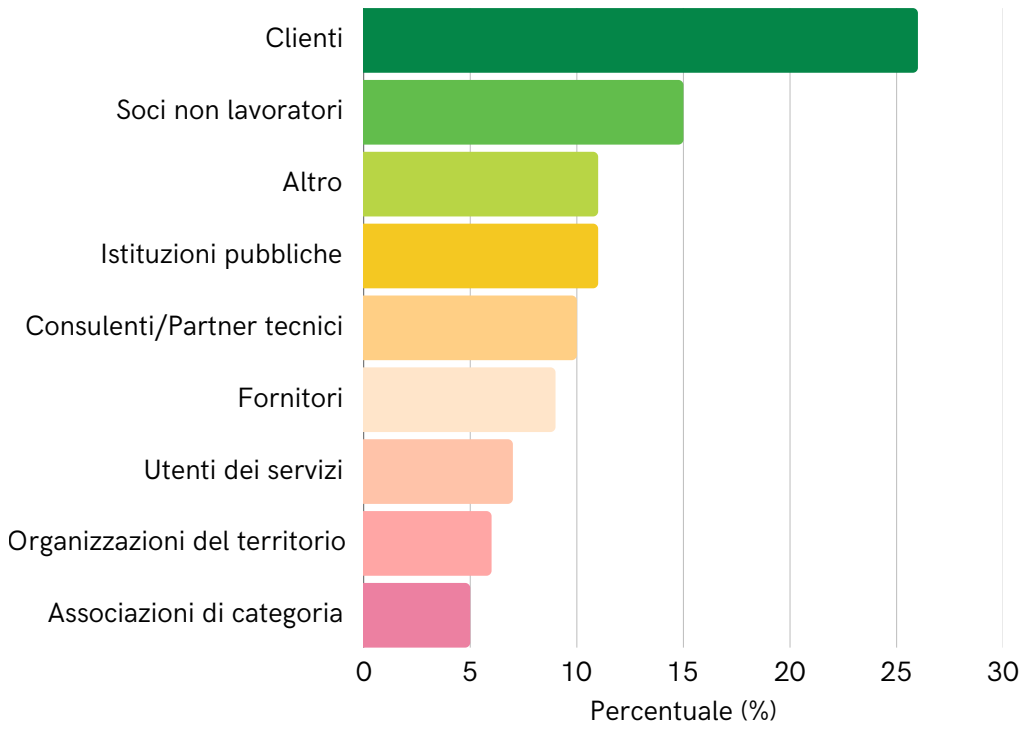
Il coinvolgimento è stato realizzato attraverso un questionario strutturato somministrato agli stakeholder esterni selezionati, integrato da un confronto interno tra responsabili operativi e direzione.

La sintesi delle fasi seguite è rappresentata nella pagina precedente, mentre nei paragrafi seguenti viene descritto in dettaglio il percorso realizzato.

Stakeholder coinvolti

Nell'ambito dell'analisi di materialità, Naturcoop ha coinvolto 38 stakeholder esterni, appartenenti a diverse categorie rilevanti per l'attività della cooperativa.
Il coinvolgimento è avvenuto principalmente attraverso la compilazione di un questionario strutturato, volto a rilevare la percezione della rilevanza dei temi ESG selezionati.

La distribuzione degli stakeholder partecipanti, suddivisa per tipologia, è illustrata nel grafico seguente:

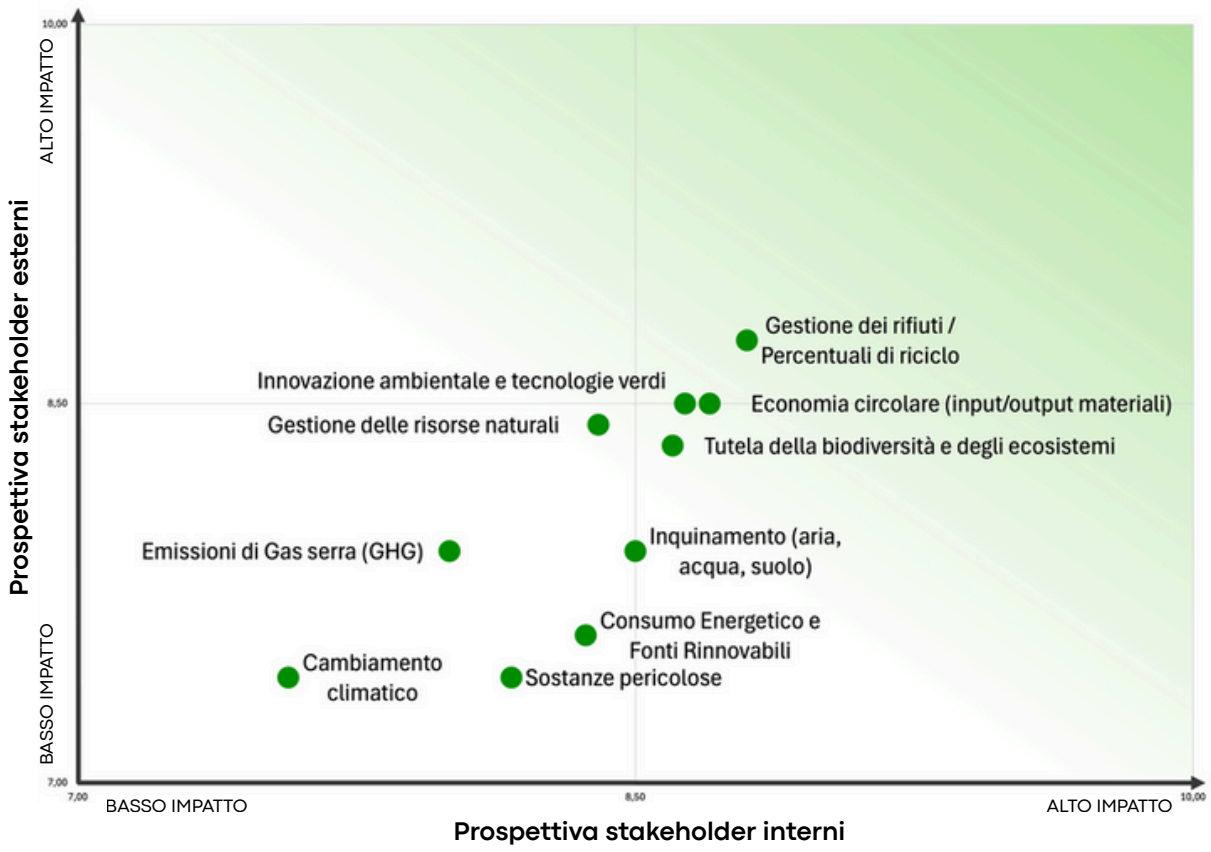


La selezione è avvenuta considerando stakeholder con un legame significativo e continuativo con le attività della cooperativa.
Il questionario è stato somministrato in forma anonima e volontaria.

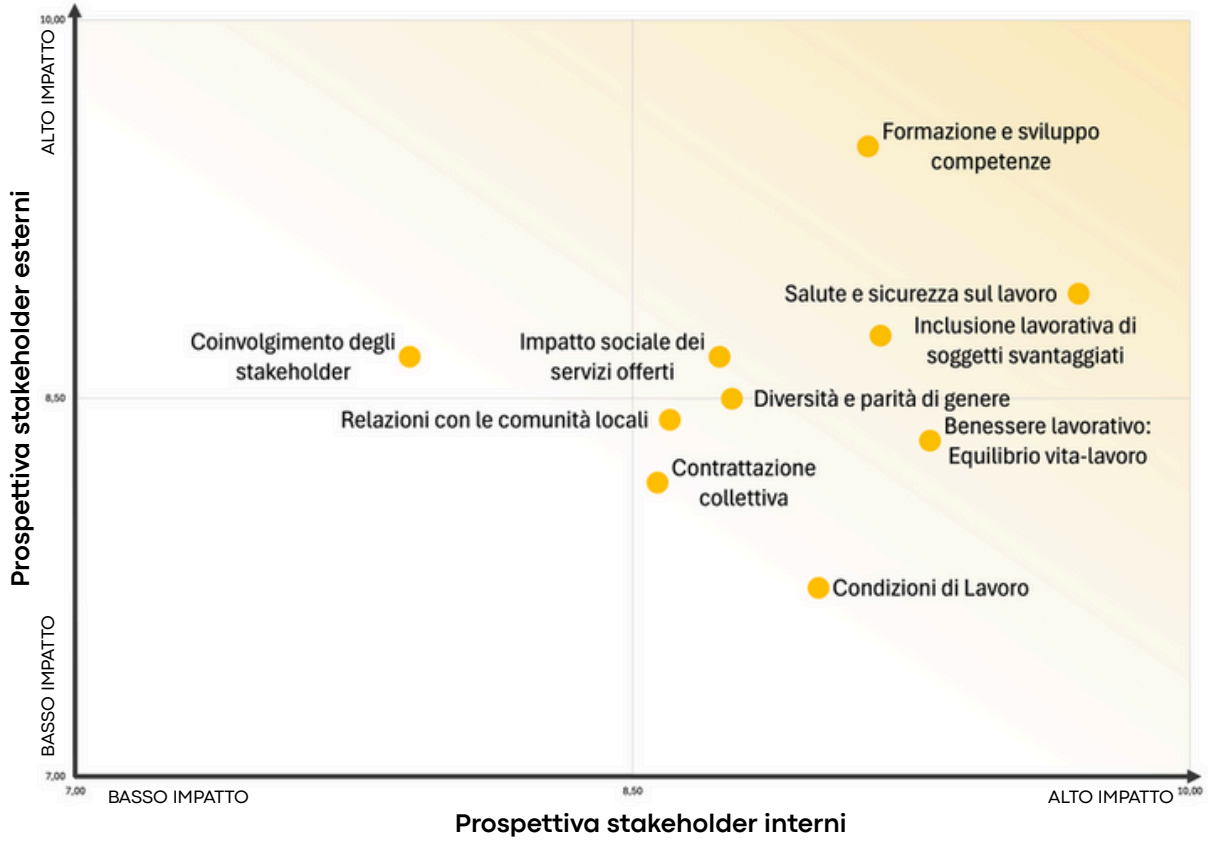
Dalla consultazione alla matrice di materialità

Il processo di analisi si è concluso con l'elaborazione dei risultati raccolti dal questionario somministrato agli stakeholder esterni e dalla valutazione interna. Per ciascun tema è stata calcolata una media sulla base della rilevanza attribuita dai rispondenti.
I risultati sono stati confrontati con l'analisi interna condotta dalla direzione e dai referenti operativi di Naturcoop, che hanno valutato l'impatto dei singoli temi sulle attività, le responsabilità e la missione sociale della cooperativa.
L'integrazione delle due prospettive ha consentito di definire una graduatoria di priorità, sulla base della quale è stata costruita la matrice di materialità.
Questa matrice rappresenta graficamente il livello di rilevanza attribuito dagli stakeholder (asse X) e l'impatto dei temi per Naturcoop (asse Y).
I temi che si collocano nel quadrante in alto a destra sono considerati prioritari e costituiranno il nucleo centrale delle azioni e delle informative da includere nel bilancio di sostenibilità.

Matrice temi ambientali



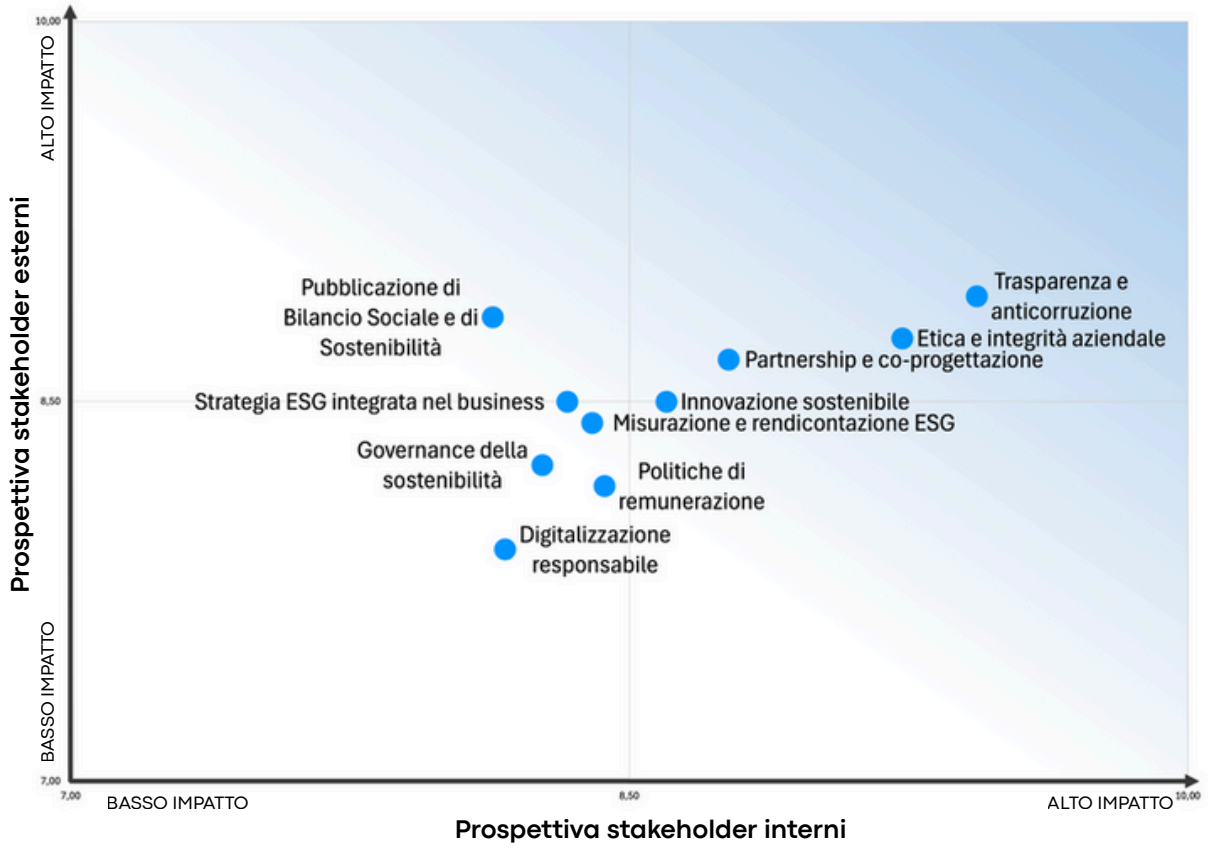
Matrice temi sociali



Criteri di selezione dei temi materiali

Tutti i temi sottoposti agli stakeholder hanno ricevuto valutazioni mediamente elevate, a testimonianza dell'interesse e dell'adesione generale ai valori ESG di Naturcoop.
Di conseguenza, sono stati identificati come prioritari i temi con un punteggio medio superiore a 8,5.

Matrice temi governance



Conclusioni

L'analisi di materialità ha consentito a Naturcoop di identificare i temi ESG più rilevanti, in coerenza con la propria missione sociale e con le aspettative degli stakeholder.
I risultati emersi costituiranno la base per orientare le future strategie e per definire i contenuti del Bilancio di sostenibilità.
Naturcoop si impegna a mantenere un dialogo aperto con gli stakeholder e a riesaminare periodicamente la propria materialità, in un'ottica di miglioramento continuo.

Ringraziamenti

Prima di tutto, desidero ringraziare profondamente i miei genitori. Non solo per avermi dato la possibilità di intraprendere questo percorso, ma soprattutto per il sostegno costante, per essermi sempre stati accanto, supportandomi — e anche sopportandomi — nei momenti di difficoltà. Sono e sarò per sempre immensamente grata per tutto ciò che avete fatto, e continuate a fare ogni giorno, per me. Senza di voi, questo traguardo non sarebbe stato possibile. Grazie di cuore.

Un ringraziamento speciale va a mio fratello: grazie per essermi sempre stato accanto, per i consigli e la guida che mi hai offerto fin da quando eravamo piccoli. Sei sempre stato, e continui a essere, un punto di riferimento importante per me.

Alla fine di questo percorso non posso non ringraziare Angelica, compagna di studi ma soprattutto una grande amica che, dopo tutto il tempo e le esperienze condivise, è diventata come una sorella. Condividere con te quest'esperienza è stato meraviglioso: non avrei potuto desiderare una compagna migliore per affrontare questo cammino. Ti ringrazio non solo per il supporto durante gli studi, ma soprattutto per tutti i bei momenti vissuti insieme — le risate, gli aperitivi, le giornate in aula studio, le partite a calcetto e soprattutto i bellissimi viaggi che porterò sempre con me. Senza di te non sarebbe stato lo stesso, e per questo ti sarò sempre grata.

Questo percorso mi ha arricchita profondamente anche sul piano personale, permettendomi di incontrare persone speciali con cui ho condiviso questi anni. Un grazie di cuore a Giulia, Sofia e Margherita: siete riuscite a rendere anche i periodi stressanti più leggeri con risate, aperitivi e tanto affetto. Grazie per esserci sempre state e per aver condiviso con me momenti che porterò per sempre nel cuore.

Un sincero grazie alla LIUC e a tutti i professori che, con professionalità e dedizione, hanno contribuito alla mia crescita. Grazie a loro concludo questo percorso con un bagaglio culturale più ricco e la serenità di sentirmi pronta ad affrontare le sfide che il futuro mi riserverà.