

# MANUALE

## CASE SUSTAINABILITY PERFORMANCE TOOL

1. Introduzione .....	2
1.1 Descrizione generale e obiettivi .....	2
1.2 Principi fondamentali .....	3
1.3 Applicazione e utilizzo .....	3
2. Struttura dello strumento di analisi .....	4
3. Profilo di valutazione della sostenibilità e valutazione della sostenibilità: valutare le prestazioni di sostenibilità e renderle visibili.....	4
3.1 Categorie e unità operative.....	5
3.2 Indicatori di sostenibilità e domande guida .....	5
3.3 Valutazione degli indicatori e spiegazione .....	5
3.4 Profilo di sostenibilità.....	6
4. Categorie e Indicatori - Comprendere le imprese in modo olistico .....	7
4.1 Missione e Visione.....	8
4.2 Prodotti e Servizi .....	8
4.3 Produzione e Fornitura.....	9
4.4 Posizione e logistica.....	9
4.5 Stakeholder e marketing .....	10
4.6 Amministrazione e Organizzazione .....	10
4.7 Sviluppo dei dipendenti.....	11
4.8 Controllo e Reporting .....	11
5. Analisi SWOT: Individuare i punti di forza e i punti di debolezza .....	11
6. Profilo futuro - Pianificare la sostenibilità.....	12
7. Processo di analisi -Applicazione del Sustainability Performance Tool .....	14
7.1 Preparazione .....	14
7.2 Introduzione dello strumento .....	15
7.3 Raccolta Dati.....	16
7.4 Valutazione della sostenibilità .....	16
7.5 Analisi SWOT .....	17
7.6 Profilo futuro .....	17
7.7 Relazione e presentazione .....	17



## 1. Introduzione

Il seguente manuale è un'introduzione alle caratteristiche del CASE Sustainability Performance Tool e ne descrive gli obiettivi e le possibili applicazioni. Nella seconda parte vengono descritti nel dettaglio la metodologia del processo analitico e gli elementi dello strumento ed infine il processo di sviluppo e le fonti utilizzate.

### 1.1 Descrizione generale e obiettivi

Il Sustainability Performance Tool è uno strumento di tipo qualitativo che permette di registrare e sviluppare la sostenibilità nelle aziende e nelle organizzazioni no-profit. Attraverso una visione olistica dell'interazione tra le unità operative delle organizzazioni, permette di individuare in modo sistematico le opportunità per le aziende e di sviluppare dei potenziali e delle sfide orientate alla sostenibilità. Aumenta inoltre le conoscenze in materia di sostenibilità prendendo in considerazione in modo equilibrato gli aspetti ecologici, sociali ed economici.

Lo strumento è stato pensato soprattutto per l'insegnamento, ma può essere utilizzato anche nell'autovalutazione di aziende e altre organizzazioni. Può essere applicato a qualsiasi tipo di organizzazione: imprese orientate al profitto, organizzazioni no-profit, imprese sociali, associazioni, ecc., ma per semplificare tutte le forme di organizzazioni sono state sintetizzate sotto il termine di "impresa".

L'obiettivo principale dello strumento è supportare l'apprendimento collaborativo nell'ambito di progetti transdisciplinari tra università e imprese partner. Lo scopo principale consiste nel collegare realtà accademiche e aziendali e nell'avviare un processo di comprensione reciproca di idee, terminologie e routine lavorative. Di conseguenza, lo strumento e il processo di analisi sono un valore aggiunto sia per l'insegnamento universitario che per il lavoro delle imprese.

#### Per le università

- Gli studenti possono imparare a considerare le imprese come reti sistemiche di funzioni interne e interconnesse e di dipartimenti, facendosi così un'idea di come sono strutturate le imprese e delle caratteristiche delle diverse unità operative.
- Attraverso un'analisi strutturata, gli studenti analizzano da una prospettiva più ampia alcune scelte imprenditoriali sostenibili e imparano a individuare all'interno delle imprese le opportunità e le sfide dello sviluppo sostenibile.
- Gli studenti possono beneficiare di esperienze del mondo reale, conoscere esempi di buone pratiche e trarne ispirazione per le proprie idee imprenditoriali sostenibili.
- I docenti vengono aiutati nella fase di impostazione del processo di analisi strutturata e nell'instaurazione di collaborazioni professionali tra università e partner esterni.
- E' possibile inoltre che emergano idee e punti chiave per ulteriori domande e progetti di ricerca.

#### Per le imprese

- I partner possono ottenere feedback e opinioni esterne, in particolare riguardo alla loro performance di sostenibilità.



- I partner sono motivati a riflettere sulla loro organizzazione e a ripensare il loro tipo di sostenibilità, intuendone le opportunità e le sfide e adottando misure appropriate per un futuro più sostenibile.
- Attraverso un processo di analisi strutturata, lo strumento supporta il dialogo tra università e imprese e offre spunti per ulteriori progetti di collaborazione.
- Vengono stabiliti e forniti i parametri di riferimento per la valutazione delle imprese sostenibili.

## 1.2 Principi fondamentali

Il Sustainability Performance Tool fa riferimento a dei principi fondamentali per comprendere l'economia e l'imprenditorialità di tipo sostenibile:

- **Visione olistica:** una sostenibilità forte deriva dall'equilibrio tra la dimensione ecologica, sociale ed economica. Per questo motivo, le organizzazioni orientate alla sostenibilità dovrebbero prendere in considerazione gli aspetti di tutte le dimensioni nelle varie unità operative.
- **Comprensione sistemica delle organizzazioni:** le organizzazioni, le imprese, le ONG, le associazioni e altre organizzazioni no-profit vengono analizzate sulla base di un approccio sistemico. Ciò significa che i dipartimenti e le aree di lavoro di un'organizzazione non devono essere intesi come unità separate ma come interconnesse.
- **Comprensione transdisciplinare:** lo strumento tiene in considerazione il fatto che uno sviluppo socioeconomico sostenibile può essere ottenuto con maggiore efficacia progettando di proposito le interfacce tra imprese e scienza. Pertanto risulta fondamentale incentivare un continuo dialogo e riflessione tra imprese, studenti e docenti.
- **Comprensione interdisciplinare:** lo strumento si rivolge non solo a persone con esperienze aziendali, ma permette l'accesso all'imprenditorialità orientata alla sostenibilità a studenti di diverse discipline scientifiche.
- **Orientamento alla trasformazione:** lo strumento mira non solo a un'indagine sullo status quo delle prestazioni di sostenibilità, ma anche all'elaborazione di suggerimenti per ulteriori sviluppi e trasformazioni. Un'attenzione particolare è perciò data alla riflessione con i partner esterni sui risultati ottenuti.

## 1.3 Applicazione e utilizzo

Come accennato nell'introduzione l'obiettivo principale del Sustainability Performance Tool è offrire un supporto all'insegnamento. Per questo motivo è fondamentale che lo strumento sia integrato all'interno di un corso o in una lezione. Sotto la guida dei docenti, gli studenti sono in grado di unire le loro conoscenze di base di microeconomia con gli aspetti delle scienze sulla sostenibilità e di tradurli in pratica, sia negli studi dei casi, sia nell'ambito di progetti di cooperazione con le imprese o nel loro piano aziendale. I contesti possibili possono essere corsi di scienze economiche e di gestione aziendale, di imprenditorialità, di sviluppo sostenibile o moduli interdisciplinari per tutte le discipline scientifiche.



Lo strumento può essere inoltre applicato in un contesto aziendale. Permette infatti ad imprenditori e dipendenti di riflettere su come sono organizzati gli aspetti sostenibili per poterli ulteriormente sviluppare. Alcuni contesti possibili possono essere la formazione professionale, seminari e corsi di formazione avanzati o di consulenza.

## 2. Struttura dello strumento di analisi

Lo strumento è composto da tre parti principali che possono essere utilizzate in base alla profondità dell'analisi.



## 3. Valutazione della sostenibilità e profilo di sostenibilità: valutare le performance di sostenibilità e renderle visibili

L'obiettivo principale della valutazione è comprendere meglio le relazioni che intercorrono all'interno delle imprese e avviare un dialogo sulle alternative, sulle opportunità e le sfide sostenibili. Soprattutto nell'insegnamento, non si tratta di una riproduzione esatta di un'impresa, bensì dell'acquisizione di una competenza per comprenderne gli aspetti in modo olistico e riuscire a formulare le domande "giuste".

La struttura della valutazione, che si basa su una griglia, comprende i seguenti elementi:

CATEGORIA: UNITA' OPERATIVA							
	Valutazione						Spiegazione
	0	1	2	3	4	5	
Indicatore 1							
Indicatore 2							
Indicatore 3							
Indicatore 4							
Indicatore 5							
Indicatore 6							
Indicatore 7							
<b>Totale della categoria</b>							

### 3.1 Categorie e unità operative

Le unità operative, descritte più in dettaglio nella sezione 4, corrispondono alle categorie della griglia.

- Missione e Visione
- Prodotti e Servizi
- Produzione e Fornitura
- Posizione e Logistica
- Stakeholder e Marketing
- Amministrazione e Organizzazione
- Sviluppo dei dipendenti
- Controllo e Reporting

Non tutte le categorie sono rilevanti per le imprese. La categoria "Produzione e Fornitura", ad esempio, è centrale per le aziende manifatturiere, ma non è rilevante per i fornitori di servizi, mentre la categoria "Sviluppo dei dipendenti" non è rilevante per le imprese individuali. Queste categorie irrilevanti vengono comunque considerate nella valutazione finale, per non alterare la performance di sostenibilità.

### 3.2 Indicatori di sostenibilità e domande guida

Ogni unità operativa è rappresentata da una serie di indicatori descritti nella sezione 4. Gli indicatori sono delle dichiarazioni e mirano a fornire un quadro complessivo di sostenibilità, che ne copre tutte le dimensioni (ad esempio l'indicatore 1.2: la missione della compagnia tiene conto in egual misura le questioni di sostenibilità ambientale, sociale ed economica).

Le domande guida aiutano ad ampliare la comprensione e ad ispirare una riflessione più profonda su alcuni aspetti del singolo indicatore. Servono come guida o esempio, piuttosto che essere dei criteri rigorosi da rispettare, quindi nel processo di valutazione concreta potrebbero essere utilizzati o meno, ridotti o estesi. Nello strumento online, non appaiono nella pagina principale ma possono essere attivati da un determinato pulsante o popover.

### 3.3 Valutazione degli indicatori e spiegazione

In una prima fase, bisogna capire se l'indicatore individuale è rilevante per la natura dell'attività dell'azienda. Ad esempio, per un'impresa individuale l'indicatore 1.4. "Sviluppo partecipativo di missione e visione", non è rilevante. In questo caso, l'indicatore non ha assegnato un valore nella valutazione.

In una seconda fase, si effettua la valutazione quantitativa misurando il singolo indicatore su una scala da 0 a 5. I punteggi corrispondono a delle sezioni definite su una scala percentuale, da 0% a 100% e possono essere interpretati così:



Punteggio	Scala percentuale	Valutazione	Interpretazione
0	0 %	Non si applica	Il criterio non è implementato nell'azienda
1	1 % - 20 %	Si applica raramente	Primi tentativi di implementazione
2	21 % - 40 %	Si applica parzialmente	Alcuni aspetti sono implementati, altri no
3	41 % - 60 %	Applicato in molti aspetti	Il criterio è implementato solo in parte
4	61 % - 80 %	Applicato nella maggior parte degli aspetti	Il criterio è in gran parte implementato
5	81 % - 100 %	Si applica totalmente	Il criterio è completamente implementato e può essere considerato come una buona pratica.

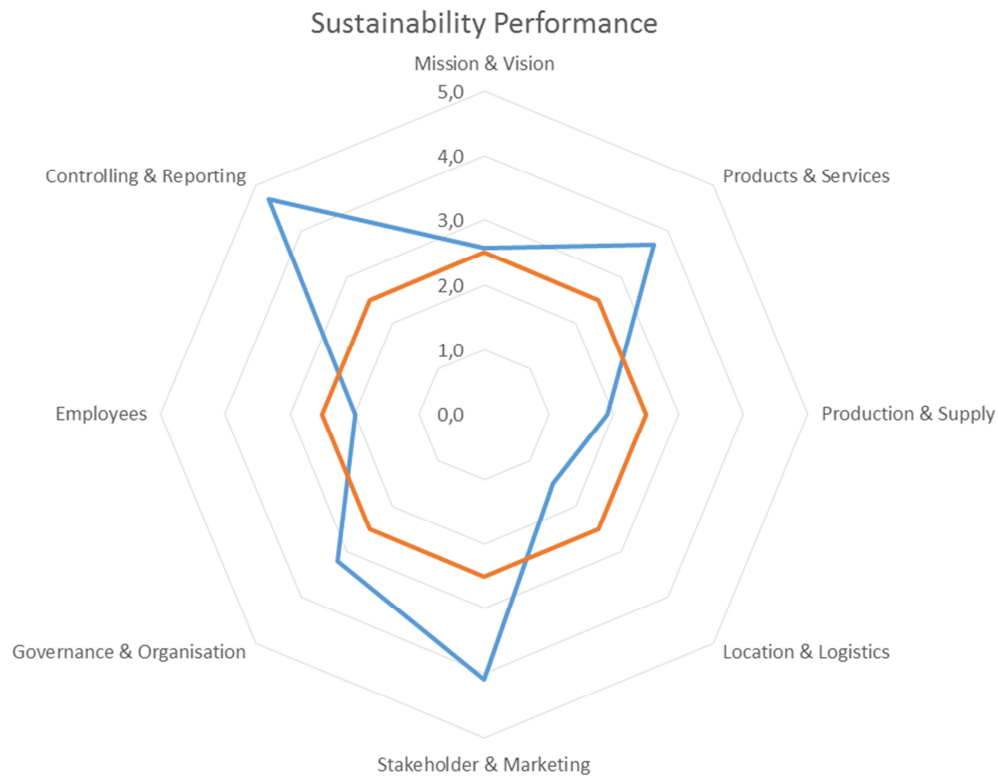
Infine, per ogni indicatore è disponibile un campo aggiuntivo, in cui la valutazione viene spiegata verbalmente, un passaggio di particolare importanza per chi valuta, al fine di riflettere sulle decisioni ed evitare una certa superficialità. E' fondamentale inoltre che i dialoghi con i partner di cooperazione abbiano argomenti fondati, che potrebbero portare a utili discussioni successive sulle opportunità e le sfide dello sviluppo sostenibile.

### 3.4 Profilo di sostenibilità

I punteggi assegnati ad ogni indicatore vengono sommati in un totale per ogni categoria. La valutazione di ciascuna unità operativa viene visualizzata in un grafico a barre che fornisce una rapida panoramica della performance di sostenibilità.



La rappresentazione visiva del profilo di sostenibilità di tutta l'impresa è espressa in un grafico radar. In blu viene mostrata la performance dell'azienda analizzata che può essere confrontata con un valore di riferimento o una media (in arancione).



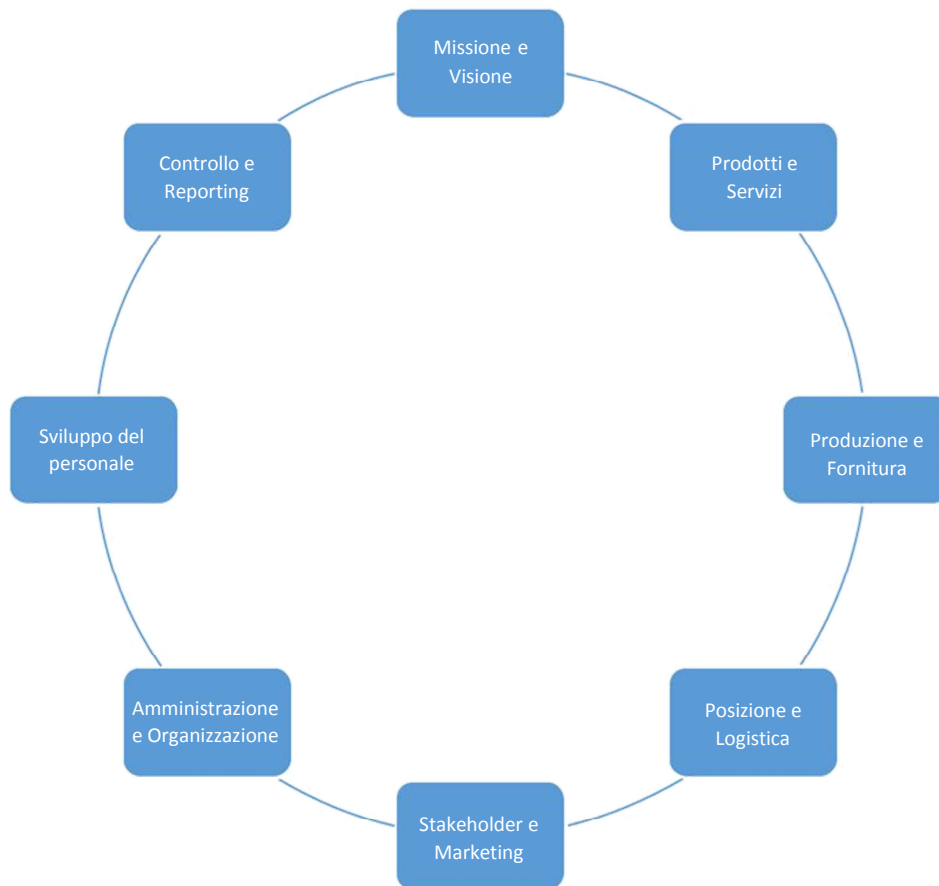
#### 4. Categorie e Indicatori - Comprendere le imprese in modo olistico

Ogni organizzazione indipendente, orientata al profitto o meno, per raggiungere il suo scopo e per poter sopravvivere nel lungo termine deve rispettare determinate funzioni di base. Nel Sustainability Performance Tool queste funzioni di base sono espresse in otto categorie, che corrispondono alle diverse unità operative o dipartimenti all'interno di un'azienda.

Ci sono ovviamente molti collegamenti e interdipendenze tra le singole unità operative, alcune si sovrappongono e confluiscono l'una nell'altra. Per gestire questa complessità nel modo giusto è importante considerare le imprese come reti sistemiche.

Per un insegnamento più semplice, ogni unità operativa o categoria viene analizzata separatamente.

L'ordine delle categorie è facoltativo, ma ha senso iniziare con "Missione e Visione" e terminare con "Controllo e Reporting".



## 4.1 Missione e Visione

La missione descrive l'orientamento e lo scopo principale dell'impresa. Qual è il compito principale dell'impresa e cosa rappresenta nella società? La visione, invece, è l'immagine prevista per il futuro. Verso quale futuro con le sue attività l'impresa e l'ambiente (società, regione, mondo) dovrebbero evolvere? La domanda su come gli aspetti della sostenibilità dipendano da questo livello superiore e strategico è rilevante, in quanto è essenziale per l'attuazione nella routine quotidiana.

- Gli indicatori 1.1. e 1.2. descrivono in che misura l'impresa ha definito la sua missione e visione futura e in che modo la sostenibilità si riflette in esse.
- Gli indicatori 1.3., 1.4. e 1.5. riguardano il processo di sviluppo della missione e il modo in cui gli stakeholder interni ed esterni vengono coinvolti.
- Gli indicatori 1.6. e 1.7. riguardano l'attuazione della missione e come essa viene tradotta in strategie e obiettivi concreti.

## 4.2 Prodotti e Servizi

Questa categoria riguarda i valori creati dall'impresa. I prodotti e i servizi sono in linea con gli standard di sostenibilità accettati? Fino a che punto l'impresa contribuisce al benessere comune? L'impresa lavora in "economia verde" (ad es. Produzione di energie rinnovabili) o implementa aspetti



di sostenibilità (ad es. Produzione di cioccolato utilizzando materie prime biologiche e del commercio equo e solidale)? Una questione cruciale è l'orientamento dell'impresa riguardo l'innovazione, in quanto la capacità di rispondere a delle condizioni mutevoli e di sviluppare e attuare nuove opportunità è fondamentale per una sopravvivenza a lungo termine.

- Gli indicatori 2.1. e 2.2. riguardano il tipo di valore e significato che l'offerta dell'azienda crea e in che misura contribuisce al benessere comune.
- Gli indicatori 2.3. e 2.4. si riferiscono all'intera gamma di prodotti e servizi e al suo orientamento verso la sostenibilità ecologica e sociale.
- L'indicatore 2.5. si interroga sui prodotti per i quali la società rispetta degli standard vincolanti attraverso controlli e certificazioni.
- Gli indicatori 2.6. e 2.7. riprendono in generale l'importanza di innovazione, ricerca e sviluppo, concentrandosi in particolare sulla promozione di innovazioni sociali ed ecologiche.

### 4.3 Produzione e Fornitura

Questa categoria riguarda il processo di produzione e la filiera, rilevante soprattutto per le aziende produttrici e meno per quelle fornitrici di servizi. Si tratta di dare una valutazione dell'intera catena del valore, compresi gli effetti indiretti e i costi di produzione.

- Gli indicatori 3.1. e 3.2. riguardano la gestione degli approvvigionamenti e quanto vengono considerati i criteri ecologici e sociali nell'acquisto delle materie prime.
- L'indicatore 3.3. si riferisce alle relazioni con i fornitori. Quali sono i criteri con cui si scelgono i fornitori e come si stabiliscono le relazioni a lungo termine con quest'ultimi?
- Gli indicatori 3.4. e 3.5. riguardano il processo di produzione e si interrogano su come vengono applicati gli standard di sostenibilità ecologica e sociale nei processi di produzione.
- L'indicatore 3.6. riguarda il recupero di rifiuti ed emissioni e della possibilità di riutilizzo.
- L'indicatore 3.7. si domanda se le attività dell'impresa contribuiscono a un'economia circolare, cioè se riduce, riutilizza e ricicla tutte le risorse. In un'ottica più ampia, l'approccio è applicabile non solo ai materiali e ai prodotti ma anche alle risorse umane (orario di lavoro, know-how)

### 4.4 Posizione e logistica

Questa categoria si concentra sulle sfide e le opportunità ambientali e sociali che nascono dalle decisioni sul luogo, la progettazione e la costruzione di edifici aziendali e il funzionamento dell'impresa. L'orientamento alla sostenibilità punta a ridurre l'impronta sociale ed ecologica e possiede il potenziale per ridurre i costi a lungo termine e allo stesso tempo sostenere il benessere comune.

- Negli indicatori 4.1. e 4.2. la domanda è quanto la posizione sia in linea con gli standard ambientali o almeno neutra rispetto al proprio ambiente. Particolare attenzione viene data alle scarse risorse di terra e spazio.
- Gli indicatori 4.3. e 4.4. trattano la costruzione e la progettazione dei luoghi di lavoro. Naturalmente per una nuova costruzione è possibile raggiungere standard di sostenibilità più elevati, ma allo stesso tempo bisogna considerare che i target sono in conflitto con le scarse risorse di terra.

- Negli indicatori 4.5. e 4.6 si mette in discussione l'efficienza dei trasporti e dei sistemi logistici e vengono studiate le possibilità per una mobilità più sostenibile.
- L'indicatore 4.7. è particolarmente rilevante per le imprese che operano in luoghi diversi, anche a livello internazionale. La domanda riguarda quanto siano rispettati gli elevati standard di sostenibilità anche se non imposti dalla legge.

## 4.5 Stakeholder e marketing

Sotto questa voce sono riassunti i concetti, i processi di comunicazione e interazione allineati al mercato. Diversamente dai concetti tradizionali del marketing, orientamento alla sostenibilità significa coinvolgere gruppi ampi come stakeholder (clienti, fornitori, autorità locali, gruppi di interesse, società civile) in fasi distinte di creazione di prodotti e di servizi. Il marketing viene quindi ripensato e i clienti sono percepiti come esseri olistici con una testa, un cuore e un'anima. Il "nuovo" cliente è ben informato, critico e orienta le sue decisioni verso argomenti razionali ed emotivi e sempre più sul significato di prodotti e servizi.

- Gli indicatori 5.1. e 5.2. riguardano chi è percepito come stakeholder e come essi sono coinvolti nell'offerta dell'impresa.
- Gli indicatori 5.3. e 5.4. evidenziano l'orientamento alla cooperazione dell'impresa.
- Gli indicatori 5.5. e 5.6. si interrogano su quale immagine dei clienti prevalga e come viene impostata la relazione con loro.
- Negli indicatori 5.7. e 5.8. viene posta la domanda sui prezzi equi e sulla comunicazione trasparente ed etica.

## 4.6 Amministrazione e Organizzazione

Questo punto descrive la struttura interna e i processi che traducono gli obiettivi aziendali in azioni operative. L'obiettivo di un'impresa orientata alla sostenibilità è sviluppare un'organizzazione in grado di apprendere e adattarsi, capace di reagire alle richieste complesse e in rapido cambiamento con soluzioni veloci e innovative. Ciò richiede un tipo di leadership alternativo che non segue gli schemi delle tradizionali decisioni autocratiche dall'alto verso il basso, ma integra modelli più partecipativi e flessibili riassunti nel concetto di governo d'impresa ("corporate governance").

- Gli indicatori 6.1 e 6.2 evidenziano la leadership dell'impresa e il modo in cui si realizzano lo sviluppo organizzativo e i modelli di partecipazione.
- Gli indicatori 6.3. e 6.4. trattano delle strutture e dei processi organizzativi e fino al punto in cui interagiscono organicamente. Trasparenza e chiarezza sui compiti e ruoli sono dei prerequisiti essenziali affinché i dipendenti possano assumersi la responsabilità della propria area di lavoro.
- Gli indicatori 6.5., 6.6. e 6.7. riguardano la cultura aziendale. Il modo in cui vengono gestiti gli errori e gli insuccessi è essenziale infatti per garantire un futuro all'impresa. Vengono classificati come fenomeni eccezionali che devono essere evitati? Oppure vengono percepiti come delle opportunità che possono rivelare nuovi potenziali?

## 4.7 Sviluppo dei dipendenti

I dipendenti e il loro impegno attivo e autogestito sono essenziali per il successo di un'impresa. Col presupposto di sostenibilità, i dipendenti non sono considerati solo risorse umane ma delle persone con valori, attitudini e capacità che possono sempre evolvere. In questa voce l'obiettivo è valutare come viene incoraggiato lo sviluppo personale di ciascun dipendente e quali condizioni vengono applicate.

- L'indicatore 7.1. coglie l'atteggiamento di base nei confronti dei dipendenti e il modo in cui i processi di sviluppo sono legati ai processi aziendali.
- Gli indicatori 7.2. e 7.3 riflettono la comprensione delle competenze e l'importanza della formazione professionale. Soprattutto sorge la domanda su come promuovere le competenze informali.
- Gli indicatori 7.4. a 7.6. riguardano le condizioni di lavoro (salario, orario di lavoro, diversità), che svolgono un ruolo fondamentale su quanto prezioso e significativo è considerato il lavoro.

## 4.8 Controllo e Reporting

Questa sezione descrive come l'attività imprenditoriale possa essere resa più efficace attraverso un monitoraggio chiaro e trasparente, una valutazione di successo e un ciclo di riflessione. Pertanto, il controllo non è solo quello classico finanziario ma a tutte le unità operative (ad es. Marketing: Quanto è di successo? Sviluppo del personale: In che modo i contenuti dell'apprendimento esterno sono integrati nella pratica quotidiana?). Di particolare interesse è l'impatto dell'impresa, ad esempio gli effetti di quest'ultima sull'ambiente naturale e sociale e come tutto ciò viene comunicato al mondo esterno.

- Gli indicatori da 8.1 a 8.3. registrano in generale l'importanza del controllo e in particolare del controllo della sostenibilità.
- L'indicatore 8.4 riguarda l'impatto dell'impresa sul suo ambiente naturale. Molte imprese hanno una vaga idea riguardo ciò, ma raramente eseguono ricerche sistematiche.
- Gli indicatori 8.5 e 8.6 riguardano la segnalazione e la comunicazione dei risultati. I rapporti di sostenibilità sono legalmente vincolanti per le imprese di una certa dimensione. È quindi interessante ciò che viene pubblicato oltre agli standard legali.
- L'indicatore 8.7. si occupa di gestione finanziaria e di alternative orientate alla sostenibilità.

## 5. Analisi SWOT: Individuare i punti di forza e i punti di debolezza

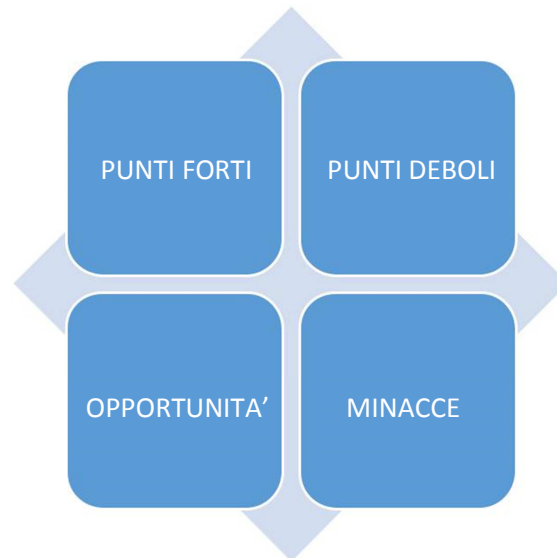
L'analisi SWOT fornisce una rapida panoramica dello status quo ma anche il potenziale di futuri argomenti. Seguendo il noto modello a quattro quadranti, vengono sollevate domande sullo sviluppo sostenibile dell'impresa analizzata:

In che ambito l'azienda è già orientata alla sostenibilità? Quali sono i suoi punti di forza? Dove vengono individuati maggiormente i punti deboli e perché vengono considerati tali?



Quali aspetti sono delle opportunità per lo sviluppo sostenibile dell'impresa? Come si possono sfruttare queste opportunità?

Quali sono le minacce e i rischi di uno sviluppo sostenibile dell'impresa? Come si affrontano?



In base allo scopo l'analisi SWOT può essere utilizzata su diversi livelli, considerando più o meno l'intera azienda o le singole unità operative.

1. Come punto di partenza, prima o al posto di una valutazione dettagliata, per avere un'idea generale delle performance di sostenibilità dell'azienda nel suo insieme.
2. Come punto di partenza per ottenere una panoramica delle opportunità e delle sfide di sostenibilità delle singole unità operative.
3. Dopo un'analisi dettagliata, per valutare il potenziale di futuri campi di azione, in cui l'impresa vorrebbe essere più coinvolta.

## 6. Profilo futuro - Pianificare la sostenibilità

Poiché la maggior parte delle aziende spingono per svilupparsi in una direzione sostenibile e devono adattarsi continuamente, bisogna considerare non solo lo status quo, ma anche l'aspettativa di performance di sostenibilità. La questione principale è quale performance di sostenibilità un'impresa desidera raggiungere in un orizzonte di medio o lungo termine (5-10 anni).

### Valutazione quantitativa

Al fine di garantire la comparabilità con lo status quo, la valutazione rispetta la stessa logica, con le stesse categorie e gli stessi indicatori. Si valuta nuovamente con una scala da 0 a 5, che corrisponde agli obiettivi di realizzazione desiderati in percentuale.

<b>Punteggio</b>	<b>Scala percentuale</b>	<b>Valutazione</b>	<b>Interpretazione</b>
0	0 %	Non si applica	Il criterio non è rilevante o non raggiungibile per l'impresa.
1	1 % - 20 %	Si applica raramente	Sono pianificati i primi passi ma su un orizzonte di lungo termine.
2	21 % - 40 %	Si applica in parte	Il criterio è strettamente legato alla strategia aziendale ma non ha grande priorità.
3	41 % - 60 %	Si applica in molti aspetti	Il criterio è strettamente legato alla strategia aziendale. Gli obiettivi di sviluppo sono pianificati su un orizzonte a medio termine.
4	61 % - 80 %	Si applica nella maggior parte degli aspetti	Il criterio ha una priorità superiore alla media per l'azienda e dovrebbe essere realizzato su un orizzonte di tempo breve.
5	81 % - 100 %	Si applica completamente	L'attuazione completa del criterio ha massima priorità all'interno dei piani dell'azienda. Sarà allestito con calma e risorse finanziarie.

### **Spiegazione qualitativa degli obiettivi**

Il grado di traguardo desiderato è avvalorato da spiegazioni verbali. Per ogni criterio l'importanza della strategia aziendale deve essere stimata assieme all'orizzonte temporale dell'attuazione.

### **Profilo futuro**

Le performance di sostenibilità futura dell'azienda sono visualizzate anche tramite grafici a barre per unità operativa. Il riepilogo dei valori desiderati per l'intera azienda viene nuovamente visualizzato in un grafico radar. Dal confronto tra valori effettivi e valori target, è possibile trarre interessanti conclusioni riguardo le prestazioni di sostenibilità delle singole unità operative e dell'intera impresa.

## 7. Processo di analisi -Applicazione del Sustainability Performance Tool

Applicare il Sustainability Performance Tool nell'ambito di un progetto di cooperazione significa impostare un processo definito, in cui docenti, studenti e partner esterni collaborano in ruoli e compiti definiti. Il processo comprende le seguenti fasi:



### 7.1 Preparazione

Come illustrato nel capitolo precedente, i progetti di cooperazione tra università e imprese richiedono un'attenta preparazione, in cui vengono prese in considerazione le esigenze e le aspettative di tutti gli stakeholder. L'applicazione del Sustainability Performance Tool nell'ambito di un corso universitario solleva alcune domande aggiuntive a cui rispondere preventivamente.

#### Informazioni sul corso

Quali sono gli obiettivi principali del corso? Qual è lo scopo e la funzione dello strumento all'interno del corso?

Quale ulteriore vantaggio porta lo strumento al corso?

In quale formato viene utilizzato lo strumento, in un caso di studio o in un progetto di cooperazione nel mondo reale? Come viene pianificato il progetto di cooperazione, prevede un solo partner esterno (ad esempio con diversi dipartimenti) o più partner esterni?

In quale momento vengono pianificate le risorse per l'introduzione e l'implementazione dello strumento?

#### I docenti

Chi tiene il corso? Quali competenze aziendali o di gestione deve avere il docente? Il docente possiede conoscenze in scienze della sostenibilità, in particolare in imprenditorialità sostenibile?



Quale esperienza pratica possiede il docente in progetti di cooperazione? Com'è l'accesso al mondo degli affari? Il docente è già coinvolto in reti aziendali e multilaterali?

### **Studenti**

Che tipo di preparazione hanno gli studenti? Possiedono una conoscenza base di economia e management o in scienze della sostenibilità? Che tipo di esperienze pratiche fanno gli studenti in progetti di cooperazione con partner esterni?

Quali sono le aspettative e le motivazioni degli studenti?

Come sono organizzati i gruppi di lavoro (ad es. dimensioni, tipo di raggruppamento)?

### **I partner commerciali**

Quali sono i criteri per la selezione dei partner di cooperazione?

Si tratta del primo progetto di cooperazione con il partner o è una partnership consolidata?

Chi verrà coinvolto nel progetto? Qual è il ruolo delle persone coinvolte nell'impresa?

Che tipo di motivazione richiede il progetto? Quali aspettative e necessità ha il partner?

---

*Pianifica il tempo necessario per introdurre lo strumento, in particolare se gli studenti non possiedono competenze di economia. Ogni singolo indicatore può far sorgere domande su concetti economici convenzionali e sulle alternative sostenibili. Caso migliore: calcolare un semestre per l'introduzione teorica e un semestre per il progetto pratico.*

---

## **7.2 Introduzione dello strumento**

Come ha dimostrato il test, una buona introduzione del Sustainability Performance Tool è un fattore chiave di successo. È fondamentale fare in modo che gli studenti non solo siano capaci di usarlo da un punto di vista tecnico, ma possano approfondire ulteriormente le molteplici sfaccettature dell'imprenditorialità orientata alla sostenibilità. Per questi motivi l'introduzione dovrebbe toccare i seguenti argomenti:

### **Conoscenze di economia aziendale e gestionale**

Come è organizzata un'azienda? Quali sono i fattori chiave o le unità operative dell'impresa e come sono collegate tra di loro? Quali sono le sfide dell'imprenditorialità sostenibile?

### **Conoscenze di sostenibilità**

Cosa sono le tre dimensioni della sostenibilità e in che modo sono collegate? Quali approcci sono alla base di termini come sistemico, olistico, transdisciplinare, ecc.?

### **Utilizzo dello strumento**

Come si utilizza lo strumento online? Come si raccolgono i dati? Come si imposta una collaborazione fruttuosa e colloqui costruttivi con i partner esterni?

---

*Per familiarizzare con lo strumento prima di applicarlo in una partnership commerciale, si consiglia di testarlo con caso di studio.*

---

### 7.3 Raccolta Dati

Per cominciare gli studenti possono raccogliere importanti dati e informazioni sul proprio partner di cooperazione. L'impostazione della raccolta dei dati segue la logica e i titoli dello strumento di valutazione (categorie e indicatori) e viene eseguita in due passaggi:

#### Ricerca sul desktop

Gli studenti raccolgono informazioni rilevanti sull'organizzazione analizzata tramite siti web, relazioni, brochure pubblicitarie e altre fonti. Ciò dovrebbe fornire una panoramica approssimativa dello status quo della performance di sostenibilità. Anche l'assenza di informazioni essenziali nella comunicazione esterna è un dato e può già indicare un rilevante e futuro campo di azione.

#### Ricerca sul campo

Le informazioni che non possono essere acquisite da fonti secondarie, dovrebbero essere raccolte in modo diretto attraverso interviste o workshop con i rappresentanti dell'impresa. E' essenziale un'attenta preparazione iniziale, facilitata dagli insegnanti. Oltre ai principi generali per una buona cooperazione, è necessario rispondere alle seguenti domande:

- Come si svolge l'intervista? Attraverso una visita sul posto, una riunione su Skype o in un'altra forma?
- Chi sono i partner dell'intervista e che posizione svolgono? (ad es. amministratore delegato, capo dipartimento, ...)
- Chi dell'università sarà coinvolto? L'intero gruppo di studenti, solo i singoli rappresentanti o anche insegnanti?
- Quanto tempo serve?
- Quali sono le aspettative dei partner?

---

*Si tenga presente che l'esigenza non è quella di garantire una raccolta completa dei dati, ma di capire meglio come funzionano le imprese. Pertanto, lo sforzo per la raccolta dei dati dovrebbe essere limitato, sia per gli studenti che per le imprese. A volte i dati non sono disponibili, ad esempio i coefficienti di gestione, altri sono troppo sensibili per farli circolare al di fuori dell'impresa.*

---

### 7.4 Valutazione della sostenibilità

L'elemento centrale dello strumento è la valutazione della sostenibilità, che fornisce un'analisi approfondita delle performance di sostenibilità per ogni unità operativa o dipartimento. In base alle preferenze dei partner esterni, la valutazione può essere condotta in diversi modi:

1. Basata su un'attenta preparazione, la valutazione viene effettuata durante un workshop a cui partecipano studenti e rappresentanti dell'impresa.
2. Grazie al supporto dei docenti, gli studenti possono condurre la valutazione basandosi sui dati raccolti. Successivamente, si discutono e verificano i risultati assieme ai partner.
3. I partner conducono una propria autovalutazione e in seguito discutono i risultati con gli studenti e i docenti.

---

*Particolare attenzione va posta all'interpretazione qualitativa e alla spiegazione dei valori numerici, sia verificato che tutto sia stato correttamente registrato siccome spesso rivelano intuizioni di sfide e opportunità percepite.*

---





## 7.5 Analisi SWOT

L'analisi SWOT approfondisce alcuni aspetti e rivela gli sviluppi futuri in termini di punti di forza, punti deboli, opportunità e minacce. Pertanto, è consigliabile eseguire un'analisi SWOT in un ambiente cooperativo, ad esempio un workshop, con compiti e ruoli definiti e chiari.

- Gli studenti possono preparare il workshop, in particolare le domande guida e si assicurano che tutti i risultati siano registrati. Durante l'analisi possono assumere il ruolo di osservatori o, nei corsi avanzati, di facilitatori.
- I docenti sono responsabili della scioltezza e fluidità del processo come facilitatori e osservatori.
- I partner imprenditoriali sono gli attori principali in un workshop SWOT. Quindi risulta fondamentale la partecipazione di queste persone, che sovrintendono allo sviluppo futuro della sostenibilità.

---

*I rappresentanti dell'impresa partner provengono idealmente dalla direzione e da tutti i reparti e unità operative.*

---

## 7.6 Profilo futuro

Per approfondire i risultati sulla valutazione di sostenibilità, che si concentra sullo status quo e la performance di sostenibilità già raggiunta dall'impresa, una versione estesa dello strumento potrà fornire uno sguardo sui piani e visioni futuri. La struttura si basa sulla griglia di base della valutazione, che permette un confronto diretto dello status quo con lo stato previsto. Questa valutazione generalmente verrà effettuata dai rappresentanti dell'impresa poiché richiede una conoscenza approfondita dei piani e decisioni sullo sviluppo futuro nell'ambito della sostenibilità.

---

*Esso dipende dall'intensità e dalla qualità della cooperazione prima, dal ruolo che giocano gli studenti e gli insegnanti in questo processo. O sono coinvolti direttamente o almeno dovrebbero essere informati sui piani dell'impresa.*

---

## 7.7 Relazione e presentazione

La relazione finale riepiloga i risultati della valutazione e dell'analisi SWOT. Gli studenti preparano l'analisi SWOT, che dovrebbe essere approvata dal docente e discussa con i partner del progetto. A seconda dei requisiti la relazione finale potrà anche essere presentata direttamente alla direzione e / o al personale dell'impresa partner.

---

*La relazione e presentazione finali non sono solo delle imposizioni ma potrebbero costituire un buon biglietto da visita per futuri progetti di cooperazione. Per questo motivo si calcoli un tempo sufficiente per preparare la relazione e la presentazione, per evidenziare la progettazione e l'elaborazione grafica dei materiali. Quello che conta è l'impressione finale che i partner hanno dell'università con cui hanno cooperato.*

---

