



ALMA MATER STUDIORUM  
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

DIPARTIMENTO DI SOCIOLOGIA E DIRITTO DELL'ECONOMIA

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN  
ECONOMIA E DIRITTO

**IL PERCORSO SOSTENIBILE DELLE IMPRESE:  
STRATEGIA, GOVERNANCE,  
COINVOLGIMENTO DEGLI *STAKEHOLDER* E  
RENDICONTAZIONE DELLE PERFORMANCE.  
ANALISI E CONFRONTO DI ALCUNI CASI  
AZIENDALI**

Tesi di laurea magistrale in  
**BILANCI E ANALISI DI BILANCIO**

**Relatore**  
**Prof. Marco Tieghi**

**Presentata da**  
**Sara Sartori**

**Sessione II**  
**Anno Accademico 2022/2023**

## Ringraziamenti

Desidero esprimere i miei profondi ringraziamenti nei confronti di tutti coloro che hanno contribuito, con il loro supporto, sia materiale che psicologico, al presente lavoro di tesi e al completamento del mio percorso di studi.

Un ringraziamento particolare va al mio relatore, il Prof. Marco Tieghi, per essere stato per me un punto di riferimento nel corso di questo progetto di ricerca. La sua grande disponibilità e le sue competenze sono state per me fondamentali per lavorare con interesse e dedizione al mio elaborato.

Inoltre, ringrazio sentitamente lo Studio Barbieri & Associati Dottori Commercialisti di Bologna, in particolare il dott. Gianfranco Barbieri, per avermi avvicinato al tema della sostenibilità e per avermi affiancato e supportato, dal tirocinio fino a questo importante giorno, con preziosi spunti e suggerimenti.

La mia gratitudine è rivolta anche alle figure interne delle realtà aziendali oggetto di analisi, le quali mi hanno sempre dimostrato grande disponibilità per confrontarsi in merito ai percorsi di sostenibilità intrapresi.

Per Alce Nero S.p.A. ringrazio l'Amministratore Delegato Massimo Monti e la dott.ssa Erika Marrone, Direttrice Qualità, Ricerca & Sviluppo, Filiere.

Per il Gruppo Lucefin un ringraziamento va al Presidente Giorgio Buzzi e alla dott.ssa Federica Giorgi, Responsabile Sistema Gestione Qualità.

Per il Gruppo Italcir ringrazio l'Amministratore Delegato Graziano Verdi, la dott.ssa Ilaria Patri, Head of Group Legal, Compliance e Internal Audit e l'ing. Davide Giuranna, HSE Manager.

Un doveroso ringraziamento va anche ai responsabili delle altre aziende che, sebbene non approfonditamente trattate nel presente lavoro, si sono altrettanto messi a disposizione aprendosi sul loro *commitment* in materia ESG.

Per Romaco S.r.l. ringrazio l'ing. Nicola Magriotis, Managing Director e l'ing. Riccardo Giannoni del Reparto R&D.

Per Top Automazioni S.r.l. l'imprenditore Bruno Bargellini e la dott.ssa Elisabetta Monti dell'Area Marketing.

Per Ceramica Dolomite S.p.A. l'ing. Stefano Mele, Amministratore Delegato e CEO e la dott.ssa Maddalena Signori, assistente di direzione.



# Indice

<b>Introduzione.....</b>	<b>9</b>
<b>I. Sostenibilità: un nuovo modo di concepire l'economia .....</b>	<b>13</b>
1.1. La sostenibilità nel quadro della <i>Corporate Social Responsibility</i> .....	17
1.1.1. La CSR nel contesto economico dal Dopoguerra ai giorni nostri .....	21
1.2. L'impegno per la sostenibilità .....	22
1.2.1. L'impegno europeo per la sostenibilità .....	27
1.2.2. L'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile .....	30
1.2.3. Alcune considerazioni sull'Italia .....	32
1.3. Imprese: protagoniste della sostenibilità .....	34
1.3.1. L'importanza della governance e di una strategia aziendale sostenibile ....	34
1.3.2. L'organizzazione aziendale della sostenibilità .....	39
1.3.3. Perché un'impresa dovrebbe rendersi sostenibile?.....	42
1.3.4. Gli aspetti critici della sostenibilità per le imprese.....	45
<b>II. Le relazioni con gli <i>stakeholder</i> nella sostenibilità aziendale .....</b>	<b>47</b>
2.1. Definizioni di <i>stakeholder</i> e principali classificazioni .....	50
2.2. La mappatura degli <i>stakeholder</i> e l'identificazione delle tematiche rilevanti di sostenibilità .....	58
2.3. L'implementazione di un processo di <i>stakeholder engagement</i> di qualità. Lo standard di processo AA1000SES.....	67
2.3.1. Pianificare l' <i>engagement</i> .....	70
2.3.2. Preparare l' <i>engagement</i> .....	72
2.3.3. Implementare il processo di <i>engagement</i> .....	74
2.3.4. Agire, rivedere, rendicontare .....	76
2.4. I principali strumenti di <i>stakeholder engagement</i> per la sostenibilità .....	76
2.4.1. I comitati <i>multistakeholder</i> .....	80

2.5.	I benefici del coinvolgimento degli <i>stakeholder</i> .....	82
<b>III. La rendicontazione di sostenibilità: principali documenti e panorama normativo di riferimento.....85</b>		
3.1.	Introduzione all' <i>accountability</i> .....	86
3.2.	Il bilancio d'esercizio: documento di rendicontazione economico-finanziaria. .....	87
3.3.	La rendicontazione non finanziaria .....	89
3.3.1.	Il Bilancio ambientale.....	93
3.3.2.	Il Bilancio sociale .....	96
3.3.2.1.	Il Bilancio sociale secondo il modello GBS .....	98
3.3.2.2.	Struttura e contenuti del report GBS .....	100
3.3.3.	Dal Bilancio sociale al Bilancio di sostenibilità .....	101
3.3.4.	Verso il Bilancio integrato.....	103
3.4.	L'obbligo della <i>Non Financial Disclosure</i> : il d.lgs. 254/2016.....	106
3.5.	Le principali novità introdotte dalla <i>Corporate Sustainability Reporting Directive</i> .....	109
3.5.1.	La doppia materialità nella rendicontazione di sostenibilità .....	113
3.6.	Riflessioni in merito all'informativa di sostenibilità.....	116
<b>IV. La pianificazione della sostenibilità e la misurazione delle performance rendicontabili .....119</b>		
4.1.	La Balanced Scorecard .....	122
4.2.	Dalla Balanced Scorecard alla Sustainability Balanced Scorecard .....	128
4.2.1.	I vantaggi della Sustainability Balanced Scorecard .....	129
4.2.2.	Gli approcci per integrare gli aspetti ambientali e sociali nella Balanced Scorecard .....	130
4.2.3.	Un processo per la progettazione della SBSC nelle aziende italiane .....	133
4.3.	I <i>Key Performance Indicators</i> .....	136
4.3.1.	Classificazione e rappresentazione dei KPI.....	137
4.3.2.	I criteri di scelta degli indicatori di performance .....	142

4.4.	I GRI: <i>framework</i> di riferimento per la definizione dei <i>Key Performance Indicators</i> .....	143
4.4.1.	Indicatori ambientali: GRI 302 Energia .....	147
4.4.2.	GRI 305 Emissioni .....	150
4.4.3.	Indicatori sociali: GRI 401 Occupazione .....	153
4.4.4.	GRI 413 Comunità locali.....	154
4.4.5.	GRI 2 Struttura e composizione della governance .....	155
4.5.	Il lavoro di EFRAG .....	156

## **V. Il percorso di sostenibilità delle imprese: analisi e confronto di alcuni casi aziendali.....159**

5.1.	Presentazione dei casi aziendali .....	161
5.1.1.	Alce Nero S.p.A.....	161
5.1.2.	Il Gruppo Lucefin .....	163
5.1.3.	Il Gruppo Italter .....	165
5.2.	Posizionamento rispetto alla sostenibilità e al panorama normativo di riferimento .....	167
5.2.1.	Alce Nero S.p.A.....	168
5.2.2.	Il Gruppo Lucefin .....	169
5.2.3.	Il Gruppo Italter .....	171
5.2.4.	Casi aziendali a confronto .....	173
5.3.	La governance aziendale della sostenibilità .....	174
5.3.1.	Alce Nero S.p.A.....	175
5.3.2.	Il Gruppo Lucefin .....	176
5.3.3.	Il Gruppo Italter .....	178
5.3.4.	Casi aziendali a confronto .....	180
5.4.	Lo <i>stakeholder engagement</i> per la sostenibilità .....	181
5.4.1.	Alce Nero S.p.A.....	182
5.4.2.	Il Gruppo Lucefin .....	184
5.4.3.	Il Gruppo Italter .....	187
5.4.4.	Casi aziendali a confronto .....	189

5.5.	La redazione del bilancio di sostenibilità .....	189
5.5.1.	Alce Nero S.p.A.....	191
5.5.2.	Il Gruppo Lucefin .....	192
5.5.3.	Il Gruppo Italcir .....	194
5.5.4.	Casi aziendali a confronto .....	195
5.6.	La pianificazione strategica e la misurazione delle performance ESG nel bilancio di sostenibilità .....	196
5.6.1.	Alce Nero S.p.A.....	197
5.6.2.	Il Gruppo Lucefin .....	199
5.6.3.	Il Gruppo Italcir .....	201
5.6.4.	Casi aziendali a confronto .....	205
5.7.	Gli indicatori ambientali per la misurazione delle performance di sostenibilità .....	206
5.7.1.	Indicatori ambientali di Alce Nero S.p.A.....	206
5.7.2.	Indicatori ambientali del Gruppo Lucefin .....	210
5.7.3.	Indicatori ambientali del Gruppo Italcir .....	214
5.8.	Gli indicatori sociali per la misurazione delle performance di sostenibilità	218
5.8.1.	Indicatori sociali di Alce Nero S.p.A. ....	218
5.8.2.	Indicatori sociali del Gruppo Lucefin.....	221
5.8.3.	Indicatori sociali del Gruppo Italcir .....	225
5.9.	Altre aziende impegnate nel percorso di transizione sostenibile .....	230
	<b>Conclusioni.....</b>	<b>233</b>
	<b>Opere citate e consultate.....</b>	<b>239</b>
	<b>Sitografia .....</b>	<b>249</b>



## Introduzione

Lo sviluppo sostenibile dell'economia costituisce oggi una delle sfide più urgenti che l'umanità si trova ad affrontare per scongiurare i tangibili effetti negativi dovuti al cambiamento climatico, allo sfruttamento delle risorse naturali, alle disuguaglianze e alle tensioni sociali che mettono in potenziale pericolo il benessere delle generazioni presenti e future.

A livello globale numerosi sono stati gli impegni assunti per sollecitare un cambio di paradigma rispetto al tradizionale modello economico basato su una crescita illimitata, ma non sostenibile nel lungo termine. La sostenibilità si è affermata come una questione ineludibile, che pone in evidenza la necessità di equilibrare la crescita economica con la protezione dell'ambiente e la promozione della giustizia sociale secondo un'ottica olistica che riconosce l'importanza dell'interconnessione tra una pluralità di aspetti per produrre valore nel lungo termine.

Alla sfida della sostenibilità sono ovviamente chiamate a partecipare le imprese, quali attori del sistema economico che, con la propria attività, contribuiscono a produrre rilevanti impatti su ambiente e collettività.

Oggetto di questo elaborato è stato individuare ed approfondire alcuni elementi fondamentali che connotano il percorso per l'adeguamento del business aziendale rispetto ai principi e ai valori della sostenibilità. Tali aspetti sono stati evidenziati anche attraverso l'analisi e il confronto del cammino di transizione sostenibile avviato volontariamente da tre realtà aziendali italiane, che hanno colto l'importanza di operare non solo per generare profitto nel breve termine - seppur questa sia una condizione indispensabile per la continuità del business - ma per creare valore durevole anche per la collettività e per affermarsi come imprese responsabili sul mercato.

Il lavoro si articola in cinque capitoli.

Nel primo capitolo viene presentata l'evoluzione storica della sostenibilità, inquadrando il concetto all'interno della cornice epistemologica della *Corporate Social Responsibility* e mostrando le principali iniziative a livello globale, europeo e nazionale che si sono

succedute per incentivare l'impegno degli Stati alla promozione dello sviluppo sostenibile. Il tema viene poi calato a livello di impresa, mostrando l'importanza dell'integrazione della sostenibilità all'interno della strategia aziendale e della definizione di un sistema di governance efficace per individuare obiettivi, regole, organi e responsabilità che guidano le organizzazioni economiche nella gestione degli aspetti legati alla sostenibilità.

Nel secondo capitolo verrà esaminato un altro elemento fondamentale che connota il percorso sostenibile delle imprese e che consente alle stesse di generare valore da condividere con una pluralità di attori rilevanti. Si tratta della centralità delle relazioni con gli *stakeholder*, ossia dei portatori di interesse dell'azienda, con i quali va costruito un processo di *engagement* di qualità attraverso metodi e strumenti che incentivino la partecipazione proattiva degli stessi alla gestione della sostenibilità, inducendo le aziende a considerare e garantire i loro rispettivi bisogni e aspettative. Questo al fine di permettere all'azienda di comprendere il contesto di riferimento e di operare con successo.

Nel terzo capitolo verrà sottolineata l'importanza dell'impegno delle imprese nell'attività di rendicontazione non finanziaria, per comunicare in modo chiaro e trasparente il *commitment* aziendale in tema di sostenibilità, illustrando i principali documenti attraverso cui l'azienda può dare conto delle proprie politiche e azioni ESG sulla base di una scelta ad oggi quasi esclusivamente volontaria. A tal proposito verrà anche analizzato l'attuale panorama normativo - europeo e nazionale - che impone alle imprese, che soddisfano determinati requisiti dimensionali, di fornire informazioni e dati qualitativi sui relativi impatti e performance ESG, fino ad oggi all'interno di un documento separato rispetto al bilancio d'esercizio ma, con l'entrata in vigore della nuova direttiva, all'interno di un'apposita sezione della Relazione sulla gestione.

Nel quarto capitolo l'attenzione verrà spostata sull'attività di pianificazione, controllo e misurazione delle performance di sostenibilità attraverso strumenti che forniscono il supporto alla formulazione della strategia aziendale e alla sua traduzione in azioni mediante il ricorso a indicatori che consentono di valutare lo stato di avanzamento rispetto ai temi e agli obiettivi strategici di sostenibilità e di apportare eventuali azioni correttive. Si tratta di attività imprescindibili per guidare i processi e per migliorare le azioni e i risultati da una prospettiva che supera il mero conseguimento di risultati economico-finanziari, ma che incorpora anche le dimensioni ambientale e sociale.

Infine, attraverso un'analisi e un confronto di tre realtà aziendali operanti in settori merceologici differenti, ma accomunate da comportamenti virtuosi sotto il profilo della sostenibilità – Alce Nero S.p.A., il Gruppo Lucefin e il Gruppo Italcera – verrà esaminato il cammino intrapreso dalle stesse. Le informazioni e i dati esposti sono stati ottenuti mediante incontri in loco e da remoto, mediante la compilazione da parte delle figure interne di riferimento per la sostenibilità aziendale di un questionario online composto di domande aperte e chiuse e mediante l'analisi dei rispettivi bilanci o report di sostenibilità disponibili nei siti ufficiali aziendali.

Gli elementi considerati riguardano il posizionamento strategico delle realtà aziendali rispetto al tema della sostenibilità e al panorama normativo di riferimento, la governance della sostenibilità, le relazioni con gli *stakeholder* e il processo di *stakeholder engagement*, la redazione del bilancio di sostenibilità, la pianificazione strategica e la misurazione delle performance ESG. Infine, all'interno dei rispettivi bilanci sono stati analizzati alcuni indicatori impiegati dalle tre realtà aziendali per misurare e monitorare le prestazioni connesse agli obiettivi di sostenibilità.



## I. Sostenibilità: un nuovo modo di concepire l'economia

Lo sviluppo sostenibile delle attività economiche è una sfida di grande attualità e rilevanza a fronte di sconvolgimenti di natura climatica e sociale sempre più imprevedibili, che destano preoccupazione a livello globale e che avrebbero già dovuto richiedere da tempo l'assunzione di tempestive azioni a fronte della situazione in atto oltre che opportune riflessioni e trasformazioni nei modi di concepire e di "agire" l'economia.

Dalle alluvioni che hanno colpito pesantemente la Romagna nel mese di maggio alle ondate temporalesche e di caldo record che accompagnano le nostre estati, dalla pandemia da Covid-19 alle tensioni sociali e alle guerre, ci viene ricordato che le emergenze ambientali e umanitarie non possono più essere ignorate, ma debbono essere prontamente affrontate.

L'urgenza di un cambio di paradigma non è una necessità recente: nell'ultimo cinquantennio diverse sono state le pressioni finalizzate a un'inversione di rotta verso una crescita sostenibile. Nel 1972 il rapporto del Club di Roma "*The Limits to Growth*", noto anche come rapporto Meadows, evidenziò, mediante modelli matematici predittivi, gli scenari drammatici e irreversibili a cui l'umanità sarebbe andata incontro nei successivi cento anni se si fosse continuato ad anteporre uno sviluppo materiale come obiettivo principale, senza considerare i risvolti negativi di una crescita economica e demografica iper-esponenziale, incompatibile con la finitezza delle risorse fisiche. Si segnalava, pertanto, la necessità di adottare impellenti misure di controllo per riuscire a giungere a una condizione di stabilità ecologica ed economica, al fine scongiurare un altrimenti inevitabile declino dovuto all'incremento della popolazione, dell'inquinamento e dello sfruttamento delle risorse naturali<sup>1</sup>. Nel 1992, un aggiornamento del Rapporto, intitolato "*Beyond the Limits: Global Collapse or a Sustainable Future*", segnalava il superamento dei limiti della "capacità di carico" del pianeta<sup>2</sup>. Nel 2004, un'ulteriore revisione intitolata

---

<sup>1</sup> D.H. Meadows, D.L. Meadows, J. Randers, W.W. Behrens III, *The Limits to Growth* (traduzione italiana), Mondadori, Milano, 1972

<sup>2</sup> D.L. Meadows, D.H. Meadows, J. Randers, *Beyond the Limits: Global Collapse or a Sustainable Future*, Earthscan, 1992

“*Limits to Growth: The 30-Year Update*”, pose maggiormente i riflettori sul tema del degrado ambientale<sup>3</sup>.

Negli ultimi anni la parola sostenibilità viene ripetuta come un mantra, cercando di smuovere le coscienze di una pluralità di soggetti che hanno responsabilità sui processi di crescita e di sviluppo delle nazioni del mondo, incentivandoli a intraprendere con urgenza percorsi condivisi, orientati responsabilmente al soddisfacimento del benessere della collettività attraverso un equo bilanciamento degli aspetti economico-finanziari con quelli ambientali e sociali. A questa sfida sono ovviamente chiamate a partecipare anche le imprese, quali attori determinanti del sistema economico, soggetti che – con il loro agire - producono impatti relevantissimi su ambiente e collettività, le quali a loro volta ne subiscono gli effetti.

Questa crescente attenzione ha portato tuttavia anche a “fenomeni opportunistici” nell’ambito del marketing e delle comunicazioni di massa, dove l’utilizzo del termine “sostenibilità” viene spesso impiegato per colpire positivamente l’immaginario collettivo. Ma spesso ciò avviene senza, di fatto, assumere azioni concrete o intraprendere percorsi di cambiamento per intervenire sulle cause che hanno posto la “sostenibilità” come questione non più eludibile a livello globale, traducendosi in sterile etichetta<sup>4</sup>. Ciò anche al fine di “sfruttare” la crescente sensibilità di investitori e consumatori verso le questioni di sostenibilità e per trarre maggior guadagno dando una “smaltata di *green*” all’immagine aziendale, dichiarandosi attente agli aspetti sociali, nell’intento di mitigare gli impatti negativi con dichiarazioni fittizie e forme di marketing aggressivo e ingannevole (cd. *Greenwashing*<sup>5</sup> e *Socialwashing*<sup>6</sup>).

Episodi specialmente di *Greenwashing* sono oggi spesso in prima pagina. Non serve andare lontani per assistere a fenomeni di marketing fuorviante legato ai temi della

---

<sup>3</sup> D.H. Meadows, J. Randers, D.L. Meadows, *Limits to Growth: The 30-Year Update*, Earthscan, Londra, 2004

<sup>4</sup> L. Davico, *Sviluppo sostenibile. Le dimensioni sociali*, Carocci, Roma, 2004, p.11

<sup>5</sup> Definizione da Treccani: Strategia di comunicazione o di marketing perseguita da aziende, istituzioni, enti che presentano come ecosostenibili le proprie attività, cercando di occultarne l’impatto ambientale negativo.

<sup>6</sup> Social Washing: attività che ha lo scopo di migliorare la reputazione del brand attraverso la promozione di iniziative sociali e benefiche che si dimostrano essere di facciata o, nella peggiore ipotesi, soltanto un ritorno economico.

<https://greatpixel.it/attivismo-performativo-e-social-washing/#:~:text=Il%20social%20washing%20pu%C3%B2%20quindi,casi%2C%20soltanto%20un%20ritorno%20economico.>

sostenibilità. Un caso portato all'attenzione pubblica da una famosa inchiesta televisiva è lo scandalo Fileni, azienda italiana certificata nel settore dell'allevamento avicolo biologico, messa sotto attacco per il mancato rispetto dei protocolli e delle norme relative all'allevamento a terra. Le accuse rivolte sono state testimoniate da immagini e filmati di animali costretti in spazi ristretti, in condizioni di maltrattamento e di scarsa sicurezza igienico-sanitaria, in pieno contrasto con l'immagine di azienda attenta al benessere animale su cui da sempre si era basato il successo della società.

Altro esempio fuori dai nostri confini riguarda lo scandalo che ha coinvolto il colosso svedese della fast fashion H&M, portato dinanzi alla corte federale di New York nel 2022 per aver promosso una collezione di capi di abbigliamento realizzati "pensando al pianeta", ma nel concreto poco sostenibili. Per avvalorare la propria posizione il brand aveva dichiarato di utilizzare nei propri prodotti materiale sostenibile e riciclato, giustificando le proprie affermazioni con alcuni punteggi riportati sul proprio sito, calcolati mediante un apposito indice. Le informazioni diffuse, tuttavia, risultarono false e fuorvianti: una class action dimostrò che i valori venivano manipolati dal brand per trasmettere all'esterno un'immagine positiva, fuorviando i consumatori sulle reali caratteristiche ambientali dei prodotti. Denuncia che portò H&M a eliminare i punteggi fino a prima ostentati.

Nonostante i sopracitati esempi di opportunismo aziendale, vi sono anche numerose imprese che hanno maturato una forte consapevolezza dell'importanza di operare concretamente in modo sostenibile, decidendo di intraprendere un percorso verso uno sviluppo di lungo termine che si può raggiungere quando gli obiettivi di efficienza e crescita economica vengono a integrarsi con l'equità sociale e la tutela dell'eco-sistema, contribuendo alla produzione e alla distribuzione di valore non solo per le generazioni presenti, ma anche per quelle future. Nel settore alimentare, spicca per impegno nel campo della sostenibilità Illycaffè, azienda italiana specializzata nella produzione di caffè, riconosciuta da Ethisphere Institute come leader globale per il caffè sostenibile di alta qualità del 2023 e inserita dal 2013 nella lista del "World's most ethical companies". Nella convinzione che l'impresa rappresenti l'unico soggetto economico capace di innescare un cambio di paradigma nelle modalità di fare business, Illy ha scelto di adottare un modello di sostenibilità "dalla pianta alla tazza", facendo del connubio sostenibilità e qualità una vocazione. L'importanza riconosciuta al coinvolgimento di tutti i soggetti

interessati dal business ha spinto l'impresa verso un modello *stakeholder company*, nella quale ogni fase e componente della filiera - dalla coltivazione al prodotto finito - vengono valorizzate. Questo impegno ha portato all'implementazione di una strategia sostenibile che ha permesso di migliorare non solo i risultati ambientali e sociali, ma anche quelli economici contribuendo alla crescita continua della società. L'attenzione di Illy verso l'ambiente, ha spinto la stessa a realizzare l'ambiziosa sfida della neutralità climatica entro il 2033 attraverso pratiche agronomiche sostenibili come l'arricchimento dei terreni con carbonio organico, l'utilizzo di energia rinnovabile e il ricorso all'economia circolare mediante riciclo dei componenti del *packaging*. Oltre all'attenzione al territorio l'azienda ha inteso garantire il rispetto dei diritti umani e del benessere dell'intera catena del valore<sup>7</sup>.

Altro caso virtuoso è rappresentato da Moncler, società del settore dell'abbigliamento di lusso, che ritiene la sostenibilità come uno dei pilastri fondamentali al punto da aver definito il piano strategico "Moncler Born to Protect", riconoscendo la responsabilità ambientale e sociale come parte integrante del *business model*, focalizzandosi sul conseguimento di obiettivi di riduzione dell'impatto ambientale, di implementazione di un modello di economia circolare, di valorizzazione della diversità e di supporto alle comunità locali assieme a una catena di fornitura tracciata e responsabile<sup>8</sup>.

Sopravvivere e avere successo in un contesto economico globale, quindi, non dipende unicamente dal raggiungimento di un determinato risultato in termini di profitto, ma anche dal perseguimento di finalità di natura sociale e ambientale. Ciò richiede alle imprese un impegno costante nella definizione strategica dei rapporti con i mercati, utilizzando come elementi di valutazione anche indicatori diversi rispetto ai tradizionali criteri di efficienza e di produttività, definiti non in modo autoreferenziale, ma mediante il coinvolgimento di tutti i potenziali portatori d'interesse.

---

<sup>7</sup> A. Capozzi, "Illycaffè: Il nostro impegno per una sostenibilità dalla pianta alla tazzina. Dal 2033 saremo carbon free", *Il Sole 24 ore Radiocor*, 2021, <https://www.ilsole24ore.com/art/illycaffè-ll-nostro-impegno-una-sostenibilita-pianta-tazzina-2033-saremo-carbon-free-AEon2YK>

<sup>8</sup>P. Tettamanzi, V. Minutiello, M. Comoli (prefazione di), F. Visconti (postfazione di), *Il bilancio di sostenibilità come strumento di rendicontazione aziendale*, Guerini Next, Milano, 2021 pp. 203-205



## 1.1. La sostenibilità nel quadro della *Corporate Social Responsibility*

Prima di passare alla trattazione del concetto di sostenibilità delle organizzazioni economiche, di cui ci si occuperà nei prossimi paragrafi, è in primo luogo necessario inscrivere il tema all'interno di una più ampia cornice epistemologica di matrice anglosassone, la cosiddetta *Corporate Social Responsibility* (CSR), altresì detta Responsabilità Sociale d'Impresa, oggetto di riflessione da parte del mondo economico fin dagli inizi del secolo scorso, nonché materia di studio e di dibattito accademico "evolutivo" nei decenni successivi.

Pur trattandosi di un concetto di complessa e articolata definizione e non esente da critiche, la *Corporate Social Responsibility* è divenuta un elemento fondamentale della dottrina manageriale, oltre che una rilevante leva strategica che, qualora adottata, aiuta le imprese a conseguire obiettivi di sostenibilità di tipo ambientale e sociale, complementari rispetto a quelli più tradizionali di perseguimento del profitto<sup>9</sup>.

Secondo una definizione fornita nel 2001 dalla Commissione europea all'interno del Libro Verde e oggi ampiamente condivisa, un'impresa può considerarsi socialmente responsabile quando integra in modo volontario nella propria visione strategica, al di là delle prescrizioni legali, "preoccupazioni sociali ed ecologiche nelle proprie operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate", investendo di più in capitale umano, in ambiente e nei rapporti con gli *stakeholder* in un sistema di governance allargata accrescendo conseguentemente la propria competitività<sup>10</sup>. Secondo tale prospettiva, la Responsabilità Sociale d'Impresa delinea un nuovo profilo d'impresa, considerata non solo come istituzione economica, ma anche come istituzione sociale, in quanto soggetto capace di generare effetti (positivi e negativi) che interessano la collettività attraverso la produzione di valore o disvalore socio-economico<sup>11</sup>.

In realtà, come anticipato, l'attenzione delle imprese verso la responsabilità sociale e verso la sostenibilità non emerge solo in tempi recenti, ma comincia addirittura ad affermarsi nell'agenda aziendale nell'ultima decade dell'Ottocento, negli anni della

---

<sup>9</sup> L. Pulejo, Il contributo delle aziende allo sviluppo sostenibile, in "La responsabilità sociale delle imprese: Profili di governance e di accountability" a cura di F. Balluchi, K. Furlotti, Giappichelli, Torino, 2017, p. 28

<sup>10</sup> Commissione delle Comunità Europee, *Libro Verde: promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese COM(2001) 366*

<sup>11</sup> C. Mio, *Corporate social responsibility e sistema di controllo: verso l'integrazione*, Franco Angeli, Milano, 2005, p. 228

legislazione americana antimonopolistica dello *Sherman Antitrust Act* e del *Clayton Antitrust Act*, prevista a tutela della libera concorrenza e del consumatore. Sotto tale spinta normativa iniziarono a manifestarsi forme di “filantropia manageriale” che, soprattutto a partire dai primi del Novecento, contribuirono allo sviluppo dell’immagine dell’uomo d’affari non solo in senso classico, ma anche come “buon capitano d’industria”, specie nei confronti dei lavoratori e delle comunità di riferimento, attraverso la predisposizione di piani di *welfare* aziendale e di elargizioni di denaro a fondazioni e associazioni impegnate nell’erogazione di servizi sanitari e assistenziali<sup>12</sup>.

Tale concetto venne portato a un livello superiore da Andrew Carnegie, ricco proprietario di un’acciaieria negli Stati Uniti, il quale diede prova empirica con la propria attività che l’imprenditore potesse e dovesse assumere il compito e la responsabilità di garantire il benessere non attraverso grandi lasciti alla propria famiglia, bensì mediante donazioni alla comunità per la creazione di valore e di nuove opportunità<sup>13</sup>.

Tuttavia, è a partire dagli anni ’20 del Novecento che cominciò a maturare il concetto di responsabilità sociale in senso moderno, in termini di impegno della dirigenza aziendale a operare non solo nell’interesse dei propri azionisti, ma anche di una serie di altri interlocutori sociali. Durante la Grande Depressione economica, il sorgere di gravi problematiche di ordine economico-sociale, che richiedevano priorità d’intervento, portò a mettere in secondo piano tale filone di pensiero anche se, seppur in via marginale, si continuò a ribadire il ruolo e la responsabilità del manager nel realizzare un business etico. Negli anni del *New Deal* rooseveltiano, Dodd, docente di diritto di Harvard, rafforzò la concezione di impresa come istituzione economica che opera per la collettività svolgendo una funzione di servizio sociale oltre che di produzione del profitto<sup>14</sup>.

Si deve tuttavia attendere il 1953 per una vera e propria formalizzazione della posizione assunta dalla corrente di pensiero relativa alla Responsabilità Sociale d’Impresa attraverso il contributo di Howard R. Bowen<sup>15</sup>.

H. R. Bowen, considerato il padre fondatore della CSR, pone l’attenzione, a differenza dei suoi predecessori, non più sull’entità collettiva-impresa, ma sull’individuo, il

---

<sup>12</sup> C. Nigro, M. Petracca, *La Corporate Social Responsibility: dalle origini all’approccio situazionista. Focus sui processi di isomorfismo e di decoupling*, Giappichelli, Torino, 2016

<sup>13</sup> O. Zunz, *Philanthropy in America: A History*, Princeton University Press, Princeton, 2011

<sup>14</sup> P.L. Sacco, M. Viviani, *La responsabilità sociale d’impresa: prospettive teoriche nel dibattito italiano*, Working Papers n. 578, Dipartimento Scienze Economiche, Università di Bologna, pp. 7-8

<sup>15</sup> H.R. Bowen, *Social responsibilities of the businessman*, Harper & Brothers, New York, 1953

*businessman*. Partendo dalla questione fondamentale relativa a quale tipo di responsabilità la società potesse attendersi dai *businessmen*, Bowen definisce la *Corporate Social Responsibility* riferendosi agli obblighi degli uomini d'affari nel realizzare quelle politiche, assumere quelle decisioni, o seguire quelle linee di azione "auspicabili in termini di obiettivi e di valori della società"<sup>16</sup>. Dalla definizione emerge quindi l'immagine di *businessmen* come "agenti morali", chiamati a operare non solo nell'interesse degli azionisti, ma anche per generare utilità a favore dell'intera società, che ne diviene una delle principali fonti di legittimazione.

Secondo Bowen<sup>17</sup>, inoltre, la responsabilità sociale va considerata come un mezzo del tutto volontario, impiegato discrezionalmente dagli uomini d'affari per garantire la continuità del business e per assicurare contemporaneamente anche lo sviluppo dell'intera collettività.

La visione di Bowen, poi ulteriormente sviluppata da studiosi quali Freeman<sup>18</sup> e Carroll<sup>19</sup>, ha posto le fondamenta per una prospettiva multidisciplinare che abbraccia alcuni dei presupposti della *stakeholder theory* e della creazione di valore a lungo termine secondo cui le imprese responsabili sono quelle che sanno coniugare la garanzia di una congrua remunerazione agli investimenti degli azionisti, con una serie di obblighi morali per il soddisfacimento delle esigenze e delle aspettative di molteplici portatori d'interesse.

La tesi relativa alla responsabilità sociale d'impresa, tuttavia, non fu esente da critiche, specie da parte di coloro che avevano sposato un approccio economico neo-classico e che pertanto non vedevano la CSR come un'occasione per le imprese per incrementare i propri vantaggi, bensì come una minaccia<sup>20</sup>.

Il principale attacco è da attribuirsi all'economista Milton Friedman che, in un famoso articolo pubblicato sul New York Times nel 1970 intitolato "*La responsabilità sociale dell'impresa è aumentare i profitti*" riteneva, per l'appunto, che l'unica responsabilità del manager fosse il perseguimento del profitto e la generazione di valore per gli azionisti,

---

<sup>16</sup> *Ibidem*

<sup>17</sup> H.R. Bowen, *Social responsibilities of the businessman*, Harper & Brothers, New York, 1953

<sup>18</sup> R.E. Freeman, *Strategic management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984

<sup>19</sup> A.B. Carroll, The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders, *Business Horizons*, vol. 34(4), 1991

<sup>20</sup> C. Nigro, M. Petracca, *La Corporate Social Responsibility: dalle origini all'approccio situazionista. Focus sui processi di isomorfismo e di decoupling*, Giappichelli, Torino, 2016, pp. 14-17

seppur nel rispetto delle regole del gioco fissate dalla legge attraverso una competizione libera ed esente da inganni e frodi<sup>21</sup>.

Secondo tale approccio Friedman sosteneva che ogni atto ulteriore compiuto dal manager avrebbe costituito un costo e un rischio per l'efficienza economica. Tutti i comportamenti e le strategie si sarebbero pertanto dovuti orientare esclusivamente alla massimizzazione del profitto.

Partendo dal presupposto secondo cui i manager agiscono come "agenti fiduciari" esecutori nei confronti degli azionisti-proprietari dell'impresa, i quali affidano loro denaro in vista di un guadagno, se tali risorse venissero spese dai manager per azioni virtuose sul piano etico-sociale ma per cui non hanno avuto alcuna autorizzazione da parte di chi possiede l'azienda, ciò determinerebbe un costo aggiuntivo e una forma di tassazione occulta in capo agli azionisti.

La realizzazione di obiettivi sociali è un compito che non può spettare all'azienda ma al governo e alla pubblica amministrazione, i quali traggono la propria fonte di legittimità da un processo democratico.

Secondo Friedman, inoltre, un approccio che non tenga separata la dimensione economico-finanziaria da quella sociale e ambientale andrebbe a violare non solo la sovranità degli azionisti ma anche quella dei consumatori finali a causa della manomissione del meccanismo dei prezzi a fronte del finanziamento di opere sociali che determinano un aumento dei prezzi dei beni di consumo<sup>22</sup>. A seconda della scelta operata dal *businessman*, inoltre, questa forma di imposizione potrebbe essere pagata anche dagli stessi dipendenti a causa di salari più bassi.

In sintesi, si può asserire che Friedman ritenesse che le imprese non hanno responsabilità sociali. Le stesse, infatti, vengono assunte dalle persone in veste di individui che non operano sulla base del loro ruolo aziendale, ma che deliberatamente decidono di sposare obiettivi etico-sociali e di compiere gesti filantropici<sup>23</sup>.

---

<sup>21</sup> M. Friedman, The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits, *The New York Times Magazine*, 1970, p. 17

<sup>22</sup> P. L. Sacco, M. Viviani, La responsabilità sociale d'impresa: prospettive teoriche nel dibattito italiano, Working Papers n. 578, Dipartimento Scienze Economiche, Università di Bologna, pp. 7-8

<sup>23</sup> F. Bruno, Perché i profitti sono la vera responsabilità sociale dell'impresa, *Il Sole 24 ore*, 2019, <https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2019/09/02/profitti-impres-responsabilita-sociale/>

### 1.1.1. La CSR nel contesto economico dal Dopoguerra ai giorni nostri

L'approccio di Friedman, a supporto del sistema capitalistico, ha trovato evidenza empirica nel contesto economico che ha caratterizzato la seconda metà del secolo scorso. La forte crescita economica del Dopoguerra, accompagnata da una altrettanto forte crescita demografica a livello mondiale, ha portato a un incremento dei volumi di produzione capaci di soddisfare esigenze di consumo sempre maggiori e più sofisticate. Nei paesi più sviluppati, inoltre, si è assistito alla radicale trasformazione delle attività economiche e degli usi dei prodotti: da un'economia prevalentemente basata sull'agricoltura si passa a un sistema di tipo industriale grazie all'impulso dato dal progresso scientifico e tecnologico con conseguenze anche di tipo sociale, tra cui una significativa urbanizzazione e un diverso impiego del fattore produttivo lavoro<sup>24</sup>. Si passa rapidamente a una società basata sui consumi di massa, cioè sull'acquisto frenetico di beni di consumo non legati al soddisfacimento di bisogni primari, modificando in tal modo le abitudini di spesa e il paniere di beni degli individui e delle famiglie dei paesi più industrializzati.

La forte crescita economica, che trovava come imperativo l'incremento del benessere e il miglioramento della qualità della vita attraverso l'accumulo di capitale, iniziava tuttavia a evidenziare forti segnali di contraddizione. La ricchezza generata da un sistema basato sui consumi appariva distribuita in modo diseguale, sia all'interno dei singoli paesi che tra i paesi stessi.

Inoltre, una produzione orientata alla crescita continua e alla ricerca di massimizzazione dei profitti, tendeva a trascurare la necessità di regolamentare e limitare l'attività economica, con conseguenti gravi impatti sull'eco-sistema dovuti all'inquinamento e allo sfruttamento intensivo delle risorse naturali, tra cui combustibili fossili derivanti dalla combustione di carbone e petrolio, da cui i sistemi industriali traevano l'energia indispensabile per il loro funzionamento<sup>25</sup>.

L'età dell'oro della crescita economica del mondo occidentale degli anni '50-'60 subì una notevole battuta d'arresto a partire dai primi anni '70, in corrispondenza della guerra dello Yom Kippur e della conseguente prima crisi petrolifera, la quale scatenò una forte

---

<sup>24</sup> P. Ciocca, L'economia mondiale del XX secolo, *Quaderni storici*, 1997, vol. 32(95), pp. 557-572

<sup>25</sup> V. Valli, Riflessioni sull'economia. Per uno sviluppo inclusivo e sostenibile, *Moneta e Credito*, vol. 74(296), 2021

dinamica inflattiva, con significativi aumenti dei costi dell'energia e una conseguente contrazione della produzione, dei consumi e dell'occupazione. Tale evento aveva acceso i riflettori sul fatto che la crisi socio-economica fosse strettamente legata alla crisi ambientale e fosse necessario intervenire.

A fronte di un'economia globalizzata e delle problematiche segnalate, nei paesi sviluppati, seppur con diversi gradi di convinzione, ricomincia a farsi strada il concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa e la conseguente necessità di perseguire lo sviluppo sostenibile delle attività anche se talvolta ostacolato da politiche economiche neoliberiste come quelle dei governi di Reagan e Thatcher, che diedero un'ulteriore spinta all'industrializzazione e ai processi di "privatizzazione", a scapito dell'ambiente e dei ceti sociali più svantaggiati<sup>26</sup>.

All'alba del nuovo millennio la sostenibilità, da concetto ecologico marginale, si trasforma in un paradigma evolutivo ineluttabile, destinato a trasformare radicalmente il modo di operare delle aziende attraverso strategie, obiettivi e azioni misurabili.

## **1.2. L'impegno per la sostenibilità**

La responsabilità sociale di un'organizzazione economica è un concetto che si lega strettamente a quello di sostenibilità, in quanto un'impresa socialmente responsabile ha come obiettivo principale quello di contribuire alla continuità del sistema nel tempo attraverso l'integrazione di finalità ambientali e sociali con quelle tradizionali di produttività ed efficienza, mediante la massimizzazione del valore per tutti gli *stakeholder*.

La sostenibilità è un termine ampiamente utilizzato, talvolta addirittura inflazionato, ma come si potrebbe definire tecnicamente?

Non si può di certo considerare la sostenibilità come un concetto univoco né di immediata comprensione e definizione. Quello che va sottolineato è che, rispetto al momento in cui è nata, oggi la sostenibilità non si riferisce più in modo esclusivo a questioni ecologiche, di protezione e di difesa dell'ambiente, ma presenta un carattere multidisciplinare e transdisciplinare, che si affronta mediante un approccio olistico che abbraccia anche

---

<sup>26</sup> C. Accornero, "Alle radici della sostenibilità: elementi per una cronologia, tra il XVII e il XXI secolo", in Evento Biennale tecnologia, Politecnico di Torino, 2020

obiettivi di tipo sociale, economico e di governance riassunti nell'acronimo ESG. Il concetto di sostenibilità odierno, infatti, si articola in tre sfere differenti che devono svilupparsi simultaneamente, senza dare priorità a un ambito rispetto a un altro, ma garantendo contemporaneamente una crescita economica durevole, la salvaguardia dell'ambiente, la tutela e l'equità dei diritti sociali<sup>27</sup>.

L'etimologia della parola sostenibilità deriva dal latino *sustinere* che significa sorreggere, difendere e proteggere, ma anche far fronte e dare prova di resistenza.

Nel 1987 per la prima volta il termine “sviluppo sostenibile”, da cui deriva la parola sostenibilità, fece la sua comparsa all'interno del rapporto Brundtland della Commissione mondiale per l'ambiente e lo sviluppo dell'ONU, che si era costituita nel 1972 a Stoccolma, nell'ambito di una conferenza nella quale si sarebbe dovuto discutere relativamente alle prospettive e ai principi che avrebbero ispirato e guidato i popoli verso il mantenimento e lo sviluppo dell'umanità a fronte delle criticità ecologiche e dell'incremento demografico senza precedenti che avrebbe messo a rischio le capacità del pianeta di soddisfarne bisogni e aspettative<sup>28</sup>.

Il rapporto Brundtland, dal nome del primo ministro norvegese Gro Harlem Brundtland e dal titolo “*Our Common Future*”, introduceva un principio per i tempi piuttosto rivoluzionario, in quanto dichiarava la necessità di affrancarsi da modelli di produzione e di consumo non più sostenibili e di orientarsi verso lo sviluppo di un modello economico, industriale e sociale duraturo, inclusivo e responsabile<sup>29</sup>.

Nel documento si asserisce che “lo sviluppo sostenibile è uno sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni”, secondo una logica di lungo periodo.

Inoltre, la sostenibilità non viene considerata come un traguardo raggiunto, ma come un processo in divenire, una necessaria transizione tale per cui “lo sfruttamento delle risorse, la direzione degli investimenti, l'orientamento dello sviluppo tecnologico e i cambiamenti istituzionali siano resi coerenti coi bisogni futuri oltre che con gli attuali”.

---

<sup>27</sup> P. Tettamanzi, V. Minutiello, M. Comoli (prefazione di), F. Visconti (postfazione di), *Il bilancio di sostenibilità come strumento di rendicontazione aziendale*, Guerini Next, Milano, 2021, pp. 15-16

<sup>28</sup> Nazioni Unite, *Dichiarazione di Stoccolma*, 1972

<sup>29</sup> P. Orlandini, S. Amelio, *Un percorso aziendale verso la sostenibilità*, Giappichelli, Torino, 2022, p. 51

Altro momento fondamentale a livello internazionale è stato quello rappresentato dalla Conferenza di Rio de Janeiro del 1992, in occasione della quale vennero sottoscritti tre accordi giuridicamente non vincolanti e due Convenzioni giuridicamente vincolanti.

Tra i primi si ricordano:

- L'Agenda 21 che consiste in un programma d'azione globale finalizzato all'integrazione della sostenibilità sia nei settori economici che in quelli non economici. Tale documento affronta aspetti economici, sociali quali la povertà, la sanità, il rafforzamento del ruolo di giovani e donne e aspetti ambientali come la conservazione e la gestione delle risorse per lo sviluppo.
- La Dichiarazione di Rio che sancisce in 27 principi gli obblighi e i diritti delle nazioni, riconoscendo la centralità dei principi di causalità e di prevenzione e individuando nella lotta alla povertà, in una politica demografica adeguata e nel contrasto ai modelli di consumo e produzione non sostenibili le precondizioni necessarie per il perseguimento di uno sviluppo sostenibile.
- La Dichiarazione per la gestione sostenibile delle foreste.

Tra le Convenzioni vincolanti invece si ricordano:

- La Convenzione quadro sui cambiamenti climatici (UNFCCC) adottata con l'obiettivo di stabilizzare il livello di concentrazione dei gas serra a un livello sostenibile.
- La Convenzione sulla diversità biologica<sup>30</sup>.

Nel 1997 venne poi siglato il Protocollo di Kyoto, entrato in vigore nel febbraio 2005 e venuto a scadenza nel 2020, come seguito della Convenzione quadro sui cambiamenti climatici dell'ONU e come strumento giuridico vincolante di contrasto ai cambiamenti climatici. In esso per la prima volta sono stati fissati gli impegni dei paesi industrializzati per la riduzione delle emissioni di gas serra, principali cause del riscaldamento globale, attraverso la definizione di obiettivi vincolati e quantificati. L'onere è stato ripartito secondo il principio della "responsabilità comune ma differenziata", in maniera cioè non

---

<sup>30</sup> Nazioni Unite, *Dichiarazione di Rio sull'Ambiente e lo Sviluppo*, 1992



uniforme tra paesi a seconda del livello di sviluppo industriale, del reddito e del grado di efficienza energetica. I paesi industrializzati, infatti, dovevano intervenire per abbattere tra il 2008 e il 2012 le loro emissioni di almeno il 5% rispetto ai livelli del 1990 facendosi carico di maggiori responsabilità rispetto ai paesi in via di sviluppo in relazione ai loro bisogni di crescita<sup>31</sup>.

L'attenzione verso obiettivi non solo ambientali ma anche sociali inizia ad emergere in modo più marcato con la *United Nations Millennium Declaration* del 2000, che prevedeva la definizione di *goals* da raggiungere entro il 2015, tra cui il dimezzamento della povertà e della fame, la garanzia di un'istruzione primaria universale, della parità di genere e dell'*empowerment* femminile, l'abbattimento della mortalità infantile, il contrasto di malattie quali l'HIV e l'AIDS, il perseguimento e la garanzia della sostenibilità ambientale e la creazione di una partnership globale per lo sviluppo.

È nel 2002 che, in corrispondenza con il Vertice Mondiale sullo Sviluppo Sostenibile di Johannesburg, la sostenibilità assume finalmente una più ampia connotazione attraverso una puntuale declinazione in tre pilastri fondamentali tra loro interdipendenti, attualmente detti ESG:

1. **Ambientale**, inteso come “la capacità di mantenere nel tempo qualità e riproducibilità delle risorse naturali, di preservare la diversità biologica e di garantire l'integrità degli ecosistemi”<sup>32</sup>, partendo dal presupposto che senza disponibilità di risorse naturali non è possibile innescare lo sviluppo. Operare in modo sostenibile sotto il profilo ambientale significa quindi puntare a salvaguardare e non compromettere i processi dinamici di autorganizzazione dei sistemi bio-ecologici<sup>33</sup>.
2. **Economico**, considerato come capacità di un sistema di garantire una crescita duratura nel tempo degli indicatori economici attraverso la generazione di risultati economici positivi e di lavoro per la sopravvivenza delle popolazioni attraverso un utilizzo razionale ed efficiente delle risorse. La sostenibilità economica

---

<sup>31</sup> Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambiente (ISPRA), Protocollo di Kyoto, <https://www.isprambiente.gov.it/it/servizi/registro-italiano-emission-trading/contesto/protocollo-di-kyoto>

<sup>32</sup> V. Cagnin, *Diritto del lavoro e sviluppo sostenibile*, Cedam, Padova, 2018

<sup>33</sup> C. Mio, *L'azienda sostenibile*, Laterza, Bari, 2021, p. VI

scaturisce pertanto da una revisione dei modelli di consumo e da una riduzione delle esternalità negative prodotte sulla società.

3. **Sociale**, inteso come capacità di assicurare l'accesso equo all'interno delle comunità odierne e future a beni considerati fondamentali quali lavoro, sicurezza, salute e istruzione e a condizioni di benessere, senza distinzioni rispetto a strato sociale, età e genere.

In occasione del Vertice venne elaborato un Piano di Attuazione sullo sviluppo sostenibile per l'adozione e l'implementazione di azioni mirate e realizzate su misura paese per paese.

Nei successivi incontri, come la Conferenza delle Nazioni Unite di Rio de Janeiro del 2012, si intervenne principalmente per monitorare gli esiti rispetto agli impegni internazionali assunti nei precedenti incontri e per rimarcare il *commitment* dei paesi partecipanti verso lo sviluppo sostenibile.

Tale conferenza culminò con un documento intitolato “*The Future We Want*” all'interno del quale si definirono una serie di intenti e di obiettivi per il futuro e si configurarono organismi per il loro monitoraggio, i quali in seguito si occuperanno di predisporre degli indicatori per accertare lo stato di avanzamento delle finalità dell'Agenda ONU 2030, tappa fondamentale in materia di sostenibilità a cui si dedicherà un sottoparagrafo<sup>34</sup>.

Sulla scia dell'attenzione al tema della sostenibilità, a fronte delle negative conseguenze e dei rischi globali dovuti ai cambiamenti climatici, il 12 dicembre 2015, nell'ambito della Convenzione quadro delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici viene stipulato l'Accordo di Parigi, un trattato internazionale sostitutivo del Protocollo di Kyoto. Tale Accordo segna l'impegno dei 191 paesi firmatari a evitare potenziali conseguenze catastrofiche relative al *climate change*, fissando una strategia di lungo periodo consistente nel mantenimento dell'innalzamento delle temperature sotto i 2 gradi o, qualora possibile, sotto i 1,5 gradi rispetto ai livelli pre-industriali e basata su un approccio di cooperazione tra paesi per il perfezionamento e per il reciproco supporto nella gestione delle emergenze. Nello specifico, il trattato richiede che le parti definiscano

---

<sup>34</sup> P. Orlandini, S. Amelio, *Un percorso aziendale verso la sostenibilità*, Giappichelli, Torino, 2022, pp. 54-55

in modo trasparente dei piani nazionali per la riduzione delle emissioni da valutare e monitorare nei loro risultati e progressi con cadenza quinquennale. L'intento è quello di conseguire l'equilibrio tra emissioni e assorbimenti entro la seconda metà del secolo attraverso un confronto e un dialogo costante basato sulla trasparenza, sulla correttezza e sulla responsabilità. Nel dicembre 2020, un'analisi condotta dal Climate Action Tracker, un'organizzazione scientifica ha mostrato che purtroppo si sta procedendo con estrema lentezza nel realizzare gli obiettivi dell'Accordo di Parigi, tanto che è stato stimato che al 2100 l'incremento della temperatura media globale sarebbe stato di 2,1 gradi Celsius, superando l'obiettivo minimo fissato. Si è resa necessaria quindi una revisione dei target da parte dei diversi Stati<sup>35</sup>.

### **1.2.1. L'impegno europeo per la sostenibilità**

Non solo a livello internazionale, ma anche a livello europeo i paesi aderenti hanno dato un forte impulso alla transizione verso la sostenibilità nell'idea che in un'economia globalizzata essa rappresenti un fattore cruciale per la generazione di valore aggiunto nonché una leva per il vantaggio competitivo dei mercati europei rispetto a quelli del resto del mondo.

In questa direzione ci si sta muovendo anche alla luce dei nuovi obblighi europei di rendicontazione delle informazioni di sostenibilità, da parte delle imprese, all'interno dei relativi bilanci d'esercizio, a sottolineare la crescente importanza attribuita non solo ai dati economico-finanziari, ma anche a quelli relativi alle dimensioni ambientale e sociale. Già con il Trattato di Amsterdam del 1997 la Comunità europea si è dimostrata lungimirante esprimendo la propria vocazione di promozione di uno sviluppo sostenibile, armonioso ed equilibrato attraverso un adeguato bilanciamento delle tre dimensioni ambientale, sociale ed economica proprie della sostenibilità: non solo si doveva perseguire la crescita delle attività economiche ma bisognava assicurare un elevato livello di occupazione e di sicurezza sociali, l'eguaglianza di genere, un grado elevato di

---

<sup>35</sup> C. Gerino, *Clima, gli obiettivi raggiunti o no dai paesi dell'Accordo di Parigi del 2015*, La Repubblica, 2020, [https://www.repubblica.it/green-and-blue/2020/12/11/news/cambiamento\\_climatico\\_gli\\_obiettivi\\_raggiunti\\_o\\_no\\_dai\\_paesi\\_dell\\_accordo\\_di\\_parigi\\_del\\_2015-277878815/](https://www.repubblica.it/green-and-blue/2020/12/11/news/cambiamento_climatico_gli_obiettivi_raggiunti_o_no_dai_paesi_dell_accordo_di_parigi_del_2015-277878815/)

protezione della qualità dell'ambiente oltre che la coesione sociale ed economica tra gli Stati membri.

Oggi, il Trattato sull'Unione Europea - fonte di diritto europeo di rango primario - sancisce fin dal preambolo che gli Stati membri sono decisi a “promuovere il progresso economico e sociale dei loro popoli, tenendo conto del principio dello sviluppo sostenibile nel contesto della realizzazione del mercato interno e del rafforzamento della coesione e della protezione dell'ambiente, nonché ad attuare politiche volte a garantire che i progressi compiuti sulla via dell'integrazione economica si accompagnino a paralleli progressi in altri settori”.

Non solo l'Unione informa le proprie azioni e decisioni interne in chiave sostenibile, ma anche nei rapporti esterni orienta il proprio agire nel rispetto di tale principio fondamentale. All'art. 21 del TUE, infatti, si enuncia che l'Unione, nel definire e implementare politiche comuni è chiamata anche a “favorire lo sviluppo sostenibile dei paesi in via di sviluppo sul piano economico, sociale e ambientale, con l'obiettivo primo di eliminare la povertà”<sup>36</sup>.

Se lo sviluppo sostenibile viene integrato nei Trattati come uno tra gli obiettivi fondamentali che l'Unione si prefigge di conseguire, anche le norme di diritto derivato sono orientate a promuoverne attivamente l'implementazione all'interno degli Stati membri<sup>37</sup>.

In linea con l'impegno e i valori fatti propri in materia di sostenibilità, l'Unione nel corso degli anni ha implementato una serie di strategie per lo sviluppo sostenibile (SDS, *Sustainable Development Strategy*) con lo scopo di rendere l'economia europea la più competitiva al mondo, facendo della sostenibilità un elemento di forza e di differenziazione rilevante. Tali strategie, adottate a partire dal 2001 e improntate sul confronto e sul dialogo costante tra individui e organizzazioni impegnate nello sviluppo sostenibile, si sono orientate verso finalità eterogenee di lungo periodo, ancora una volta riferite a questioni non solo ambientali, ma anche economiche e sociali.

Non solo, ma le strategie hanno puntato verso il complessivo miglioramento delle condizioni e della qualità della vita favorendo una “crescita intelligente” attraverso

---

<sup>36</sup> Art. 21 TUE, comma 2, lett. D

<sup>37</sup> M. C. Cataudella, Il sostegno del legislatore internazionale e nazionale allo sviluppo sostenibile, in “Sostenibilità. Profili giuridici, economici e manageriali delle PMI italiane”, F. Massa (a cura di), Giappichelli, Torino, 2019

un'economia basata sulla conoscenza, sull'educazione e sull'innovazione, una "crescita sostenibile" verde e competitiva e una "crescita inclusiva" sotto il profilo sociale<sup>38</sup>.

Lasciando l'adesione dell'UE all'Agenda 2030 al successivo paragrafo, nel 2019 la Commissione europea, in linea con l'Accordo di Parigi precedentemente menzionato, ha compiuto un altro passo in avanti in tema di sostenibilità, siglando a Strasburgo il "Green Deal europeo", una strategia di crescita multisettoriale che, nell'ambito del *Next Generation EU*, intende coniugare l'affermazione di un'economia competitiva ed efficiente con l'attenzione verso l'ambiente portando a un cambio di paradigma economico e facendo della transizione una vera e propria rivoluzione industriale<sup>39</sup>. Anche se la pandemia da Covid-19 ha determinato una battuta d'arresto, la finalità della strategia è riuscire a ridurre le emissioni del 55% rispetto a quelle del 1990 entro il 2030 e raggiungere la neutralità climatica, cioè azzerare le emissioni entro il 2050 attraverso un pacchetto di norme, riforme, interventi e investimenti pubblici e privati per almeno 1000 miliardi di euro. Anche in questo caso, quindi, la sostenibilità viene interpretata come un fattore rilevante per il conseguimento di un vantaggio competitivo in quanto il *Green Deal* si configura come un piano volto a rendere l'Europa il continente leader nella lotta globale al cambiamento climatico, modernizzandone l'economia, rivitalizzandone l'industria e promuovendo una crescita di lungo periodo.

Una strategia di tale portata, di fatto, qualora correttamente implementata, non va a produrre effetti positivi solamente sotto il profilo ambientale, ma un tale impegno genera anche molteplici vantaggi di tipo economico poiché stimola la creazione di nuovi posti di lavoro in diversi settori d'attività che spaziano dal mondo della tecnologia e dell'innovazione, a quello delle energie rinnovabili, delle costruzioni, delle ristrutturazioni, della produzione alimentare e della mobilità sociale<sup>40</sup>.

Di fronte a questo impegno assunto dall'Unione europea, tuttavia, vi sono molti Stati extra-europei che non hanno ancora dimostrato una sufficiente responsabilità verso la necessità di attuare una transizione verso un'economia sostenibile. Potendo considerare dal punto di vista economico l'abbattimento delle emissioni inquinanti come un bene

---

<sup>38</sup> *Ibidem*

<sup>39</sup> S. Tagliapietra, Il "Green Deal europeo" della presidente Von der Leyen: quali priorità?, *Equilibri*, 2019, vol.66(2), pp. 284-290

<sup>40</sup> P. Cucumile, Il "Green Deal" europeo, *Ambientediritto.it*, [https://www.ambientediritto.it/wp-content/uploads/2021/02/IL-GREEN-DEAL-EUROPEO\\_Cucumile.pdf](https://www.ambientediritto.it/wp-content/uploads/2021/02/IL-GREEN-DEAL-EUROPEO_Cucumile.pdf)

pubblico non rivale che genera un beneficio nei confronti di tutti i paesi e non escludibile per cui non è possibile imporre un costo anche a coloro che non intendono sostenerlo, ciò induce comportamenti opportunistici e lo sforzo dell'Europa potrebbe rivelarsi non sufficiente a raggiungere i sopracitati obiettivi.

Se il percorso verso la sostenibilità non viene intrapreso da tutti i paesi, tra cui USA, Cina e India quali principali inquinanti, allora i costi sostenuti dall'Europa potrebbero non essere ripagati e alcune imprese dei settori più "energivori" potrebbero trovarsi in una condizione di difficoltà a causa del conseguente incremento dei prezzi dell'energia dovuto alla riduzione delle emissioni, non riuscendo a rendersi sostenibili<sup>41</sup>.

### 1.2.2. L'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile

Nel settembre 2015, 193 paesi membri delle Nazioni Unite, tra cui l'Italia, hanno sottoscritto a New York l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, un programma d'azione per il pianeta, le persone, la crescita e la pace, risultato di un approccio di collaborazione tra nazioni.

L'importanza della sostenibilità e della necessità di ripensare e trasformare i modelli e le organizzazioni economiche di riferimento ha portato alla definizione di 17 obiettivi di sviluppo sostenibile, i cosiddetti SDGs (*Sustainable Development Goals*), articolati a loro volta in 169 target e in 240 indicatori, da perseguire a livello globale entro il 2030.



<sup>41</sup> E. Valentini, Il Green Deal europeo per la lotta al cambiamento climatico e per uno sviluppo economico sostenibile: alcuni spunti di riflessione in una prospettiva economica, *Sustainable and Responsible Management*, vol. 3(1), 2022

Gli obiettivi, tra loro complementari e interdipendenti, ancora una volta riflettono la multidisciplinarietà del concetto di sostenibilità, riassunto nell'acronimo ESG (*Environmental, Social, Governance*) inteso come complesso di criteri che consentono di misurare la responsabilità ambientale, sociale e di governance delle aziende attraverso gli investimenti, valutando numericamente la sostenibilità aziendale e classificando le singole organizzazioni in relazione alla loro capacità di conseguire tali parametri.

Secondo un approccio sistemico e integrato, l'Agenda 2030 individua poi per ciascuno dei 17 obiettivi una serie di sotto-obiettivi da perseguire mediante la predisposizione di strategie nazionali e di una vasta gamma di riforme.

In rapida sintesi gli obiettivi sono:

1. **Sconfiggere la povertà** in tutte le sue forme in ogni parte del mondo.
2. **Sconfiggere la fame** raggiungendo la sicurezza alimentare, migliorando la nutrizione e promuovendo un'agricoltura sostenibile.
3. Garantire **la salute e il benessere** delle popolazioni, di ogni età e strato sociale.
4. Promuovere un'**istruzione di qualità**, equa e inclusiva attraverso opportunità di apprendimento permanente per tutti.
5. **Parità di genere**: raggiungere l'uguaglianza di genere e l'*empowerment* (maggiore forza, autostima e consapevolezza) di tutte le donne e le ragazze.
6. **Acqua pulita e servizi igienico-sanitari**: garantire la disponibilità di acqua pulita e servizi igienico-sanitari a tutti.
7. **Energia pulita e accessibile**: assicurare a tutti l'accesso a sistemi di energia economici, affidabili, sostenibili e moderni.
8. **Lavoro dignitoso e crescita economica**: incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva e un lavoro dignitoso per tutti. Alla base di una crescita economica sostenibile vi è infatti la creazione di condizioni che stimolino le economie ma che al contempo abbiano cura anche dell'aspetto ambientale e sociale.
9. **Imprese, innovazione e infrastrutture**: costruire un'infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione e una industrializzazione equa, responsabile e

sostenibile. Senza lo sviluppo e l'impiego di nuove tecnologie innovative non sarà possibile perseguire uno sviluppo sostenibile.

10. **Ridurre le disuguaglianze** all'interno e tra i paesi.
11. **Città e comunità sostenibili**: rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili.
12. **Consumo e produzione responsabili**: garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo, aumentando i livelli di benessere e parallelamente riducendo l'impiego di risorse, di inquinamento nel ciclo produttivo.
13. **Lotta contro il cambiamento climatico**: adottare misure urgenti per combattere il cambiamento climatico e le sue conseguenze.
14. **Vita sott'acqua**: conservare e utilizzare in modo durevole gli oceani, i mari e le risorse marine per uno sviluppo sostenibile.
15. **Vita sulla terra**: proteggere, ripristinare e favorire un uso sostenibile dell'ecosistema terrestre, gestire sostenibilmente le foreste, contrastare la desertificazione, arrestare e far retrocedere il degrado del terreno, fermare la perdita di diversità biologica.
16. **Pace, giustizia e istituzioni solide**: promuovere società pacifiche e più inclusive per uno sviluppo sostenibile; offrire l'accesso alla giustizia per tutti e creare organismi efficienti, responsabili e inclusivi a tutti i livelli.
17. **Partnership per gli obiettivi**: rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile<sup>42</sup>.

### 1.2.3. Alcune considerazioni sull'Italia

Quale partner naturale dell'ONU, l'UE ha aderito all'Agenda 2030 e, in quanto Stato membro, anche l'Italia ha voluto darne attuazione attraverso la definizione di una strategia a seguito di una lunga consultazione e concertazione tra istituzioni, società civile, università e centri di ricerca.

Per stimolare il paese a realizzare gli SDGs, nel 2016 è stata costituita l'ASviS, l'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile composta da istituzioni e associazioni della società civile e degli enti territoriali, fondazioni ed enti di ricerca operanti in ambito di sviluppo

---

<sup>42</sup> Nazioni Unite, *Trasformare il nostro mondo: l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile*, 2015



sostenibile<sup>43</sup>. Tuttavia, in Italia si deve fare ancora molta strada per raggiungere soprattutto gli obiettivi ambientali e sociali. Secondo il Sustainable Development Solutions Network il nostro paese si troverebbe al diciannovesimo posto su 38 Stati analizzati nell'ambito di un'Europa "allargata" per quanto riguarda il raggiungimento degli SDGs, specie se si considera che la parentesi della pandemia ha frenato ancora di più il cammino verso uno sviluppo sostenibile<sup>44</sup>.

Nonostante queste criticità, negli ultimi anni hanno cominciato a emergere i primi segnali positivi in merito all'avviamento di un processo di trasformazione dell'economia italiana in chiave sostenibile, considerazione testimoniata anche dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) del 2021, come opportunità per un percorso verso una crescita economica equa e duratura attraverso politiche, azioni e investimenti da realizzarsi entro il 2026. In attuazione del programma europeo *Next Generation EU*, il Piano Nazionale, finanziato dalla stessa Unione per un valore di 191,5 miliardi di euro sia a fondo perduto che attraverso prestiti, punta a rivoluzionare il sistema economico di riferimento attraverso ingenti investimenti a lungo termine orientati verso tre assi strategici alla base della sostenibilità: la digitalizzazione e l'innovazione, la transizione ecologica e l'inclusione sociale<sup>45</sup>.

A livello globale emergono alcune criticità nel riuscire a realizzare gli obiettivi dell'Agenda 2030, a causa degli shock a cui il sistema economico e sociale è stato sottoposto negli ultimi anni, in particolare per la crisi pandemica e lo scoppio della guerra russo-ucraina. Tuttavia, questo impegno continua a rappresentare un'enorme opportunità per gli attori economici per modificare il proprio modo di fare impresa e per innescare il cambiamento attraverso la predisposizione di nuovi modelli di business.

---

<sup>43</sup> C. Mio, *L'azienda sostenibile*, Laterza, Bari, 2021, p. 44

<sup>44</sup> C. Bussi, Agenda 2030 al giro di boa ma l'Italia è ancora in ritardo, *Il Sole 24 ore*, 2023, <https://www.ilsole24ore.com/art/agenda-2030-giro-boa-ma-l-italia-e-ancora-ritardo-AEiKA0YD>

<sup>45</sup> M. Carmignani, PNRR – Piano nazionale di Ripresa e Resilienza: cos'è e novità, <https://www.agendadigitale.eu/infrastrutture/piano-nazionale-di-ripresa-e-resilienza-la-grande-scommessa-per-dare-un-futuro-allitalia/>

### **1.3. Imprese: protagoniste della sostenibilità**

#### **1.3.1. L'importanza della governance e di una strategia aziendale sostenibile**

Indiscutibile è il ruolo fondamentale assunto dalle imprese nell'affermazione dello sviluppo sostenibile e nella realizzazione degli obiettivi di sostenibilità.

L'azienda non può infatti considerarsi come un soggetto che opera esclusivamente per la produzione di beni e/o servizi, ma deve essere considerata a tutti gli effetti come un sistema economico aperto, una "parte rilevante della società umana generale" che, secondo specifiche condizioni, partecipa al conseguimento del bene comune della stessa<sup>46</sup>. L'impresa, quindi, non presenta un carattere puramente economico, ma possiede anche un carattere sociale che emerge nelle interazioni che intrattiene con gli altri istituti del sistema su cui impatta e da cui viene continuamente influenzata.

L'impatto delle imprese sulla comunità e sull'ambiente circostante risulta positivo quando genera esternalità positive che contribuiscono al benessere diffuso, per esempio mediante la creazione di nuovi posti di lavoro che migliorano il livello di occupazione complessivo. Molto spesso, tuttavia, l'attività delle imprese contribuisce a produrre esternalità negative, specie sull'ambiente, ad esempio inquinando e sfruttando risorse naturali, generando un costo che in primo luogo viene sopportato dalla comunità anziché dai diretti responsabili.

Questi effetti negativi richiedono il coinvolgimento delle imprese nell'individuazione dei rischi e delle opportune soluzioni, diventando le vere protagoniste della trasformazione verso un modello economico socialmente responsabile, traguardo conseguibile mediante l'integrazione della sostenibilità all'interno della strategia e dei valori delle aziende stesse.

Un'impresa sostenibile è quella capace di creare valore nel lungo periodo sia per sé stessa che per un ampio gruppo di soggetti portatori d'interesse con cui essa s'interfaccia in modo diretto o indiretto. Si tratta pertanto di un valore condiviso tra un insieme di *stakeholder*, non da considerarsi solamente in chiave economico-finanziaria in termini di crescita dei livelli di fatturato, di *cash flow* o di efficienza, ma anche in termini di miglioramento dell'immagine e della reputazione aziendale, di individuazione,

---

<sup>46</sup> G. Airoidi, G. Brunetti, V. Coda, *Corso di economia aziendale*, Il Mulino, Bologna, 2005

contenimento e gestione dei rischi e, complessivamente, in maggiori opportunità di crescita sul mercato. Ciò avviene integrando in fase di pianificazione anche obiettivi ambientali e sociali nelle scelte strategiche e nelle pratiche operative, cercando in sintesi un punto di contatto tra vantaggio competitivo e benessere sociale e ambientale<sup>47</sup>. Trascurare la sostenibilità significa mettere a repentaglio l'attività produttiva futura e con essa l'intero sistema produttivo.

Un'azienda che intenda rendersi sostenibile adotta decisioni, azioni e investimenti strategici che percorrono le tre direttrici della sostenibilità già menzionate, riassunte nell'acronimo ESG:

1. **Ambientale:** interventi per l'efficientamento energetico, utilizzo di energie derivanti da fonti rinnovabili, riduzione del consumo di materie prime per unità di prodotto e nei processi produttivi, raccolta differenziata e riciclo dei rifiuti, contenimento delle emissioni inquinanti e dell'inquinamento acustico e/o luminoso, rispetto del suolo, modello di economia circolare, etc.
2. **Sociale:** Include attività di formazione professionale, piani di *welfare* aziendale, interventi per la tutela della salute, del benessere e della sicurezza dei dipendenti di tutta la filiera produttiva, interventi per il rafforzamento dei rapporti con le comunità locali e le istituzioni, interventi per il rispetto dei diritti umani, per la *gender equity*, per la lotta a qualsiasi forma di discriminazione, etc.
3. **Governance:** Riguarda la struttura di governance delle imprese e la sua responsabilità. In particolare, concerne la presenza di amministratori indipendenti, la promozione di politiche di diversità (genere, età, etnia) nella composizione dei Consigli di Amministrazione e degli organi di controllo, l'integrazione nella strategia e nell'etica aziendale di questioni relative alla sostenibilità, la previsione di incentivi di remunerazione legati al conseguimento di obiettivi di sostenibilità ambientale e sociale e non solo economico-finanziari, il rispetto della meritocrazia, la lotta alla corruzione, etc.

---

<sup>47</sup> C. Mio, *L'azienda sostenibile*, Laterza, Bari, 2021



Fonte: <https://www.atlanticealth.org/about-us/who-we-are/commitment-community/esg.html>

Nonostante la centralità degli aspetti ambientali, che richiedono un intervento urgente date le preoccupanti conseguenze del cambiamento climatico, un operare sostenibile delle aziende è realizzabile quando a livello di governance si definisce un indirizzo strategico di lungo periodo che include anche finalità ambientali e sociali oltre a quelle economiche predisponendo un *business model* innovativo, sfidante e completamente nuovo che modifichi sia il modo di produrre, sia il concetto di prodotto-servizio in un'ottica di sostenibilità. L'azienda sostenibile, di fatto, è quella in cui anche i vertici aziendali sono coinvolti in prima persona nel percorso verso lo sviluppo sostenibile per il quale sono richieste solide competenze da aggiornare periodicamente. L'adozione di meccanismi "top-down" basati sulla spinta da parte del *top management* alla diffusione dei principi di gestione sostenibile, consente di raggiungere tutti i livelli della struttura organizzativa, inclusi quelli operativi.

L'integrazione della sostenibilità a livello di governance porta alla definizione di organi, regole e processi che consentono alle aziende di monitorare e gestire adeguatamente i propri impatti sulla società e sull'ambiente e di poter individuare le opportunità e i rischi da essi derivanti orientando in tal senso i processi di gestione aziendale attraverso il management. Alla spinta proveniente dai vertici, deve infatti affiancarsi quella dei soggetti cui spettano funzioni operative, i quali sono chiamati a svolgere le proprie mansioni in modo sostenibile. Talvolta, i manager facenti capo alle diverse funzioni aziendali potrebbero considerare le attività legate alla sostenibilità come pratiche poco redditizie, non in linea con gli obiettivi finanziari, idonee a distogliere l'attenzione dalle loro azioni. Al contrario, i soggetti a cui spettano funzioni di attuazione delle decisioni

saranno più propensi a considerare il valore della sostenibilità come rilevante per le loro attività, qualora, a livello apicale, sia radicata la consapevolezza dell'importanza di una cultura aziendale sostenibile in cui identificarsi, sviluppando un approccio olistico che consente di scongiurare tensioni nell'eventualità di cambiamenti interni<sup>48</sup>.

Uno strumento d'incentivo per portare la direzione a intraprendere un percorso verso la sostenibilità è rappresentato dagli schemi di remunerazione che legano una componente retributiva variabile, predeterminata e misurabile al conseguimento di specifici obiettivi anche di natura ambientale e sociale.

Numerosi sono stati gli studi che hanno cercato di individuare l'esistenza di una relazione positiva tra l'inclusione di incentivi legati a obiettivi ambientali e sociali con il miglioramento delle performance di sostenibilità. Nel 2008 Cordeiro e Sarkis<sup>49</sup> hanno dimostrato la fondatezza di tale ipotesi e più recentemente è stato verificato che maggiore è il numero di livelli all'interno della struttura organizzativa aziendale in cui si lega il conseguimento di obiettivi di sostenibilità e migliori saranno le performance delle imprese sulle relative tematiche.

In sintesi, si può affermare che un'impresa che integri aspetti di tipo ambientale e sociale a livello di governance si distingua dalle imprese che invece utilizzano la sostenibilità come strumento di marketing e comunicazione esterna, rilevando a tal proposito un maggiore impegno e coinvolgimento tradotti in migliori performance di sostenibilità.

L'approccio strategico delle aziende rispetto alla sostenibilità può confluire in tre diversi orientamenti idealtipici che dipendono dal *purpose* aziendale, ovvero dall'obiettivo per cui essa è stata costituita e opera sul mercato:

1. Una strategia passiva, quando le imprese si occupano di sostenibilità solamente per ottemperare a disposizioni normative vigenti, subendo gli obblighi a essa relativi come una costrizione e una pressione dall'esterno a cui adempiere, senza di fatto integrare volontariamente e con convinzione i principi di sostenibilità nelle proprie valutazioni strategiche. In queste aziende prevale una prospettiva di

---

<sup>48</sup> M.G. Caroli, *Organizzazione e ruoli manageriali nella gestione sostenibile dell'impresa. L'esperienza attuale e le tendenze nelle "best in class" italiane*, Rubbettino, Catanzaro, 2022, pp. 68-70

<sup>49</sup> J.J. Cordeiro, J. Sarkis, Does explicit contracting effectively link CEO compensation to environmental performance?, *Business Strategy and the Environment*, vol. 17(5), 2008, pp. 304-317

creazione di valore puramente economico di breve e lungo termine che non lascia spazio a riflessioni sulla sostenibilità, ritenendola un costo da evitare.

2. Una strategia reattiva, quando le imprese interpretano le azioni e gli investimenti in sostenibilità come una buona opportunità per mantenere una posizione competitiva sul mercato nel breve e nel lungo termine ma senza modificare il modello di business in modo significativo, continuando a considerare la sostenibilità come una finalità esterna rispetto a quelle aziendali<sup>50</sup>. In questo caso gli aspetti ambientali e sociali vengono valutati dall'azienda in termini di rischio da contrastare, gestire e monitorare e ciò induce i vertici ad adottare politiche e iniziative di sostenibilità di tipo conservativo, volte a limitare le probabilità di accadimento di un evento e la sua entità<sup>51</sup>.
3. Una strategia proattiva, quando le imprese, oltre a considerare la sostenibilità come un elemento fondamentale per il vantaggio competitivo, la considerano come una prospettiva valoriale. In questo modo le aziende accolgono volontariamente e pianificano anche le dimensioni ambientali e sociali nel proprio modello di business. La proattività emerge quando la sostenibilità viene assunta nel *purpose* aziendale permeando l'intera piramide organizzativa e quando il processo decisionale tiene conto dei principi di sostenibilità alla pari degli altri obiettivi strategici aziendali. Tale strategia richiede l'adozione di un approccio trasversale che coinvolga l'intera organizzazione attraverso il coordinamento delle diverse aree funzionali, definendo precisamente quali organi e figure all'interno dell'azienda abbiano compiti e responsabilità in materia di sostenibilità anziché delegarli a soggetti terzi<sup>52</sup>. L'azienda adotta quindi un approccio orientato alla creazione di valore condiviso intraprendendo iniziative che coinvolgono una pluralità di soggetti in un'ottica di inclusione.

In base al tipo di strategia adottato, le imprese si possono posizionare lungo un *continuum* che va dalla strategia passiva a quella proattiva anche se i confini talvolta sono labili.

---

<sup>50</sup> C. Mio, *L'azienda sostenibile*, Laterza, Bari, 2021, pp. 17-20

<sup>51</sup> M. Minciullo, M.C. Zaccone, M. Pedrini, *La governance della sostenibilità. Esperienze e sfide in atto*, Egea, Milano, 2022

<sup>52</sup> C. Mio, *L'azienda sostenibile*, Laterza, Bari, 2021, pp. 17-20

### 1.3.2. L'organizzazione aziendale della sostenibilità

Un'impresa consegue obiettivi di sostenibilità quando al proprio interno vengono definiti precisi ruoli e competenze attraverso specifiche forme di governo dipendenti dal *purpose* aziendale.

Nelle società, ad esempio, il Consiglio di amministrazione è in grado di esercitare un ruolo fondamentale nell'affermazione della sostenibilità e l'impegno può essere correlato alle dimensioni del consiglio, alla presenza di eventuali Comitati endo-consiliari con funzioni di supporto, di eventuali Comitati di sostenibilità con funzioni istruttorie, consultive e propositive nei confronti del C.d.A. e/o di amministratori indipendenti.

La costituzione di un Comitato di sostenibilità con specifiche funzioni e competenze fa sì che nel C.d.A. vi sia un gruppo di persone che si occupa nello specifico di tematiche ambientali e sociali favorendo l'integrazione delle questioni di sostenibilità all'interno della struttura aziendale, armonizzando i relativi obiettivi con quelli di competitività ed economicità in quanto parte integrante del piano strategico di sostenibilità, presidiando l'impegno delle organizzazioni economiche per lo sviluppo sostenibile lungo l'intera catena del valore<sup>53</sup>. Come già affermato, l'impegno non può rimanere circoscritto al vertice, ma deve coinvolgere l'intera organizzazione aziendale. Il rischio, infatti, è che l'impegno limitato al Consiglio di Amministrazione si traduca in un fattore limitante, in quanto la rilevanza della sostenibilità potrebbe essere ricondotta al personale orientamento di pochi soggetti<sup>54</sup>.

Data la natura trasversale della sostenibilità, è necessario riuscire a integrare i fattori ESG nei processi decisionali e nelle attività aziendali mediante un intenso coordinamento tra componente di vertice ed esecutiva manageriale<sup>55</sup>.

A livello di management è pertanto opportuno integrare le dimensioni ambientali e sociali, costituendo a tal proposito un comitato manageriale, inter-funzionale che raccoglie i manager delle diverse aree funzionali per coordinare le operazioni di

---

<sup>53</sup> E. Valeriani, S. Candini, S. Pedretti, Corporate governance: diversity & inclusion e remuneration gap, in "Sostenibilità, Impresa e Stakeholder. Profili manageriali, finanziari e operativi del bilancio sostenibile" a cura di P. Tettamanzi, Giuffrè, Milano, 2023, pp. 264

<sup>54</sup> M.G. Caroli, *Organizzazione e ruoli manageriali nella gestione sostenibile dell'impresa. L'esperienza attuale e le tendenze nelle "best in class" italiane*, Rubbettino, Catanzaro, 2022, p. 80

<sup>55</sup> E. Valeriani, S. Candini, S. Pedretti, Corporate governance: diversity & inclusion e remuneration gap, in "Sostenibilità, Impresa e Stakeholder. Profili manageriali, finanziari e operativi del bilancio sostenibile" a cura di P. Tettamanzi, Giuffrè, Milano, 2023, pp. 263-266

sostenibilità intraprese dalle diverse funzioni aziendali e a cui possono prendere parte anche l'amministratore delegato e/o altri rappresentanti del *top management*. A seconda della scelta dell'azienda tale comitato potrebbe riunirsi per esprimere *ex post* un giudizio relativo all'andamento e ai risultati delle iniziative di sostenibilità, altre volte invece si potrebbe optare per un comitato che si coordina per compiere anche delle valutazioni *ex ante* per discutere e selezionare le azioni di sostenibilità più incoraggianti in termini di risultati attesi, per poi operare un confronto sistematico *ex post* con i dati rilevati a consuntivo, orientando le scelte future in un'ottica di miglioramento.

Determinante potrebbe essere inoltre la presenza di un *sustainability manager* quale figura professionale poliedrica con incarichi *ad hoc* chiamata a coordinare e supportare la direzione aziendale, ad assicurare la definizione, implementazione e gestione dei programmi di sostenibilità conciliando la gestione ordinaria con attività innovative richieste dalla transizione, contemplando aspetti ambientali, sociali e di governance nell'assunzione di decisioni finanziarie, individuando le aree di rischio e di opportunità e determinando obiettivi strategici di performance per occuparsi infine della misurazione e della rendicontazione della sostenibilità aziendale<sup>56</sup>.

Un ruolo fondamentale spetta anche al *Chief Financial Officer (CFO)*. Essendo la sostenibilità un impegno volto alla creazione di valore nel lungo termine, anche l'aspetto economico è centrale. Il direttore finanziario, responsabile della gestione delle divisioni finanziarie e contabili e della definizione del piano per gli investimenti, ha una visione completa sul business e sulle sue strutture interne tanto da poter guidare la transizione verso un modello aziendale sostenibile attraverso una revisione dei processi e un costante supporto al management. Alla luce dei nuovi obblighi UE in materia di rendicontazione, le elevate competenze in materia di pianificazione, elaborazione, rendicontazione e controllo dei dati economico-finanziari si devono estendere anche ai dati di sostenibilità da rendicontare attraverso nuovi e specifici sistemi contabili e di reporting, assicurando la conformità di tali dati ai principi di accuratezza, affidabilità, completezza, coerenza e comparabilità.

---

<sup>56</sup> M. Minciullo, M.C. Zaccone, M. Pedrini, *La governance della sostenibilità. Esperienze e sfide in atto*, Egea, Milano, 2022, p. 27



Il CFO, inoltre, deve essere capace di estrapolare i risultati di sostenibilità dai dati operativi, convertendoli in valori quantitativi e rilevando le relative implicazioni finanziarie<sup>57</sup>.

Essendo le aziende soggetti economici che non nascono già sostenibili, ma che devono arrivare alla sostenibilità intraprendendo un percorso di cambiamento, nelle prime sperimentazioni, specie le più piccole, si affidano a consulenti esterni per la creazione di un progetto generale di transizione sostenibile. Tale supporto aiuta a trasferire all'interno le necessarie competenze, affidando successivamente la realizzazione del progetto a un Gruppo di lavoro interno, inter-funzionale, composto dai referenti delle diverse articolazioni organizzative a cui vengono attribuiti incarichi aggiuntivi relativi alla sostenibilità<sup>58</sup>.

Sovente tali compiti vengono assegnati ai responsabili dell'area marketing per curare l'aspetto comunicativo con lo scopo di "raccontare" la sostenibilità all'esterno per differenziarsi da eventuali concorrenti e attrarre clienti, più che per pianificare strategicamente l'attività e per monitorarne periodicamente gli esiti. In altri casi la sostenibilità viene gestita secondo un approccio olistico e trasversale, da una pluralità di figure esperte come ingegneri ambientali, responsabili delle risorse umane, responsabili dell'Area Qualità, responsabili dell'Area Comunicazione, responsabili dell'Area Finance e Internal audit o dell'Area Legale, ciascuna delle quali in grado di apportare competenze tecnico-professionali per gestire i rischi e le opportunità delle questioni di sostenibilità.

Tuttavia, l'aspetto fondamentale che ruota attorno alla sostenibilità di un'azienda è l'apertura della stessa verso gli *stakeholder*, con i quali viene instaurato un confronto e un dialogo trasparente per integrare nell'etica aziendale le loro aspettative e i loro bisogni, rendendoli partecipi della definizione della strategia. Si tratta del cosiddetto "*stakeholder engagement*", processo con cui l'azienda coinvolge proattivamente i portatori d'interesse, sia primari che secondari, interni ed esterni, effettivi e potenziali, nell'individuazione delle questioni rilevanti su cui intervenire, alimentando il proprio capitale relazionale.

---

<sup>57</sup> A. Diez, Il CFO alla guida della rivoluzione sostenibile, Il Sole 24 ore, 2022, <https://www.ilsole24ore.com/art/il-cfo-guida-rivoluzione-sostenibile-AEZbLOYB>

<sup>58</sup> A. Bolognini Cobianchi, *Comunicare la sostenibilità. Oltre il Greenwashing*, Ulrico Hoepli, Milano, 2022, pp. 136 ss.

Il tema verrà analizzato nel prossimo capitolo; per ora basti dire che a seguito della loro mappatura, i loro bisogni vanno adeguatamente considerati predisponendo strumenti e canali per il loro coinvolgimento diretto.

### **1.3.3. Perché un'impresa dovrebbe rendersi sostenibile?**

Nonostante le difficoltà e le perplessità che rallentano la realizzazione degli obiettivi di sostenibilità, i vantaggi che un'azienda può trarre da un operare sostenibile sono molteplici.

Innanzitutto, un'impresa con una forte propensione verso la sostenibilità crea valore integrato nel lungo periodo e genera un impatto positivo duraturo sulla società e sull'ambiente, ottenendo conseguentemente risultati economici migliori. La sostenibilità infatti è un *driver* della salute di un'azienda: se un'impresa è sana, allora potrà investire in sostenibilità e migliorare anche le proprie performance economiche.

Altro aspetto per cui è conveniente avviare un percorso di transizione verso la sostenibilità è il vantaggio competitivo che ne consegue. Oggigiorno i consumatori, quali *stakeholder* primari, tenderebbero a dimostrare una maggiore attenzione alla compatibilità del prodotto-servizio con l'ambiente e con la società. Secondo una survey condotta da PwC nel febbraio 2023, circa il 75-78% dei consumatori dichiara di essere disposto a pagare di più per un prodotto sostenibile realizzato da un'impresa che opera in modo etico e responsabile<sup>59</sup>. Se l'azienda ha investito in sostenibilità, riuscirà con maggiori probabilità ad attrarre segmenti di mercato e fasce di clientela responsabili andando nel lungo termine a recuperare le risorse precedentemente investite con maggiori livelli di fatturato, vedendo crescere il proprio business e affermando la propria posizione strategica rispetto alla concorrenza meno responsabile.

A livello produttivo, inoltre, un'impresa che investe in sostenibilità è un'organizzazione che, seppur sopportando un costo iniziale non indifferente, di fatto riesce a introdurre modelli più efficienti, riducendo gli sprechi e gli scarti, ottenendo un risparmio che si traduce in un miglioramento dei risultati economico-monetari nel lungo termine grazie alla diminuzione delle inefficienze e all'incremento della produttività.

---

<sup>59</sup> Global Consumer Insights Pulse Survey, PwC, febbraio 2023, , <https://www.pwc.com/gx/en/news-room/press-releases/2023/global-consumer-insights-pulse-survey-february-2023.html>

Impatti positivi si generano anche sui livelli di occupazione: un'impresa che destina risorse a investimenti sostenibili, investe conseguentemente nel talento attraendo figure tecnico-professionali qualificate e favorendo la creazione di nuovi posti di lavoro in condizioni di sicurezza. Dal momento che le persone trascorrono quasi il 60% del loro tempo al lavoro, importante è valorizzare il loro benessere e quest'attenzione si può tradurre in un aumento della produttività del personale, maggiormente propenso a impegnarsi per conseguire i risultati aziendali previsti.

Anche se meno tangibile, l'impegno dell'azienda in chiave realmente sostenibile e non di facciata consente di migliorare l'immagine e la reputazione rafforzando così il clima di fiducia nei confronti dei propri *stakeholder*. Una strategia sostenibile che permea la cultura aziendale di fatto rafforza la credibilità delle imprese e consente alle stesse di attrarre i migliori investitori, fornitori e partner, oltre che gli altri soggetti interessati<sup>60</sup>.

Altro aspetto imprescindibile e da non sottovalutare nell'ottica aziendale è il più facile accesso da parte delle imprese ai finanziamenti, dal momento che gli investitori, sia istituzionali che privati, sono propensi a orientare le proprie risorse verso attività che integrano anche i criteri ESG, nel presupposto che un'impresa responsabile pone in essere un'attività performante e sostenibile, riuscendo quindi a dare buone garanzie di rientro dai propri debiti finanziari. In questo modo, se le imprese integrano gli aspetti ESG nel proprio operato, avranno un miglioramento nel merito creditizio con significativi vantaggi nell'accesso al credito a costi minori con tassi agevolati. Un investimento sostenibile, infatti, mira a generare valore per l'investitore e per la società attraverso una strategia di investimento orientata al medio-lungo periodo che, nella valutazione delle imprese, combina l'analisi finanziaria con quella ambientale, sociale e di buon governo<sup>61</sup>. Si valuta, in particolare, l'impatto potenziale degli aspetti ESG sul risultato economico-finanziario dell'impresa e sugli esiti in termini di rischio-rendimento sull'investimento effettuato.

Con l'approvazione del Piano di azione per finanziare la crescita sostenibile nel 2018 la Commissione europea ha determinato tre obiettivi strategici concernenti il riorientamento dei flussi di capitali, la gestione dei rischi finanziari scaturiti da cambiamenti climatici e

---

<sup>60</sup> ASviS, I vantaggi della sostenibilità per le aziende, 2022, <https://asvis.it/approfondimenti/22-11366/i-vantaggi-della-sostenibilita-per-le-aziende>

<sup>61</sup> Definizione elaborata dal Gruppo di Lavoro del Forum per la Finanza Sostenibile, 2013

da questioni sociali e la promozione della trasparenza e della visione a lungo termine nelle attività economico-finanziarie.

Nell'ambito del Piano una delle principali azioni intraprese e adottate con il regolamento UE 2020/852 è stata la definizione di una tassonomia europea delle attività sostenibili, ossia un sistema di classificazione che individua le attività economiche come sostenibili o non sostenibili e che orienta gli investitori nella valutazione delle imprese cui destinare capitali. Per ora i criteri concernono esclusivamente obiettivi ambientali, in particolare essi si riferiscono all'attenuazione dei cambiamenti climatici e all'adattamento agli stessi attraverso la gestione dei rischi connessi.

Un'impresa sostenibile, inoltre, riesce a ottenere un rating più elevato, ovvero un giudizio da parte di un soggetto esterno o indipendente espresso mediante algoritmi e sottoposto a periodico riscontro che definisce la capacità della stessa impresa di essere solvibile facendo fede agli impegni presi nei confronti dei propri creditori. Il rating viene rilasciato considerando sia elementi di natura quantitativa basati su variabili economico-finanziarie che valutano i risultati dell'impresa rispetto al settore d'attività, alle relative caratteristiche e al trend di mercato, sia su elementi qualitativi come l'affidabilità, le capacità del management e il piano strategico adottato. Per la dimensione ambientale, ad esempio, si prendono in considerazione nel processo di attribuzione del rating ESG la riduzione del livello di emissioni inquinanti; per la sfera sociale il controllo della catena del valore e la qualità dell'ambiente lavorativo; per la governance si guarda alla composizione degli organi di amministrazione, alla *diversity* e alla presenza di incentivi di remunerazione legati agli obiettivi ESG.

I rating di sostenibilità non sono sempre sufficienti per compiere scelte di investimento; tuttavia, sulla base degli orientamenti forniti dall'Autorità Bancaria Europea (EBA), verranno impiegati dagli investitori istituzionali per valutare l'opportunità di concessione di credito e di riduzione del relativo costo<sup>62</sup>.

Molteplici quindi sono i benefici che possono derivare a un'impresa che decida di rendersi sostenibile modificando il proprio modello di business in chiave innovativa e responsabile verso ambiente e società, ottenendo di conseguenza anche miglioramenti in termini economico-monetari.

---

<sup>62</sup> C. Mio, *L'azienda sostenibile*, Laterza, Bari, 2021

#### **1.3.4. Gli aspetti critici della sostenibilità per le imprese**

A fronte dei sopracitati vantaggi che la sostenibilità può apportare alle imprese, non sono da tralasciare anche aspetti critici che possono fraporsi al buon esito del percorso.

In primo luogo, le aziende che possono permettersi di intraprendere un cammino verso la sostenibilità attraverso investimenti per obiettivi ambientali e sociali sono quelle che presentano un'elevata redditività e, più in generale, una condizione economico-finanziaria stabile. Sono le aziende virtuose sotto il profilo economico a poter integrare anche aspetti ambientali e sociali nella propria strategia, poiché non va dimenticato che esse devono mantenersi profittevoli per poter sopravvivere sul mercato.

Inoltre, la sostenibilità implica un incremento di costi: realizzare prodotti-servizi in modo attento e sicuro sotto il profilo ambientale e sociale è più oneroso rispetto a tralasciare tali aspetti. In aggiunta, i costi legati agli investimenti in tecnologia e, in generale, alla modifica del modello produttivo, sono più elevati rispetto a quelli richiesti in un sistema economico-industriale tradizionale. Se il processo produttivo, le infrastrutture e le tecnologie diventano più onerosi, l'incremento di costi sortirà un effetto di aumento dei prezzi dei prodotti-servizi realizzati e collocati sul mercato, impattando negativamente su quei segmenti di consumatori in difficoltà economica o poco sensibili alle tematiche legate alla sostenibilità.

Altro fattore che potrebbe scoraggiare la transizione delle imprese verso un modello sostenibile sono gli aggravii organizzativi legati al percorso. Le imprese devono infatti dotarsi di figure competenti come consulenti esterni o costituire team interni interfunzionali con incarichi aggiuntivi rispetto a quelli dell'ordinaria attività di business per gestire in modo efficace le sfide legate alla transizione sostenibile.

A tali costi vanno a sommarsi quelli collegati alla attivazione di specifici sub-sistemi informativi per la rilevazione e la quantificazione dei valori concernenti gli "indicatori chiave" per il monitoraggio costante delle performance sociali e ambientali, e per cui è richiesto un processo di pianificazione, programmazione e controllo dell'attività aziendale che va a generare ulteriori costi.

Inoltre, un approccio fondato sull'apertura e sul dialogo con una pluralità di soggetti portatori d'interesse nella prospettiva di creazione di valore condiviso genera maggiori costi dovuti alla necessità di tener conto anche di prospettive differenti ostacolando

l'autonomia decisionale del management e richiedendo tempi più lunghi di risposta per articolare il processo decisionale.

Da non tralasciare sono anche le difficoltà relative alla rendicontazione delle informazioni relative alla sostenibilità. Se fino a poco tempo fa le aziende potevano rendicontare dati relativi al proprio impegno ESG in modo volontario e senza subire controlli da parte di revisori indipendenti, la nuova normativa europea imporrà con gradualità e sulla base di determinati requisiti a un numero crescente di soggetti, di fornire dettagliate informazioni quali-quantitative relative all'implementazione dei criteri ESG in un'apposita sezione della Relazione sulla gestione del bilancio di esercizio

## II. Le relazioni con gli *stakeholder* nella sostenibilità aziendale

Un'azienda realmente responsabile e sostenibile è quella che, nell'esercizio della propria attività d'impresa, integra e soddisfa abilmente anche le istanze e le aspettative economiche, sociali e ambientali dei propri *stakeholder*, cioè delle diverse categorie d'interlocutori coinvolti a vario titolo nel business dell'azienda, quali portatori d'interessi legittimi nei confronti dell'impresa e dell'attività presente, passata e futura, capaci di condizionarne nel breve e soprattutto nel lungo termine, il successo e l'esistenza.

Sul piano della sostenibilità, infatti, gli *stakeholder* sono i soggetti a cui l'impresa deve rivolgere il proprio impegno sociale per garantire la propria durabilità nel tempo. Individuare dunque gli *stakeholder* (definendo chi sono, con particolare riferimento a quelli da considerarsi come *stakeholder* "chiave") ed elaborare opportune azioni nei confronti di ciascuna categoria, consente di sviluppare una strategia di sostenibilità e di (co)definire specifici indicatori per la misurazione il più possibile oggettiva dei risultati da illustrare alle tipologie mappate mediante una rendicontazione affidabile e trasparente<sup>1</sup>.

Da ciò deriva l'importanza del coinvolgimento degli *stakeholder*, processo che richiede alle aziende di adottare un approccio funzionale allo sviluppo di soluzioni collaborative ai problemi di sistema, attraverso un modello di scambio e di comunicazione aperto, proattivo e continuativo basato sull'ascolto e sul dialogo con le parti interessate, finalizzato alla raccolta e alla condivisione di prospettive e informazioni per una migliore valutazione degli impatti e dei rischi ESG connessi alle attività e per lo sviluppo di iniziative coerenti con le loro aspettative e preoccupazioni, contribuendo alla co-generazione e alla distribuzione di valore nel medio-lungo termine.

La crescente complessità e turbolenza a livello globale del contesto non solo economico ma anche sociale in cui operano le imprese, ha portato a una maggiore presa di coscienza

---

<sup>1</sup> A. Bolognini Cobianchi, *Comunicare la sostenibilità. Oltre il Greenwashing*, Hoepli, Milano, 2022, pp. 35-42

della diversità del ruolo, delle responsabilità e della tipologia d'interazione che la società si attende dalle stesse.

L'insieme dei soggetti con cui l'impresa viene a interfacciarsi è cambiato nel tempo, sia in termini quantitativi e di categoria, sia in termini di atteggiamento e di consapevolezza del ruolo da essi rivestito.

Ai tradizionali interlocutori aziendali, come lavoratori, clienti, proprietari e soci, si sono ormai affiancate nuove figure che instaurano relazioni continue con l'impresa, come fornitori, concorrenti, amministrazioni, gruppi d'interesse e associazioni. Ad essi si aggiungono le entità su cui ricadono gli effetti, positivi o negativi, legati alla presenza dell'azienda sul territorio, come l'ambiente - a cui viene data voce dalle associazioni ambientali e dagli "ambientalisti" -, le istituzioni e la società civile. Le aziende, inoltre, sono spesso parte di catene del valore complesse e globali, e, di conseguenza, le attività e i prodotti/servizi realizzati generano impatti che si estendono al di là dei dipendenti, dei clienti e dei partner commerciali della singola impresa, riguardando l'intera filiera produttiva che spesso tocca contesti economici, sociali e ambientali diversificati con rischi e opportunità da monitorare e gestire adeguatamente.

Anche il tipo di relazione che l'azienda instaura con tali soggetti è sostanzialmente mutato: le imprese sono infatti passate dal considerare i propri interlocutori come soggetti passivi da tenere semplicemente informati sull'andamento e sugli esiti dell'attività, a una visione più aperta e "proattiva", che coglie l'importanza di una loro fattiva partecipazione al processo decisionale e di creazione del valore<sup>2</sup>.

Tale sfida, concettualizzata come *stakeholder management*, ossia quel processo con cui viene organizzata, monitorata e mantenuta la relazione tra impresa e portatori d'interesse, è fondamentale per la sopravvivenza e per il vantaggio reputazionale dell'azienda, dal momento che essa dipende dalla capacità di soddisfare non solo gli azionisti-proprietari, come il tradizionale modello neoclassico *input-output* suggeriva, bensì un'amplia platea di soggetti.

Gli *stakeholder* sono quindi parti attive che interagiscono con l'impresa:

---

<sup>2</sup> F. Balluchi, I rapporti tra azienda e ambiente, in "Introduzione all'economia d'azienda" P. Andrei (a cura di), Giappichelli, Torino, 2016, pp. 107-109



- Da un lato apportando risorse, consenso e legittimazione funzionali alla definizione, allo sviluppo e all'implementazione di progetti e azioni – nel nostro caso di sostenibilità – e al successo dell'impresa;
- Dall'altro manifestando necessità, interessi e aspettative a cui l'impresa deve riuscire a fornire risposte soddisfacenti per garantire la continuità del proprio business e dei rapporti con i medesimi in un contesto di fiducia e collaborazione<sup>3</sup>.

In un elenco non esaustivo, i principali *stakeholder* di un'impresa sono:

- **Soci**, i quali si attendono un'adeguata remunerazione per il capitale investito nell'azienda.
- **Clienti** che, in condizioni di adeguate disponibilità economiche, tenderebbero a manifestare una maggiore propensione verso comportamenti di acquisto responsabile, premiando le imprese che inseriscono la sostenibilità nei propri modelli di business<sup>4</sup>.
- **Interlocutori diretti** (dipendenti, collaboratori, fornitori), i quali hanno interesse a essere adeguatamente remunerati, a essere trattati equamente ed eticamente e a vedersi riconoscere meriti e opportunità di crescita. I fornitori potrebbero manifestare interesse verso pratiche etiche di approvvigionamento sostenibile.
- **Istituti finanziari** che, secondo i nuovi orientamenti EBA, dovrebbero essere chiamati a finanziare a condizioni agevolate le aziende che integrano nelle proprie politiche e strategie i criteri ESG, in quanto soggetti capaci di fornire maggiori garanzie di solvibilità finanziaria e di durabilità nel tempo.
- **Autorità e legge** (nazionale, locale o internazionale) a cui spetta il diritto di riscuotere tasse e imposte nei confronti dell'azienda, oltre che un compito di disciplina delle azioni mediante la legislazione.
- **Comunità locali**, interessate a come le attività dell'impresa influenzano l'ambiente, l'occupazione, la salute e altri aspetti della vita locale.

---

<sup>3</sup> P.M. Ferrando, F. Francioli, M. Pellicelli, P.M. Ferrando (a cura di), *Creazione di valore e reporting integrato*, Giappichelli, Torino, 2017

<sup>4</sup> M.G. Caroli, *Organizzazione e ruoli manageriali nella gestione sostenibile dell'impresa. L'esperienza attuale e le tendenze nelle "best in class" italiane*, Rubbettino, Catanzaro, 2022, p. 32

- **Associazioni e gruppi d'interesse**, molto attivi nelle azioni di denuncia e monitoraggio.
- **Media** (tv, radio, social media), talvolta capaci di condizionare l'opinione pubblica in merito all'operare di un'azienda, evidenziandone aspetti positivi o carenze legate alla sostenibilità.

## 2.1. Definizioni di *stakeholder* e principali classificazioni

Il termine *stakeholder* fece la sua prima comparsa nella dottrina nordamericana in un memorandum interno allo *Stanford Research Institute* del 1963 per indicare quei gruppi di soggetti che, più o meno volontariamente, sono coinvolti nell'attività dell'impresa, in quanto in assenza di un loro supporto essa non potrebbe esistere.

Con riferimento all'origine del termine, due sono le versioni che nel tempo sono state maggiormente avvalorate.

La prima versione attribuisce la genesi dell'espressione all'atto che consiste nel piantare un palo nel terreno da parte di due operatori, l'uno che cerca di mantenerlo diritto e l'altro che lo colpisce con una mazza. *Stakeholder*, quindi, sarebbe colui che sorregge (*holds*) il palo (*stake*) e che ha l'interesse che il "battitore" non sbagli il colpo. Allo stesso modo, tutti i soggetti legati a vario titolo all'azienda, maturano una serie di aspettative relativamente a un operare "mirato" ed efficace da parte della stessa, volto a soddisfarne gli interessi.

La seconda versione ruota, invece, attorno alla traduzione letterale dei termini inglesi che la compongono. *Stake* sta per posta in gioco o scommessa mentre l'*holder* è il possessore, il portatore, il detentore. *Stakeholder* è quindi colui che, volente o nolente, è titolare di un interesse legittimo nei confronti dell'impresa, e che esercita un condizionamento diretto o indiretto sulla stessa subendone al contempo un'influenza<sup>5</sup>.

L'espressione *stakeholder*, peraltro, è stata inventata con un intenzionale gioco di parole sul termine "*stockholder*" o "*shareholder*", al fine di indicare che, oltre agli azionisti-proprietari, detentori del capitale, ci sono anche altre parti che risultano ugualmente

---

<sup>5</sup> P. Orlandini, S. Amelio, *Un percorso aziendale verso la sostenibilità*, Giappichelli, Torino, 2022, pp. 69-73

centrali nel processo decisionale delle moderne imprese, in quanto ricoprono il duplice ruolo di attori e beneficiari di (eventuali) impatti positivi generati dall'azienda.

Nel 1983, infatti, R. Edward Freeman e David L. Reed, nell'articolo scritto a quattro mani "*Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance*", sostenevano che il successo di un'azienda non dipende dalla creazione di valore unicamente per i proprietari, bensì anche per tutti quegli individui che non detengono un interesse finanziario diretto, ma senza il cui contributo l'azienda non potrebbe operare<sup>6</sup>. Le interazioni con questi soggetti o gruppi rappresentano un valore fondamentale per l'esistenza dell'impresa, delle sue attività e dei suoi progetti in quanto essi generano un valore che viene incorporato nell'azienda e che viene successivamente scambiato tra gli stessi attraverso il risultato conseguito.

Le definizioni di *stakeholder* elaborate nell'ultimo quarantennio sono state numerose.

Una delle principali è da attribuirsi al professore di *business administration* Robert Edward Freeman, autore dei maggiori contributi teorici in materia di *stakeholder theory*, che, nel suo libro intitolato "*Strategic management: A Stakeholder Approach*" del 1984, riprese le precedenti elaborazioni teoriche, definendo lo *stakeholder* come "un gruppo o un individuo che può influire o essere influenzato dal raggiungimento degli obiettivi di un'organizzazione" in termini di prodotti, politiche e processi lavorativi<sup>7</sup>.

Si tratta di una tra le definizioni più ampie presenti in letteratura poiché lascia aperta la possibilità di includere potenzialmente chiunque operi nel contesto economico-sociale, anche quelle categorie di individui che potrebbero influenzare l'attività aziendale in un momento futuro, senza escludere a priori qualcuno dall'analisi. Gli unici soggetti esclusi sono quelli che non possono esercitare alcun tipo di condizionamento – in quanto privi di potere – e che non sono condizionati dall'impresa in quanto non manifestano pretese o intrattengono relazioni con la stessa<sup>8</sup>.

Una definizione ristretta, diversa da quella formulata da Freeman, è invece da attribuirsi a M.B.E. Clarkson, che, nel 1995, propose una classificazione degli stessi come *risk bearers* volontari e involontari. Secondo Clarkson, per entrambe le tipologie di *stakeholder*, la presenza di un interesse dipende strettamente dall'assunzione volontaria

---

<sup>6</sup> R. E. Freeman, D. L. Reed, *Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance*, *California Management Review*, vol. 25(3), 1983

<sup>7</sup> R. E. Freeman, *Strategic management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984, p. 46

<sup>8</sup> E. D'Orazio, *Verso una teoria normativa degli stakeholder*, *Politeia*, Milano, XXII, 82, 2006, pp. 46-47

o involontaria di un rischio che consente di circoscrivere il campo a quei soggetti con legittime pretese nei confronti dell'azienda, senza soffermarsi sul fatto che dispongano o meno di un potere da esercitare. Gli *stakeholder* vengono infatti concepiti come “persone o gruppi che hanno, o pretendono di avere, diritti o interessi in un'azienda o nelle sue attività passate, presenti e future”<sup>9</sup>.

Gli *stakeholder* volontari si identificano in coloro che sopportano un rischio derivante da una scelta volontaria di investimento di capitale, umano o finanziario, all'interno di un'impresa che potrebbe non rendere un'adeguata ricompensa. Quelli involontari, invece, possono essere esposti a un rischio, ma senza che ciò dipenda da una scelta autonoma come è il caso delle comunità locali o della società in generale.

Per specificare ulteriormente le categorie di *stakeholder*, Clarkson introduce una delle distinzioni più importanti, quella tra *stakeholder* primari e secondari. Tra i primi vengono ricompresi tutti quegli individui o gruppi la cui partecipazione alle dinamiche aziendali è fondamentale per la garanzia di continuità del business.

In essi precisamente si distinguono:

- Gli azionisti;
- I dipendenti;
- I clienti;
- I fornitori;
- I governi e le comunità che forniscono infrastrutture e mercati, alle cui leggi e regolamenti è necessario attenersi e verso cui si hanno una serie di obblighi come il versamento di tasse e contributi.

L'aspetto principale di questa tipologia di *stakeholder* riguarda l'elevato grado di interdipendenza che si instaura con l'impresa. La sopravvivenza e il successo sostenibile dell'impresa dipendono, infatti, dalla capacità dei manager di creare sufficiente valore, ricchezza o soddisfazione per coloro che vengono identificati come *stakeholder primari*: nel caso in cui le loro pretese non venissero soddisfatte e di conseguenza gli stessi decidessero di ritirarsi dal sistema aziendale, l'azienda si troverebbe esposta a un grave

---

<sup>9</sup> M.B.E. Clarkson, A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, *The Academy of Management Review*, vol. 20(1), University of Toronto, 1995

danno e, in mancanza di risorse umane, materiali e immateriali, non sarebbe in grado di continuare la sua attività.

Tra gli *stakeholder* secondari, invece, si ricomprendono quei soggetti che esercitano un'influenza sulle politiche, sui processi lavorativi e/o sui prodotti dell'azienda o che ne sono condizionati, pur non essendo legati alla stessa da alcun vincolo contrattuale. Concretamente, essi raggruppano tutti quei soggetti che sono in condizione di esercitare un notevole potere d'influenza sulla percezione pubblica, mobilitandola a favore o contro l'azienda.

Esempi di portatori d'interesse secondari sono:

- Le comunità locali;
- I media;
- Le varie associazioni (associazioni locali, sindacati, associazioni professionali di categoria);
- Le ONG.<sup>10</sup>

Altra precisazione è quella fornita da A.B. Carroll (1991) che discerne tra *stakeholder* interni ed esterni; nei primi egli colloca tutti quei soggetti che interagiscono all'interno dell'organizzazione come:

- I dipendenti;
- Gli azionisti;
- I manager;
- I collaboratori.

Nei secondi egli colloca le categorie di soggetti che operano esternamente all'azienda, esercitando un controllo limitato sulle decisioni e sulle risorse dell'impresa, ma che talvolta possono esercitare forme di influenza e regolazione.

Alcuni esempi sono dati da:

- I fornitori;

---

<sup>10</sup> *Ibidem*

- I consumatori;
- I *competitor*;
- I finanziatori;
- I governi;
- Le associazioni;
- Le istituzioni;
- I media;
- La collettività in generale.<sup>11</sup>

Per chiarire ancor meglio come identificare gli *stakeholder* presenti nell'ambiente aziendale, Mitchell, Agle e Wood hanno proposto nel 1997 una teoria relativa alla rilevanza dei portatori d'interesse – la cosiddetta *stakeholder salience* – basata sull'individuazione degli stessi in base alla salienza delle loro pretese. In particolare, il livello di priorità delle istanze dei diversi portatori d'interesse viene attribuito dai manager sulla base dell'effettivo o percepito possesso di tre diversi attributi relazionali indipendenti e cumulabili, che sono:

1. **Potere**, inteso come strumento di affermazione della volontà, capace di influenzare le scelte aziendali. Esso può essere esercitato in modo coercitivo attraverso la forza, la violenza e la pressione, in modo utilitaristico attraverso le risorse materiali o finanziarie, o in modo normativo attraverso le risorse simboliche.
2. **Legittimità**, intesa come percezione generalizzata o premessa secondo cui le azioni di un'entità vengono considerate coerenti con il sistema sociale, il quale poggia su un insieme di norme, di valori e di credenze.
3. **Urgenza**, intesa come grado con cui le aspettative degli *stakeholder* richiedono un'imminente attenzione, sia sotto il profilo temporale sia sotto il profilo della criticità della situazione che emerge in un dato momento.

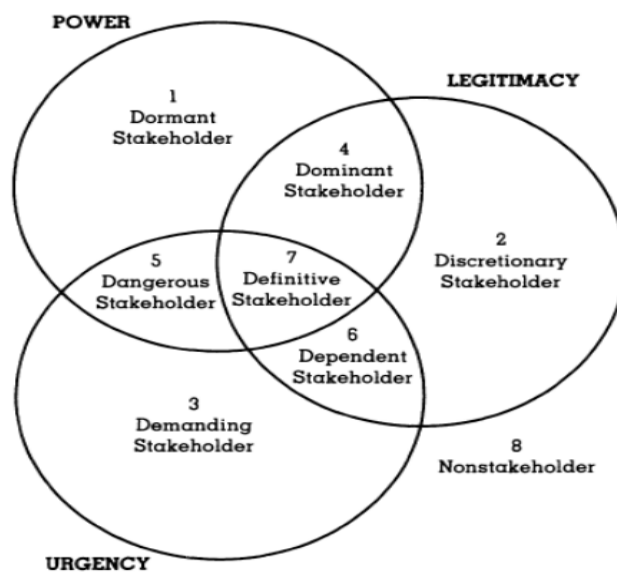
Secondo gli studiosi, per meglio consentire ai manager di comprendere il principio di “chi e cosa veramente conta” nell'organizzazione, si ritiene essenziale valutare in modo

---

<sup>11</sup> A.B. Carroll, The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders, *Business Horizons*, 1991

sistematico le relazioni effettive e potenziali con i diversi portatori d'interesse in base alla presenza o assenza di tutti o solamente di alcuni degli attributi indicati, individuando una rilevanza positivamente correlata con il numero degli attributi percepiti come presenti. Occorre, tuttavia, considerare che gli attributi degli *stakeholder* sono entità variabili e non valori fissi in quanto modificabili nel tempo in base a qualsiasi entità o relazione tra *stakeholder* e manager. Inoltre, il grado di ogni attributo non è qualcosa che viene stabilito in modo oggettivo, ma è frutto di percezioni sociali multiple e, talvolta, pur avendone possesso, gli individui potrebbero non esserne consapevoli o scegliere volontariamente di non agire quei comportamenti che esso invece implicherebbe. Ad esempio, un cliente insoddisfatto potrebbe decidere di reclamare o recensire negativamente un prodotto, colpendo negativamente l'immagine dell'azienda, oppure potrebbe optare di non avvalersi di questo potere.

Sulla base di queste preliminari precisazioni, secondo il modello è possibile distinguere sette tipologie di portatori d'interesse, raggruppati in tre classi di rilevanza in base al numero di attributi imputabili<sup>12</sup>:



Fonte: Mitchell et al. (1997).

<sup>12</sup> R.K. Mitchell, B.R. Agle, D.J. Wood, Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts, *The Academy of Management Review*, vol. 22(4), 1997, pp. 853-886

- **Stakeholder latenti:** caratterizzati dal possesso effettivo o presunto di un solo attributo, pertanto poco rilevanti per l'azienda e al contempo poco attenti alle dinamiche dell'azienda. All'interno di questo gruppo si possono identificare tre diversi tipi di *stakeholder*:
  - Stakeholder passivi (1): in essi l'attributo rilevante è il potere. Potrebbero infatti esercitarlo imponendo la loro volontà nei confronti dell'impresa, ma mancando dell'attributo della legittimità non lo utilizzano. Hanno interazioni sporadiche o nulle con l'azienda, tuttavia, essendo dotati di potere, andrebbero ugualmente considerati e monitorati poiché, qualora decidessero di esercitarlo, potrebbero acquisire rilevanza. Ad esempio, i dipendenti licenziati, pur non essendo più legati all'impresa, potrebbero esercitare il loro potere attraverso manifestazioni di sciopero o dichiarazioni ricorrendo ai mass media.
  - Stakeholder discrezionali (2): in essi l'attributo rilevante è la legittimità. Non essendo dotati di potere, né di aspettative urgenti da soddisfare, l'azienda non è indotta a interagirvi attivamente; essa opterà per rivolgere loro un'attenzione di natura "filantropica" in quanto soggetti o gruppi socialmente desiderabili. Tra di essi rientrano le organizzazioni non profit, come gli istituti scolastici, ospedalieri o le associazioni di volontariato che possono ottenere donazioni o lavoro dalle imprese.
  - Stakeholder esigenti (3): in essi l'attributo rilevante è l'urgenza. Essi non sono dotati di un potere che può "minacciare" l'impresa né sono legittimi, ma il loro unico obiettivo è conquistarne l'attenzione. Non rappresentano di fatto una categoria problematica per l'organizzazione anche se talvolta possono agire in modo fastidioso, addirittura opprimente. Tra di essi si ricomprendono i gruppi di consumatori, le associazioni o gruppi di pressione che possono sollevare questioni che generano potenziali situazioni di pericolo per l'azienda.
- **Stakeholder con aspettative (o in attesa):** caratterizzati dal possesso di almeno due attributi, pertanto la rilevanza che l'azienda gli riconosce risulta moderata; di conseguenza il livello di coinvolgimento di tali individui o gruppi è maggiore rispetto a quello che si ha con gli *stakeholder* latenti.



- Stakeholder dominanti (4): in essi gli attributi rilevanti sono il potere e la legittimità, di conseguenza la loro influenza sull'impresa è certa. In particolare, grazie all'attributo della legittimità riescono a ricevere l'attenzione da parte dell'impresa per la soddisfazione delle proprie aspettative. Esempi concreti sono la dirigenza, la proprietà e i creditori.
- Stakeholder pericolosi (5): in essi gli attributi rilevanti sono il potere e l'urgenza, risultando privi di legittimità. L'assenza di tale attributo li porta ad esercitare il potere ricorrendo a mezzi coercitivi e violenti per rivendicare le proprie istanze, legittime o illegittime, ad esempio mediante scioperi illegali o azioni di sabotaggio.
- Stakeholder dipendenti (6): in essi gli attributi rilevanti sono l'urgenza e la legittimità. Tuttavia, risultando privi di potere, le loro istanze non vengono adeguatamente soddisfatte; per questa ragione, quindi, gli *stakeholder* appartenenti a questa classe hanno bisogno di ricorrere al sostegno di altri *stakeholder* "dominanti" o alla benevolenza del manager dell'impresa.
- **Stakeholder definitivi** (7): sono gli *stakeholder* in cui tutti gli attributi vengono percepiti come presenti dai manager. Rappresentano gli *stakeholder* più rilevanti per l'impresa, le cui istanze e aspettative devono essere necessariamente considerate e gestite. La situazione più diffusa è quando uno *stakeholder* "dominante", in possesso di potere e legittimità, può esprimere una pretesa urgente nei confronti dell'impresa. In questa fattispecie, il manager deve dare precedenza all'istanza di questo *stakeholder*<sup>13</sup>.

La classificazione degli *stakeholder* connota la *stakeholder analysis*, funzionale all'individuazione da parte dei manager degli individui o dei gruppi di persone coinvolti nell'attività aziendale e da considerare nel processo decisionale dell'impresa, per poter meglio cogliere e analizzare i loro bisogni prioritari, integrandoli nel piano strategico.

Questo ragionamento trova evidenza anche rispetto alla definizione di una strategia di sostenibilità: la fase preliminare di mappatura e classificazione degli *stakeholder* - siano questi, a diverso livello di autorità e/o interni o esterni, o con differenti gradi di rilevanza

---

<sup>13</sup> *Ibidem*

e priorità - consente di individuare quali persone, gruppi o organizzazioni, siano influenzati o influenzino l'attività per poter poi agire e gestire adeguatamente le interazioni e le comunicazioni in modo trasparente con gli stessi nell'interesse dell'azienda e di tutti, attraverso adeguati processi e strumenti.

## **2.2. La mappatura degli *stakeholder* e l'identificazione delle tematiche rilevanti di sostenibilità**

Al fine di stabilire processi efficaci di coinvolgimento dei portatori d'interesse nelle dinamiche aziendali, è necessario identificare in modo chiaro chi sono gli *stakeholder* rilevanti nei confronti di cui l'organizzazione ha maggiore interesse a legittimarsi, e in che modo essi debbano essere ingaggiati per la co-creazione di valore e per garantire un'adeguata rendicontazione delle informazioni di sostenibilità verso gli stessi.

Dal punto di vista operativo, una delle metodiche maggiormente diffuse a livello aziendale per l'identificazione dei portatori d'interesse con cui interagire anche per le questioni di sostenibilità è la mappatura degli *stakeholder*, attività propedeutica alla creazione di un dialogo bidirezionale o multidirezionale con i diversi interlocutori, funzionale alla predisposizione della matrice di materialità (o doppia materialità secondo i nuovi standard EFRAG) quale output necessario per la determinazione delle questioni che influenzano i risultati, la situazione e l'andamento aziendale e delle tematiche inerenti all'impatto dell'azienda su persone e ambiente.

La mappa degli *stakeholder* è la rappresentazione grafica delle parti interessate dall'azienda ed è uno strumento che deve essere sottoposto a revisione e aggiornamento periodici. Non esiste, infatti, una lista convenzionale di *stakeholder* che sia adatta a ogni impresa, o addirittura per una singola impresa, dato che nel tempo essi possono variare in relazione ai mutamenti di contesto e di condizione, come quelli indotti dalla pandemia da Covid-19 che ha portato a riconoscere come prioritari gli interessi delle categorie di lavoratori più vulnerabili, come i portatori di disabilità o di patologie, e gli inoccupati in maggiore difficoltà nella ricerca di occupazione, ma anche di partners commerciali, fornitori e comunità colpiti dalla crisi a causa del ripristino delle frontiere e delle barriere agli spostamenti, oltre che alle difficoltà di reperimento delle materie. La composizione

degli stessi, infatti, è dinamica e instabile e un numero anche significativo può abbandonare il gruppo, mentre altri possono successivamente aggiungersi<sup>14</sup>.

Fondamentale è quindi determinare una serie di criteri chiari per la mappatura degli *stakeholder* che permetta all'impresa di evitare che il coinvolgimento venga guidato da valutazioni di tipo non strategico.

Per definire un processo di partecipazione efficace dei portatori d'interesse, uno dei principi chiave cui l'azienda può ispirarsi per la loro identificazione, come dimostrato dal modello di Mitchell, Agle e Wood precedentemente descritto, è la priorità (principio di materialità) degli stessi, dei loro interessi e delle loro esigenze rispetto all'attività dell'impresa attraverso l'assegnazione di un punteggio che consenta di stabilire il grado di rilevanza degli stessi in relazione agli obiettivi ambientali, sociali ed economico-finanziari condivisi da perseguire.

Altri utili criteri che orientano l'organizzazione nell'individuazione degli *stakeholder* "materiali" sono:

- **La dipendenza:** individua i soggetti o i gruppi che dipendono direttamente o indirettamente dalle attività e dai servizi dell'azienda e dalla sua relativa performance, o quei soggetti che rivestono un ruolo fondamentale nei confronti della stessa.
- **La responsabilità:** individua i soggetti o i gruppi verso cui l'organizzazione ha - o avrà in un momento futuro - responsabilità operative, legali, commerciali, ambientali, sociali, etico-morali formalizzate in regolamentazioni, contratti, politiche aziendali o codici di condotta.
- **La tensione:** individua i soggetti o i gruppi che meritano un'immediata attenzione da parte dell'azienda per questioni di natura ambientale, sociale o economico-finanziaria.
- **L'influenza:** individua i soggetti o i gruppi che potrebbero influenzare la capacità dell'azienda di conseguire gli obiettivi prefissati, esercitando azioni in grado di indirizzare e guidare od ostacolarne le prestazioni. Include sia coloro che

---

<sup>14</sup> L. Bisio, *Comunicazione aziendale di sostenibilità socio-ambientale*, Giappichelli, Torino, 2015

esercitano un'influenza informale, sia coloro che hanno un formale potere decisionale.

- **La rappresentanza:** individua i soggetti chiamati a rappresentare altri individui per ragioni legali o culturali come le rappresentanze sindacali, i rappresentanti di associazioni, le figure istituzionali della comunità locale.
- **La diversa prospettiva:** individua i soggetti o i gruppi, le cui diverse prospettive o visioni possono favorire una nuova comprensione della situazione e l'individuazione di nuove opportunità e rischi che diversamente non verrebbero colti<sup>15</sup>.

Per indirizzare in modo efficace l'attività di mappatura può essere utile rispondere ad alcune domande guida:

1. *Lo stakeholder ha un impatto rilevante sull'organizzazione?*

La risposta auspicata è sì.

2. *È possibile identificare chiaramente il contributo che ci si attende dallo stakeholder e il suo peso?*

La risposta auspicata è sì.

3. *La relazione con lo stakeholder è dinamica? È auspicabile che cresca e migliori nel tempo?*

La risposta auspicata è sì.

4. *Senza stakeholder l'organizzazione può continuare a esistere e operare? È facile rimpiazzarlo?*

La risposta auspicata è no.

5. *Che tipo di informazioni intende ricevere lo stakeholder?*

6. *Lo stakeholder è già stato precedentemente identificato?*

La risposta auspicata è no<sup>16</sup>.

7. *Come si intende gestire un'eventuale opposizione dello stakeholder all'attività aziendale?*

---

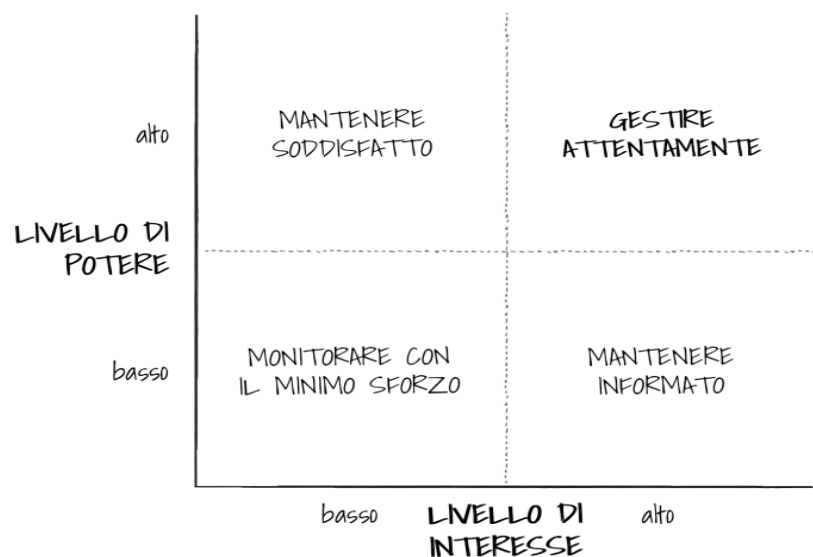
<sup>15</sup> AccountAbility, UNEP, Stakeholder Research Associates, *Dalle parole ai fatti. Il Manuale dello Stakeholder Engagement*, vol. 2, 2005, p. 24

<sup>16</sup> G. Kenny, Five Questions to Identify Key Stakeholders, *Harvard Business Review*, 2014, <https://hbr.org/2014/03/five-questions-to-identify-key-stakeholders>

Dal punto di vista della rappresentazione grafica, esistono diversi modelli visivi con cui le aziende possono mappare gli *stakeholder* e che possono dipendere dalle differenti esigenze e dalle modalità con cui s'intende implementare il coinvolgimento. Tra gli strumenti più ricorrenti si menzionano le griglie, altrimenti dette matrici di classificazione multipla, originate dall'incrocio di specifiche variabili, come:

- Potere e interesse;
- Potere e influenza;
- Influenza e impatto;
- Potere, urgenza e legittimazione (*stakeholder salience model*).

Fornendo un esempio basato sulla prima coppia di variabili indicate, uno dei modelli di mappatura per una classificazione degli *stakeholder*, è la matrice potere/interesse di Mendelow. Essa è rappresentata da un piano cartesiano, dove le dimensioni del potere (asse delle ordinate da basso ad alto) e dell'interesse (asse delle ascisse da basso ad alto), si incrociano a formare quattro quadranti che suddividono, sulla base di valutazioni soggettive dell'azienda, gli *stakeholder* in categorie a seconda della loro importanza, riducendo la complessità delle interazioni a quattro tipologie fondamentali<sup>17</sup>.



Fonte: <http://www.uxlab.it/strumenti/mappa-degli-stakeholder-a-matrice.pdf>

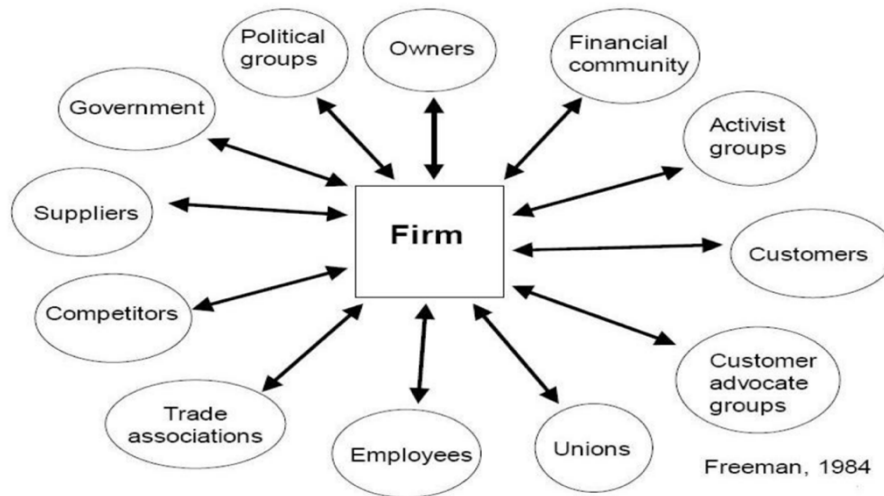
<sup>17</sup> A. Mendelow, Stakeholder mapping, *Proceedings of the 2<sup>nd</sup> International Conference on Information Systems*, Cambridge, MA, 1991

- Per un livello basso di interesse e per un livello basso di potere (quadrante in basso a sinistra), l'azienda individua e mappa quegli *stakeholder* che richiederanno di essere monitorati e coinvolti, seppur col minimo sforzo, per verificare eventuali modifiche del loro comportamento, in quanto potenzialmente impattanti sull'attività dell'impresa.
- Per un livello basso di interesse e per un livello alto di potere (quadrante in alto a sinistra), vanno identificati gli *stakeholder* da soddisfare nelle loro aspettative in quanto capaci di incidere sull'attività dell'azienda.
- Per un livello alto di interesse e per un livello basso di potere (quadrante in basso a destra), l'azienda individua e mappa gli *stakeholder* da tenere informati sulle iniziative, sugli interventi e sugli esiti del percorso di sostenibilità in quanto fortemente interessati, anche se non in grado di incidere significativamente sull'attività d'impresa.
- Per un livello alto di interesse e per un livello alto di potere (quadrante in alto a destra), vanno identificati e mappati quegli *stakeholder* che devono essere gestiti con massima cura in quanto interessati all'attività dell'azienda e capaci di esercitare un potere rilevante sulla stessa.

Altro modello funzionale alla mappatura degli *stakeholder* è quello a raggiera (*hub & spoke*) che rappresenta in forma sintetica l'impresa come il fulcro di una ruota attorno alla quale si distribuiscono tutti gli *stakeholder* con cui la stessa intrattiene relazioni, disposti come i termini dei raggi della ruota. Le interazioni possono essere espresse visivamente con linee, colori e forme che mostrano la forza o la priorità del legame tra impresa e *stakeholder*. Un esempio molto schematico è quello fornito da Freeman, che illustra l'impresa e le diverse tipologie di *stakeholder* che vi ruotano attorno, con cui vengono instaurate relazioni di natura bidirezionale, a evidenza dello scambio continuo che intercorre tra gli stessi e della massimizzazione del valore che l'azienda crea per un'ampia platea di soggetti<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> R. E. Freeman, *Strategic management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984



A titolo esemplificativo, la mappa degli *stakeholder* definita dal gruppo ceramico Italcera, società che sarà oggetto di analisi nel capitolo finale del presente elaborato assieme ad altri virtuosi casi aziendali in materia di sostenibilità, è stata rilevata attraverso indagini interne con le strutture aziendali deputate alla gestione giornaliera delle relazioni con le diverse categorie di portatori d'interesse.

La mappa, è stata sviluppata in forma tabellare, identificando i principali *stakeholder* per tipologia e raggruppando gli stessi in categorie e sottogruppi di soggetti che condividono prospettive simili rispetto al business dell'azienda. Per esempio, sotto la categoria "fornitori" dell'azienda ha individuato nei "fornitori di materie prime, fornitori di altri materiali, fornitori di servizi, altre società del Gruppo Italcera" i sottogruppi rilevanti.

Stakeholders	Gruppo Italcner	Canali Interni di Coinvolgimento	Canali Esterni di Coinvolgimento
<b>CLIENTI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rivenditori</li> <li>Appaltatori</li> <li>Clienti diretti</li> <li>Imprese di costruzione</li> <li>Studi professionali di progettazione e architettura</li> <li>Altre società del Gruppo Italcner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visite organizzate presso gli uffici, stabilimenti e showroom del Gruppo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partecipazione ad eventi e fiere</li> <li>Newsletter</li> </ul>
<b>FORNITORI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fornitori di materie prime</li> <li>Fornitori di altri materiali</li> <li>Fornitori di servizi</li> <li>Altre società del Gruppo Italcner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Report quotidiani provenienti dagli uffici commerciali del Gruppo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Area del management dedicata a costruire e sviluppare le relazioni con interior designer e architetti</li> </ul>
<b>DIPENDENTI E COLLABORATORI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dipendenti Front office</li> <li>Dipendenti Back-office</li> <li>Agenti commerciali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicazione tramite bacheche e cartellonistica presso gli stabilimenti del Gruppo</li> <li>Portale risorse umane</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Webinars e presentazioni online</li> </ul>
<b>AZIONISTI E INVESTITORI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consiglio di Amministrazione</li> <li>Azionisti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assemblea dei Soci</li> <li>Consiglio di Amministrazione</li> <li>Management meeting ricorrenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Canali di comunicazione diretti</li> </ul>
<b>PUBBLICA AMMINISTRAZIONE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organismi di regolamentazione</li> <li>Altri enti pubblici</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incontri regolari con i rappresentanti sindacali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicati stampa</li> </ul>
<b>AGENTI DEL SETTORE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Associazioni settoriali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Collaborazione con i rappresentanti sindacali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partecipazione ad eventi e fiere</li> </ul>
<b>SOCIETÀ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunità locale</li> <li>Media e opinion leader</li> <li>Utenti finali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conferenze e workshop</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Canali social media e campagne digitali</li> </ul>

Fonte: Report di sostenibilità 2022 Gruppo Italcner

Un'azienda sostenibile, oltre a identificare e mappare i propri *stakeholder* per coinvolgerli in un processo di *engagement* di qualità, è chiamata a individuare, in collaborazione con i propri *stakeholder*, una serie di tematiche rilevanti per la realizzazione di politiche e di interventi di sostenibilità, assicurandosi di riallineare le strategie e gli obiettivi dell'impresa con quelli dei propri interlocutori per la co-creazione di valore nel medio-lungo termine.

Dal momento che l'attività di un'impresa è complessa e articolata, per ciascuna funzione o fase del processo produttivo o gestionale è possibile individuare una pluralità di tematiche, ciascuna delle quali costituisce "un'isola" per la quale definire indicatori per l'analisi e il monitoraggio dei risultati conseguiti in relazione agli obiettivi strategici di sostenibilità per un'efficace comunicazione agli *stakeholder* e per una buona pianificazione e programmazione delle attività a partire dai dati raccolti.



Alcune tematiche potrebbero già emergere chiaramente in fase di definizione degli obiettivi strategici: ad esempio, se una delle questioni materiali di sostenibilità è la riduzione dell'impatto ambientale generato dai prodotti dell'azienda, alcuni dei temi immediatamente correlati sono la riduzione dei materiali inquinanti o non riciclabili impiegati in seno al processo produttivo, o l'efficientamento energetico degli impianti e dei macchinari per la riduzione o l'abbattimento delle emissioni generate.

Altre tematiche, invece, potrebbero non essere da subito strategicamente rilevanti, ma devono essere suscettibili di valutazione e monitoraggio, in quanto potenzialmente impattanti all'interno e all'esterno dell'impresa. Un esempio potrebbe ricollegarsi alla crisi scatenata dalla guerra russo-ucraina che ha messo in difficoltà le imprese più "energivore" a fronte dell'innalzamento dei costi energetici e delle materie prime, facendo emergere l'importanza della ricerca di nuove fonti o soluzioni di approvvigionamento economiche e accessibili. Per questa ragione, l'azienda deve approcciarsi con una mentalità aperta e flessibile alle materie che tempo per tempo possono essere portate all'attenzione dai diversi attori.

L'attività d'identificazione delle questioni rilevanti attraverso il bilanciamento degli obiettivi e delle istanze dell'azienda e dei portatori d'interesse è funzionale alla predisposizione della matrice di doppia materialità quale strumento richiesto dalla normativa CSRD per un'efficace selezione delle informazioni che necessariamente debbono essere trasferite mediante la rendicontazione dei risultati e del valore generato dall'impresa lungo le tre direttrici ESG. Di questo argomento, nello specifico, si tratterà nel prossimo capitolo.

Intervenire sulla totalità di tematiche individuate non è tuttavia sempre possibile, né tantomeno desiderabile poiché ciò vorrebbe dire andare oltre ogni risorsa disponibile - finanziaria, umana, tecnologica e temporale - e renderebbe molto arduo dare una risposta adeguata a tutte le richieste degli *stakeholder*, correndo il rischio di danneggiare le relazioni con gli stessi.

Per organizzare in modo più efficace i successivi interventi, va definita, in collaborazione con gli interlocutori, una "scala di maturità" delle tematiche da affrontare secondo il loro grado di salienza delle diverse questioni<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> AccountAbility, UNEP, Stakeholder Research Associates, *Dalle parole ai fatti. Il Manuale dello Stakeholder Engagement*, vol. 2, 2005

L'efficace mappatura dei temi d'interesse per l'impresa e per gli *stakeholder* può essere agita partendo dalla considerazione delle questioni più importanti nel panorama italiano e internazionale e dei trend emergenti (ad esempio i 17 SDGs dell'ONU) che possono ispirare obiettivi e interventi di sostenibilità.

La pratica a cui un'organizzazione ricorre per mappare tematiche di interesse può prevedere:

1. L'analisi *desk* di documenti interni e esterni all'azienda.
2. L'analisi del contesto, considerando i bisogni e i nuovi trend emergenti (ad esempio in ambito ambientale la necessità di ridurre gli impatti sul territorio e di ricorrere a fonti energetiche rinnovabili, a livello sociale il bisogno di garantire il rispetto dei diritti umani e di combattere fenomeni di corruzione attiva e passiva, etc.).
3. Il coinvolgimento degli *stakeholder* nella definizione dei temi rilevanti alla luce del contesto e dei trend emergenti.
4. Incontri con le direzioni per accertare e validare che il complesso di tematiche su cui intervenire sia esauriente.
5. La prioritizzazione delle tematiche in base alla loro rilevanza in relazione agli obiettivi e all'azione di dettaglio<sup>20</sup>.

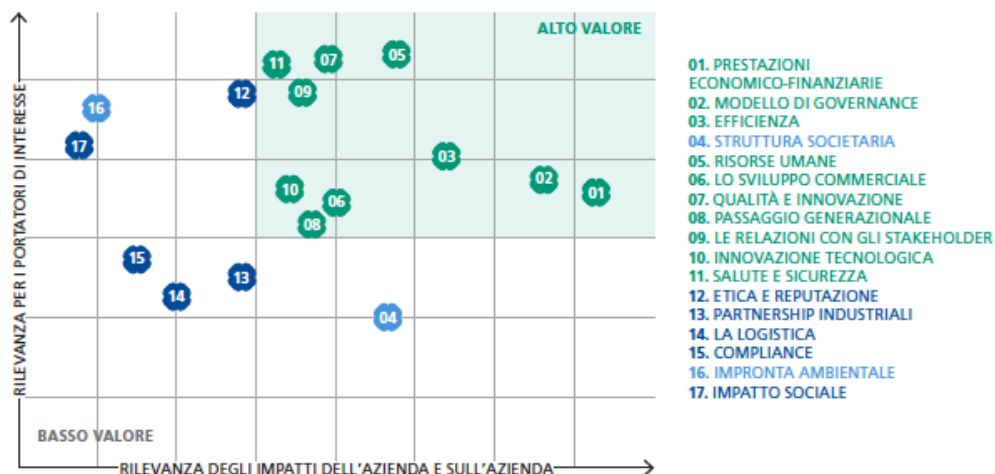
La prioritizzazione può essere effettuata mediante la predisposizione della matrice di materialità quale strumento rappresentato da un asse cartesiano in cui si incrociano due dimensioni: la rilevanza dei temi per l'azienda (sia in termini numerici, ad esempio da 1 a 10, sia in termini qualitativi, ad esempio bassa, media o alta) collocata sull'asse delle ascisse X, e la rilevanza delle questioni per gli *stakeholder* (secondo i parametri scelti per l'azienda) rappresentata dall'asse delle ordinate Y. Sebbene non sia prescritta da specifici standard, il suo utilizzo è molto frequente data la sua semplicità e la sua capacità di rappresentare visivamente e in modo efficace le priorità identificate.

---

<sup>20</sup>Impronta Etica, Sviluppo di uno stakeholder engagement efficace, strumenti e opportunità per le imprese. *Esito del laboratorio tra soci di Impronta Etica "Stakeholder engagement: strumenti e opportunità per l'impresa"*, 2018, pp. 22-23

Ogni questione verrà quindi collocata all'interno della matrice, fissando una soglia che consente di discriminare tra temi materiali e temi non materiali secondo il rispettivo giudizio espresso dall'azienda e dalle diverse tipologie di *stakeholder*<sup>21</sup>.

Qui sotto viene fornito un esempio di matrice di materialità, predisposta dal Gruppo Lucefin per la rappresentazione visiva delle tematiche su cui agire e rendicontare.



Fonte: Report di sostenibilità 2022 Gruppo Lucefin

### 2.3. L'implementazione di un processo di *stakeholder engagement* di qualità. Lo standard di processo AA1000SES.

Lo *stakeholder engagement* in materia di sostenibilità è il processo sistemico di dialogo mediante il quale un'organizzazione si impegna a far proprio il principio di inclusività, riconoscendo a tutti gli *stakeholder* il diritto di essere ascoltati e di esprimere un proprio giudizio relativo agli esiti ambientali, sociali ed economici di un progetto, di un'iniziativa o di un'operazione di business finalizzati alla promozione di pratiche sostenibili.

L'inclusività, viene conseguita mediante l'adesione a tre principi:

- La rilevanza, la quale richiede di conoscere cosa preoccupa ed è importante per l'organizzazione e gli *stakeholder*.
- La completezza, che richiede di comprendere e di gestire gli impatti concreti, le prospettive, aspettative e percezioni degli *stakeholder* associati.

<sup>21</sup> Fondazione OIBR, *L'implementazione del principio di materialità: Linee guida applicative per identificare e monitorare la rilevanza delle questioni di sostenibilità*, 2022, p. 28

- La rispondenza, che richiede di rispondere in modo coerente alle tematiche rilevanti per *stakeholder* e organizzazione<sup>22</sup>.

L'obiettivo del coinvolgimento è garantire l'immissione nel processo decisionale degli input espressi dagli *stakeholder*, assicurando che le diverse prospettive e aspettative siano dovutamente considerate e che le decisioni vengano assunte in modo trasparente, al fine di costruire un contesto aperto di fiducia e credibilità.

Il termine *engagement* significa coinvolgimento, ma evoca anche il concetto del “dedicarsi” agli interlocutori con cui l'azienda interagisce. Tale pratica non è solo funzionale allo scambio di conoscenze e competenze tra i soggetti coinvolti, ma funge anche da stimolo per la ricerca e l'adozione di nuove soluzioni per la realizzazione degli obiettivi strategici di sostenibilità. È bene ricordare che tale pratica ha preso piede proprio per garantire il consolidamento dei percorsi di sostenibilità e di rendicontazione, per poi diventare una vera e propria attività strategica non più esclusivamente finalizzata ad attività di interesse specifico<sup>23</sup>.

Tuttavia, si tratta di un processo che non è sempre facile da gestire e implementare nella pratica quotidiana, soprattutto per via della presenza di esigenze e aspettative talvolta divergenti per le quali trovare un equilibrio non è semplice né automatico e per le quali l'azienda potrebbe non avere le stesse intenzioni o gli strumenti adatti per intervenire. Ad esempio, se per la proprietà l'obiettivo principale è la massimizzazione del risultato economico, conseguibile anche mediante una riduzione dei costi operativi e gestionali, come quelli di approvvigionamento delle materie prime da impiegare nel processo produttivo, dall'altro lato il consumatore potrebbe invece desiderare un prodotto di qualità, realizzato eticamente con materiale più costoso e ricercato richiedendo le dovute informazioni che talvolta l'azienda decide di omettere per evitare danni reputazionali.

Una guida per un processo di *stakeholder engagement* di qualità viene fornita da alcuni standard internazionali che consentono alle organizzazioni di migliorare i loro livelli di sostenibilità. Tra di essi è da includere l'*AA1000 Stakeholder Engagement Standard* del

---

<sup>22</sup>AccountAbility, UNEP, Stakeholder Research Associates, *Dalle parole ai fatti. Il Manuale dello Stakeholder Engagement*, vol. 2, 2005, pp. 14-15

<sup>23</sup>Impronta Etica, Sviluppo di uno stakeholder engagement efficace. Strumenti e opportunità per le imprese. *Esito del laboratorio tra soci di Impronta Etica “Stakeholder engagement: strumenti e opportunità per l'impresa”*, 2018

2015, relativo all'inclusione e al coinvolgimento dei vari *stakeholder* nel processo decisionale, definito dall'organizzazione AccountAbility, fondata a Londra nel 1995 per sviluppare nuovi strumenti utili per definire processi di rendicontazione sistematica<sup>24</sup>.

Per un processo di coinvolgimento di successo da utilizzare sistematicamente all'interno dell'organizzazione e da integrare nella governance, nella strategia e nelle operazioni aziendali di sostenibilità, è fondamentale che l'azienda fissi l'obiettivo dell'*engagement (purpose)*, le questioni su cui coinvolgere (*scope*) e i soggetti chiamati a parteciparvi. Il *purpose*, da definire e da rivedere in base ai diversi input provenienti dagli *stakeholder*, può riguardare lo sviluppo e/o il miglioramento della strategia di sostenibilità o la realizzazione di operazioni e progetti specifici che richiedono il coinvolgimento dei diversi soggetti implicati<sup>25</sup>.

Secondo i contenuti dello standard, la garanzia della buona riuscita del processo dipende dall'articolazione dello stesso in quattro differenti fasi:

1. Pianificazione
2. Preparazione
3. Implementazione
4. Azione, revisione, rendicontazione<sup>26</sup>.

---

<sup>24</sup> P. Tettamanzi, V. Minutiello, M. Comoli (prefazione di), F. Visconti (postfazione di), *Il bilancio di sostenibilità come strumento di rendicontazione aziendale*, Guerini Next, Milano, 2021

<sup>25</sup> Institute of Social and Ethical AccountAbility, *AA1000SES, Stakeholder Engagement Standard*, 2015, p. 14-15

<sup>26</sup> Institute of Social and Ethical AccountAbility, *AA1000SES, Stakeholder Engagement Standard*, 2015, p. 19



*Elaborato personale (standard AA1000SES)*

Nei successivi sotto-paragrafi verranno analizzati gli elementi fondamentali che connotano i diversi momenti del processo di coinvolgimento ai sensi dello Standard AA1000SES sopracitato.

### **2.3.1. Pianificare l'engagement**

Nella fase di pianificazione rientra la mappatura degli *stakeholder* rilevanti e la definizione degli obiettivi strategici da perseguire.

Successivamente l'organizzazione è chiamata a configurare livelli di coinvolgimento e opportuni metodi operativi da utilizzare. I livelli di *engagement* potranno essere differenti a seconda della tipologia di *stakeholder* con cui l'azienda interagisce. Ad esempio, l'azienda potrebbe decidere di coinvolgere un determinato gruppo o segmento di *stakeholder* a un livello più elevato, mentre un altro segmento potrebbe essere coinvolto in modo più marginale. Il livello comunque non rimane fisso per tutta la durata del processo ma può variare in base all'evolvere della relazione con i portatori d'interesse, in quanto essa può maturare e di conseguenza farsi più o meno intensa<sup>27</sup>. È bene, inoltre,

---

<sup>27</sup> Institute of Social and Ethical AccountAbility, AA1000SES, *Stakeholder Engagement Standard*, 2015, pp. 23

ricordare che tutte le istanze devono essere considerate, anche quelle dei portatori d'interesse più marginali, per scongiurare il rischio che gli stessi tolgano il sostegno all'azienda qualora insoddisfatti, dal momento che si debbono garantire “soglie critiche di costo, servizio e qualità che sono diverse e specifiche per ogni portatore d'interesse”, sotto le quali non bisogna andare<sup>28</sup>.

I metodi di coinvolgimento dovrebbero, invece, essere stabiliti in relazione alla capacità degli stessi di soddisfare le aspettative e le esigenze degli *stakeholder* rilevanti. Secondo lo Standard AA1000SES non esiste un unico metodo da applicare, ma una pluralità di metodiche che si possono impiegare contemporaneamente o in sequenza in base ai diversi momenti del processo. A questo punto, l'organizzazione è in grado di elaborare un piano di *engagement* che documenti il processo di coinvolgimento e che deve essere messo a disposizione di tutti gli *stakeholder*.

Tra gli elementi principali che il piano deve contemplare si indicano:

- Eventuali attività di *pre-engagement* (analisi delle prospettive degli *stakeholder*, monitoraggio di informazioni, creazione di consapevolezza, etc.).
- Il mandato del coinvolgimento.
- Lo scopo del coinvolgimento e l'ambito di applicazione.
- I soggetti che si occupano e/o che sono responsabili del processo di coinvolgimento.
- L'identificazione degli *stakeholder*, le metodologie utilizzate e le mappe elaborate.
- I livelli di coinvolgimento e i metodi operativi adottati.

Il piano deve inoltre identificare i potenziali rischi e gli ostacoli che possono emergere nel percorso. Se, ad esempio, l'azienda intende far partecipare i propri interlocutori mediante canali digitali, un ostacolo potrebbe essere costituito dalle barriere tecniche che impediscono l'accesso alle suddette piattaforme. Altri ostacoli potrebbero invece avere carattere linguistico-culturale o logistico, quando ad esempio segmenti di fornitori o di clienti da coinvolgere risiedono in paesi esteri per cui devono essere assicurate

---

<sup>28</sup> R. E. Freeman, *Strategic management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984

tempistiche e modalità di spostamento adeguate, oltre che attività di traduzione basate su stili comunicativi culturalmente orientati.

Infine, è in sede di pianificazione che l'azienda determina una serie di indicatori per misurare e valutare i progressi in merito alla qualità del processo di coinvolgimento e per dimostrare oggettivamente il valore aggiunto creato dall'attività. Essi, inoltre, possono essere adoperati per individuare le aree di intervento in cui i risultati devono essere migliorati, monitorando passo per passo gli aspetti evolutivi dell'attività. Tali indicatori possono avere natura qualitativa o quantitativa e possono agevolare la comprensione degli impatti generati sia per l'organizzazione che per gli *stakeholder* rilevanti. Può trattarsi di indicatori di nuova adozione oppure di indicatori già in uso all'interno dell'impresa<sup>29</sup>.

### **2.3.2. Preparare l'*engagement***

Per un efficace processo di *engagement*, l'organizzazione deve effettuare una stima dei costi e dei rischi potenziali derivanti da tale pratica attraverso un'attività di *risk assessment* che consenta di cogliere e ordinare i rischi in base alla loro probabilità di accadimento e/o all'entità del loro impatto.

In fase di preparazione, l'azienda deve quindi cercare di raccogliere le risorse - finanziarie, umane e/o tecnologiche - necessarie per l'implementazione del processo di *stakeholder engagement* in senso stretto, e quelle che potrebbero servire per fronteggiare eventuali modifiche che potrebbero emergere in risposta agli output derivanti dal processo stesso, dandone indicazione nel piano di *engagement*. È bene considerare che l'assenza di sufficienti risorse inficia la prosecuzione di un *engagement* efficace e potrebbe causare dei danni significativi all'impresa, qualora non potendo soddisfare gli *stakeholder*, questi decidessero di togliere il loro supporto.

Gli *stakeholder*, ad esempio, potrebbero voler chiedere un risarcimento per il tempo messo a disposizione nel processo oppure per le spese di partecipazione sostenute.

Fondamentale è la creazione delle capacità che consentono di far funzionare correttamente il processo di coinvolgimento, individuando le figure aziendali delle diverse funzioni che esercitino a riguardo una forma di responsabilità.

---

<sup>29</sup> Institute of Social and Ethical AccountAbility, *AA1000SES, Stakeholder Engagement Standard*, 2015, pp. 20-24



Contestualmente, l'azienda è chiamata a considerare i possibili rischi che possono frapporsi in seno al processo, ricercando specifiche soluzioni per potervi opportunamente porre rimedio.

Tali rischi possono avere diversa natura e possono riguardare sia gli *stakeholder* sia l'organizzazione.

I rischi legati agli *stakeholder* si possono riassumere in:

- Potenziali conflitti tra *stakeholder*.
- La riluttanza a partecipare all'*engagement*.
- Le difficoltà legate alla partecipazione per barriere di natura tecnologica, linguistica, temporale, etc.
- La creazione di aspettative di cambiamento e di intervento che l'organizzazione non intende o non è in grado di soddisfare.
- La mancanza di bilanciamento tra *stakeholder* deboli e forti.
- La presenza di *stakeholder* poco o non informati.

Tra i rischi riguardanti le organizzazioni vanno menzionati:

- Danni alla reputazione nel caso in cui l'azienda non intenda o non riesca a soddisfare le aspettative degli *stakeholder*.
- Spreco di tempo e di risorse finanziarie.
- Perdita di controllo sulle tematiche rilevanti.
- Divergenze tra figure interne durante il processo.

Se uno dei rischi potenziali, ad esempio, è la riluttanza degli *stakeholder* a partecipare al processo di *engagement*, rendendo quindi impossibile l'interazione con gli stessi, una soluzione potrebbe essere quella di rivedere o di riaggiustare gli obiettivi strategici di sostenibilità, i livelli o i metodi di coinvolgimento che sono stati determinati a monte in sede di pianificazione per fare in modo che gli stessi siano più propensi a partecipare,

cercando di riorientarli in modo da riallinearli con le intenzioni e gli obiettivi dell'azienda<sup>30</sup>.

### **2.3.3. Implementare il processo di *engagement***

Per garantire la partecipazione di tutti gli *stakeholder* al processo di coinvolgimento è fondamentale che l'organizzazione curi con ragionevole anticipo gli inviti ai diversi portatori d'interesse. È opportuno, pertanto, indirizzare gli inviti ai singoli nominativi anziché all'organizzazione di cui essi fanno parte. I mezzi di comunicazione da adoperare per contattare i portatori d'interesse sono oggi prevalentemente legati al mondo della tecnologia e includono le mailing list e i social network anche se talvolta si può prediligere il contatto diretto, di persona o per via telefonica.

Gli interlocutori devono essere preparati e informati sugli scopi e sulle questioni di sostenibilità su cui verterà lo *stakeholder engagement*; pertanto può essere utile predisporre e mettere a disposizione in formati accessibili una serie di materiali informativi contenenti indicazioni relative agli obiettivi e allo scopo del coinvolgimento, alla natura delle questioni considerate materiali, ai rischi e alle opportunità ad esse connessi, ai modi in cui possono essere affrontate dall'organizzazione, oltre che ai sistemi e alle azioni già in atto per raggiungere gli obiettivi. In alcuni casi, le informazioni possono essere fornite anche organizzando *pre-meeting* o conversazioni informali, preliminari alla creazione di un contesto di maggiore fiducia e collaborazione tra le parti. Durante il processo di coinvolgimento vero e proprio, è fondamentale consentire a tutti di esprimere liberamente le proprie posizioni, evitando di attribuire unilateralmente ragioni o punti di vista ad altri soggetti senza averli adeguatamente ascoltati, ma adottando un approccio *solutions-oriented*. Sulla base degli input forniti dai diversi *stakeholder*, può essere necessario rivedere la strategia di sostenibilità e lo scopo del coinvolgimento, affinché risultino coerenti con le loro aspettative.

Fondamentale è il monitoraggio delle fasi del processo e dei relativi esiti che devono essere adeguatamente documentati dai responsabili. La documentazione deve contenere una serie di elementi quali:

---

<sup>30</sup> Institute of Social and Ethical AccountAbility, *AA1000SES, Stakeholder Engagement Standard*, 2015, pp. 25-27

- Lo scopo dell'*engagement*.
- I metodi adottati.
- Coloro che hanno preso parte al processo e chi invece non vi ha partecipato.
- La cornice temporale entro cui si è tenuto il processo.
- Un resoconto integrale.
- Una sintesi delle aspettative, delle opinioni e delle preoccupazioni degli *stakeholder*.
- Una sintesi dei temi e delle soluzioni individuate.
- Gli esiti del coinvolgimento (ad esempio proposte, azioni, decisioni condivise).

Una volta raccolti gli output, l'organizzazione deve cercare di rispondere in modo adeguato e soddisfacente alle diverse aspettative e richieste manifestate.

L'organizzazione potrebbe quindi definire, in collaborazione con i portatori d'interesse, un piano di azione strutturato per definire il modo in cui essa intende rispondere ai risultati emersi per dare attuazione alla strategia di sostenibilità.

In linea generale, il piano d'azione deve:

- Garantire che le decisioni e le azioni, presenti e future, dell'impresa siano coerenti con i punti di vista, le preoccupazioni e le aspettative degli *stakeholder*.
- Assicurare che i ruoli e le responsabilità a riguardo siano chiaramente determinati.
- Stabilire un calendario credibile entro cui sia realmente possibile realizzare gli interventi accordati.

Dal momento che il processo è finalizzato a generare valore condiviso, le informazioni devono necessariamente ritornare a tutti i portatori d'interesse che vi hanno partecipato attraverso un'attività di feedback realizzata mediante una rendicontazione trasparente in linea coi principi d'inclusività e di coerenza. A supporto del rendiconto scritto, l'azienda potrebbe scegliere di organizzare successivi incontri con gli *stakeholder* o pianificare alcuni briefing per ottenere nuove informazioni<sup>31</sup>.

---

<sup>31</sup> Institute of Social and Ethical AccountAbility, *AA1000SES, Stakeholder Engagement Standard*, 2015, pp. 27-30

#### **2.3.4. Agire, rivedere, rendicontare**

Il processo di *stakeholder engagement* si conclude con una quarta fase di azione, revisione e rendicontazione degli esiti dell'attività.

In una prima sotto-fase l'organizzazione compie una serie di attività di monitoraggio e di valutazione della qualità del processo in relazione a quanto previsto dal piano d'azione per cogliere eventuali input funzionali a una pianificazione efficace delle future pratiche di coinvolgimento degli *stakeholder*. Quest'analisi consente all'organizzazione di migliorare l'efficacia, l'efficienza e l'impatto del processo di *engagement*.

Il momento più importante è quello relativo alla comunicazione agli *stakeholder* del valore e dell'impatto del coinvolgimento attraverso un'attività di feedback relativa agli esiti dell'*engagement*. Le informazioni, frutto del coinvolgimento dei diversi interlocutori, debbono tornare agli stessi in un circolo virtuoso in quanto parti attive nel processo di co-creazione del valore.

In questa sede, l'organizzazione è sollecitata a rendicontare pubblicamente i risultati delle attività di coinvolgimento mediante un report che dimostri come le attività abbiano contribuito alla valorizzazione della strategia e dell'operatività dell'azienda stessa. Tale rendicontazione relativa ai risultati del processo di coinvolgimento, dovrebbe essere integrata con altre forme di rendicontazione, ad esempio con il report di sostenibilità, con il report annuale o finanziario, e per aumentarne l'affidabilità dovrebbe poi essere sottoposto a un processo di revisione esterna indipendente<sup>32</sup>.

#### **2.4. I principali strumenti di *stakeholder engagement* per la sostenibilità**

A seconda della natura del rapporto, del grado di interattività che la tematica da trattare richiede, della profondità della comunicazione che si intende instaurare e delle finalità del coinvolgimento con i propri *stakeholder*, l'azienda è chiamata ad adottare gli strumenti di *engagement* più adeguati per intercettare le istanze dei portatori d'interesse e per processarle adeguatamente con lo scopo di fornire chiavi di lettura per la gestione di una strategia di sostenibilità.

---

<sup>32</sup> Institute of Social and Ethical AccountAbility, AA1000SES, *Stakeholder Engagement Standard*, 2015, pp. 30-31

Lo *stakeholder engagement* può essere implementato a partire da un approccio semplificato e per lo più marginale, fino a uno pienamente integrato all'interno dei processi decisionali. Il Manuale dello Stakeholder engagement redatto da UNEP e dalla Stakeholder Research Associates, in collaborazione con AccountAbility, individua otto diversi livelli di coinvolgimento ordinati in modo progressivo, ciascuno dei quali caratterizzato in modo specifico.

1. **Restare passivi:** non si tratta di un coinvolgimento in senso stretto, poiché non interattivo; a questo stadio l'organizzazione intende raccogliere informazioni rilevanti provenienti dagli *stakeholder*.
2. **Monitorare:** lo scopo è supervisionare aspettative, bisogni e preoccupazioni degli *stakeholder*. A questo livello la comunicazione è prettamente unidirezionale (dalle diverse tipologie di *stakeholder* all'azienda) e non prevede l'instaurazione di una relazione diretta con gli stessi.
3. **Informare e formare:** senza necessità di replica. La relazione che si instaura è unidirezionale (dall'azienda ai portatori d'interesse).
4. **Trattare:** a questo livello gli *stakeholder* e l'impresa lavorano congiuntamente in un rapporto contrattuale in cui un partner fissa gli obiettivi da conseguire e fornisce i fondi. La comunicazione è ridotta in ambedue le direzioni e si attiene a quanto previsto dallo strumento contrattuale.
5. **Consultare:** a questo livello di coinvolgimento l'impresa intende ottenere informazioni e feedback dagli *stakeholder*, funzionali al supporto interno del processo decisionale.
6. **Coinvolgere:** lavorare direttamente con gli *stakeholder*, instaurando una comunicazione bi-direzionale e multi-direzionale, al fine di garantire che istanze e preoccupazioni siano comprese e considerate nel processo decisionale.
7. **Collaborare:** far parte o riunirsi all'interno di un network di *stakeholder* per sviluppare soluzioni condivise e piani d'azione comuni.
8. **Autorizzare:** è il massimo livello di coinvolgimento degli *stakeholder*, ai quali viene delegato il processo decisionale in merito a una specifica tematica,

attraverso la loro integrazione nelle strutture di governance aziendale. Attualmente riveste un ruolo marginale<sup>33</sup>.

Per ciascun livello di coinvolgimento, l'organizzazione può quindi orientarsi verso l'adozione di diversi tipi di strumenti, sia di tipo tradizionale che *web based*.

Il livello di coinvolgimento passivo può essere attuato mediante lettere, media e siti web per l'analisi delle preoccupazioni espresse dagli *stakeholder*.

Il monitoraggio può essere effettuato ricorrendo a canali digitali aziendali come siti web ufficiali, social media e internet, teleconferenze, ma anche interviste mirate. Altri strumenti e processi consolidati per il monitoraggio comprendono le ricerche di mercato e degli opinionisti.

Un coinvolgimento basato su un'attività unidirezionale d'informazione può essere invece effettuato mediante il ricorso a brochure, rapporti e siti web, materiale multimediale, ma anche mediante bollettini e lettere. È possibile prevedere anche visite aziendali, esposizioni pubbliche ed eventi a carattere divulgativo.

Quando l'organizzazione pone domande o si focalizza sulla comunicazione unidirezionale e autoreferenziale dei temi rilevanti di sostenibilità, sollecitando in un momento successivo gli *stakeholder* a fornire feedback per far emergere eventuali nuovi bisogni, proposte di tematiche e spunti per migliorare l'intervento, essa attiva un'attività di coinvolgimento di tipo consultivo.

Gli strumenti che riflettono questo coinvolgimento funzionale e occasionale sono:

- Indagini e sondaggi.
- Feedback resi online o in forma cartacea, quali esito della somministrazione di questionari a risposta chiusa o di schede di valutazione che riducono le distorsioni derivanti da possibili diverse interpretazioni o da risposte vaghe e poco precise.
- Meeting individuali per categorie di *stakeholder*.
- Focus group, incontri pubblici e workshop.

---

<sup>33</sup> AccountAbility, UNEP, Stakeholder Research Associates, *Dalle parole ai fatti. Il Manuale dello Stakeholder Engagement*, vol. 2, 2005, p. 97

Quando gli *stakeholder* sono invece chiamati ad essere coinvolti in modo proattivo e diretto dall'azienda o dalle singole funzioni aziendali incaricate di sostenibilità, si predilige l'adozione di metodi finalizzati alla costruzione di un dialogo aperto e di un sistema di comunicazione multicanale<sup>34</sup>. Questo tipo di approccio, oggigiorno, viene molto facilitato dalle tecnologie web che forniscono un pratico supporto all'attuazione di politiche di sostenibilità, in quanto agevolano le interazioni, la condivisione e il trasferimento di conoscenze e informazioni tra impresa e *stakeholder*, anche fisicamente distanti. Il web si configura, infatti, come un "mezzo dialogico" privo di ostacoli pecuniari e culturali, che consente di superare le barriere fisiche legate allo spazio, contribuendo ad affermare un modello di gestione d'impresa democratico, flessibile e partecipativo in cui esprimersi liberamente abbattendo tempi e costi relativi alla preparazione e alla diffusione delle informazioni<sup>35</sup>. Esso consente, inoltre, di contenere le situazioni di asimmetria informativa tra impresa e *stakeholder* grazie alla garanzia di maggiori livelli di trasparenza<sup>36</sup>.

Tra i diversi sistemi basati sul web 2.0, un ruolo importante viene oggi giocato dai social network, comunità virtuali che hanno favorito un'interazione tra individui senza precedenti. Il loro impiego, infatti, consente alle imprese di comunicare agli *stakeholder* le performance e i risultati economici, ambientali e sociali in maniera continuativa, generando uno scambio d'informazioni diretto e costante, non limitato al report di sostenibilità annuale<sup>37</sup>.

Tra gli strumenti di coinvolgimento più importanti si menzionano i forum *multistakeholder* e i comitati consultivi<sup>38</sup>.

Quando il livello di coinvolgimento si orienta verso una collaborazione strategica con gli *stakeholder*, alcuni metodi di coinvolgimento possono comprendere:

- Piattaforme collaborative e di co-progettazione.

---

<sup>34</sup>AccountAbility, UNEP, Stakeholder Research Associates, *Dalle parole ai fatti. Il Manuale dello Stakeholder Engagement*, vol. 2, 2005

<sup>35</sup> A. De Chiara, *Stakeholder engagement per strategie di sostenibilità*, Giappichelli, Torino, 2015, p. 144

<sup>36</sup> L. Bisio, *Comunicazione aziendale di sostenibilità socio-ambientale*, Giappichelli, Torino, 2015, p. 8

<sup>37</sup>L. Tarquinio, A. Rossi, Customizzazione dei report di sostenibilità e stakeholder engagement. Il contributo del World Wide Web, *Electronic Journal of Management*, n. 1, 2014, pp. 8-12

<sup>38</sup>AccountAbility, UNEP, Stakeholder Research Associates, *Dalle parole ai fatti. Il Manuale dello Stakeholder Engagement*, vol. 2, 2005

- Joint project che consentono eventualmente di attivare partnership strategiche e di discutere proattivamente sui piani d'azione e sui progetti strategici di sostenibilità<sup>39</sup>.
- Forum *multistakeholder* (ad esempio quello organizzato da Poste Italiane nel 2022 che ha visto la partecipazione di più di 400 attori, con lo scopo di consolidare i pilastri strategici, creando un'occasione di dialogo e confronto funzionale alla raccolta di contributi eterogenei per la condivisione di posizioni ed esperienze che consentono di indirizzare e guidare il business in chiave sostenibile).
- Comitati *multistakeholder*<sup>40</sup>.

#### **2.4.1. I comitati *multistakeholder***

Quando il coinvolgimento interessa una molteplicità di attori di origini diverse – economica, istituzionale e sociale – la governance del network può essere gestita mediante la costituzione di comitati *multistakeholder* per affrontare le questioni di sostenibilità. Essi vengono considerati come “un'alleanza di apprendimento”, all'interno dei quali i soggetti legati da un interesse comune relativo a una specifica questione o a nuove opportunità da valutare in materia di sostenibilità, si incontrano scambiando competenze, condividendo conoscenze ed esperienze, creando i presupposti per la partecipazione ai processi decisionali e per la pianificazione condivisa delle azioni future. Il modello di formazione di un comitato *multistakeholder*, elaborato dal team internazionale *Making it Work* del 2006, prevede l'identificazione di una serie di momenti per la sua costituzione e di condizioni che possono facilitare la sperimentazione di soluzioni sostenibili.

Al primo stadio, si devono determinare gli scopi per cui il gruppo deve essere costituito, individuando gli obiettivi di breve e medio-lungo termine di sostenibilità.

In un secondo momento si devono definire il tipo di conoscenze/competenze richieste per il conseguimento delle finalità, individuando sulla base delle stesse quali attori devono far parte del comitato per l'*engagement*.

---

<sup>39</sup> *Ibidem*

<sup>40</sup> A. De Chiara, *Stakeholder engagement per strategie di sostenibilità*, Giappichelli, Torino, 2015, pp. 140-142



Successivamente è fondamentale stabilire quale sia il ruolo del comitato, distinguendo tra una funzione di supporto e di monitoraggio e supervisione dei processi, da un compito di definizione e di approvazione delle proposte in fase di discussione.

Infine, il modello richiede di stabilire ruoli e responsabilità individuali dei partecipanti del comitato, per meglio delineare una struttura di governance che consenta di sancire principi, regole e processi con cui assumere decisioni e definire le attività che il comitato dovrà svolgere, oltre che le modalità operative di funzionamento.

Il comitato diviene quindi strumento che favorisce una partecipazione allargata e una collaborazione assidua tra impresa e *stakeholder*, in prima battuta con le diverse componenti della filiera produttiva. Questa rappresentatività non consente unicamente all'azienda d'intercettare istanze e problematiche legate ai temi della sostenibilità relative al *core business* o all'attività gestionale, ma consente anche di implementare attivamente soluzioni che diano credibilità al progetto massimizzando l'impatto positivo dello stesso sull'intera comunità di attori.

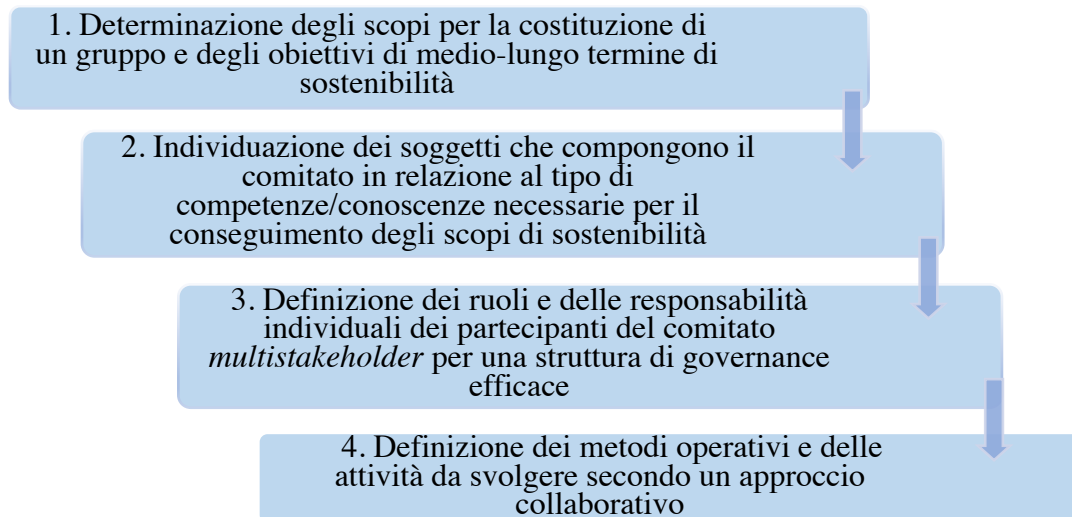
Sotto il profilo organizzativo, la partecipazione di una pluralità di soggetti e lo scambio di competenze e informazioni può essere garantito suddividendo il comitato in sottogruppi di lavoro responsabili di specifici ambiti del progetto. Anche in questo caso le tecnologie giocano un ruolo fondamentale per la collaborazione di una pluralità di soggetti al processo<sup>41</sup>.

In sintesi, la costituzione di comitati *multistakeholder* appare oggi uno strumento importante per l'implementazione di strategie di sostenibilità attraverso un *engagement* trasparente e aperto a una molteplicità di attori.

---

<sup>41</sup> *Ibidem*

## FORMAZIONE COMITATO *MULTISTAKEHOLDER*



*Elaborato personale*

### 2.5. I benefici del coinvolgimento degli *stakeholder*

Il processo di *stakeholder engagement* è oggi ritenuto importante per molteplici ragioni.

- Favorisce uno sviluppo sociale più equo e sostenibile garantendo un'opportunità di ascolto ai soggetti da coinvolgere a livello decisionale.
- Garantisce una migliore gestione del rischio e l'accrescimento della reputazione aziendale.
- Consente di prendere in considerazione l'insieme delle risorse umane, tecniche ed economiche per risolvere problematiche e conseguire obiettivi che non possono essere altrimenti raggiunti dalle singole organizzazioni.
- Favorisce la comprensione dell'ambiente in cui l'impresa opera, tra cui lo sviluppo del mercato e di cogliere nuove opportunità strategiche.
- Dal momento che ai livelli di coinvolgimento più alti si instaura un vero e proprio rapporto bi-direzionale o multi-direzionale con gli *stakeholder*, l'impresa ha un'occasione di apprendimento dagli *stakeholder*, ottenendo buoni risultati nei prodotti e nel miglioramento dei processi.

- Consente di informare, educare e influenzare i portatori d'interesse e l'ambiente esterno affinché migliorino i loro processi decisionali e gli interventi che hanno un impatto sull'impresa e sulla società.
- Consente di costruire e rafforzare il rapporto di fiducia tra impresa e *stakeholder*<sup>42</sup>.

---

<sup>42</sup> AccountAbility, UNEP, Stakeholder Research Associates, *Dalle parole ai fatti. Il Manuale dello Stakeholder Engagement*, vol. 2, 2005, p. 9



### **III. La rendicontazione di sostenibilità: principali documenti e panorama normativo di riferimento**

Dopo aver analizzato lo *stakeholder engagement* delle organizzazioni economiche nelle sue prime tre fasi di pianificazione, preparazione e implementazione, ci si è soffermati sul momento conclusivo del processo, costituito dalla revisione e dalla rendicontazione degli output risultanti dall'attività di coinvolgimento dei diversi portatori d'interesse, quali diretti destinatari delle informazioni concernenti gli esiti delle iniziative e delle operazioni discendenti dalla strategia di sostenibilità implementata dalla impresa.

Dal momento che l'azienda sostenibile opera per la produzione di valore diffuso per l'intero sistema-ambiente, essa non può prescindere dallo svolgere un'attività di informazione e di comunicazione delle proprie performance e dei risultati conseguiti in relazione alla propria missione e alle proprie responsabilità attraverso una rendicontazione chiara e trasparente, per garantire la conoscibilità del proprio operato verso l'interno e l'esterno, ma anche per consolidare la propria identità, i propri valori, la propria posizione e reputazione sul mercato.

La rendicontazione, pertanto, è un'attività diretta a fornire a una pluralità di soggetti una serie di informazioni sulla base delle quali essi possano compiere valutazioni e assumere decisioni in modo consapevole e razionale.

Nel presente capitolo verrà trattato il tema della rendicontazione sociale e di sostenibilità, con particolare riferimento alla funzione informativo-comunicazionale, aprendo una preliminare parentesi sulla reportistica economico-finanziaria offerta dal bilancio d'esercizio, quale pre-condizione per lo sviluppo di un'informativa atta ad illustrare e comunicare gli impatti non solo economici, ma anche ambientali e sociali delle performance aziendali.

Verranno analizzati i principali documenti di reportistica non finanziaria storicamente redatti su base volontaria, quali strumenti per la comunicazione trasparente con gli *stakeholder* interni ed esterni, fino alla transizione verso un sistema che impone, per

alcune tipologie di organizzazioni, l'obbligo di predisporre e pubblicare un report. A tal proposito verrà offerta un'analisi degli obblighi normativi previsti dal d.lgs. n. 254 del dicembre 2016, attuativo della direttiva UE n. 95/2014 sulla *Non Financial Disclosure*, aggiornati dalla recente *Corporate Sustainability Reporting Directive* UE n. 2464/2022, in attesa di recepimento, finalizzata ad ampliare la platea di imprese a cui per legge viene richiesto di presentare un'informativa di sostenibilità quale parte integrante del bilancio d'esercizio.

### **3.1. Introduzione all'*accountability***

L'*accountability* o rendicontabilità è un concetto di origine anglosassone che esprime la responsabilità informativa dell'azienda e si sostanzia in un sistema di comunicazioni, interne ed esterne, finalizzate ad assolvere la funzione di rendere conto in maniera chiara e trasparente della correttezza e dell'efficacia degli atti compiuti e dei risultati realizzati, per attestare l'impegno dell'organizzazione nella creazione, accrescimento o distruzione del valore mediante il business.

L'espressione *accountability* richiama almeno due accezioni o componenti fondamentali: da una parte, il dovere di rispondere agli *stakeholder*, in modo completo e chiaro, del corretto impiego delle risorse e della produzione di risultati coerenti con gli scopi istituzionali (*accountability* esterna); dall'altra, la necessità di stabilire logiche e meccanismi di responsabilizzazione interna alle aziende, riferiti all'impiego di tali risorse e alla produzione dei relativi risultati (*accountability* interna).

È da sottolineare che l'*accountability* ha una duplice dimensione:

1. La dimensione razionale che riguarda l'esigenza di individuare modalità adeguate di rappresentazione dei fenomeni.
2. La dimensione organizzativa che pone in luce come i processi di rendicontazione possano influenzare e orientare i comportamenti degli individui e delle organizzazioni, modificandone progressivamente la cultura<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> L. Hinna, F. Monteduro, Responsabilità sociale, accountability e strumenti di rendicontazione sociale, in "La responsabilità sociale dell'impresa. Tra diritto, etica ed economia" a cura di G. Conte, Laterza, Bari, 2008, p. 249-250

A seconda degli scopi e dell'oggetto informativo che l'impresa intende divulgare ed enfatizzare, molteplici sono i documenti adottati come output del processo di *accounting* per dar conto del proprio operato<sup>2</sup>.

L'*accountability*, infatti, può avere un oggetto economico-finanziario (quando si tratta di dati di contabilità generale espressi mediante il bilancio d'esercizio), o socio-economico-ambientale (quando si dichiarano gli impegni e gli impatti sociali, ambientali ed economici mediante gli strumenti di rendicontazione non finanziaria).

### **3.2. Il bilancio d'esercizio: documento di rendicontazione economico-finanziaria**

Quando l'azienda intende comunicare in modo chiaro, veritiero e corretto la situazione patrimoniale, finanziaria e l'andamento economico-reddituale della gestione, la fonte che offre una sintesi sistematica a consuntivo delle suddette misure quantitative è il bilancio d'esercizio, quale documento obbligatorio per legge.

In Italia, per le società quotate, esso deve essere predisposto sulla base dei principi contabili IAS/IFRS. Per le altre imprese, che lo redigono sulla base delle disposizioni civilistiche, risulta composto dai quattro prospetti riepilogativi rappresentati dallo Stato patrimoniale, dal Conto economico, dal Rendiconto finanziario<sup>3</sup> e dalla Nota integrativa. Qualora si tratti di società di capitali tenute a redigere il bilancio civilistico in forma ordinaria esso si compone anche dagli allegati obbligatori costituiti dalla Relazione sulla gestione, dalla Relazione del collegio sindacale, dalla Relazione dell'organo di controllo contabile, dalle copie integrali dell'ultimo bilancio delle società controllate e dal prospetto riepilogativo dei dati essenziali dell'ultimo bilancio delle società collegate<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> P. Orlandini, S. Amelio, *Un percorso aziendale verso la sostenibilità*, Giappichelli, Torino, 2022, pp. 145-147

<sup>3</sup> L'obbligo di redazione e presentazione del Rendiconto finanziario vale per le società che redigono il bilancio in forma ordinaria. Ai sensi dell'art. 2435-bis c.c., sono invece escluse dalla presentazione del prospetto le imprese minori che, nel primo esercizio o, successivamente, per due esercizi consecutivi, non superano due dei seguenti limiti dimensionali: totale dell'attivo dello Stato patrimoniale: 4.400.000 Euro; ricavi delle vendite e delle prestazioni: 8.800.000 Euro; dipendenti occupati in media durante l'esercizio: 50 unità. Esse possono avvalersi della facoltà di redigere il bilancio di esercizio in forma abbreviata.

La stessa facoltà vale anche per le micro-imprese, che, ai sensi dell'art. 2435-ter c.c., sono tali se, nel primo esercizio o, successivamente, per due esercizi consecutivi, non superano due dei seguenti limiti dimensionali: totale dell'attivo dello Stato patrimoniale: 175.000 Euro; ricavi delle vendite e delle prestazioni: 350.000 Euro; dipendenti occupati in media durante l'esercizio: 5 unità. Le stesse possono fruire di ulteriori semplificazioni nella redazione del bilancio di esercizio rispetto alle imprese minori.

<sup>4</sup> M. Tieghi, C. del Sordo, *Il bilancio d'esercizio. Un'analisi critica dopo le modifiche introdotte dal D.lgs. 139/2015 e la revisione dei principi contabili OIC*, Franco Angeli, Milano, 2018, p. 58 ss.

Il bilancio d'esercizio viene considerato come uno strumento di conoscenza e di comunicazione al quale viene attribuito il compito di perseguire un fine che incide sul tipo di rappresentazione che l'azienda vuole veicolare di sé.

Agli albori della disciplina contabile, al bilancio d'esercizio veniva attribuita una funzione informativa sostanzialmente interna, in quanto documento di carattere prettamente privatistico, finalizzato a rendere conto essenzialmente ai soci (di maggioranza) dell'operato degli amministratori e a determinare l'entità del patrimonio aziendale alla fine del periodo amministrativo e – per differenza con quello iniziale – del reddito. Con il passare del tempo, specialmente a seguito dell'intervento normativo del Codice Civile, al bilancio venne via via attribuita una funzione informativo-comunicazionale di carattere pubblico, che consentiva - e tutt'ora consente - all'impresa di rapportarsi periodicamente non solo coi soci, ma con una estesissima platea di interlocutori<sup>5</sup>.

Il bilancio d'esercizio è quindi un documento ufficiale che, alla luce dell'obbligo di redazione e pubblicazione, consente di soddisfare le esigenze conoscitive di molteplici portatori d'interesse, in quanto al suo interno vengono riportate informazioni di tipo economico-finanziario atte a riflettere pienamente gli accadimenti gestionali verificatisi nel periodo amministrativo di riferimento, generalmente corrispondente all'anno solare, a partire dai quali è possibile compiere valutazioni in merito allo *status* e all'andamento gestionale dell'azienda.

Sotto questo punto di vista, il documento deve perseguire l'obiettivo di offrire un contenuto minimale informativo comune e deve presentare i caratteri qualitativi dell'attendibilità, della neutralità e della verificabilità<sup>6</sup>.

Il grado di competenza specifica richiesto per la lettura e l'analisi dei dati espressi, rende, tuttavia, il bilancio d'esercizio un documento con una valenza informativa altamente tecnica, e richiede agli *stakeholder* di possedere adeguate conoscenze tecnico-contabili. Tuttavia, la natura pubblica del bilancio d'esercizio, ne attribuisce una funzione di supporto per orientare anche le valutazioni e le decisioni economiche non solo dei soci (effettivi e/o potenziali), degli istituti di credito, degli altri creditori finanziari aziendali e

---

<sup>5</sup> *Ibidem*

<sup>6</sup> N. Di Cagno, Sugli obiettivi dell'informazione contabile, *Rivista dei Dottori Commercialisti*, vol. 50(5), 1999, p. 634 ss.



dell'amministrazione finanziaria, ma anche di lavoratori, clienti, fornitori e collettività in senso lato.

Fatte salve le modifiche apportate dal d.lgs. 32/2007 all'art. 2428 c.c. relativo alla Relazione sulla gestione, quale documento informativo suppletivo che prevede la facoltà per le società di capitali di fornire informazioni di tipo non finanziario, in forma discorsiva o con opportuni indicatori, sul contesto socio-ambientale di riferimento e sul personale, il bilancio si attiene prevalentemente all'informazione economico-finanziaria, riducendo la possibilità per gli *stakeholder* diversi dai dirigenti o dagli amministratori, di avere una conoscenza completa sui molteplici aspetti su cui impatta la gestione aziendale, mantenendo una situazione di asimmetria informativa fra tali *stakeholder* e l'impresa.

Oggi, infatti, la crescente attenzione verso le questioni di sostenibilità, richiede alle imprese di rendere un'informativa sempre più ampia, che contempli anche l'impatto delle loro performance in ambito sociale e sull'ambiente generale. Dal momento che l'azienda è luogo di generazione di ricchezza e di distribuzione della stessa in seno al contesto socio-economico di riferimento, agli obiettivi economici si congiungono obiettivi sociali di pubblico interesse per la collettività.

Sulla base di tale presupposto, si è imposta l'importanza di una rendicontazione più ampia di informazioni di carattere non finanziario e della redazione, su base fin qui prevalentemente volontaria, di opportuni documenti, che forniscono dati qualitativi e quantitativi, monetari e non, relativi alla performance aziendale, ai rischi e alle opportunità sotto il profilo sociale e ambientale, andando a "integrare", fino alla direttiva CSRD, spesso in modo separato e autonomo, l'informativa del bilancio d'esercizio, ampliando il quadro informativo relativo all'attività aziendale e al conseguimento degli obiettivi aziendali.

### **3.3. La rendicontazione non finanziaria**

La rendicontazione non finanziaria costituisce una delle declinazioni del concetto di *accountability* e rappresenta una modalità con cui l'azienda dà conto delle proprie politiche e azioni di responsabilità ambientale e sociale.

A differenza della rendicontazione di carattere economico-finanziario, essa storicamente non risponde a un obbligo di legge, ma esprime una scelta volontaria ed etica delle

organizzazioni economiche di rispondere responsabilmente del proprio operato all'intera platea di *stakeholder*, anche ai “non addetti ai lavori”, fornendo un “canale di lettura” più semplice e immediato delle proprie attività, attraverso forme innovative e un linguaggio comprensibile, rivolto anche a persone prive di competenze specialistiche di carattere economico, giuridico, tecnico o sociologico<sup>7</sup>.

Negli ultimi trent'anni, il tema ha conosciuto una rapida diffusione ed evoluzione, sia a causa di una maturata consapevolezza da parte delle imprese del loro ruolo di attori sociali chiamati ad adottare comportamenti socialmente responsabili nei confronti dei propri *stakeholder*, sia a causa di forti pressioni esterne derivanti da una crescente sensibilità della società civile verso tematiche etico-ambientali riconducibili alla sostenibilità. L'importanza strategica riconosciuta ai rapporti con i diversi interlocutori, quali soggetti che contribuiscono a delineare il contesto di riferimento in cui opera l'impresa, ha portato alla necessità di rendere palesi una serie di informazioni non limitate al dato economico, ma anche concernenti tematiche riferite alle ricadute sociali e ambientali generate dall'organizzazione, ricadute ovviamente non rilevabili dalla Contabilità Generale.

Si sta dunque gradualmente e progressivamente passando da una rendicontazione *single bottom line* - in cui le uniche informazioni rilevanti nel quadro contabile erano quelle dell'ultima riga del conto economico (ovvero quella che esprime l'utile o la perdita d'esercizio) – a una rendicontazione di sostenibilità orientata a colmare il deficit informativo dei tradizionali strumenti, che si muove sulla cosiddetta “*triple bottom line*” (TBL). Tale espressione è stata coniata nel 1998 dal sociologo ed economista inglese John Elkington per indicare un nuovo metodo teorico di riferimento per le pratiche di rendicontazione, caratterizzato dall'esposizione degli impatti globali dell'attività dell'azienda quali componenti collocate su un piano di parità rispetto alla sfera economica, da integrare al risultato finanziario per una completa valutazione del business<sup>8</sup>.

Nel 1976, una commissione dell'American Accounting Association, arrivò a identificare sei diverse sfaccettature del complesso concetto di *Social Accounting*, attraverso una

---

<sup>7</sup> S. Scarcella Prandstraller (a cura di), V. Cillo, D. Magni, R. Palladino, S. Scarcella Prandstraller, *Manuale di Rendicontazione Sociale*, McGraw-Hill, Milano, 2022, p. 63

<sup>8</sup> J. Elkington, *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21<sup>st</sup> Century Business*, CT: New Society Publishers, Gabriola Island, Stony Creek, 1998

proposta che era basata sull'idea di poter integrare i dati della contabilità ufficiale attraverso:

1. Contabilità e valutazione dell'impatto delle attività svolte per rispondere agli obblighi derivanti dalla responsabilità sociale. Nel concreto, si devono riportare nella contabilità aziendale le spese sopportate per la realizzazione di progetti destinati al sociale, valutandone contestualmente l'efficacia.
2. Contabilità delle risorse umane, inteso come calcolo del valore del capitale umano impiegato.
3. Identificazione di specifici costi sociali e relativa misurazione, i quali devono essere significativi tanto per l'impresa quanto per la comunità civile.
4. Valutazione dell'impatto generato sulla società civile durante lo svolgimento della propria attività.
5. Rendicontazione dei programmi sociali svolti e dell'impatto economico sull'ambiente generato dalla loro implementazione.
6. Contabilizzazione dei programmi sociali attuati<sup>9</sup>.

Il professore di Economia aziendale Luciano Hinna (2002), in seguito, asserirà che la rendicontazione sociale è un concetto che fa riferimento a due aspetti differenti, ma strettamente connessi: da una parte la rendicontazione rimanda a una dimensione razionale e quantificabile, in quanto legata alla ragioneria, dall'altra parte il termine "sociale" viene impiegato per enfatizzare la partecipazione degli *stakeholder* alla rendicontazione, quale pratica che trova negli stessi i principali destinatari e che travalica il dato quantitativo di natura economico-finanziaria<sup>10</sup>.

La rendicontazione sociale assume rilevanza tra gli anni Settanta e Ottanta, configurandosi nella quasi totalità dei casi come *disclosure* espressa sotto forma di report descrittivi, redatti in forma libera senza alcuno standard o *framework* di riferimento. Al loro interno le aziende più virtuose riferivano ai propri *stakeholder* sul loro operato, in particolare sulla qualità dei prodotti, sulla tutela ambientale e sulle condizioni lavorative, avviando un processo di confronto sistematico con consumatori e comunità locale.

---

<sup>9</sup> American Accounting Association, Report of the Committee on Accounting for Social Performance, *The Accounting Review*, suppl. Vol. 51, 1976

<sup>10</sup> L. Hinna, *Il Bilancio sociale*, Il Sole 24 ore, Milano, 2002

In Francia, si assiste all'introduzione dell'obbligo di redazione del bilancio sociale per le organizzazioni di grandi dimensioni mediante la legge n. 769 del 1977, che prevede una serie di contenuti minimi, relativi alla necessità di informare il personale, i sindacati e gli azionisti sulla situazione aziendale in atto, di descrivere i programmi relativi agli interventi dell'azienda, nonché di coordinare le politiche d'intervento sociale, attraverso il ricorso a una serie di indicatori scelti dal legislatore.

In Italia, fatta salva l'esperienza del 1978 di Merloni S.p.A., azienda pioniera nel nostro paese nella redazione di un Bilancio sociale, l'attenzione alla rendicontazione sociale rimase marginalizzata fino a metà degli anni Novanta, quando tali documenti iniziarono a comparire in modo più frequente, come quello di Ferrovie dello Stato nel 1994<sup>11</sup>.

Nonostante i tentativi e gli interventi normativi che si sono avvicinati per rendere obbligatoria per le aziende a scopo di lucro l'attività di rendicontazione non finanziaria, per la maggior parte delle organizzazioni, in particolare per quelle di medie, piccole e piccolissime dimensioni, la *disclosure* sociale/di sostenibilità è fino ad ora rimasta volontaria.

I documenti di tipo non finanziario di cui le aziende for profit si avvalgono per rendere conto dei propri impatti assumono diverse denominazioni a seconda del fattore che intendono maggiormente porre in luce e a seconda del livello informativo offerto. Tra i principali:

- Il Bilancio Ambientale (*single bottom line*) al cui interno vengono fornite informazioni relative all'impatto ambientale dell'impresa.
- Il Bilancio Sociale al cui interno vengono fornite informazioni a tutti gli *stakeholder* relative agli effetti sociali e delle risorse impiegate nell'attività dell'impresa.
- Il Bilancio o Report di sostenibilità (*triple bottom line*) al cui interno vengono fornite informazioni concernenti l'impatto ambientale, sociale ed economico delle performance aziendali in ottica *ESG compliant*.
- Il Bilancio integrato, quale proposta di integrazione all'interno del medesimo documento di informazioni di carattere economico-finanziario e non, con lo scopo

---

<sup>11</sup>P. Orlandini, S. Amelio, *Un percorso aziendale verso la sostenibilità*, Giappichelli, Torino, 2022, pp. 118 ss.

di sviluppare una forma di pensiero integrato delle performance aziendali per dare evidenza della creazione di valore.

Nei prossimi paragrafi si analizzeranno il Bilancio ambientale, il Bilancio sociale, il Bilancio di sostenibilità e il Bilancio integrato quali strumenti *ad hoc* aventi finalità informativo-comunicazionali più o meno specifiche nei confronti degli *stakeholder*.

### **3.3.1. Il Bilancio ambientale**

L'attenzione sempre maggiore alle questioni ambientali dovuta agli effetti del cambiamento climatico e al conseguente degrado causato dallo sfruttamento del capitale naturale ha portato alla nascita e alla diffusione del Bilancio ambientale<sup>12</sup> quale documento di rendicontazione volontaria delle politiche, degli interventi attuati e dei risultati conseguiti dalle imprese per la salvaguardia dell'ambiente.

Il Bilancio ambientale descrive, infatti, le interazioni tra organizzazione economica e ambiente naturale mediante l'esposizione di dati quantitativi e qualitativi, statistiche e indicatori riguardanti sia la componente fisica dell'attività (consumo e utilizzo di materie prime, acqua, energia, sfruttamento del suolo, emissioni di sostanze inquinanti<sup>13</sup>, rifiuti, riciclo di materiali e di inquinanti, ecc.), sia la componente finanziaria relativa agli esborsi monetari e agli investimenti sostenuti per il miglioramento dell'efficienza ecologica e per l'attestazione della compatibilità ambientale dell'impresa.

L'obiettivo principale del Bilancio ambientale è consentire a imprese e portatori d'interesse di valutare le prestazioni ambientali delle attività di produzione e di servizio allo stato corrente. La visione, tuttavia, non ha carattere statico, bensì dinamico in quanto, a partire dai dati "fotografati" dal bilancio, l'impresa può orientarsi verso una migliore programmazione e gestione dell'attività futura in chiave eco-sostenibile, in termini di maggior rispetto dell'ambiente e di ricerca di qualità. In questo modo l'azienda può ottenere sia benefici economici di performance grazie all'adozione di buone pratiche di

---

<sup>12</sup> Definito talvolta anche come "ecobilancio".

<sup>13</sup> Al riguardo si noti che le emissioni "inquinanti" non riguardano solo l'emissione di sostanze chimiche o contaminate biologicamente, ma anche le forme di inquinamento termico, come ad esempio avviene quando in un corso d'acqua, in un lago od in mare viene rilasciata acqua che, pur non essendo stata contaminata chimicamente o batteriologicamente, ha una temperatura diversa da quella che possedeva al momento del prelievo dallo stesso contesto naturale, perché utilizzata per raffreddare impianti industriali o centrali termiche.

riduzione dei costi ambientali, sia vantaggi reputazionali in termini di rafforzamento dell'immagine e del consenso sul mercato<sup>14</sup>. In particolare, l'analisi degli impatti ambientali facilita l'individuazione delle aree critiche d'intervento su cui agire per garantire l'efficientamento dei processi produttivi attraverso l'investimento in meccanica e tecnologia per il contenimento degli sprechi ambientali.

In base al perimetro informativo che si intende rendicontare, il Bilancio ambientale può assumere due diverse configurazioni:

- Di sito, quando espone in modo disaggregato dati relativi a singoli impianti o stabilimenti produttivi, ovvero a singole sedi di uffici amministrativi, di servizio o commerciali.
- Di Corporate, quando vengono presentati dati aggregati relativi al complesso degli stabilimenti e degli uffici dell'impresa, a prescindere dalla localizzazione delle sedi<sup>15</sup>.

Sotto l'aspetto realizzativo, pur essendo state definite linee guida generali, ad oggi non sono state elaborate metodologie, modelli e regole applicative universalmente accolti.

Dal punto di vista strutturale, il Bilancio ambientale si connota quindi in modo differente a seconda della metodologia redazionale adottata e della tipologia d'impresa.

Inoltre, esso può essere redatto sia a preventivo che a consuntivo. Il bilancio a preventivo contiene la programmazione degli impegni strategici e annuali, nonché le risorse finanziarie necessarie per la loro attuazione e costituisce il punto di partenza per la redazione del bilancio a consuntivo che, sulla base degli indicatori definiti, nonché della spesa ambientale realmente sostenuta, consente di verificare *ex post* l'effettiva realizzazione degli obiettivi previsti<sup>16</sup>.

Esso si imposta partendo dalle operazioni riferite all'ambiente che l'organizzazione deve compiere per obbligo di legge e da ciò che invece essa volontariamente sceglie di fare "per qualificare il proprio intervento sulle tematiche ambientali". La rendicontazione si

---

<sup>14</sup> G. Pasquariello, Il Bilancio ambientale, *Salvis Juribus*, 2020, <http://www.salvisjuribus.it/il-bilancio-ambientale/>

<sup>15</sup> S. Scarcella Prandstraller (a cura di), V. Cillo, D. Magni, R. Palladino, S. Scarcella Prandstraller, *Manuale di Rendicontazione Sociale*, McGraw-Hill, Milano, 2022, p. 72

<sup>16</sup> S. Ferrari, Bilancio ambientale, 2010, <https://clmr.infoteca.it>

articola quindi in aree corrispondenti ai temi ambientali di competenza di cui dare conto ai molteplici portatori d'interesse.

All'interno di ciascuna area vengono identificati ambiti o sotto-aree di dettaglio che costituiscono la base per l'implementazione di un sistema contabile ambientale a matrice, il cosiddetto Piano dei conti. Per ciascun ambito di rendicontazione vengono indicati da un lato gli obiettivi strategici prefissati e le politiche ambientali, le operazioni e le attività per garantirne il perseguimento, dall'altro lato gli indicatori fisici (Piano dei conti fisici) da adottare per misurare e controllare gli impatti ambientali delle attività, l'efficacia, l'efficienza e la coerenza delle politiche rispetto agli obiettivi, e gli indicatori economici (Piano dei conti monetari) per determinare le spese ambientali di competenza<sup>17</sup>. In questo modo viene a crearsi un sistema parametrico di controllo in cui la stima delle ricadute ambientali delle attività dell'organizzazione, dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi predeterminati e dell'efficacia degli interventi avviene attraverso l'analisi degli indicatori fisici, mentre la valutazione dell'efficienza delle operazioni si compie principalmente mediante la lettura incrociata dei conti fisici e dei dati monetari di spesa<sup>18</sup>.

Riassumendo, il processo di definizione di un bilancio ambientale si articola nelle seguenti fasi:

1. Definizione degli obiettivi e delle politiche ambientali, partendo dall'analisi dei documenti che dichiarano gli impegni in materia ambientale.
2. Costituzione del sistema contabile ambientale a matrice articolato in Piano dei conti fisici e Piano dei conti monetari contenenti indicatori fisici e monetari per la misurazione e la raccolta, mediante procedura sistematica, dei valori riferiti alle politiche attuate.
3. Rendicontazione e comunicazione agli *stakeholder* dei risultati conseguiti sulla base degli obiettivi strategici prefissati mediante un report che funge da quadro sintetico del sistema di contabilità ambientale.

---

<sup>17</sup> G. Pasquariello, Il Bilancio ambientale, Salvis Juribus, 2020, <http://www.salvisjuribus.it/il-bilancio-ambientale/>

<sup>18</sup> S. Ferrari, Bilancio ambientale, 2010, <https://clmr.infoteca.it>

### 3.3.2. Il Bilancio sociale

Il Bilancio sociale è un documento che consente alle aziende di relazionarsi con gli *stakeholder* per rappresentare e dar conto degli esiti, degli effetti e delle ricadute causate dalle attività istituzionali e di *core business* all'interno e all'esterno del contesto organizzativo, esprimendo il loro comportamento relativamente ad aspetti che incidono sul valore complessivo delle stesse. Si tratta di un documento attualmente redatto in modo volontario per la maggior parte delle imprese<sup>19</sup>. Secondo la definizione fornita da Matacena, il bilancio sociale è “il complesso dei documenti contabili e non che, insieme ai bilanci tradizionali, abbia come scopo di offrire informazioni quali-quantitative sulle operazioni svolte dall'impresa per effetto delle finalità che si è assunta”<sup>20</sup>.

Esso mira a offrire una panoramica trasparente su tutte quelle “attività che hanno riferimento, totale o parziale, diretto o indiretto, immediato o differito alla responsabilità sociale”, svolgendo il compito di dare ampia e documentata dimostrazione di come l'azienda sia riuscita a creare, oltre al profitto economico per gli *shareholder*, anche valore sociale per le altre tipologie di interlocutori<sup>21</sup>. Si tratta, quindi, di un documento di valutazione complessiva delle interazioni di scambio che l'impresa intrattiene con la comunità nella quale opera<sup>22</sup>.

Il Bilancio sociale, infatti, garantisce alle imprese for profit di instaurare un dialogo bidirezionale con tutti i soggetti che a vario titolo ruotano attorno all'azienda, ricercando il consenso e migliorando il livello di comprensione reciproca. Non va tralasciato che il Bilancio sociale produce ricadute positive anche sulla dimensione aziendale interna, accrescendo i livelli di benessere organizzativo e di motivazione del personale. Secondo Rusconi, infatti, il Bilancio sociale costituirebbe in questo senso "un utile strumento interno ad uso delle direzioni aziendali"<sup>23</sup>.

---

<sup>19</sup> Il documento è invece obbligatorio, a fronte del superamento di determinati limiti dimensionali, per le imprese sociali e per gli Enti del Terzo Settore (con ricavi, rendite, proventi o entrate comunque denominate superiori a 1 milione di Euro).

<sup>20</sup> A. Matacena, *Impresa e ambiente. Il bilancio sociale*, CLUEB, Bologna, 1984, p. 99

<sup>21</sup> S. Scarcella Prandstraller (a cura di), V. Cillo, D. Magni, R. Palladino, S. Scarcella Prandstraller, *Manuale di Rendicontazione Sociale*, McGraw-Hill, Milano, 2022, p. 61 ss.

<sup>22</sup> ODCEC Milano, *Il bilancio sociale nelle piccole e medie imprese, I quaderni*, n.12, 2006

<sup>23</sup> G. Rusconi, M. Dorigatti, *Teoria generale del bilancio sociale e applicazioni pratiche*, Franco Angeli, Milano, 2006



Con riferimento agli aspetti essenziali, il Bilancio sociale è un documento che a consuntivo, in genere con periodicità annuale, illustra gli impatti sociali ed economico-sociali derivanti dai fatti gestionali e dai risultati relativi all'esercizio precedente in forma chiara e semplice in quanto, come già ricordato, esso è finalizzato a raggiungere il più ampio gruppo di destinatari possibile, dunque anche i soggetti privi di competenze tecnico-specifiche.

Dovendo dare contezza dell'impatto sociale prodotto, le informazioni esposte non sono solo di natura contabile, ma i dati sono anche espressione di indicatori extracontabili, non esclusivamente di *input* (quantità di risorse immesse in un determinato processo) e di *output* (quantità di prodotti e servizi realizzati mediante il processo), ma anche di *outcome* (gli esiti concreti derivanti dall'erogazione dei prodotti o dei servizi del processo per ogni tipologia di destinatari)<sup>24</sup>.

Dal punto di vista redazionale, in Italia si è affermato il modello di Bilancio sociale proposto dal GBS, "il Gruppo di Studio per il bilancio sociale", associazione di ricerca non profit, nata a Milano nel 1998 con l'obiettivo di mettere a punto una guida sugli scopi e sulla modalità di elaborazione del bilancio, definendo principi, indicazioni procedurali e contenuti essenziali. Nei prossimi paragrafi, verrà analizzata la proposta del GBS in quanto, nel nostro paese, è quella che ha trovato maggiore diffusione e applicazione.

Bisogna però menzionare che, nell'esigenza di uniformare e rendere oggettivamente confrontabili i contenuti dell'informativa non finanziaria, a livello internazionale si sono affermate altre significative proposte di standard e *framework* di rendicontazione del bilancio sociale:

- ***Accountability 1000*** (AA1000). *Standards, guidelines and professional qualification*, introdotto nel 1999. Si tratta di uno standard di processo riguardante le attività di *Social and Ethical Accounting Auditing and Reporting (SEEAR)*, finalizzato a innescare un miglioramento dei processi di assunzione di responsabilità verso l'esterno da parte delle imprese<sup>25</sup>.

---

<sup>24</sup> S. Scarcella Prandstraller (a cura di), V. Cillo, D. Magni, R. Palladino, S. Scarcella Prandstraller, *Manuale di Rendicontazione Sociale*, McGraw-Hill, Milano, 2022, p. 63

<sup>25</sup> Institute of Social and Ethical AccountAbility, *Accountability 1000*, Londra, 1999

- **Social Accountability 8000** (SA8000), standard di certificazione sociale introdotto nel 1997. La finalità di SA8000 è valutare l'osservanza da parte delle imprese di alcuni requisiti minimi riferiti alle tematiche sociali, in particolare alle condizioni di lavoro. Lo standard si connota come strumento efficace che consente all'organizzazione di gestire correttamente e di monitorare con continuità le attività e i processi che impattano sulle tematiche relative alle condizioni dei lavoratori, estendendole ai fornitori e ai subfornitori (diritti umani, sviluppo, formazione e crescita professionale, salute e sicurezza, non discriminazione, lavoro minorile, orario di lavoro, criteri retributivi, etc.)<sup>26</sup>.
- **The Copenhagen Charter**, standard di processo, definito da un gruppo di società di revisione all'interno di un documento del 1999. Esso rappresenta un riferimento per il management che si avvicina alla rendicontazione sociale, affiancandolo sia nelle fasi di confronto e dialogo con gli *stakeholder*, sia nella predisposizione dei documenti<sup>27</sup>.

### 3.3.2.1. Il Bilancio sociale secondo il modello GBS

Il modello di Bilancio sociale proposto da GBS, nella sua ultima versione del 2013, presenta un carattere generale ed è applicabile alle imprese, indipendentemente dalla forma giuridica adottata, dalla dimensione e dall'oggetto proprio dell'attività. Secondo il Gruppo di Studio, la finalità del Bilancio sociale consiste nell'offrire un quadro completo delle performance aziendali a tutti i portatori d'interesse coinvolti mediante un "processo interattivo di comunicazione sociale" e di coinvolgimento che agevola le possibilità di valutazione e di scelta. In particolare, secondo il GBS, il Bilancio sociale deve rendere conto dell'identità e del sistema valoriale di riferimento, nonché della relativa declinazione nelle scelte strategiche, nei comportamenti gestionali, negli esiti e nelle conseguenze.

Esso:

---

<sup>26</sup> Social Accountability International, Social Accountability 8000, New York, 2001, <https://sa-intl.org/programs/sa8000/>

<sup>27</sup> Ernst & Young, KPMG, PricewaterhouseCoopers, House of Mandag Morgen, The Copenhagen Charter: a management guide to stakeholder reporting, 1999, [www.socioeco.org](http://www.socioeco.org)

- È un documento autonomo, idoneo a esprimere in termini economici le ricadute dell'attività aziendale sulla collettività. Deve pertanto essere strettamente legato a doppio binario alla Contabilità Generale e al bilancio d'esercizio, in quanto le informazioni in esso riportate debbono avere un forte legame con fonti certe e verificabili e con procedure definite. Ciò consente di scongiurare che i dati al suo interno non siano suscettibili di controllo e di confronto spazio-temporale. Inoltre, in esso si ritrova, come nel Conto economico riclassificato, il calcolo del valore aggiunto prodotto nell'esercizio e le relative modalità di ripartizione dello stesso tra le diverse tipologie di "percettori". Per questa ragione, il modello non si adatta al settore pubblico dove il "valore prodotto" dipende essenzialmente dal trasferimento di contributi pubblici. Il modello, inoltre, non è facilmente adattabile a quegli Enti del Terzo Settore dove prevalga un utilizzo di lavoro volontario e/o siano erogati gratuitamente o a condizioni particolarmente favorevoli beni e servizi ai beneficiari.
- Presenta un minimo contenuto informativo, strutturato in dati e notizie, al di sotto del quale non è possibile andare, per consentire agli *stakeholder* di conoscere meglio come si è svolta l'attività aziendale. A tale scopo il Gruppo ha presentato uno schema di Bilancio sociale per rendere uniformi le informazioni riportate e una serie di principi di redazione che si riferiscono all'etica, alla dottrina giuridica e all'esperienza contabile, per assicurare qualità del processo di redazione del documento. Tra i principi previsti dal modello rientrano la responsabilità, l'identificazione, la trasparenza, l'inclusione degli *stakeholder*, la coerenza, la neutralità, la competenza di periodo, la prudenza, la comparabilità, la comprensibilità e la chiarezza, la periodicità e la ricorrenza, l'omogeneità, l'utilità, la significatività e la rilevanza, la verificabilità dell'informazione, l'attendibilità e la fedele rappresentazione, l'autonomia delle terze parti.
- Deve essere un documento pubblico rivolto a tutti gli interlocutori sociali secondo il paradigma *multistakeholder*, periodico, consuntivo e contenente linee programmatiche per il futuro<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup> GBS 2013, *Il Bilancio Sociale, Standard. Principi di redazione del bilancio sociale*, Giuffré, Milano, p. 10 ss.

### 3.3.2.2. Struttura e contenuti del report GBS

Secondo il modello GBS rielaborato nel 2013, il Bilancio sociale si articola in cinque diverse sezioni, tutte con una funzione di veicolo di informazioni rilevanti nei confronti degli *stakeholder*.

1. **Identità aziendale e contesto:** in essa si deve esplicitare lo scenario e il contesto socio-ambientale nel quale l'impresa opera, i principi e i valori etici che ispirano la *mission*, come i codici deontologici adottati, nonché l'assetto istituzionale, le strategie e le politiche attuate. Tali informazioni, trovano come destinatari gli stessi *stakeholder*, consentendo agli stessi di formarsi un giudizio globale sull'azienda, comparando i risultati esposti con gli assunti valoriali e strategici dichiarati.
2. **Riclassificazione dei dati contabili e calcolo del Valore Aggiunto:** è la sezione che realizza il collegamento con il bilancio d'esercizio, a dimostrazione dell'effetto economico (o economicamente esprimibile) che l'attività ha generato sugli *stakeholder* che partecipano in modo più diretto all'attività di produzione della ricchezza economica aziendale e concorrono alla sua ripartizione.
3. **Relazione socio-ambientale:** è la sezione che accoglie la descrizione qualitativa e quantitativa dei risultati conseguiti dall'azienda e degli impatti prodotti in relazione agli impegni, alle politiche e agli obiettivi assunti per ogni tipologia di *stakeholder*, ai programmi compiuti, e degli effetti generati sui singoli *stakeholder* interni o esterni.

In essa devono essere presentate una serie ordinata di informazioni che si riferiscono alle dichiarazioni sull'identità dell'azienda (*mission*, valori, strategie e politiche), oltre che agli *stakeholder* individuati e mappati come destinatari dell'informativa. La relazione socio-ambientale contiene anche un'ordinata e completa esplicazione dei dati, delle informazioni qualitative e quantitative, degli indicatori prefissati e delle valutazioni, oltre che eventuali *benchmark* che consentono una migliore valutazione delle performance aziendali.

Data l'importanza riconosciuta dallo standard allo sviluppo sostenibile, la relazione si articola in due parti che riflettono le dimensioni sociale e ambientale.

La parte relativa all'informativa sociale descrive le relazioni dell'azienda con gli *stakeholder* individuati e stabilisce specifici indicatori per gli elementi che si ritiene di dover evidenziare per ciascuna tipologia, illustrando le politiche attuate. Nella sezione ambientale, invece, l'azienda comunica gli impatti prodotti sull'ambiente naturale, le strategie di sviluppo sostenibile e il livello di realizzazione degli obiettivi di sostenibilità.

4. **Sezioni integrative:** trattasi di sezioni facoltative all'interno delle quali l'azienda può esplicitare le diverse iniziative di coinvolgimento degli *stakeholder*, dichiarando i criteri di selezione delle categorie e le modalità di coinvolgimento dirette ed indirette, compiute mediante la consultazione di panel o di rappresentanze, o a campionamento ricorrendo a questionari, interviste o focus group con gli *stakeholder*. In essa vengono raccolte le opinioni dei diversi portatori d'interesse in merito alle performance sociali realizzate e agli esiti gestionali.

A integrazione del report può essere predisposta un'apposita sezione relativa al miglioramento del Bilancio sociale che accoglie l'impegno dell'azienda a considerare eventuali opinioni e suggerimenti degli *stakeholder* nel successivo Bilancio in ottica di miglioramento.

5. **Appendice**<sup>29</sup>.

### 3.3.3. Dal Bilancio sociale al Bilancio di sostenibilità

L'attenzione verso le questioni di sostenibilità emersa fin dal rapporto Brundtland del 1987, ha progressivamente incentivato le aziende a fornire volontariamente una rendicontazione non finanziaria ispirata a un approccio *triple bottom line*, orientata a integrare nella strategia aziendale le dimensioni ambientale, sociale e di governance, nella maturata consapevolezza che il successo duraturo di un'azienda dipende dalla capacità di generare utili e di remunerare i fattori produttivi nel lungo periodo, contribuendo al tempo stesso alla sostenibilità dell'eco-sistema e del contesto antropologico e socio-culturale di riferimento.

---

<sup>29</sup> GBS 2013, *Il Bilancio Sociale, Standard. Principi di redazione del bilancio sociale*, Giuffré, Milano, p. 23 ss.

Il *Sustainability Reporting*, quale output del processo di rendicontazione di sostenibilità, sviluppatosi a partire da un'esponentiale richiesta da parte della società di un maggior livello di sostenibilità delle imprese, nella convinzione che la transizione sostenibile si possa realizzare anche mediante la produzione di informazioni di alta qualità sulle pratiche sociali e ambientali intraprese, costituisce attualmente uno dei più diffusi mezzi di comunicazione della sostenibilità aziendale e un efficace strumento d'interazione con gli *stakeholder* per offrire una risposta alle loro esigenze conoscitive<sup>30</sup>. Il Bilancio di sostenibilità, largamente utilizzato a livello internazionale dai primi anni Duemila, è un documento che fornisce informazioni che considerano in modo crescente l'intero insieme degli aspetti che connotano l'attitudine etica di un'organizzazione e consente alla stessa di valutare rischi e impatti concernenti le questioni di sostenibilità. Si tratta di un report singolo che, come il Bilancio sociale, viene redatto con cadenza annuale ma che, rispetto a quest'ultimo, valuta anche le performance secondo logiche di efficienza economica in termini di capacità di gestire il complesso equilibrio tra le diverse variabili.

Le caratteristiche di base del Bilancio di sostenibilità comprendono:

- L'impiego di indicatori e/o misure di performance come KPI che esprimono i fattori critici di successo dell'organizzazione e che consentono di compiere valutazioni sull'andamento e sui risultati derivanti dal processo aziendale.
- La trattazione di diverse tematiche relative alla sostenibilità.
- L'implementazione dell'analisi di materialità a diversi livelli e gradi di trasparenza.
- La presenza di una nota metodologica generalmente nella parte finale del documento.
- La revisione del documento da parte di un organo esterno e indipendente<sup>31</sup>.

Principale riferimento metodologico per la redazione del Bilancio di sostenibilità, largamente diffuso a livello globale per il reporting della performance economica, ambientale e sociale è il GRI Standards della *Global Reporting Initiative*, quale modello

---

<sup>30</sup> P. Tettamanzi, V. Minutiello, M. Comoli (prefazione di), F. Visconti (postfazione di), *Il Bilancio di sostenibilità come strumento di rendicontazione aziendale*, Guerini Next, Milano, 2021, p. 25

<sup>31</sup> P. Orlandini, S. Amelio, *Un percorso aziendale verso la sostenibilità*, Giappichelli, Torino, 2022, p. 173

caratterizzato da un approccio graduale e modulare, adatto a ogni tipologia di organizzazione, indipendentemente dalla loro natura, forma giuridica, dimensioni, settore merceologico e localizzazione<sup>32</sup>.

### 3.3.4. Verso il Bilancio integrato

Il Bilancio integrato è un documento che mira a coniugare al suo interno, sottoforma di sintesi organica, la dimensione economica, ambientale, sociale e strategica dell'azienda, stimolando lo sviluppo di un pensare integrato che consente di acquisire una visione d'insieme delle reali performance aziendali, rendendo possibile lo sviluppo di un management sostenibile capace di creare valore nel tempo<sup>33</sup>. L'*integrated thinking* è un approccio strategico che mostra un nuovo modo di essere e percepire l'azienda come soggetto "che intraprende una via di sviluppo integrale non per convenienza o opportunità economica né per rispettare un vincolo al suo operare, ma per realizzare pienamente sé stessa contribuendo al benessere complessivo dell'ambiente in cui è inserita", al punto da considerare spontaneamente le connessioni e le interdipendenze tra una serie di variabili, non solo materiali, ma anche umane e relazionali<sup>34</sup>.

Il ricorso al Bilancio integrato determina, infatti, il superamento logico della suddivisione tra strumenti di rendiconto economico-patrimoniale-finanziario (Bilancio d'esercizio) e strumenti di reporting non finanziario (Bilancio sociale, di sostenibilità, di genere, di mandato), connettendo i tipici "silos" informativi aziendali e allineando i processi di reporting interni ed esterni, in modo da fornire a tutti gli *stakeholder* una rappresentazione globale dell'identità, della cultura e dell'impatto aziendale e dando contezza della capacità dell'impresa di creare valore.

Secondo la definizione fornita nel 2006 dal professor Rusconi, il Bilancio integrato è una forma di "rendicontazione che accoglie elementi relativi alla strategia di una azienda, alla sua governance e performance, a valutazioni economiche, sociali e ambientali, fornendo una rappresentazione chiara e sintetica su come un'azienda dimostra l'attività svolta e su

---

<sup>32</sup> S. Scarcella Prandstraller (a cura di), V. Cillo, D. Magni, R. Palladino, S. Scarcella Prandstraller, *Manuale di Rendicontazione Sociale*, McGraw-Hill, Milano, 2022, p. 70

<sup>33</sup> F. Indelicato, Report e Reporting integrato: verso un nuovo modello di bilancio, *Equilibri*, Fasc. 1, 2014, pp. 9-10

<sup>34</sup> S. Paternostro, *L'accountability nell'azienda integrale. Prime riflessioni sulla valenza informativa del bilancio integrato*, Aracne, Roma, 2012, p. 65

come questa riesca a creare valore per tutti gli *stakeholder* che hanno a che fare con quest'azienda"<sup>35</sup>, evidenziando le potenzialità del documento sia nell'illustrare le interazioni tra le diverse dimensioni della realtà aziendale e le relazioni causa-effetto tra le azioni attuate.

Una definizione analoga è quella fornita nel 2021 dall'IIRC, l'organismo di determinazione del *framework* per la preparazione del report, che considera tale documento come "una comunicazione sintetica che illustra come la strategia, la governance, le performance e le prospettive future di un'organizzazione, consentono di creare, preservare o erodere valore nel breve, medio e lungo periodo nel contesto in cui essa opera". Il report integrato ha infatti lo scopo di dimostrare in primis ai fornitori di capitale finanziario come l'organizzazione abbia prodotto valore per consentire loro di realizzare un ritorno economico.

Attraverso il report integrato, inoltre, l'azienda arriva a comprendere la propria multidimensionalità, sviluppando un'ottica di integrazione che favorisce il miglioramento continuo del processo decisionale e il monitoraggio di ogni componente critica.

Secondo R.G. Eccles e M.P. Krzus, l'adozione di un report integrato apporta numerosi benefici, ma anche alcune criticità:

BENEFICI	CRITICITÀ
Fornisce una maggiore chiarezza sulle relazioni e sugli impegni, favorendo una maggiore trasparenza sul <i>trade-off</i> tra parametri finanziari e non finanziari, evidenziandone i legami.	Dalla prospettiva del mercato dei capitali non c'è una vera e propria spinta verso l'adozione di un nuovo modello di report, essendo il mercato efficiente di per sé. Dai siti web aziendali o dagli altri canali predisposti, i soggetti interessati possono direttamente ricavare le informazioni di cui necessitano senza dover necessariamente ricorrere a un apposito documento.
Aiuta a prendere decisioni più oculate e pertinenti. Ci si potrebbe accorgere che per alcune interazioni non esistono parametri attendibili; ciò porterebbe quindi a costruire nuovi parametri che richiedono	Dal punto di vista delle aziende, un processo di reporting integrato risulta oneroso e non apporta particolari benefici, perché, se così fosse, le imprese già l'avrebbero impiegato per l'attività di reportistica.

<sup>35</sup> G. Rusconi, *Il bilancio sociale delle imprese: economia, etica e responsabilità dell'impresa*, Futura, Roma, 2006



maggiori informazioni, ma che contestualmente richiedono di assumere decisioni più oculate.	
Crea un maggior senso di coinvolgimento e partecipazione degli <i>stakeholder</i> , favorendo lo sviluppo di una conversazione collettiva, anziché separata con ogni diverso interlocutore.	Dal punto di vista degli <i>stakeholder</i> , nel caso in cui si assuma una divergenza tra interessi degli azionisti e degli altri portatori d'interesse. In questa fattispecie il report integrato verrebbe utilizzato per scopi strumentali, non per obiettivi di sviluppo e crescita sostenibile <sup>36</sup> .
Limita i danni reputazionali, riducendo il rischio che i diversi portatori d'interesse possano sviluppare percezioni negative nei confronti dell'impresa <sup>37</sup> .	

*Elaborato personale*

Ulteriori criticità evidenziate da altri studi sono il rischio di inserimento nel report integrato di un numero eccessivo di informazioni, talvolta non rilevanti o mal gestite, che possono appesantire il documento<sup>38</sup>.

Altro limite riguarda la scelta della prospettiva temporale dal momento che le informazioni di tipo finanziario riflettono una situazione riferita al passato, mentre quelle di tipo non finanziario coprono un orizzonte temporale più ampio, che si riferisce sia al passato che al presente e al futuro<sup>39</sup>.

Infine, l'assenza di una maturata cultura e di una visione di sistema, sia all'interno dell'azienda, che tra gli *stakeholder*, non permette di cogliere e comprendere eventuali collegamenti tra performance finanziarie e non finanziarie<sup>40</sup>.

Attualmente, la definizione di un *framework* internazionale per la preparazione del report integrato viene attribuita all'IIRC, oggi VRF<sup>41</sup> (*Value Reporting Foundation*), ente globale costituito da organismi regolatori, investitori, aziende, professionisti in ambito contabile e ONG, basato su un approccio per principi volto a trovare un equilibrio tra flessibilità e requisiti che permette di considerare le singole peculiarità delle

<sup>36</sup> R.G. Eccles, M.P. Krzus, *One Report: Integrated Reporting for a Sustainable Strategy*, John Wiley and Sons, New York, 2010, p. 123 e ss.

<sup>37</sup> *Ibidem*

<sup>38</sup> KPMG, *L'implementazione del report unico all'interno delle imprese*, 2011

<sup>39</sup> P. Orlandini, S. Amelio, *Un percorso aziendale verso la sostenibilità*, Giappichelli, Torino, 2022, p. 201

<sup>40</sup> S. Supino, D. Sica, Nuovi paradigmi di rendicontazione d'impresa: il report integrato, *Esperienze d'impresa*, n. 2, 2011, p. 40 e ss.

<sup>41</sup> Nato dalla fusione tra IIRC e SASB (Sustainability Accounting Standards Board)

organizzazioni, garantendo al contempo, grazie a precisi requisiti, un livello sufficiente di comparabilità delle informazioni<sup>42</sup>.

### **3.4. L'obbligo della *Non Financial Disclosure*: il d.lgs. 254/2016**

Come si è detto, la rendicontazione non finanziaria è stata per molti decenni frutto di una scelta volontaria da parte delle aziende di dar conto dei propri comportamenti in materia di responsabilità sociale. Il Decreto Legislativo 30 dicembre 2016, n. 254, attuativo della direttiva NFRD n. 2014/95/UE, la cosiddetta “Non-Financial Reporting Directive”, concernente la “comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni”, ha innescato, come affermano Molinari e Carrungu, il passaggio dell’attività di rendicontazione dallo “spazio del comportamento etico” allo “spazio delle norme”, imponendo per la prima volta l’obbligo di redazione e pubblicazione di una dichiarazione, di natura individuale o consolidata, comprendente informazioni riferite alle tematiche ambientali, sociali, ai rapporti con i dipendenti, al rispetto dei diritti umani, nonché alla gestione della corruzione attiva e passiva e della *diversity*<sup>43</sup>.

L’obiettivo che ha mosso il legislatore europeo è stato armonizzare le modalità di diffusione delle informazioni non finanziarie da parte delle imprese, garantendo agli *stakeholder* un maggior livello di fruizione e di comparabilità delle relative performance, rafforzando contestualmente il clima di fiducia tra i diversi attori del panorama sociale. La normativa ha inoltre sortito l’effetto di dare un impulso alla modifica dei comportamenti aziendali verso una condotta socialmente più responsabile, facendo assurgere l’informativa di sostenibilità a oggetto di macro-rilevanza, riducendo la discrezionalità delle singole imprese.

Nel nostro paese, l’entrata in vigore del decreto, nel gennaio 2017, ha portato, a partire dal 2018, circa 200 realtà economiche<sup>44</sup> – tra enti di interesse pubblico e società quotate - a presentare, parallelamente al bilancio economico-finanziario, un report non finanziario (DNF) redatto seguendo standard di rendicontazione emanati da organismi internazionali

---

<sup>42</sup> Il Framework <IR> Internazionale

<sup>43</sup> M. Molinari, J. Carrungu, Rendicontazione non finanziaria: dalla forma alla sostanza, *Controllo di gestione*, vol. 6, 2019, p. 5

<sup>44</sup> Precisamente 186 soggetti, secondo l’elenco aggiornato da Consob a luglio 2023, <https://www.consob.it/web/area-pubblica/soggetti-che-hanno-pubblicato-la-dnf>

o adottando una metodologia di rendicontazione autonoma, basata su un insieme composito di standard di rendicontazione, principi, criteri e indicatori di performance integrativi<sup>45</sup>.

L'art. 2 del decreto circoscrive l'ambito di applicazione della normativa, limitandolo alle organizzazioni economiche di grandi dimensioni, quali realtà maggiormente impattanti sotto il profilo ambientale e sociale, oltre che in possesso di maggiori risorse da poter destinare all'implementazione di una politica di responsabilità sociale.

Secondo la normativa, gli obblighi di redazione dell'informativa non finanziaria si estendono a:

- Gli enti d'interesse pubblico, in particolare alle banche, alle imprese assicurative e di riassicurazione, alle società quotate in borsa, alle società di gestione di mercati, strumenti finanziari, risparmio, intermediazione mobiliare, investimento, intermediazione finanziaria, agli istituti di pagamento e di moneta elettronica.
- Le imprese società madri di un gruppo di grandi dimensioni.
- Le imprese che presentino, in corso d'esercizio, un numero di dipendenti superiore a 500 e, alla data di chiusura del bilancio, registrino un totale di attivo patrimoniale di almeno 20 milioni di euro ovvero un totale di ricavi netti delle vendite e delle prestazioni di almeno 40 milioni di euro (è sufficiente che almeno uno degli ultimi due requisiti elencati venga soddisfatto).

Considerando il tessuto economico italiano, caratterizzato dalla presenza capillare di imprese di piccole dimensioni che, secondo i dati ISTAT 2020<sup>46</sup>, costituiscono un'elevata percentuale delle aziende attive (95,2%) e che giocano un ruolo attivo nella creazione di occupazione e di valore economico, la normativa non preclude la possibilità per aziende diverse dalle rientranti nei sopracitati parametri, di fornire volontariamente un'informativa di carattere non finanziario conforme alle disposizioni come attestazione esterna del relativo virtuosismo operativo<sup>47</sup>.

---

<sup>45</sup>D.lgs. 254/2016, art. 1

<sup>46</sup> ISTAT 2020, Capitolo 14 (Imprese), <https://www.istat.it/storage/ASI/2022/capitoli/C14.pdf>

<sup>47</sup>D.lgs. 254/2016, art. 7

Le informazioni da includere devono essere rilevanti e consentire ai fruitori di comprendere l'andamento generale dell'azienda, gli esiti conseguiti e gli impatti prodotti sul benessere ambientale e sociale. Secondo il Decreto, vanno anche analizzati e descritti il modello di gestione e organizzazione delle attività implementato dall'azienda, le politiche aziendali, inclusa la *due diligence*, i rischi generati e/o subiti derivanti dall'attività dell'impresa e i *key performance indicators* non finanziari.

La normativa richiede, inoltre, di rendicontare relativamente all'impatto dell'intera catena del valore, sollecitando imprese fornitrici, spesso PMI, ad adottare standard ambientali e sociali.

Per quanto concerne le modalità di comunicazione, il decreto lascia all'azienda la scelta di inserire la dichiarazione non finanziaria in un'apposita sezione della Relazione sulla gestione del bilancio d'esercizio, in forma di report integrato (di cui all'art. 2448 c.c.), o di predisporla in un documento separato sottoforma di report da depositare presso il registro delle imprese. Al fine di garantirne la reperibilità, è stato introdotto l'obbligo di pubblicazione della dichiarazione nel sito web aziendale ufficiale.

La responsabilità della garanzia di conformità delle informazioni contenute nella dichiarazione spetta all'organo di controllo dell'ente chiamato a rendicontare. Tuttavia, il Decreto non prevede la definizione di meccanismi obbligatori di revisione e "certificazione" ragionevole, ma viene esercitata una verifica da parte dei soggetti responsabili della revisione legale dei conti, seppur limitata alla predisposizione di un'attestazione in merito alla corrispondenza delle informazioni dichiarate dall'azienda con le disposizioni della normativa (*limited assurance*), allo scopo di limitare l'autoreferenzialità.

In caso venisse rilevata una non conformità dell'informativa alla normativa, all'art. 8 il legislatore predispose un sistema sanzionatorio che prevede l'applicazione all'azienda di una sanzione amministrativa pecuniaria da 20.000 euro a 100.000 euro, oltre che all'organo di controllo che ometta di riferire all'assemblea in merito a tale violazione<sup>48</sup>. Una sanzione di entità lieve viene anche applicata alle imprese che hanno predisposto l'informativa in modo volontario. Nel caso, invece, emergessero false o reticenti

---

<sup>48</sup>D.lgs. 254/2016, art. 8, co. 3

informazioni o venisse rilevata un'omissione di fatti materiali da riportare, viene comminata una sanzione amministrativa pecuniaria da 50.000 euro a 150.000 euro<sup>49</sup>.

In caso di deposito tardivo della dichiarazione non finanziaria presso il registro delle imprese, viene prevista una sanzione pecuniaria da 20.000 euro a 100.000 euro, con previsione di una fattispecie di ravvedimento operoso che riduce la sanzione di un terzo qualora nei 30 giorni successivi al termine l'impresa proceda con il deposito<sup>50</sup>.

Qualora si rilevino il mancato rispetto degli obblighi normativi o la presenza di dichiarazioni non veritiere, il procedimento sanzionatorio e l'eventuale irrogazione delle sanzioni spettano alla Consob.

### **3.5. Le principali novità introdotte dalla *Corporate Sustainability Reporting Directive***

L'Unione europea, nell'ultimo decennio, ha dimostrato un significativo impegno nell'attivazione di un processo di transizione dell'economia e della società europea verso una crescita sostenibile, con l'obiettivo di portare il continente ad assumere, sotto questo profilo, una posizione di vantaggio rispetto al resto del mondo. Basti pensare che con la strategia del *Green Deal* del 2019, l'Europa si è fissata l'obiettivo di raggiungere la neutralità climatica entro il 2050, incentivando le imprese a modificare il proprio modo fare business.

Nel quadro del Green Deal europeo si inserisce l'approvazione e la pubblicazione nel dicembre 2022 della Direttiva n. 2022/2464 (*Corporate Sustainability Reporting Directive* – CSRD), relativa alla rendicontazione societaria di sostenibilità.

La presente direttiva è andata ad aggiornare i contenuti della Direttiva n. 2014/95/UE, recepita in Italia dal d.lgs. n. 254/2016, estendendo sia il perimetro di imprese chiamate a fare *disclosure*, che il livello di dettaglio delle informazioni ambientali, sociali e di corporate governance, in particolare in riferimento a quelle sulla strategia e sugli obiettivi, sul ruolo del board e del management, sulla gestione degli *intangible assets*, sulla base di

---

<sup>49</sup>D.lgs. 254/2016, art. 8, co. 4

<sup>50</sup>D.lgs. 254/2016, art. 8, co. 1

nuovi standard comuni di rendicontazione<sup>51</sup>. Non si parla più di Dichiarazione di carattere non finanziario, ma di *Corporate Sustainability Reporting*; lo scopo è dunque imperniare in modo consolidato le informazioni sulla sostenibilità con quelle di natura finanziaria, poiché entrambe contribuiscono alla performance aziendale<sup>52</sup>.

Stime dell'UE evidenziano che le società impegnate nella redazione dell'informativa non finanziaria passeranno da 11.700 (attualmente chiamate a redigere la DNF) a oltre 50.000, di cui 4.000 in Italia, richiedendo risorse, nuove competenze e supporto da parte di consulenti esterni e professionisti, creando interessanti prospettive di business.

La finalità principale che ha spinto il legislatore europeo a introdurre la CSRD consiste nel migliorare i contenuti dell'informativa di sostenibilità, aumentando la qualità, la comparabilità e la trasparenza dei dati ESG, contribuendo contestualmente a contrastare le pratiche di *Greenwashing* e *Socialwashing* grazie a una puntuale normazione. Altro obiettivo è ridurre l'onerosità del processo di reporting per le imprese, creando i presupposti favorevoli per soddisfare la crescente domanda di informazioni di sostenibilità<sup>53</sup>.

Le disposizioni della Direttiva, oltre ai soggetti che già ricadono all'interno degli obblighi della NFRD, si andranno ad applicare nei confronti di:

- Grandi imprese non quotate che, alla data di chiusura del bilancio redatto anche su base consolidata, abbiano superato almeno due requisiti tra:
  - 250 addetti medi in corso d'esercizio;
  - Almeno 20 milioni di euro di attivo patrimoniale;
  - Almeno 40 milioni di euro di fatturato.
- Piccole e medie imprese quotate, escluse le micro-imprese. Tra esse vengono compresi anche gli istituti di credito non complessi di piccole dimensioni e le imprese di assicurazione dipendenti da un gruppo.

---

<sup>51</sup> F. Bencini, V. Ferragina, F. Ferragina, M. Mancaruso, F. Ferrini, Controllo di gestione e sostenibilità. Finalità, implicazioni e metodologie di costruzione del Budget e del Reporting con una visione ESG integrata, *Il Sole 24 ore*, no. 1, 2021

<sup>52</sup> M. Bartolini, G. Moschini, Integrazione della sostenibilità nei sistemi di Performance Measurement and Management, *Controllo di gestione*, vol. 2, 2023, p. 28

<sup>53</sup> L. Dal Fabbro, *ESG. La Misurazione della sostenibilità*, Rubbettino, Catanzaro, 2022, p. 117

- Imprese e figlie di succursali con capogruppo extra-UE, per cui la capogruppo abbia prodotto in Unione europea ricavi netti superiori a 150 milioni di euro per ciascuno degli ultimi due esercizi consecutivi e almeno:
  - Un'impresa figlia soddisfi i requisiti dimensionali previsti dalla CSRD;
  - Una succursale abbia prodotto ricavi netti superiori a 40 milioni di euro nell'esercizio precedente.

L'informativa di sostenibilità dovrà essere necessariamente inserita in un'apposita sezione della Relazione sulla gestione del bilancio d'esercizio e non in un documento a parte - quale alternativa prevista dalla NFRD -, spingendo verso una proposta di report annuale integrato contenente informazioni di carattere economico-finanziario e non<sup>54</sup>.

Inoltre, per garantire il libero accesso e facilitare la lettura e la comparabilità delle informazioni, viene richiesto di divulgare l'informativa in formato digitale con linguaggio XHTML e con linguaggio di marcatura XBRL da dispositivo automatico.

Il tempo previsto per il recepimento della Direttiva nei singoli Stati membri è di massimo 18 mesi dalla data di entrata in vigore. A oggi l'Italia non ha ancora disposto una normativa di recepimento.

L'applicazione degli obblighi alle singole organizzazioni avverrà tuttavia in modo graduale in base alle loro caratteristiche dimensionali, così da riconoscere anche alle realtà più piccole e con minori risorse a disposizione, un lasso di tempo sufficiente per prepararsi adeguatamente alla rendicontazione di sostenibilità. Nei confronti di queste realtà la normativa sarà meno stringente e verrà richiesta un'attività di rendicontazione basata su principi proporzionati alle loro capacità, alle loro caratteristiche, alla portata e alla complessità delle loro attività<sup>55</sup>.

Nello specifico, la normativa prevede che:

1. A decorrere dal primo gennaio 2024, le disposizioni della Direttiva verranno applicate alle grandi imprese e agli enti di interesse pubblico rilevanti già destinatari degli obblighi di DNF. Il primo report di sostenibilità obbligatorio

---

<sup>54</sup>Fondazione OIBR, *Innovazioni introdotte dalla nuova direttiva europea sul reporting di sostenibilità e dei connessi standard EFRAG*, 2022

<sup>55</sup> Direttiva n. 2022/2464, art. 29-*quater*

- dovrà essere redatto nel 2025 con riferimento all'esercizio finanziario concluso nel 2024.
2. A decorrere dal primo gennaio 2025, le disposizioni della Direttiva verranno applicate alle grandi imprese non quotate e alle imprese madri di un grande gruppo. Il primo report di sostenibilità obbligatorio dovrà essere redatto nel 2026 con riferimento all'esercizio finanziario concluso nel 2025.
  3. A decorrere dal primo gennaio 2026, le disposizioni della Direttiva verranno applicate alle PMI quotate, alle istituzioni creditizie e assicurative piccole e non complesse. Il primo report di sostenibilità dovrà essere redatto nel 2027 con riferimento all'esercizio finanziario concluso nel 2026. A tali soggetti viene inoltre riconosciuta la possibilità di derogare agli obblighi imposti dalla normativa per due anni, fino al primo gennaio 2028, fatta salva la necessità di dichiarare i motivi per cui si siano avvalsi di tale opzione.
  4. A decorrere dal 2028, le disposizioni della Direttiva verranno applicate alle imprese extra-UE con un fatturato superiore a 150 milioni di euro prodotto in UE, con almeno un'affiliata o una succursale in UE.  
Il primo report di sostenibilità obbligatorio dovrà essere redatto nel 2029 con riferimento all'esercizio finanziario concluso nel 2028<sup>56</sup>.

In realtà, l'obbligo della normativa che richiede alle imprese di rendicontare relativamente agli impatti materiali, ai rischi e alle opportunità ESG dell'intera filiera produttiva, porterà una serie di soggetti "obbligati non obbligati" a essere indirettamente interessati dalle disposizioni della CSRD, in quanto fornitori o clienti facenti parte delle catene del valore delle imprese direttamente obbligate. Dato che questi soggetti sono spesso rappresentati da PMI, anch'esse sono chiamate ad adeguarsi alle normative per rimanere competitivi all'interno della filiera<sup>57</sup>.

Al fine di rendere uniforme e confrontabile l'informativa di sostenibilità, l'Unione ha deciso di predisporre e introdurre un'unica tipologia di standard "europeo" da applicare in fase di rendicontazione, per assicurare la qualità delle informazioni comunicate,

---

<sup>56</sup> Direttiva n. 2022/2464, art. 5, par. 2

<sup>57</sup> Nomisma, Il Bilancio di Sostenibilità: obbligo di legge o preziosa opportunità per la tua azienda? 2022, <https://www.nomisma.it/bilancio-di-sostenibilita-cosa-e-obbligo-di-legge/>



incaricando l'EFRAG ("European Financial Reporting Advisory Group"), organo di consulenza della Commissione europea in materia di rendicontazione aziendale, della loro predisposizione. Tali standard, noti come ESRS ("European Sustainability Reporting Standards"), adottati dalla Commissione europea e compatibili con i sistemi di reporting già diffusi a livello globale, mirano a portare a convergenza gli standard ESG. Essi presentano un'architettura articolata su tre livelli, di specificità crescente, che partono da un'informativa di base (*sector-agnostic*) fino a raggiungere un livello di dettaglio in base al settore merceologico (*sector-specific*) e alla specifica tipologia d'impresa (*entity-specific*)<sup>58</sup>. Le informazioni avranno sia natura quantitativa (grazie alla definizione di indicatori) e qualitativo-discorsiva, retrospettiva, ma anche prospettica, da includere nei piani di transizione da illustrare nell'informativa di sostenibilità.

Rispetto alla precedente normativa, alle imprese viene richiesto di individuare le questioni su cui rendicontare attraverso un'analisi di doppia materialità, aspetto che merita un approfondimento nel successivo sottoparagrafo.

Anche la direttiva CSRD propone un sistema di verifica delle informazioni incentrato sulla *limited assurance* da parte dei revisori legali dei conti, con l'auspicio di approdare progressivamente a una *reasonable assurance* come prevista per il bilancio economico-finanziario d'esercizio.

### **3.5.1. La doppia materialità nella rendicontazione di sostenibilità**

La materialità è un concetto che, nel contesto dell'informativa di sostenibilità, assume un ruolo chiave, poiché consente al management di individuare, talvolta in collaborazione con gli *stakeholder*, le questioni da rendicontare all'interno dei report.

Sebbene secondo Hicks le origini del concetto non risultino chiare, il termine fece la sua prima comparsa nel XIX secolo, quando venne impiegato dalla Corte inglese in un caso di falso in bilancio con l'accezione di "fatto rilevante, non trascurabile"<sup>59</sup>. Solo successivamente il concetto iniziò a essere utilizzato in contabilità, specie dopo il secondo conflitto mondiale, per indicare un'informazione che, qualora omessa o espressa in modo errato, può ragionevolmente condizionare il processo decisionale dei soggetti coinvolti

---

<sup>58</sup> M.G. Caroli, *Organizzazione e ruoli manageriali nella gestione sostenibile dell'impresa. L'esperienza attuale e le tendenze nelle "best in class" italiane*, Rubbettino, Catanzaro, 2022, p. 56

<sup>59</sup> E.L. Hicks, *Materiality*, *Journal of Accounting Research*, vol. 2(2), 1964, pp. 158-171

nelle vicende aziendali. In questo contesto, la materialità è strettamente connessa alla nozione di “rappresentazione veritiera e corretta” dei dati di bilancio, funzionale al supporto degli investitori e degli altri *stakeholder*.

Con la crescente centralità delle questioni ambientali e sociali, il concetto di materialità ha iniziato a trovare applicazione anche alla rendicontazione di sostenibilità, con lo scopo di orientare i soggetti responsabili nella selezione delle sole questioni rilevanti, al fine di evitare una sovrapproduzione informativa, assicurando al contempo completezza, efficacia e trasparenza dei contenuti<sup>60</sup>.

In materia di sostenibilità la CSRD ha introdotto la doppia materialità, quale principio dinamico che combina sotto di sé le prospettive dell'*impact materiality* e della *financial materiality*, alimentando la strategia delle aziende ma anche la loro capacità di comprendere e valutare in modo comprensivo rischi, opportunità e impatti<sup>61</sup>. Tale nuova prospettiva viene sintetizzata dalla definizione offerta da EFRAG, che afferma che “la *double materiality* è un concetto che fornisce criteri per determinare se una questione di sostenibilità debba essere inclusa nel report di sostenibilità dell’impresa. La *double materiality* è l’unione di due insiemi, (non l’intersezione) dell'*impact materiality* e della *financial materiality*. Una questione inerente alla sostenibilità soddisfa quindi i criteri della *double materiality* se è rilevante dal punto di vista dell'*impact materiality* o della *financial materiality* o da entrambe le prospettive”<sup>62</sup>.

La prospettiva dell'*impact materiality*, altresì nota come *environmental and social materiality*, reputa una questione di sostenibilità come rilevante quando l’organizzazione produce impatti significativi – positivi o negativi, effettivi o potenziali – sull’ambiente e/o sulle persone attraverso le proprie operazioni, i propri investimenti, i prodotti e/o servizi propri o della propria catena degli approvvigionamenti nel breve, medio o lungo termine. L'*impact materiality* adotta quindi un approccio *inside-out*, cioè riconosce la rilevanza di una tematica in virtù dell’impatto che l’organizzazione produce o contribuisce a produrre all’esterno, nei confronti dei diversi portatori d’interesse.

---

<sup>60</sup> Fondazione OIBR, *L’implementazione del principio di materialità: Linee guida applicative per identificare e monitorare la rilevanza delle questioni di sostenibilità*, settembre 2022, pp. 8-9

<sup>61</sup>M. Costa, Verso un mondo a doppia materialità. Il concetto pareva implicito, ma ora genera dubbi. E impone nuove visioni, *ESG Business Review*, 2022, [https://www.eticanews.it/wp-content/uploads/2022/04/122\\_125\\_IGI2022\\_Doppia-materialita\\_4pag.pdf](https://www.eticanews.it/wp-content/uploads/2022/04/122_125_IGI2022_Doppia-materialita_4pag.pdf)

<sup>62</sup> EFRAG, [Draft] ESRS 1 General Requirements, 2022

Ad esempio, l'impiego di fonti energetiche non rinnovabili nel processo produttivo è una tematica che ricade nella prospettiva dell'*impact materiality*, in quanto l'organizzazione genera o potrebbe generare impatti negativi sull'ambiente (inquinamento dell'aria dovuto alla produzione di gas serra riversati nell'atmosfera) e sulle persone (peggioramento delle condizioni di salute minando alla salubrità dell'ambiente).

La rilevanza di un impatto effettivo viene misurata valutando la *severity*, mentre quella di un impatto potenziale viene determinata considerando la *severity* e la probabilità di accadimento. La *severity* si determina sulla base di tre diverse componenti: la gravità, il perimetro di diffusione (quanto si propaga o propagherebbe l'impatto) e l'irrimediabilità dell'impatto (quanto è o sarebbe difficile porvi rimedio)<sup>63</sup>.

Oltre a tale prospettiva, la CSRD ha compiuto un ulteriore passo, estendendo il giudizio anche alla *financial materiality*. In essa, rispetto *all'impact materiality*, si adotta un approccio *outside-in*, volto a considerare i rischi e le opportunità derivanti dalla gestione, corretta o meno, di una determinata questione ESG da parte dell'impresa e l'effetto che essa potrebbe avere sui flussi finanziari dell'organizzazione nel breve, medio o lungo periodo<sup>64</sup>.

Nel caso sopracitato, ad esempio, la produzione di emissioni dovute all'utilizzo di fonti energetiche non rinnovabili potrebbe avere un impatto negativo per l'organizzazione sotto il profilo economico-finanziario, dal momento che la stessa deve pesare anche gli eventuali costi e investimenti da sostenere per correggere gli effetti negativi prodotti all'esterno (pagamento di sanzioni e/o tasse che producono effetti sui flussi di cassa dell'organizzazione, investimenti in progetti e/o impianti per ottenere energia pulita, etc.). A fronte dell'individuazione delle tematiche rilevanti per l'organizzazione e per gli *stakeholder* a vario titolo coinvolti nel business, la prioritizzazione delle tematiche avviene attraverso la loro sintesi complessiva all'interno della matrice di doppia materialità, quale strumento già descritto nel paragrafo 2.2 del capitolo precedente.

---

<sup>63</sup> Fondazione OIBR, *L'implementazione del principio di materialità: Linee guida applicative per identificare e monitorare la rilevanza delle questioni di sostenibilità*, 2022, p. 9

<sup>64</sup> M. Costa, Verso un mondo a doppia materialità. Il concetto pareva implicito, ma ora genera dubbi. E impone nuove visioni, *ESG Business Review*, 2022, [https://www.eticanews.it/wp-content/uploads/2022/04/122\\_125\\_IGI2022\\_Doppia-materialita\\_4pag.pdf](https://www.eticanews.it/wp-content/uploads/2022/04/122_125_IGI2022_Doppia-materialita_4pag.pdf)

### 3.6. Riflessioni in merito all’informativa di sostenibilità

Quando l’informativa di sostenibilità viene veicolata attraverso bilanci o report separati o integrati all’informativa economico-finanziaria, tali documenti assolvono la funzione di raccogliere, rendicontare e comunicare in modo trasparente i dati relativi alle performance dell’azienda sugli impatti ambientali, sociali e di governance (ESG) sia verso l’interno che verso l’esterno. Con l’approvazione della direttiva CSRD, l’informativa di sostenibilità verrà integrata alla Relazione sulla gestione del bilancio d’esercizio e risulterà pertanto soggetta al medesimo sistema sanzionatorio previsto per il falso in bilancio, rafforzando il contrasto al *Greenwashing* e al *Socialwashing*.

Tuttavia, al di là degli obblighi normativi rivolti a una minoranza, seppur crescente, di organizzazioni economiche, il report di sostenibilità è un documento che viene redatto per lo più in modo volontario e senza essere fino a oggi soggetto a veri e propri stringenti controlli, in quanto la normativa prevede attualmente una revisione limitata, meno onerosa, volta unicamente ad attestare la conformità dei metodi e dei contenuti con le disposizioni della normativa.

Specie per le medie e piccole aziende, ad oggi esenti da veri e propri obblighi, il bilancio di sostenibilità costituisce un documento strategico di comunicazione funzionale alla diffusione del virtuosismo e dell’impegno di sostenibilità delle aziende, generando una percezione favorevole nel mercato grazie a forme innovative e accattivanti di rappresentazione dei dati<sup>65</sup>.

Questo aspetto implica alcune riflessioni in merito alla scelta delle aziende di diffondere tali documenti in virtù di una reale volontà di rendicontazione trasparente delle effettive iniziative intraprese e dei risultati conseguiti, oppure per mere ragioni d’immagine e di miglioramento della propria legittimazione sociale<sup>66</sup>.

La trasparenza, principio cardine dell’attività di rendicontazione, richiede all’azienda di fornire dettagliate spiegazioni in merito ai propri impatti, rischi e opportunità, evitando di esprimersi in modo autoreferenziale e contraddittorio, od omettendo deliberatamente

---

<sup>65</sup> Nomisma, Il Bilancio di Sostenibilità: obbligo di legge o preziosa opportunità per la tua azienda? 2022, <https://www.nomisma.it/bilancio-di-sostenibilita-cosa-e-obbligo-di-legge/>

<sup>66</sup> C. Brusini, Bilancio di sostenibilità, l’efficacia è solo sulla carta. E nessuno lo controlla, “IlFattoQuotidiano.it”, 2015, <https://www.ilfattoquotidiano.it/2015/03/07/bilancio-sostenibilita-lefficacia-carta-nessuno-controlla/1258049/>

informazioni rilevanti qualora determinati risultati non siano stati raggiunti rispetto agli obiettivi prefissati<sup>67</sup>.

Per limitare i margini di discrezionalità dei documenti di sostenibilità, evitando che gli stessi vengano considerati come “libroni pieni di parole ma con pochi numeri”<sup>68</sup>, sottoforma di estese narrazioni, ma privi di effettiva valenza strumentale sotto il profilo della pianificazione e della gestione, è auspicabile ricorrere all’adozione di sistemi di pianificazione e controllo della sostenibilità e di opportuni sistemi di misurazione delle performance, definiti sulla base di standard universalmente validi che favoriscano una più oggettiva e confrontabile determinazione degli impatti in un’ottica di doppia materialità, in modo da garantire il monitoraggio delle performance e degli eventuali rischi e opportunità nel tempo, agevolando l’identificazione e l’applicazione di misure correttive, per meglio soddisfare le esigenze conoscitive degli investitori e di altri *stakeholder*. Per essere funzionali al monitoraggio del percorso verso la sostenibilità e rispondere realmente alle esigenze di responsabilità informativa, tali sistemi di rilevazione devono avere natura multidimensionale e *multistakeholder*, includere indicatori affidabili per misurare gli *outcome* sociali e ambientali, per poterli infine integrare con i dati relativi alle performance economico-finanziarie dell’impresa<sup>69</sup>.

---

<sup>67</sup> *Ibidem*

<sup>68</sup> M. Molteni, in “Bilancio di sostenibilità, l’efficacia è solo sulla carta. E nessuno lo controlla” di C. Brusini, 2015, <https://www.ilfattoquotidiano.it/2015/03/07/bilancio-sostenibilita-lefficacia-carta-nessuno-controlla/1258049/>

<sup>69</sup> G. D’Onza, L’orientamento delle aziende ad uno sviluppo sostenibile: quale contributo da parte dei sistemi di management e controllo? *Management control*, 2022, Milano, p. 11



## **IV. La pianificazione della sostenibilità e la misurazione delle performance rendicontabili**

Un percorso di sostenibilità efficacemente gestito dalle organizzazioni economiche, che intendano mantenersi durevoli nel tempo e creare valore diffuso gestendo il business in modo responsabile, richiede la definizione e l'implementazione di adeguati strumenti di pianificazione, di controllo e di misurazione delle performance, per fornire supporto alla valutazione, alla formulazione della strategia aziendale e alla sua traduzione operativa in azioni. Questo attraverso un insieme di indicatori per un'oggettiva verifica della coerenza, della distanza e/o dei progressi compiuti rispetto ai temi e agli obiettivi strategici rilevati con l'analisi di materialità<sup>1</sup>.

Come sostenuto da Peter Drucker, “*you can't manage what you can't measure*”, ossia “non puoi gestire quello che non puoi misurare”. Quest'affermazione indica, infatti, che in assenza di strumenti che permettano di comprendere e gestire i risultati conseguiti, è impossibile quantificare i progressi e migliorare i processi necessari per il raggiungimento degli obiettivi auspicati. Lo scopo è consentire alle aziende di migliorare le proprie scelte e i propri comportamenti in una prospettiva di lungo termine, rendendo trasparente la propria posizione a tutti i soggetti coinvolti<sup>2</sup>.

La redazione del report di sostenibilità spesso rappresenta una prima forma di approccio a tale tematica, attraverso la comunicazione e la divulgazione esterna degli impegni e degli impatti generati dall'operatività aziendale lungo le tre direttrici ESG, riassumendo all'interno di un documento il complesso delle iniziative attuate.

In una seconda fase, più consolidata e consapevole, l'integrazione degli aspetti di sostenibilità nella strategia orienta le aziende verso la definizione di un progetto di medio-lungo termine mediante l'adozione di strumenti di supporto alla pianificazione e al controllo delle performance, non solo da una prospettiva economico-finanziaria, ma

---

<sup>1</sup> Bocconi School of Management, *Rapporto di ricerca per Greentire S.c.r.l., Indicatori di performance per la sostenibilità*, 2014, p. 10

<sup>2</sup> F. Balluchi, *La valutazione delle performance socio-ambientali. Indicatori e modelli interpretativi*, Giappichelli, Torino, 2013, p. 39

incorporando le dimensioni ambientale e sociale, offrendo così una maggiore ampiezza informativa che guarda anche al futuro.

Con il termine pianificazione strategica ci si riferisce al processo con cui vengono formulate e valutate le strategie aziendali in vista del conseguimento degli obiettivi di fondo della gestione<sup>3</sup>. Tale processo viene effettuato mediante la definizione di politiche e piani che consentono di dare concreta attuazione all'impianto strategico, a seguito dell'individuazione dei fabbisogni informativi e dei rischi connessi al business<sup>4</sup>.

La letteratura economico-aziendale ha ampiamente indagato la relazione tra strategia e sistemi di misurazione della performance, nell'assunto che la prima incida sulla progettazione dei secondi. La logica di tale relazione sta nel fatto che la strategia, indirizzando le azioni per massimizzare il valore economico, guida la progettazione dei sistemi di controllo affinché possano orientarne l'attuazione con coerenti misure di performance<sup>5</sup>.

Con riferimento alla sostenibilità, uno studio condotto da Burritt e Schaltegger evidenzia come la relazione tra strategie di sostenibilità e misurazione delle relative performance sia stata indagata nell'ultimo quindicennio sotto due diverse prospettive: la critica e la manageriale<sup>6</sup>.

Secondo la prima, la misurazione della sostenibilità è da intendersi come un complesso di convenzioni a cui le aziende sentono di dover aderire per via delle pressioni esercitate da soggetti interni ed esterni. In questo caso, le convenzioni non vengono assunte per un reale convincimento dell'importanza di raccogliere dati e di misurare gli esiti conseguiti, ma unicamente per conformarsi a una "moda" che secondo gli studiosi sarà destinata a esaurirsi<sup>7</sup>.

Secondo la prospettiva manageriale, invece, i sistemi di misurazione rappresentano strumenti di supporto per guidare il management nel processo decisionale relativo all'attuazione della strategia di sostenibilità. Se il report di sostenibilità si configura come

---

<sup>3</sup> L. Brusa, L. Zamproga, *Pianificazione e controllo di gestione*, Etas, Milano, 1991

<sup>4</sup> P.M. Ferrando, F. Francioli, M. Pellicelli, *Creazione di valore e reporting integrato*, Giappichelli, Torino, 2017, p. 4

<sup>5</sup> A. Costantini, F. Zanin, M. Fasan, Strategia, incertezza ambientale e balanced scorecard. Quali impatti sulla performance aziendale?, *Management control*, vol. 2, 2019, p. 44

<sup>6</sup> R.L. Burritt, S. Schaltegger, Sustainability accounting and reporting: fad or trend?, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 23(7), 2010, pp. 830-832

<sup>7</sup> G. Aras, D. Crowther, Corporate sustainability reporting: A Study in Disingenuity?. *Journal of business ethics*, vol. 87, Supplement 1, 2009, pp. 279-288



risultato di un tale modo di operare, allora esso non è da considerarsi esclusivamente come documento di *accountability* esterna, ma anche come strumento di supporto per la pianificazione e per il controllo dell'effettivo andamento della strategia.

La prospettiva manageriale si articola ulteriormente in tre differenti approcci, che descrivono i modi con cui la misurazione delle performance può contribuire allo sviluppo sostenibile:

1. L'approccio *inside-out*, di gestione interna, secondo cui la misurazione delle performance di sostenibilità è l'esito di un processo che prende avvio dalla raccolta di dati interni alla strategia fino alla comunicazione delle informazioni a tutti i portatori d'interesse. Per rendere possibile ciò è necessario tradurre le strategie di sostenibilità in indicatori di performance che assumono rilevanza nella gestione aziendale, in quanto consentono di supportare i manager nel processo decisionale per implementare la strategia di sostenibilità.
2. L'approccio *outside-in*, secondo cui le attività di gestione e di misurazione delle performance sostenibili devono essere stabilite secondo le interazioni che l'azienda intrattiene con tutti gli *stakeholder*, tenendo in considerazione le loro esigenze, i loro obiettivi e le loro visioni. Il sistema di misurazione serve qui per comunicare con gli *stakeholder*, comprendere le loro aspettative e gestirle adeguatamente attraverso indicatori significativi. Tale approccio viene tipizzato dalla *Global Reporting Initiative* che offre gli strumenti per pubblicare i report di sostenibilità.
3. L'approccio *twin-track* rappresenta una combinazione dei due approcci sopra descritti, a dimostrazione di come un sistema di gestione e di misurazione della sostenibilità debba soddisfare contemporaneamente le esigenze informative dei vertici aziendali e quelle degli interlocutori esterni, evidenziando un collegamento tra la visione manageriale e quella degli *stakeholder*<sup>8</sup>.

Con riferimento al primo approccio, una delle metodologie di gestione e misurazione delle performance maggiormente avvalorate dalla letteratura e implementate da diverse

---

<sup>8</sup> R.L. Burritt, S. Schaltegger, Sustainability accounting and reporting: fad or trend?, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 23(7), 2010, pp. 831-842

aziende (anche se ancora poche in Italia), tra cui Apple Inc., Lavazza e Banca Intesa, capace di fornire un modello di riferimento per dare una risposta ai bisogni manageriali, per facilitare il legame tra strategia aziendale e gestione operativa e per migliorare le prestazioni complessive in ottica di creazione di valore economico, è la Balanced Scorecard (BSC), elaborata nel 1992 da Kaplan e Norton<sup>9</sup>, successivamente adattata con altre viste ai fabbisogni di gestione della sostenibilità nella Sustainability Balanced Scorecard (SBSC).

Si tratta di uno strumento di direzione che può svolgere un ruolo critico a supporto dei vertici aziendali nell'esplicitazione e nella comunicazione della strategia aziendale, nella sua traduzione in azioni di gestione operativa, nella pianificazione delle azioni per il raggiungimento degli obiettivi e nell'attivazione di processi di monitoraggio continuo delle performance nel tempo, non limitati a un confronto tra risultati effettivi e definiti a preventivo, ma aperti a un'analisi storica pluriennale, relativizzando e comparando gli esiti anche con quelli raggiunti da altre imprese<sup>10</sup>.

#### **4.1. La Balanced Scorecard**

La Balanced Scorecard è un modello situazionale di misurazione multidimensionale delle performance a supporto della direzione aziendale che, rispetto a quelli proposti dalla contabilità tradizionale - che mettono in evidenza i risultati dell'agire dell'impresa, ma che di fatto forniscono indicazioni limitate, di breve periodo e relative a fenomeni passati - consente di superare le sole logiche del profitto annuale e di considerare la performance in termini globali.

Tale strumento ha infatti il vantaggio di fornire una visione di lungo termine attraverso il bilanciamento tra misure finanziarie e non monetarie, nell'assunzione che il successo aziendale non dipende unicamente dall'efficace investimento di capitali, quantificato con gli indici tradizionali (ROI, ROE, EBITDA, posizione finanziaria netta, etc.), ma anche dalla capacità di migliorare, creare conoscenza e di tener conto delle influenze esercitate

---

<sup>9</sup> Si fa riferimento all'opera del 1992 di R.S. Kaplan, D.P. Norton, *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*.

<sup>10</sup> A. Bubbio, *Il controllo di gestione che si dovrebbe fare, ma non si fa*, *Sviluppo & Organizzazione*, n. 247, Este, Milano, 2012, pp. 28-38

dai clienti e dagli altri *stakeholder*. L'attenzione verso un unico fattore con uno sguardo di breve periodo potrebbe infatti rivelarsi fatale<sup>11</sup>.

Tale strumento consente, pertanto, di considerare in modo equilibrato, per ogni specifica impresa e unità d'affari, anche quelle grandezze fisico-quantitative o qualitative che altrettanto impattano sul successo economico-finanziario del business, affiancando il management nella comprensione del complesso meccanismo di creazione del valore economico-aziendale e fornendo una chiave di lettura per impostare le linee del cambiamento strategico e gestionale<sup>12</sup>.

La Balanced Scorecard, in italiano “scheda di valutazione bilanciata” o “cruscotto aziendale bilanciato”, è uno strumento che nasce dalla combinazione di due strumenti: la mappa strategica e le scorecard<sup>13</sup>.

La mappa strategica è lo strumento fondamentale della BSC, in quanto consente di individuare un numero limitato di variabili di successo e di rischio interni ed esterni (se ne consigliano al massimo una ventina), secondo il principio della selettività massima, nell'intento di indurre i manager a considerare solamente i fattori critici strategicamente rilevanti collegati al business specifico, alla missione aziendale e agli obiettivi di strategia competitiva.

La BSC, grazie alla sua flessibilità di progettazione, consente ai manager di guardare al business e al suo andamento da molteplici ambiti d'osservazione, non solo dalla prospettiva economico-finanziaria, ma anche da altre tre prospettive (rappresentate visivamente con le scorecard), quali *driver* attraverso cui la performance aziendale può essere strategicamente indirizzata e monitorata nel tempo, riconducendole in un unico quadro di riferimento, formulando un sistema gerarchico di variabili per ciascuna di esse, di obiettivi, indicatori di performance (KPI) e metriche, specifici per ogni azienda e modificabili nel tempo in base alle condizioni di contesto per misurare il livello di conseguimento di ciascuno.

La mappa strategica è lo strumento senza il quale non è possibile disporre di una BSC efficace, in quanto costituisce il *framework* che rappresenta visivamente e che comunica

---

<sup>11</sup> R.S. Kaplan, D.P. Norton, The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance, *Harvard Business Review*, 1992, pp. 71-79

<sup>12</sup> A. Costantini, F. Zanin, M. Fasan, Strategia, incertezza ambientale e *balanced scorecard*. Quali impatti sulla performance aziendale?, *Management control*, 2019, p. 43

<sup>13</sup> A. Bubbio, Progettare un controllo di gestione strategico. Possibili linee guida, *Performance&Management*, 2011, [www.performancemanagement.it](http://www.performancemanagement.it), p. 62

la strategia e i processi necessari per la sua realizzazione, evidenziando le catene di rapporti causa-effetto che sussistono tra missione, intenti strategici e variabili di gestione operativa nelle quattro prospettive. La sua elaborazione deve rappresentare l'esito di un lavoro collegiale del team di vertice, non di un'analisi deduttiva svolta "a tavolino"<sup>14</sup>.

Secondo l'impostazione di Kaplan e Norton, le quattro prospettive che incidono sul successo del business sono:

- La **prospettiva della clientela**: "Come ci vedono i clienti?"
- La **prospettiva dei processi gestionali interni**: "In che cosa dobbiamo eccellere?"
- La **prospettiva dell'innovazione e dell'apprendimento**, anche detta dell'apprendimento e della crescita: "Possiamo continuare a migliorare e creare valore?"
- La **prospettiva finanziaria**: "Come appariamo agli *shareholders*?"<sup>15</sup>

In seguito, per ogni indicatore relativo alle variabili inserite nelle quattro scorecard, vanno specificati, all'interno delle apposite colonne, target e azioni utili alla realizzazione dell'obiettivo identificato<sup>16</sup>.

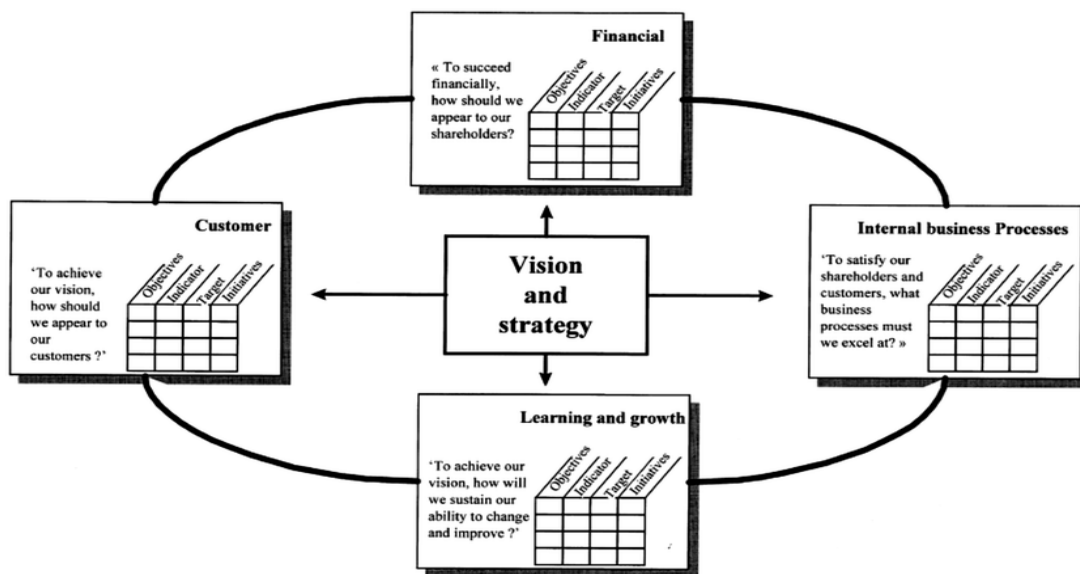
È bene individuare anche le risorse necessarie alla realizzazione dell'obiettivo e i soggetti incaricati.

---

<sup>14</sup> A. Bubbio, L'impatto della sostenibilità sui sistemi di pianificazione e controllo di gestione, in "Sostenibilità, impresa e stakeholder. Profili manageriali, finanziari e operativi del bilancio sostenibile" P. Tettamanzi (a cura di), Giuffrè, Milano, 2023, p. 135

<sup>15</sup> R.S. Kaplan, D.P. Norton, The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance, *Harvard Business Review*, Boston, 1992, pp. 71-79

<sup>16</sup> A. Bubbio, Progettare un controllo di gestione strategico. Possibili linee guida, *Performance & Management*, 2011, [www.performancemanagement.it](http://www.performancemanagement.it), p. 62



Fonte: Kaplan and Norton, *The Balanced Scorecard*, 1996

La *customer perspective* costituisce la visione della clientela, dal cui soddisfacimento l'azienda mira a ottenere vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti che operano nel medesimo segmento di mercato. Tenendo conto di tale prospettiva, i manager, ad esempio, sono tenuti a individuare obiettivi e iniziative, traducendoli in specifici indicatori e misure da monitorare relativamente a tempo, qualità, prestazioni e costi, quali principali elementi d'interesse per i clienti. Esempi sono i tempi di consegna dei prodotti, i tassi di difettosità e i livelli di soddisfazione.

Nella prospettiva dei processi interni, i manager devono focalizzarsi sull'individuazione dei processi, delle decisioni, delle operazioni interne strategiche che consentono di soddisfare i bisogni dei clienti, oltre che dei fattori che impattano sulla qualità, sul ciclo produttivo, sulla produttività e sulle competenze dei dipendenti.

All'interno di tale prospettiva, vanno determinati gli obiettivi che consentono all'impresa di mantenere una leadership di mercato, identificando per ciascuno una serie di misure specifiche, influenzate dalle azioni dei dipendenti, in quanto con la loro attività essi contribuiscono alla realizzazione della missione aziendale. Esempi di obiettivi sono l'innovazione tecnologica, l'introduzione di un nuovo prodotto, l'eccellenza produttiva. Tuttavia, poiché per la direzione è impossibile monitorare tutte le azioni svolte dai dipendenti, una funzione rilevante è attribuita ai sistemi informativi che consentono di disaggregare le misure di sintesi. Quando un valore inaspettato di un indicatore compare

nella Balanced Scorecard, i suddetti sistemi consentono infatti ai manager di risalire alle fonti del problema, scomponendo il dato<sup>17</sup>.

La terza prospettiva dell'innovazione e dell'apprendimento costituisce uno degli aspetti più innovativi dello strumento e nasce dall'esigenza di garantire alle imprese successo competitivo nel tempo. La capacità delle imprese di mantenersi competitive innovando, migliorando e apprendendo è strettamente correlata con il loro valore: è attraverso l'introduzione di nuovi prodotti e il miglioramento dei processi esistenti che un'azienda riesce a entrare in nuovi mercati e ad incrementare i propri margini, crescendo e creando contestualmente valore per i propri azionisti. In tale prospettiva, pertanto, si cerca di misurare la capacità di un'impresa di attingere dall'esperienza traducendo l'insieme delle conoscenze in preziose spinte per l'innovazione. La prospettiva, in particolare, considera anche le caratteristiche del "patrimonio umano" dell'azienda, i livelli di conoscenza, la coesione, la dedizione e l'impegno di dirigenti e personale<sup>18</sup>.

In tale prospettiva, pertanto, confluiscono tutti gli indicatori che consentono di misurare questi aspetti immateriali, anche se più difficili da quantificare. Esempi a tal riguardo sono i tassi di miglioramento relativi alle puntualità delle consegne dei prodotti, alle tempistiche per il processo produttivo e alle misure dei livelli di difettosità dei prodotti, ma anche i livelli di soddisfazione dei lavoratori, la motivazione, l'attitudine all'apprendimento, etc.<sup>19</sup>

La prospettiva finanziaria è quella da cui si parte nell'analisi per individuare i fabbisogni di pianificazione e controllo e rappresenta l'ambito di osservazione verso il quale tutte le prospettive precedentemente descritte sono orientate.

Gatti definisce tale prospettiva come un quadro di sintesi degli effetti sulle altre prospettive<sup>20</sup>.

---

<sup>17</sup> R.S. Kaplan, D.P. Norton, *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*, *Harvard Business Review*, Boston, 1992, p. 75

<sup>18</sup> F. Balluchi, *La valutazione delle performance socio-ambientali. Indicatori e modelli interpretativi*, Giappichelli, Torino, 2013, pp. 32-33

<sup>19</sup> *Ibidem*

<sup>20</sup> M. Gatti, *La Balanced Scorecard*, in S. Marasca, C. Cattaneo (a cura di), *“Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti”*, Giappichelli, Torino, 2021

Figge et al. la definiscono come il punto di arrivo delle catene di relazioni causa-effetto riferite alle altre prospettive<sup>21</sup>.

Tutte le misure scelte dovrebbero, infatti, costituire l'anello della catena dei rapporti causa-effetto per il miglioramento della performance finanziaria.

Gli obiettivi e gli indicatori si riferiscono al livello di profittabilità dell'impresa, alla crescita delle vendite, al valore creato per gli azionisti o alla generazione di *cash flow* e devono essere definiti per ciascuna unità del business. I risultati economici e il loro livello di conseguibilità, quali principali obiettivi, sono correlati al successo di mercato e alla soddisfazione del cliente<sup>22</sup>.

La *vision* e la strategia aziendale e gli obiettivi individuati in ciascuna prospettiva vengono tradotti operativamente attraverso il ricorso a indicatori che si suddividono in due categorie, ciascuna con le proprie caratteristiche: *lagging indicators* e *leading indicators*.

I *lagging indicators* misurano a consuntivo, con una visione retrospettiva, il livello di raggiungimento degli obiettivi strategici di lungo termine (*outcome*) formulati per ogni variabile identificata.

I *leading indicators*, invece, costituiscono i driver che orientano le performance future definendo in che modo gli obiettivi strategici, rappresentati dai *lagging indicators*, dovrebbero essere realizzati. Essi non hanno carattere generale, ma vengono determinati sulla base delle specifiche caratteristiche dell'unità d'affari, dei vantaggi competitivi dell'impresa e della strategia di unità<sup>23</sup>. In particolare, essi si adattano allo svolgimento di azioni di controllo, in quanto consentono di misurare l'efficacia del sistema di gestione, fungendo da "campanello d'allarme" in presenza di eventuali errori o punti deboli.

Le imprese, quindi, possono porsi come obiettivi (*lagging indicators*) l'incremento della produttività, l'aumento dei ricavi o la riduzione dei costi, al cui raggiungimento concorrono anche le misure comprese nelle altre prospettive, in quanto collegate da

---

<sup>21</sup> F. Figge, T. Hahn, S. Schaltegger, M. Wagner, The Sustainability Balanced Scorecard – linking sustainability management to business strategy, *Business strategy and the Environment*, vol. 11, 2002, pp. 269-284

<sup>22</sup> S. Schaltegger, F. Lüdeke-Freund, The Sustainability Balanced Scorecard. Concept and the Case of Hamburg Airport, *SSRN Electronic Journal*, 2011, p. 7

<sup>23</sup> F. Figge, T. Hahn, S. Schaltegger, M. Wagner, The Sustainability Balanced Scorecard – linking sustainability management to business strategy, *Business strategy and the Environment*, vol. 11(5), 2002, pp. 269-284

relazioni a catena causa-effetto che creano network che riflettono gli aspetti fondamentali per tradurre con successo la strategia.

#### **4.2. Dalla Balanced Scorecard alla Sustainability Balanced Scorecard**

La Balanced Scorecard è uno strumento che, grazie alla sua duttilità e multidimensionalità, può essere adattato alle esigenze di pianificazione, gestione e traduzione di una strategia di sostenibilità esistente in azioni operative.

Con la crescente importanza riconosciuta alle questioni ambientali e sociali, molte aziende hanno introdotto negli ultimi decenni sistemi di gestione delle relative performance. Questi sistemi, tuttavia, sono stati raramente integrati nel sistema di gestione generale e ciò ha spesso portato a considerare la gestione degli aspetti ambientali e sociali come non collegata al successo economico di lungo termine dell'azienda, senza stabilire il loro effettivo contributo alla creazione di valore<sup>24</sup>. Dato che l'approccio *triple bottom line* richiede alle aziende di perseguire simultaneamente miglioramenti delle performance ambientali, sociali ed economiche e di governarne adeguatamente gli impatti, questa mancanza d'integrazione si è rivelata un ostacolo per la gestione della sostenibilità.

La Sustainability Balanced Scorecard (SBSC), pertanto, può rappresentare una soluzione percorribile rispetto a tale problematica, in quanto consente di combinare alle quattro prospettive convenzionali della BSC le dimensioni relative alla sostenibilità, gestendo in modo integrativo i relativi problemi secondo un approccio olistico che agevola il conseguimento di una posizione permanente di vantaggio competitivo<sup>25</sup>.

Tale strumento deve essere implementato non in termini generici, ma con riferimento a una specifica unità di business all'interno di cui vanno combinati i fattori ambientali e sociali.

Schaltegger e Wagner hanno suggerito che la SBSC costituisce uno strumento che supporta le aziende anche nella gestione efficace delle richieste dei diversi *stakeholder*,

---

<sup>24</sup> *Ibidem*

<sup>25</sup> C. Mio, A. Costantini, S. Panfilo, Performance measurement tools for sustainable business: A systematic literature review on the sustainability balanced scorecard use, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 29(2), 2022, pp. 367-384



oltre che nell'implementazione della strategia di sostenibilità, in quanto considera anche le loro visioni<sup>26</sup>.

#### 4.2.1. I vantaggi della Sustainability Balanced Scorecard

La gestione e il controllo delle questioni di sostenibilità attraverso la Sustainability Balanced Scorecard possono apportare alcuni vantaggi alle aziende in quanto:

- Molte questioni ambientali e sociali hanno natura non finanziaria e vengono espresse attraverso metriche quantitative non monetarie o qualitative, in quanto attinenti a risorse intangibili. Tale strumento, come precedentemente illustrato, permette infatti di includere fattori che non possono essere monetizzati, bilanciando gli aspetti ambientali e sociali di sostenibilità con quelli di carattere economico-finanziario.
- Gli impatti ambientali e sociali prodotti dall'attività delle organizzazioni economiche e i relativi miglioramenti si possono osservare generalmente in un arco temporale di medio-lungo termine e ciò richiede anche ai vertici di adottare la medesima logica. Combinando al suo interno logiche di breve e lungo termine, la Balanced Scorecard rappresenta uno strumento adatto a incorporare le questioni di sostenibilità, i cui impatti non sono visibili o percepibili in tempi ridotti.
- La multidimensionalità dello strumento consente ai manager di perseguire simultaneamente obiettivi ESG rispetto ad altre metodologie che richiedono invece di focalizzarsi su una sola dimensione alla volta.
- I sistemi di misurazione delle performance legate agli aspetti della sostenibilità prevedono la definizione di *lagging indicators* (relativi alla determinazione degli *outcome*) e *leading indicators* (driver di performance), adattandosi alla struttura della Balanced Scorecard<sup>27</sup>.
- Una gestione della sostenibilità economicamente sensata non viene danneggiata dalle crisi economiche, poiché viene praticata anche quando le aziende non si

---

<sup>26</sup> S. Schaltegger, M. Wagner, Integrative Management of Sustainability Performance, Measurement and Reporting, *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, vol. 3(1), 2006, pp. 1-19

<sup>27</sup> C. Mio, A. Costantini, S. Panfilo, Performance measurement tools for sustainable business: A systematic literature review on the sustainability balanced scorecard use, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 29, n. 2, 2022, pp. 367-384

trovano in una condizione di successo, a differenza di approcci che guardano unicamente alla dimensione finanziaria, dove, in condizioni di criticità, si procede con il taglio di tutte le voci di costo che non contribuiscono al successo finanziario dell'azienda<sup>28</sup>.

#### **4.2.2. Gli approcci per integrare gli aspetti ambientali e sociali nella Balanced Scorecard**

Figge et al. individuano tre possibili modalità con cui incorporare gli aspetti ambientali e sociali all'interno della Balanced Scorecard, da definire per singole *business unit*.

1. Integrare gli aspetti ambientali e sociali all'interno delle tradizionali quattro prospettive.

Tale soluzione prevede che gli elementi della sostenibilità, già parte dei sistemi di mercato e strategicamente rilevanti all'interno delle quattro prospettive, diventino parte della BSC e vengano considerati in automatico all'interno delle relazioni gerarchiche di causa-effetto, assicurando una piena integrazione *value-oriented* di tali aspetti nel generale sistema di controllo strategico<sup>29</sup>. Inoltre, per ogni nuova variabile ambientale e sociale identificata, vanno definiti una serie di *lagging* e di *leading indicators*, target e iniziative che, in coerenza con le logiche della BSC, devono essere direttamente o indirettamente collegati alla prospettiva finanziaria. Scarsa attenzione viene infatti riservata ai processi di transazione che non rientrano nei meccanismi di mercato, perciò tale modalità può essere adottata per quegli aspetti ambientali e sociali già parte del sistema di mercato.

2. Introdurre una nuova prospettiva per prendere in considerazione gli aspetti ambientali e sociali.

Dal momento che le componenti ambientali e sociali costituiscono esternalità non ancora pienamente integrate nei processi di scambio di mercato attraverso l'assegnazione di un prezzo, in quanto costrutti sociali che non traggono la propria

---

<sup>28</sup> F. Figge, T. Hahn, S. Schaltegger, M. Wagner, The Sustainability Balanced Scorecard – linking sustainability management to business strategy, *Business strategy and the Environment*, vol. 11, 2002, pp. 269-284

<sup>29</sup>F. Berti, La Balanced Scorecard come strumento di misurazione dei fattori intangibili e della sostenibilità ambientale, *Economia Marche Journal of Applied Economics*, vol. 37(1), 2018, p. 26

origine da un sistema di mercato, la struttura standard della BSC, che invece riflette tale sistema, deve essere ampliata mediante l'aggiunta di un'ulteriore prospettiva.

Figge et al. definiscono tale prospettiva aggiuntiva come “*non-market perspective*”, la quale incorpora tutti gli aspetti ambientali e sociali che non vengono integrati nel sistema di mercato, ma che sono rilevanti per l'esecuzione della strategia aziendale e per il successo dell'azienda. Essi, infatti, possono produrre effetti sulle performance delle aziende nelle quattro prospettive della BSC tradizionale. Come per le prospettive parte del sistema di mercato, anche per la “*non-market perspective*” vanno individuati obiettivi, target e azioni per conseguirli. Tali misure vanno sempre ricondotte alla prospettiva finanziaria attraverso le catene di rapporti causa-effetto, assicurando in tal modo una gestione che integra anche gli aspetti esterni alle logiche di mercato.

L'introduzione di una nuova prospettiva, tuttavia, può essere compiuta solamente dopo aver definito la strategia.

L'approccio qui descritto e il precedente non si escludono mutualmente, ma possono essere adottati simultaneamente, in quanto alcuni indicatori ambientali e sociali possono essere incorporati nelle quattro prospettive della struttura convenzionale della BSC, mentre altri, invece, possono essere raggruppati all'interno della prospettiva alternativa *non-market*<sup>30</sup>.

### 3. Formulare una specifica scorecard ambientale e/o sociale.

Questa nuova scorecard rappresenta un'estensione delle due precedenti varianti e viene impiegata per coordinare, organizzare e distinguere gli aspetti ambientali e sociali in seguito alla definizione della loro rilevanza strategica e della loro posizione nelle catene dei rapporti causa-effetto. Questa terza variante può essere definita solamente dopo aver implementato una delle due precedenti modalità, mediante l'integrazione degli aspetti ambientali e sociali nella struttura convenzionale della BSC<sup>31</sup>.

---

<sup>30</sup> C. Mio, A. Costantini, S. Panfilo, Performance measurement tools for sustainable business: A systematic literature review on the sustainability balanced scorecard use, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 29(2), 2022, pp. 367-384

<sup>31</sup> F. Figge, T. Hahn, S. Schaltegger, M. Wagner, The Sustainability Balanced Scorecard as a Framework to Link Environmental Management Accounting with Strategic Management, University of Lueneburg, 2003, pp. 17-40

Di diverso avviso è Alberto Bubbio, il quale concorda con il primo approccio e ritiene che sia da sconsigliare l'introduzione di una quinta prospettiva che farebbe venir meno la semplicità e la selettività delle variabili, qualità che consentono al management di potersi focalizzare unicamente sugli aspetti che realmente contano per attuare la strategia.

Ad esempio, nella SBSC può essere sufficiente introdurre nella *Financial perspective* la variabile "Reputazione aziendale", riferita alla percezione che i diversi *stakeholder* hanno in merito alla bontà delle azioni intraprese dall'azienda in materia sociale e sull'impatto ambientale.

Secondo questa logica, sarebbe pertanto opportuno rinominare tale prospettiva in "Prospettiva dei Risultati" (relativa ai risultati finanziari, ambientali e sociali) e se a ciò viene collegata anche la redazione di un report di sostenibilità, allora questo consentirà di esprimere al mercato le azioni intraprese, monitorando la reputazione in modo ancor più efficace<sup>32</sup>.

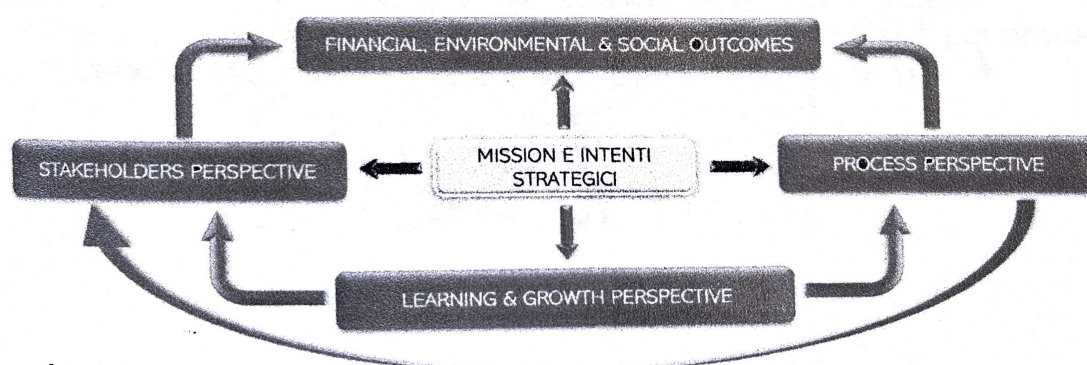
Inoltre, secondo Bubbio, la *customer perspective* si dovrebbe trasformare in "*Stakeholder perspective*" per dare attuazione a una strategia di sostenibilità prendendo in considerazione, oltre alle istanze e alle aspettative dei clienti, anche quelle di tutti i soggetti che ruotano attorno all'impresa, come fornitori, dipendenti e istituzioni pubbliche, locali e nazionali, individuando le rispettive misure e i target.

Non si modificano invece le prospettive relative alla performance dei processi interni e al grado d'innovazione e apprendimento, che si arricchiscono e vedono il collocamento di nuove risorse intangibili.

Dal punto di vista metodologico, le analisi rimangono invariate rispetto a quelle della BSC: quello che cambia è l'introduzione di nuovi indicatori-metriche per le nuove variabili legate agli impatti che l'azienda intende avere in termini di sostenibilità.

---

<sup>32</sup> A. Bubbio, L'impatto della sostenibilità sui sistemi di pianificazione e controllo di gestione, in "Sostenibilità, impresa e stakeholder. Profili manageriali, finanziari e operativi del bilancio sostenibile", P. Tettamanzi (a cura di), Giuffrè, Milano, 2023, pp. 144-145



Fonte: *Sostenibilità, impresa e stakeholder*, P. Tettamanzi (a cura di), p. 147

Seguendo la posizione di Bubbio, è possibile delineare un sintetico processo di progettazione e implementazione della SBSC quale esito dell'integrazione degli elementi della strategia socio-ambientale nella BSC.

#### 4.2.3. Un processo per la progettazione della SBSC nelle aziende italiane

Oggi sono pochi gli studi che segnalano quanto è diffuso lo strumento della Balanced Scorecard in Italia. Una ricerca piuttosto datata, condotta nel 2006 dall'Università Cattaneo – Liuc ha evidenziato che nel contesto italiano non molte aziende conoscono lo strumento della BSC ed è emerso che solo il 28% di 200 imprese campionate, eterogenee per composizione, l'ha utilizzato.

Questi riscontri possono spiegarsi nella storica scarsa attenzione prestata dalle imprese italiane alle innovazioni relative al management e alla pianificazione, nella limitata diffusione dell'edizione italiana della rivista *Harvard Business Review* in cui vennero pubblicati i contributi di Kaplan e Norton e nella difficoltà di traduzione della loro prima opera in lingua italiana. Inoltre, anche la crisi economica del 2008 ha contenuto la diffusione dello strumento.

Negli ultimi anni, tuttavia, si conta un numero crescente di esperienze di imprese che nel nostro paese hanno implementato con esiti positivi la Balanced Scorecard grazie anche allo sviluppo di tesi sperimentali con approcci che presentano peculiarità differenti

rispetto al tradizionale modello e che si adattano al contesto italiano caratterizzato dalla presenza di aziende di piccole e medie dimensioni<sup>33</sup>.

Uno di questi processi viene illustrato da Bubbio e costituisce una rivisitazione meno strutturata dell'approccio *strategy execution premium* definito da Kaplan e Norton nella loro ultima opera relativa alla BSC<sup>34</sup>.

Esso presenta una struttura circolare e inclusiva articolata in sette fasi, adattabile anche alla progettazione della Sustainability BSC, da definirsi collegialmente con un team a cui prendono parte i vertici e i rappresentanti delle diverse funzioni aziendali, sia in fase di pianificazione, che in fase di controllo.

Innanzitutto, il processo prende avvio da un'analisi dello scenario prospettico, oggi facilitata dal web che mette a disposizione una grande quantità di fonti informative.

Le successive fasi si possono così riassumere:

1. Definire o rivisitare la missione aziendale - qualora non sia stata determinata efficacemente - affinché esprima chiaramente la strategia, integrando gli elementi socio-ambientali rilevanti, essenziali per l'elaborazione della mappa strategica e per il raggiungimento degli obiettivi strategici. Quando un'azienda intende recepire le proposte di una strategia di sostenibilità, spesso è necessario modificare gli intenti strategici e la missione che, per essere efficace, deve esprimere in poche righe qual è il business che caratterizza l'impresa e chi vi opera.
2. Identificare gli intenti strategici e le politiche che consentono di attuare la missione aziendale.
3. Strutturare la mappa strategica, individuando i fattori critici di successo (variabili/obiettivi), compresi quelli di natura socio-ambientale, oltre agli altri di business. In questa sede assumono quindi rilevanza il clima organizzativo, le relazioni di partnership con clienti, fornitori e organizzazioni internazionali, la riduzione dei consumi energetici, degli sprechi dei materiali, dei rifiuti generati e delle altre risorse impiegate nel processo produttivo.

---

<sup>33</sup> A. Bubbio, L'impatto della sostenibilità sui sistemi di pianificazione e controllo di gestione, in "Sostenibilità, impresa e stakeholder. Profili manageriali, finanziari e operativi del bilancio sostenibile", P. Tettamanzi (a cura di), Giuffrè, Milano, 2023, p. 139

<sup>34</sup> Si fa riferimento all'opera di R.S. Kaplan, D.P. Norton, *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business Press, Boston, 2008

4. Definire gli indicatori (*lagging e leading indicators*) che fungono da parametro per la misurazione dei fattori critici di successo – o variabili - identificati.
5. Per ogni indicatore allineato a ciascuna variabile, si fissano target, preferibilmente da riferire a un arco temporale pluriennale. Essendo il controllo strategico un processo con cui si verifica il posizionamento dell'impresa nel tempo e nello spazio, la dimensione temporale si caratterizza per una serie di informazioni sia effettive che prospettiche relative a scenari pluriennali.
6. Identificare le azioni/iniziative più rilevanti per conseguire negli anni i diversi target.
7. Rilevazione delle informazioni e dei risultati raggiunti con riferimento a ciascun target, per l'attuazione e il monitoraggio nel tempo della strategia di sostenibilità avvalendosi di sistemi informativi capaci di cogliere criticità. A fronte di eventuali scostamenti emersi dal confronto con i target predeterminati, i manager possono:
  - Intervenire o ritardare le azioni fino a quel momento intraprese per conseguire i target in un momento futuro, adottando una logica di proiezione in avanti che consente di prefigurare gli scenari a cui l'azienda andrebbe incontro muovendosi in una determinata direzione.
  - Riesaminare i target nel caso in cui emergano una rilevanza o un livello differenti rispetto a quelli inizialmente ipotizzati in sede di predisposizione dello strumento, ma mantenendo invariate missioni e intenti strategici.
  - Rivalutare gli intenti strategici quando non consentono di perseguire la missione aziendale<sup>35</sup>.

Questo processo non va svolto *una tantum*, ma deve essere garantito con un costante aggiornamento e monitoraggio delle performance.

---

<sup>35</sup> A. Bubbio, L'impatto della sostenibilità sui sistemi di pianificazione e controllo di gestione, in "Sostenibilità, impresa e stakeholder. Profili manageriali, finanziari e operativi del bilancio sostenibile", P. Tettamanzi (a cura di), Giuffrè, Milano, 2023, pp. 139-142

### 4.3. I *Key Performance Indicators*

Come precedentemente evidenziato quando si è descritto lo strumento della Sustainability Balanced Scorecard, la strategia di sostenibilità può essere tradotta in azioni concrete attraverso la definizione di obiettivi aziendali relativi alle dimensioni ambientali, sociali e di governance, il cui livello di conseguimento può essere valutato allineando specifici indicatori. Data la complessità dei fenomeni di sostenibilità, gli indicatori consentono infatti di valutare e di esprimere quantitativamente variabili di natura spesso qualitativa attraverso parametri che, seppur con un certo grado di approssimazione, favoriscono il monitoraggio continuo delle azioni del business in termini di impatto economico, sociale e ambientale nel tempo e nello spazio.

I *Key Performance Indicators* (KPI), in italiano “indicatori chiave di prestazione”, sono strumenti che rendono un concetto misurabile e confrontabile, fornendo rapidamente informazioni di carattere sintetico a chi ne deve dare interpretazione. Si tratta, pertanto, di misure quali-quantitative, talvolta esito di rapporti tra grandezze reali, determinate in relazione a fattori critici di successo e riferite a uno specifico periodo di misurazione di cui devono essere tracciate e determinate informazioni (es. anno fiscale, anno solare, semestre, quadrimestre, mese, etc.)<sup>36</sup>.

Secondo una definizione di Gallopín del 1997, i KPI non sono “valori”, ma variabili che offrono una “rappresentazione operativa di un attributo (qualità, caratteristica, proprietà) di un sistema”<sup>37</sup>. Ogni variabile può fornire valori che dipendono dalle specifiche misurazioni e osservazioni; tali valori sono rappresentati dai dati raccolti.

Le caratteristiche fondamentali di un sistema di misurazione basato sui KPI si possono così elencare:

- Tale sistema deve essere integrato alla strategia dell’impresa e deve essere gestito a livello complessivo.
- Deve prevedere misure eque e raggiungibili che consentono di collegare le azioni agli obiettivi strategici in modo da consentire alle diverse aree operative di

---

<sup>36</sup> Lowell Center for Sustainable Production, Indicators of sustainable production: framework and methodology, *Journal of Cleaner Production*, vol. 9(6), 2001, p. 522

<sup>37</sup> G.C. Gallopín, Indicators and their use: information for decision making, in B. Moldan, S. Billharz, “*Sustainability indicators, Report on the project on indicators of sustainable development*”, Chichester, 1997



raccogliere i dati e di conoscere il loro effettivo contributo al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

- Deve incorporare sia informazioni contabili che extra-contabili attraverso adeguati sistemi informativi per la raccolta dei dati.
- Deve fornire le informazioni in modo tempestivo, nel momento preciso in cui si rendono necessarie.
- Deve presentare i caratteri della semplicità, della chiarezza e della comprensibilità<sup>38</sup>.
- Deve prefigurare un sistema di revisione e di feedback con meccanismi di retroazione e aggiornamento che consentano di verificare l'accuratezza del dato ed eventualmente di eliminare alcuni indicatori qualora non più congruenti con la strategia per sceglierne di nuovi, più adatti alla valutazione dell'andamento delle performance<sup>39</sup>.

#### **4.3.1. Classificazione e rappresentazione dei KPI**

La scelta degli indicatori di performance è l'esito di un'attività di analisi che considera le specifiche caratteristiche, le priorità e gli obiettivi dell'azienda intenzionata ad adottarli, in quanto tali strumenti devono aiutare a fornire una risposta alle circostanze situazionali di una singola azienda, delle relative unità organizzative e dei processi. Non si adattano, pertanto, a una determinazione aprioristica e generalizzata, valida in ogni tempo e per tutte le imprese di ogni settore merceologico.

Ciascun indicatore di performance, per rappresentare un dato misurabile che attesti l'efficacia con cui si stanno raggiungendo gli obiettivi aziendali, è affiancato a una metrica specifica di tipo:

- **Quantitativo**, caratterizzata da un buon grado di obiettività, in quanto espressa in forma numerica e misurabile in termini matematici. A loro volta gli indicatori possono avere:

---

<sup>38</sup> F. Balluchi, *La valutazione delle performance socio-ambientali. Indicatori e modelli interpretativi*, Giappichelli, Torino, 2013, p. 2

<sup>39</sup> Lowell Center for Sustainable Production, Indicators of sustainable production: framework and methodology, *Journal of Cleaner Production*, University of Massachusetts, vol. 9(6), 2001, p. 531

- Natura economico-finanziaria. Tra di essi si collocano gli indici di bilancio come gli indici di liquidità, gli indici di redditività, il ROI, il ROE, i margini di contribuzione, la leva finanziaria, etc.
- Natura non economico-finanziaria. Tali indicatori si esprimono ricorrendo a frequenze numeriche - tramite enumerazione, conteggio o unità di misura – o mediante valori percentuali. Tra gli indicatori che impiegano metriche espresse in valori assoluti si elencano il numero di reclami dei clienti, il numero di componenti del personale/Consiglio di Amministrazione di sesso femminile, la quantità di emissioni prodotte per tipologia di gas subalternante, il numero di incidenti/infortuni sul luogo di lavoro, etc.

Tra quelli espressi in valori percentuali rientrano indicatori come il tasso di turnover del personale, il tasso di personale under 30, la percentuale di materiale riciclato impiegato per prodotto, il tasso di difettosità dei prodotti, etc.<sup>40</sup>

- **Qualitativo** (funzionale), di calcolo più complesso e con un grado di soggettività talvolta elevato. Si tratta di indicatori i cui risultati sono più difficili da comparare essendo basati su metriche focalizzate su aspetti “poco tangibili” e determinate in assenza di dati contabili. Ci si riferisce a indicatori come quelli legati ai livelli motivazionali dei dipendenti, alla fiducia dei clienti, alla qualità dei servizi offerti, alle competenze dei manager e dei dipendenti, non misurabili direttamente, ma rilevabili, ad esempio, mediante questionari o interviste<sup>41</sup>.

Alcuni indicatori possono seguire una scala qualitativa (“sufficiente”, “buono”, “soddisfacente”, etc.), altri invece si basano su una simbolistica che identifica una specifica condizione che viene a manifestarsi (es. OK, KO)<sup>42</sup>.

D. Meadows comunque evidenzia le difficoltà relative alla determinazione di indicatori pienamente oggettivi, dato il grado significativo di discrezionalità e relatività, specie

---

<sup>40</sup> F. Balluchi, *La valutazione delle performance socio-ambientali. Indicatori e modelli interpretativi*, Giappichelli, Torino, 2013, pp. 4-5

<sup>41</sup> Lowell Center for Sustainable Production, Indicators of sustainable production: framework and methodology, *Journal of Cleaner Production*, University of Massachusetts, vol. 9(6), 2001, p. 531

<sup>42</sup> F. Di Crosta, *Indicatori di performance aziendali. Come definire gli obiettivi e misurare i risultati*, Franco Angeli, Milano, 2005, p. 33

quando si intende misurare e quantificare concetti come la “sostenibilità”, intrinsecamente soggetti a modifiche nel tempo<sup>43</sup>. La loro definizione può essere l’esito di processi di calcolo basati su quozienti o indici, oppure di altri metodi come interviste e questionari, specialmente per le questioni immateriali.

A seconda della fase del ciclo operativo in cui gli indicatori vengono determinati, questi ultimi si possono ulteriormente classificare in:

- **Iniziali:** riferiti ad esempio alla misura della qualità dei materiali o dei servizi offerti dai fornitori.
- **Intermedi:** relativi alla non conformità di alcune specifiche lavorazioni in corso di processo produttivo.
- **Finali:** relativi alla misurazione della soddisfazione del cliente o al controllo dei costi di produzione<sup>44</sup>.

Si è evidenziato che, inoltre, per supportare il processo decisionale e l’attività di controllo, i KPI devono essere selezionati e rappresentati in numero limitato all’interno dei report o dei cruscotti per agevolarne la lettura e l’analisi sintetica, concentrandosi unicamente sui *driver* relativi alle caratteristiche del business. Inoltre, l’organizzazione dovrebbe cercare di enfatizzare un processo aperto e trasparente di utilizzo e valutazione degli stessi, dove anche i portatori d’interesse identificati possano avere libero accesso alle informazioni e vengano incoraggiati a partecipare al processo decisionale al fianco di manager e lavoratori<sup>45</sup>. Nello sviluppo degli indicatori, nella loro valutazione e revisione è opportuno assicurare il coinvolgimento partecipativo degli *stakeholder*.

Gli indicatori, se riferiti a uno specifico periodo di misurazione e opportunamente classificati per categoria e rilevanza e se correlati a specifici obiettivi strategici, dovrebbero permettere di determinare il contributo che ciascun processo, attività o singola azione apporta al raggiungimento degli scopi della missione.

---

<sup>43</sup> D. Meadows, *Indicators and Information Systems for Sustainable Development*, The Sustainability Institute, Hartland, 1998, p. 9

<sup>44</sup> F. Di Crosta, *Indicatori di performance aziendali. Come definire gli obiettivi e misurare i risultati*, Franco Angeli, Milano, 2005, pp. 28-29

<sup>45</sup> Lowell Center for Sustainable Production, Indicators of sustainable production: framework and methodology, *Journal of Cleaner Production*, University of Massachusetts, vol. 9(6), 2001, p. 523

Un report redatto mediante il ricorso a indicatori di performance ha pertanto una valenza non solo informativa esterna, ma garantisce una visione completa attraverso la possibilità di effettuare comparazioni tra gli esiti conseguiti e gli obiettivi stabiliti *ex ante*, analizzando gli eventuali scostamenti emersi per poter tempestivamente segnalare anomalie e introdurre meccanismi e azioni correttive che portano alla riformulazione della strategia sulla base di idee di miglioramento o di diversi intenti strategici.

Esso, pertanto, deve presentare i seguenti attributi:

- **Fedeltà:** in termini di conformità alla situazione oggetto d'analisi.
- **Precisione:** le informazioni che il report offre mediante gli indicatori devono essere limitate e utili ad analizzare e monitorare le diverse problematiche.
- **Condivisione:** la rappresentazione deve essere resa comprensibile a tutti gli utenti.
- **Leggibilità:** il linguaggio adottato deve essere chiaro a tutti gli utenti.

Fondamentale è che vi siano dati disponibili, sufficienti e accurati per poter calcolare gli indicatori, oltre a software e sistemi informativi che ne consentano la gestione. Il raggiungimento dei target misurato dagli indicatori, tuttavia, non indica che l'azienda sia diventata sostenibile, ma costituisce piuttosto il punto di partenza per la definizione di nuovi obiettivi e target in un'ottica di miglioramento continuo<sup>46</sup>.

Per consentire alle aziende di valutare l'efficacia degli indicatori prescelti, il Lowell Center for Sustainable Production (LCSP)<sup>47</sup>, ha elaborato una gerarchia degli indicatori articolata su cinque livelli in relazione ai principi di sostenibilità che sintetizzano il percorso graduale che le aziende possono scegliere di intraprendere verso la stessa.

1. **Conformità:** comprende tutti gli indicatori che considerano il grado di conformità dell'azienda rispetto alle normative locali, nazionali e internazionali e agli standard settoriali. Un esempio è rappresentato dal numero di multe applicate per infrazione.
2. **Uso dei materiali e performance:** include gli indicatori che misurano gli input, gli output e i risultati conseguiti dall'azienda in termini di consumi energetici e

---

<sup>46</sup> Lowell Center for Sustainable Production, Indicators of sustainable production: framework and methodology, *Journal of Cleaner Production*, University of Massachusetts, vol. 9(6), 2001, p. 531

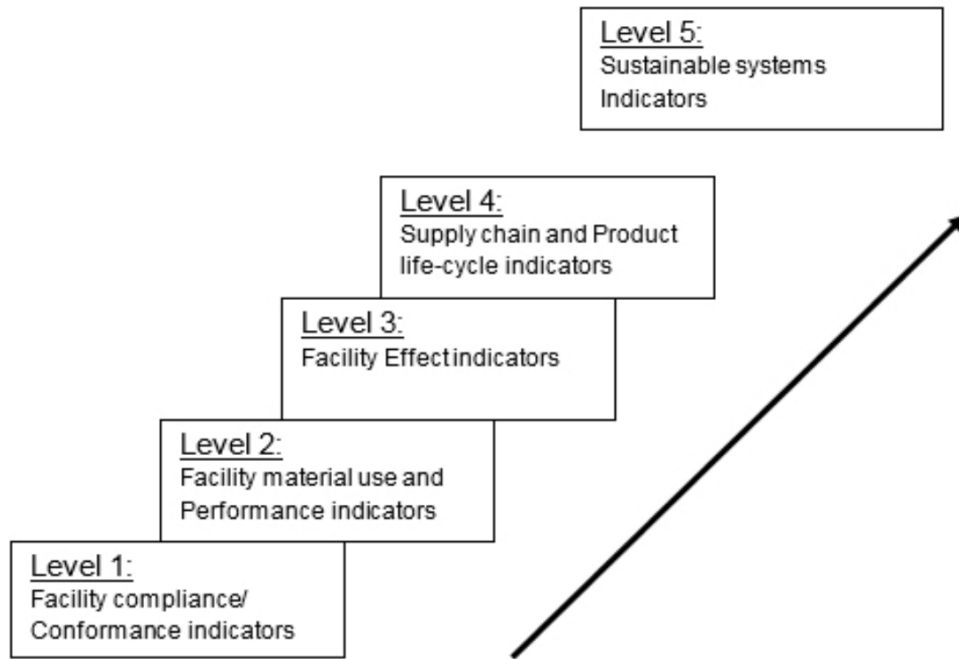
<sup>47</sup> Il LCSP è un centro fondato nel 1996 nell'Università del Massachusetts che sviluppa soluzioni ai problemi ambientali e legati alla salute e aiuta a introdurre cambiamenti che migliorano il contesto globale.

idrici, rifiuti, emissioni, etc. Misurano in particolare l'efficienza nell'impiego delle risorse e sono quindi fondamentali per l'ottenimento e il mantenimento di una posizione di vantaggio competitivo legata alla sostenibilità.

3. **Effetti:** all'interno di questa categoria della gerarchia vengono compresi quegli indicatori e le relative metriche che determinano gli impatti ambientali e sociali del business. Tra gli indicatori rientrano quelli relativi alla salute e alla sicurezza sui luoghi di lavoro, come il calcolo del numero degli incidenti e degli infortuni avvenuti.
4. **Supply Chain e ciclo di vita del prodotto:** rientrano gli indicatori dei precedenti livelli ma che si estendono al di fuori dei confini aziendali su tutta la catena del valore, dai fornitori ai clienti. Alcuni indicatori riguardano il grado di riciclabilità del prodotto, l'utilizzo di fonti energetiche rinnovabili a monte da parte dei fornitori, le emissioni di  $CO_2$  prodotte col trasporto, etc.
5. **Sistema sostenibile:** racchiude indicatori che misurano gli impatti dell'impresa con riferimento all'intero tessuto socio-economico, come ad esempio quelli relativi alla qualità della vita e all'uso delle risorse idriche in base ai livelli di rigenerazione del territorio. Si tratta di indicatori che raramente vengono definiti dalla singola azienda e tendenzialmente vengono individuati a livello nazionale o internazionale in base agli input dei governi e delle comunità locali<sup>48</sup>.

---

<sup>48</sup> Lowell Center for Sustainable Production, Indicators of sustainable production: framework and methodology, *Journal of Cleaner Production*, University of Massachusetts, 2001, vol. 9(6), pp. 523-524



Fonte: Lowell Center for Sustainable Production Indicator Framework

#### 4.3.2. I criteri di scelta degli indicatori di performance

Nella composizione degli indicatori per la misurazione e l'interpretazione delle azioni del business in termini di impatto economico, sociale e ambientale, devono essere presi in considerazione alcuni criteri affinché risultino efficaci per l'attività di monitoraggio:

1. **Facilità e comprensibilità:** l'utilità di un indicatore non immediatamente comprensibile a causa di metriche complesse o incoerenti è limitata sia per la gestione interna, sia per la comunicazione con l'esterno.  
Al fine di scongiurare errate interpretazioni, gli indicatori devono essere scelti in base alla loro comprensibilità e fruibilità.
2. **Significatività:** gli indicatori devono fornire supporto al processo decisionale, pertanto non devono determinare informazioni troppo generiche, ma identificare tutte le opportunità di miglioramento.
3. **Comprensività:** gli indicatori devono consentire di misurare e monitorare tutti gli impatti legati all'attività dell'impresa e tutti i principali aspetti legati alle questioni di sostenibilità.
4. **Gestibilità e comparabilità:** la loro definizione sulla base di standard riconosciuti e validati a livello internazionale, europeo e nazionale assicura la comparabilità e

la replicabilità dei risultati, consentendo di tenere sotto costante osservazione le evoluzioni nelle performance.

5. **Controllabilità:** ciò dipende dalla capacità del management di incidere con le proprie azioni sugli indicatori, in modo da essere in grado di dimostrare ai propri *stakeholder* i progressi compiuti.
6. **Continuità:** al fine di garantire un monitoraggio efficace dei cambiamenti che si hanno nelle performance, gli indicatori devono poter essere continuamente aggiornati, altrimenti è consigliabile eliminarli dal cruscotto.
7. **Efficienza:** la definizione di indicatori che rendono eccessivamente onerosa o impossibile la raccolta dei dati è superflua e di per sé dannosa in quanto generano impatti negativi sulle performance a causa del dispendio di risorse per la loro definizione<sup>49</sup>. In questi casi la loro eliminazione è fondamentale.

#### **4.4. I GRI: *framework* di riferimento per la definizione dei *Key Performance Indicators***

Nel presente paragrafo si è deciso di presentare il modello GRI in quanto ad oggi costituisce il *framework* di riferimento più utilizzato a livello globale dalle aziende per la rendicontazione degli elementi di sostenibilità all'interno dei bilanci/report e per la determinazione di indicatori standard, funzionali a un'affidabile e uniforme misurazione delle performance economiche, sociali e ambientali (KPI)<sup>50</sup>.

La Global Reporting Initiative (GRI) è un'organizzazione internazionale non profit fondata a Boston nel 1997 dalla *Coalition for Environmentally Responsible Economies* (CERES), in collaborazione con l'*United Nations Environment Programme* (UNEP), attualmente con segretariato ad Amsterdam, avente lo scopo di introdurre, mediante un metodo *multistakeholder*, un modello di reporting *triple bottom line* universalmente accettato, basato su una serie di linee guida a uso volontario per la creazione di un sistema

---

<sup>49</sup> Bocconi School of Management, *Rapporto di ricerca per Greentire S.c.r.l., Indicatori di performance per la sostenibilità*, 2014, pp. 17-18

<sup>50</sup> L. Dal Fabbro, *ESG. La misurazione della sostenibilità*, Rubbettino, Catanzaro, 2022, p. 89

di reportistica attendibile, rigoroso, confrontabile e comune per le organizzazioni economiche di qualunque dimensione, settore e Paese del mondo<sup>51</sup>.

L'obiettivo è consentire alle stesse di comprendere e comunicare i propri impatti positivi e negativi, effettivi e potenziali, generati mediante il business su questioni legate alla sostenibilità per contribuire a un'economia e a un mondo più sostenibile.

Una prima versione di linee guida è stata resa nota nel 2000, successivamente rivista nel 2002 con la pubblicazione di un Documento Guida, definito G2, relativo alla redazione del Rapporto di Sostenibilità.

Nel 2006, a seguito di un ulteriore aggiornamento, sono state introdotte le linee guida G3; successivamente nel 2013 è stata introdotta la versione G4, suddivisa in due documenti complementari, "*Reporting principles and standard disclosures*" e "*Implementation Manual*"; nel 2016 il *Global Sustainability Standards Board* ha introdotto gli Standard di rendicontazione GRI riorganizzando e revisionando i contenuti delle Linee guida per garantirne maggiore fruibilità.

La struttura degli standard GRI, secondo il modello del 2016, presenta un carattere modulare e interconnesso che si articola in:

- **3 standard universali** (GRI 101, GRI 102, GRI 103), concernenti i principi, i requisiti per la stesura del report e l'approccio gestionale alla sostenibilità, applicabili a qualsiasi tipologia di azienda. Nello specifico si trattava di:
  - GRI 101: Principi di rendicontazione che rappresentano il punto di partenza per l'utilizzo del complesso dei GRI Standards.
  - GRI 102: Informativa generale, relativo alle informazioni di contesto dell'organizzazione e alle sue pratiche di rendicontazione (profilo, strategia, governance e *stakeholder engagement*).
  - GRI 103: Modalità di gestione, contenente informazioni su come viene gestita una tematica materiale, inclusa la descrizione del processo, come la *due diligence*, che ha permesso di individuare gli impatti della questione. Inoltre, informazioni devono essere fornite in merito a come avvengono le valutazioni delle modalità di gestione delle tematiche (ad esempio attraverso controlli o verifiche, sistemi di misurazione, rating

---

<sup>51</sup> S. Supino, D. Sica, Nuovi paradigmi di rendicontazione d'impresa: il report integrato, *Esperienze d'impresa*, Carocci, Roma, vol. 19(2), 2011, p. 86



esterni, analisi di *benchmark*, feedback degli *stakeholder*, sistemi di gestione dei reclami, etc.).

- Una serie di **standard specifici** (*Topic standards*) articolati in tre macro-blocchi relativi agli aspetti economici, ambientali e sociali con cui l'azienda, mediante un'informativa di carattere descrittivo, analizza gli impatti e illustra come sono stati gestiti, delineando il contesto in cui collocare gli indicatori quali-quantitativi correlati per la loro rendicontazione.

A ottobre 2021 la versione 2016 degli standard GRI è stata oggetto d'evoluzione a seguito di un processo di consultazione avviato nel 2019 e conclusosi con la determinazione di un nuovo set di standard universali entrato in vigore il primo gennaio 2023 per garantire maggiore efficacia, qualità e convergenza alla rendicontazione dei fattori ESG rispetto agli SDGs dell'Agenda ONU 2030 e agli altri standard universalmente riconosciuti.

Gli standard 101, 102 e 103 sono stati sostituiti rispettivamente da:

- GRI 1 relativo ai Principi fondamentali. Al suo interno viene definita un'unica modalità di redazione del Reporting basata sul rispetto di 9 requisiti che, anche se non completamente coperti dall'organizzazione, consentono alla stessa di mantenere il GRI come *framework* di riferimento. Tra i suddetti principi s'includono l'accuratezza delle informazioni, l'equilibrio, la chiarezza, la comparabilità, la completezza, il contesto di sostenibilità, la tempestività e la verificabilità.
- GRI 2 con un aggiornamento e un ampliamento dell'informativa esistente mediante l'introduzione di un nuovo set di informazioni in materia di condotta aziendale responsabile.
- GRI 3 relativo ai temi materiali e all'analisi di materialità.

Sono inoltre stati introdotti gli standard di settore (*Sector standards*) che fungono da guida per affiancare le organizzazioni nell'individuazione dei temi materiali in base al settore di appartenenza.

I *Topic standards* e i relativi indicatori sono rimasti sostanzialmente invariati rispetto alla versione del 2016.

La serie 200 approfondisce le tematiche economiche e introduce i relativi indicatori.

La serie 300 fa riferimento alle questioni ambientali e definisce un elenco d'indicatori di performance che vengono classificati e identificati in base alla loro precisa funzione e che consentono di misurare gli effetti generati dall'azienda sui sistemi naturali viventi e non viventi, sia relativi agli input immessi nell'attività (materie prime, energia, acqua), che agli output prodotti (rifiuti, emissioni in atmosfera o nell'acqua, scarichi). Tra gli aspetti considerati, gli stessi permettono di andare a valutare gli effetti sulla biodiversità, il rispetto della normativa ambientale, gli investimenti e gli impatti dei prodotti e dei servizi. L'ultima serie 400, relativa alle questioni sociali, definisce indicatori che consentono di misurare, monitorare e riportare le performance sociali e i modi in cui l'organizzazione impatta sulla società con le proprie attività. In particolare, si possono riferire a 4 tematiche fondamentali relative a pratiche di lavoro, diritti umani, società e responsabilità di prodotto.

Qui sotto un elenco degli standard specifici per ambito (economico, ambientale, sociale).

<b>Standard economici</b>	<b>Standard ambientali</b>	<b>Standard sociali</b>
GRI 201: Performance economica	GRI 301: Materiali	GRI 401: Occupazione
GRI 202: Presenza sul mercato	GRI 302: Energia	GRI 402: Gestione del lavoro e delle relazioni sindacali
GRI 203: Impatti economici indiretti	GRI 303: Acqua ed effluenti	GRI 403: Salute e sicurezza sul lavoro
GRI 204: Prassi di approvvigionamento	GRI 304: Biodiversità	GRI 404: Formazione e istruzione
GRI 205: Anticorruzione	GRI 305: Emissioni	GRI 405: Diversità e pari opportunità
GRI 206: Comportamento anticompetitivo	GRI 306: Scarichi idrici e rifiuti	GRI 406: Non discriminazione
GRI 207: Tasse	GRI 307: Compliance ambientale	GRI 407: Libertà di associazione e contrattazione collettiva
	GRI 308: Valutazione ambientale dei fornitori	GRI 408: Lavoro minorile
		GRI 409: Lavoro forzato o obbligatorio
		GRI 410: Pratiche di sicurezza
		GRI 411: Diritti delle popolazioni indigene
		GRI 412: Valutazione del rispetto dei diritti umani
		GRI 413: Comunità locali

		GRI 414: Valutazione sociale dei fornitori
		GRI 415: Politica pubblica
		GRI 416: Salute e sicurezza dei clienti
		GRI 417: Marketing ed etichettatura
		GRI 418: Privacy dei clienti
		GRI 419: Compliance socioeconomica <sup>52</sup>

*Elaborato personale*

Nei prossimi sottoparagrafi verranno analizzati alcuni indicatori previsti dal GRI tra 5 fattori ESG (2 ambientali e 2 sociali, 1 economico) considerati come tra i più importanti e centrali per la valutazione della sostenibilità dall'*ESG European Institute*, con il supporto di *Open Impact*<sup>53</sup> a seguito di un'analisi di tipo quali-quantitativo di quattro tra i principali *framework* di rating ESG (Vigeo Eiris, MSCI, Refinitiv, Sustainalytics), citati dalla letteratura e caratterizzati da elevati livelli di correlazione in merito ai temi materiali ESG considerati. Sono stati da me selezionati gli indicatori relativi ai fattori “Energia” e “Emissioni” per quanto concerne la dimensione ambientale, gli indicatori relativi ai fattori “Occupazione” e “Comunità locali” per le questioni sociali e l'indicatore legato a “Struttura e composizione della governance” relativo ai fattori economici, di governance.

#### **4.4.1. Indicatori ambientali: GRI 302 Energia**

Quando l'organizzazione, a seguito dell'analisi di materialità, identifica la tematica “Energia” come rilevante, in primo luogo è tenuta a rendicontare le modalità con cui viene gestita l'energia utilizzata ed eventualmente a specificare se sia soggetta a regolamenti e normative a livello di Paese.

L'informativa 302-1, relativa a “Consumo di energia interno all'organizzazione”, richiede all'azienda di fornire informazioni relative al consumo totale di combustibili nell'organizzazione, distinguendo espressamente se essi derivano da:

<sup>52</sup> Global Reporting Initiative, <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-italian-translations/>

<sup>53</sup> *Open Impact* è una start-up innovative costituita nel 2019 all'Università Tor Vergata di Roma per creare un ecosistema aperta di conoscenze e competenze a livello di impatto sociale per aiutare i decisori ad assumere scelte consapevoli.

- Fonti non rinnovabili, in joule o multipli, indicando i tipi di combustibili impiegati;
- Fonti rinnovabili, in joule o multipli, indicando i tipi di combustibili impiegati.

Nella rendicontazione devono inoltre essere riportati in joule, wattora o multipli il totale dei consumi di energia elettrica, di energia di riscaldamento, di energia di raffreddamento, di energia di vapore.

Inoltre, nel Report l'azienda dovrà dichiarare in joule, wattora e multipli anche il totale dell'energia venduta per ciascuna tipologia.

Vanno specificati, inoltre, gli standard, le metodologie, le ipotesi e/o gli strumenti impiegati per il calcolo dei valori di consumo.

La formula suggerita per il calcolo dal GRI è la seguente:

$$\begin{aligned}
 &\text{Consumo totale di energia interno all'organizzazione} \\
 &= \\
 &\text{Combustibile da fonti non rinnovabili consumato} \\
 &+ \\
 &\text{Combustibile da fonti rinnovabili consumato} \\
 &+ \\
 &\text{Energia elettrica, di riscaldamento, di raffreddamento e di vapore acquistata per il} \\
 &\text{consumo} \\
 &+ \\
 &\text{Energia elettrica, di riscaldamento, di raffreddamento e di vapore generata} \\
 &\text{autonomamente, che non viene consumata (vedere la clausola 2.1.1)} \\
 &- \\
 &\text{Energia elettrica, di riscaldamento, di raffreddamento e di vapore venduta}
 \end{aligned}$$

Fonte: GRI 302 Formula di calcolo consumo totale di energia all'interno dell'organizzazione

Per il computo dovrebbero essere inoltre specificate le informazioni sui fattori di conversione, da applicare in modo uniforme. Laddove faciliti la trasparenza dell'informazione dichiarata, il dato deve essere fornito per *business unit*, Paese, tipologia di fonti e tipologia di attività.

L'informativa 103-2 relativa a "Consumo di energia esterno all'organizzazione", richiede all'organizzazione di specificare il consumo energetico esterno, specificando standard e metodologie impiegate e la fonte dei fattori di conversione utilizzati. Nello specifico,

l'organizzazione dovrebbe elencare i consumi distinguendo tra categorie e attività a monte e a valle.

Nell'informativa 302-3 sull'"Intensità energetica", dovrà essere specificato il rapporto di intensità energetica, indicando il parametro specifico per il calcolo, le tipologie di energia e se nel rapporto si considera il consumo di energia interno, esterno all'organizzazione o entrambi. Il rapporto va determinato dividendo il consumo di energia assoluto per il parametro specifico per l'organizzazione. Se possibile, il rapporto di intensità energetica dovrebbe essere determinato per *business unit*/impianto, Paese, tipologia di fonte, tipologia di attività.

I parametri specifici impiegati potrebbero essere:

- Unità di prodotto;
- Volume di produzione;
- Dimensioni;
- Numero di dipendenti a tempo pieno;
- Unità monetarie (come fatturato o ricavi).

L'informativa 302-4 specifica di rendicontare sulla "Riduzione del consumo di energia", indicando il livello di riduzione di consumi energetici, le tipologie di energia inclusi nella riduzione, la base di riferimento per la misura della riduzione e i metodi impiegati per il calcolo.

Viene richiesto di escludere riduzioni causate da esternalizzazioni o da una capacità produttiva ridotta, descrivendo se la riduzione è stata stimata (indicando i metodi seguiti), moderata o misurata in modo diretto.

Le iniziative di riduzione possono riguardare:

- Riprogettazione di processi;
- Conversione e retrofit di attrezzature;
- Modifiche nel comportamento;
- Modifiche operative.

L'informativa 302-5, infine, relativa alle "Riduzioni dei requisiti energetici di prodotti e servizi" richiede di fornire informazioni sulle riduzioni dei requisiti energetici di prodotti

e servizi venduti durante il periodo di rendicontazione, descrivendo standard, metodologie e strumenti adottati per il computo<sup>54</sup>.

#### 4.4.2. GRI 305 Emissioni

Data la centralità della tematica nella lotta al cambiamento climatico, di cui anche le organizzazioni economiche sono protagoniste, il GRI 305 relativo alle emissioni è uno tra i più rilevanti per la rendicontazione degli impatti di sostenibilità.

In particolare, lo Standard richiede all'organizzazione, all'interno dell'informativa 305-1, di fornire una serie di informazioni sulle emissioni di gas a effetto serra (GHG) dirette, dette Scope 1, generate con il business.

È necessario rendicontare relativamente a:

- Valore lordo delle emissioni di GHG dirette espresse in tonnellate di  $CO_2$  equivalente;
- Le tipologie di gas incluse;
- Le emissioni di  $CO_2$  biogenica espresse in tonnellate di  $CO_2$  equivalente;
- L'anno di riferimento per il calcolo esplicitando la logica con cui è stato scelto, le emissioni generate nell'anno base, il contesto di qualsiasi variazione significativa delle emissioni che ha reso necessario un ricalcolo nell'anno base;
- La fonte dei fattori di emissione (combustione, processo, fuggitiva) e le percentuali del potenziale di riscaldamento globale (GWP) utilizzate o un riferimento alla fonte del GWP, da applicarsi in maniera uniforme;
- Standard, metodologie, ipotesi e/o strumenti di calcolo adottati.

Per garantire maggiore trasparenza e confrontabilità nei dati nel tempo, può essere utile ripartire le emissioni di GHG dirette per:

- *Business unit* o impianto;
- Paese;
- Tipologia di fonte;
- Tipologia di attività.

---

<sup>54</sup> GRI 302: Energia 2016, <https://www.globalreporting.org/>

Tra le modalità di calcolo delle emissioni dirette, il GRI 305 prevede alcune opzioni, tra cui:

- Misurazioni dirette sulla fonte dell'energia consumata o delle perdite (rabbocchi) degli impianti di raffreddamento e conversione a GHG;
- Calcoli del bilancio massico;
- Calcoli basati su dati specifici riferiti al sito;
- Calcoli basati su criteri pubblicati;
- Misurazioni dirette di emissioni di GHG;
- Stime, in caso di mancanza di numeri predefiniti, indicando in tale fattispecie basi e ipotesi da cui si è partiti per ottenere la cifra.

Le informative 305-2 e 305-3 richiedono di rendicontare sulle emissioni di gas serra (GHG) indirette derivanti da consumi energetici (Scope 2) e sulle altre emissioni indirette (Scope 3) prodotte da fonti non possedute né controllate dall'organizzazione, a monte e a valle dell'intera catena del valore (dalla produzione dei materiali acquistati dai fornitori, dalla pendolarità dei dipendenti, al trasporto e all'uso finale dei prodotti/servizi venduti, etc.).

Il tipo di dettaglio previsto dallo standard ripercorre gli elementi individuati per la rendicontazione delle emissioni dirette Scope 1, inclusa la possibilità di suddividerle per *business unit* o impianto, Paese, tipo di fonte e di attività.

Per le emissioni di Scope 2, relative ai consumi di energia e di calore acquisiti, viene ulteriormente richiesto di esprimere il valore lordo in tonnellate di  $CO_2$  equivalente basate sulla posizione geografica (*location based*), cioè che rispecchiano l'intensità media di emissioni di GHG delle reti elettriche in cui avviene il consumo energetico, e basate sul mercato (*market based*), cioè quelle emissioni, legate a strumenti contrattuali, derivanti dalla produzione di energia elettrica che un'organizzazione sceglie deliberatamente di acquistare o trovandosi in assenza di alternative.

Le informazioni riferite alle tre diverse tipologie di emissioni possono essere combinate per fornire un'informazione aggregata sulle emissioni totali prodotte.

L'informativa 305-4 richiede di esprimere l'intensità delle emissioni di gas serra nel periodo di riferimento attraverso un rapporto, dividendo il valore assoluto di emissioni

(specificando la tipologia di emissioni e i gas inclusi nel calcolo) per il parametro specifico prescelto.

I rapporti d'intensità possono essere definiti per:

- Prodotti (es. tonnellate di emissioni  $CO_2$  generate per unità);
- Servizi (es. tonnellate di emissioni  $CO_2$  prodotte per funzione o servizio);
- Fatturato (es. tonnellate di emissioni  $CO_2$  prodotte per vendite).

I parametri a cui rapportare il valore assoluto delle emissioni possono essere molteplici, in particolare:

- Unità di prodotto;
- Volumi di produzione (espresse in tonnellate, litri, MWh);
- Dimensioni ( $m^2$  di spazio a pavimento);
- Numero di dipendenti full time;
- Unità monetarie (in termini di ricavo o fatturato).

L'informativa 305-5 richiede di dichiarare l'impegno dell'organizzazione in termini di riduzione delle emissioni di gas serra nel periodo di riferimento, specificando separatamente gli ambiti in cui sono state attuate (Scope 1, Scope 2 e Scope 3) ed esplicitando standard, metodologie e/o strumenti di calcolo utilizzati per la raccolta e la determinazione del dato.

L'azienda è tenuta a esprimere le iniziative attuate nel periodo di riferimento che hanno consentito di ridurre in misura notevole le emissioni. Tra queste possono rientrare iniziative come:

- La riprogettazione di processi;
- La conversione e retrofit di attrezzature;
- La sostituzione di combustibili fossili con alternative più ecologiche;
- Le modifiche nel comportamento;
- Le compensazioni (da rendicontare separatamente).

Nella rendicontazione non bisogna riportare eventuali riduzioni delle emissioni dovute a una contrazione della capacità produttiva o a esternalizzazioni.



Infine, il GRI 305 prevede anche la possibilità di rendicontare le emissioni di sostanze che contribuiscono all'assottigliamento dello strato di ozono<sup>55</sup>.

#### **4.4.3. Indicatori sociali: GRI 401 Occupazione**

Tematica di rilevanza fondamentale, nonché oggetto di rendicontazione in materia sociale è l'occupazione del personale, i cui contenuti e indicatori vengono descritti all'interno del GRI 401.

Tra le raccomandazioni viene richiesto alle organizzazioni di descrivere le normative o le prassi adottate per disciplinare i rapporti di lavoro, gli interventi effettuati per individuare e risolvere situazioni in cui lavori svolti nella catena di fornitura non siano conformi al quadro giuridico, agli standard internazionali o alle norme nazionali in materia di lavoro, oltre alle azioni per porre rimedio al mancato riconoscimento di un'adeguata remunerazione o protezione sociale e professionale nei confronti di coloro che operano nella catena di fornitura.

Nell'informativa deve essere esplicitato in che misura l'azienda faccia ricorso a rapporti di lavoro riconosciuti, a tempo determinato o part-time, nonché all'utilizzo di dipendenti di organizzazioni terze.

Possono essere trattati aspetti come la discriminazione, il compenso, la promozione, la riservatezza dei dati, lo sviluppo e la crescita delle risorse umane, le relazioni industriali. L'informativa 401-1 chiede di rendicontare il numero totale e percentuale dei dipendenti assunti durante il periodo di riferimento, ripartendoli per età, genere e area geografica, dati che possono esprimere l'impegno dell'organizzazione nell'attuazione di politiche di assunzione per età e genere, contribuendo a contrastare le discriminazioni e a promuovere il talento.

Deve inoltre essere indicato il tasso di turnover specificandolo in termini di età, genere e area geografica, quale segnale che può concorrere a misurare in modo abbastanza oggettivo il livello di incertezza e di insoddisfazione del personale, oltre che i costi diretti dovuti alla riduzione dei salari o all'aumento della spesa per il reclutamento di nuovi dipendenti.

---

<sup>55</sup> GRI 305: Emissioni 2016, <https://www.globalreporting.org/>

Inoltre, tale informazione può essere sintomo di eventuali mutamenti nella struttura delle attività essenziali di un'organizzazione. Suddividendo il dato per età o genere, il valore espresso può evidenziare incompatibilità o potenziali disuguaglianze verificatesi negli ambienti di lavoro.

Come indicatore del livello di fidelizzazione del personale, l'informativa 401-2 prevede inoltre la rendicontazione relativa ai benefici riconosciuti ai dipendenti a tempo pieno, suddividendoli per sedi di attività, i quali includono:

- Assicurazione sulla vita;
- Assistenza sanitaria;
- Copertura assicurativa in presenza di disabilità o invalidità;
- Congedo parentale, indicando il numero di lavoratori che ne usufruiscono/ne hanno usufruito, suddividendoli per genere, tassi di rientro e fidelizzazione;
- Contributi pensionistici;
- Partecipazione azionaria;
- Altro<sup>56</sup>.

#### **4.4.4. GRI 413 Comunità locali**

Il GRI 413 contiene alcuni indicatori che consentono di determinare gli impatti prodotti dall'organizzazione sulle comunità locali e le modalità di gestione degli stessi.

Se l'organizzazione individua il tema "Comunità locali" come rilevante, essa è tenuta a specificare come vengono gestiti i rapporti con le stesse, indicando:

- Le modalità di identificazione e coinvolgimento degli *stakeholder*;
- Eventuali gruppi vulnerabili identificati;
- Qualsiasi diritto individuale o collettivo identificato come di particolare interesse per la comunità;
- Modalità di coinvolgimento di gruppi di portatori d'interesse considerati speciali dalla comunità.

---

<sup>56</sup> GRI 401: Occupazione 2016, <https://www.globalreporting.org/>

L'informativa 413-1 è relativa alle operazioni relative al coinvolgimento delle comunità locali, alle valutazioni degli impatti e ai programmi di sviluppo attuati nei loro confronti. Lo standard prevede, pertanto, che l'organizzazione rendiconti relativamente alla percentuale di operazioni di *engagement* delle comunità locali finalizzate a catturarne le aspettative e le necessità per poter adeguatamente considerare i loro punti di vista nel processo decisionale prioritizzando i loro bisogni, fornendo in particolare:

- Le valutazioni degli impatti sociali, compresi quelli relativi al genere;
- Le valutazioni degli effetti sull'ambiente con un monitoraggio continuo;
- I programmi di sviluppo delle comunità locali sulla base delle loro esigenze;
- I piani di *stakeholder engagement* a seguito della loro mappatura;
- La presenza di comitati che rappresentano la comunità locali ed eventuali processi che includano gruppi vulnerabili.

L'informativa 413-2, richiede di fornire informazioni specifiche in materia di operazioni con rilevanti impatti effettivi e potenziali sulle comunità locali, evidenziando i livelli di rischio, descrivendo l'intensità o la gravità dell'impatto, la probabile durata dell'impatto, la reversibilità, la portata dell'impatto e le sedi in cui vengono effettuate le operazioni<sup>57</sup>.

#### **4.4.5. GRI 2 Struttura e composizione della governance**

In riferimento ai fattori ESG, i GRI non definiscono standard specifici per le questioni di governance, ma il GRI 2, di carattere universale, prevede di rendicontare anche sulla struttura di governance dell'organizzazione, sulla composizione, sulle conoscenze, sui ruoli e sulle remunerazioni.

L'informativa 2-9, in particolare, richiede di descrivere la struttura di governance, compresi i comitati del massimo organo di governo con responsabilità nei processi decisionali e nel controllo della gestione degli impatti dell'organizzazione in ambito economico, ambientale e sociale.

Viene chiesto di fornire informazioni sulla composizione dell'organo di governo e dei suoi comitati, nello specifico sulla presenza di membri esecutivi e non esecutivi, di membri indipendenti, sulla durata in carica dell'organo di governo, sul numero di

---

<sup>57</sup> GRI 413: Comunità locali 2016, <https://www.globalreporting.org/>

incarichi ulteriori rispetto a quelli di sostenibilità assunti da ciascun membro, sulla composizione di genere e sul livello di rappresentazione degli *stakeholder*.

È inoltre riconosciuta la possibilità di adottare indicatori aggiuntivi di diversità, come quelli relativi all'età, al genere e alle disabilità.

Tra le informative da fornire, lo standard richiede di descrivere il ruolo del massimo organo di governo e dei dirigenti nell'approvazione e nell'aggiornamento dei valori, della missione, della strategia e degli obiettivi legati allo sviluppo sostenibile e nel controllo della *due diligence* per l'individuazione e la gestione degli impatti su economia, ambiente e società.

In riferimento alle responsabilità di rendicontazione della sostenibilità viene richiesto di dichiarare se il massimo organo di governo detiene responsabilità di revisione e validazione delle informazioni, anche dei temi materiali, descrivendo la procedura adottata e specificando a tal riguardo se è stato creato un apposito comitato di sostegno. Infine, vanno rendicontate informazioni inerenti i sistemi di remunerazione dei membri del massimo organo di governo e degli alti dirigenti, specie se sono presenti componenti variabili legate al perseguimento di obiettivi e risultati in relazione alla gestione degli impatti ESG<sup>58</sup>.

#### **4.5. Il lavoro di EFRAG**

La volontà di introdurre standard non finanziari di misurazione comuni a livello europeo ha spinto l'Unione a introdurre con la direttiva CSRD un *framework* di principi di informativa sulla sostenibilità coerente e completo, in una prospettiva di doppia materialità, da applicare a tutte le organizzazioni economiche che rispondono ai requisiti della normativa.

L'architettura degli standard di reporting, detti ESRS, è ripartita su tre livelli, di specificità crescente che partono dalle *best practises* dei *framework* attuali.

Il primo livello contiene una serie di indicatori *cross-cutting* (*sector-agnostic*), ossia comuni, trasversali e obbligatori per tutte le aziende a prescindere dal loro settore di appartenenza, favorendo un confronto tra gli esiti di aziende e settori differenti.

---

<sup>58</sup> GRI 2: Informativa Generali 2021, par. 3 "Governance, <https://www.globalreporting.org/>

Dal momento che i fattori ESG non incidono allo stesso modo tra settori differenti e la definizione di un numero troppo elevato di indicatori potrebbe risultare onerosa e fuorviante, viene previsto un secondo livello detto *sector-specific* che scende in profondità introducendo indicatori specifici per ogni settore d'attività.

Infine, un terzo livello di indicatori viene definito *entity-specific*, il quale considera le peculiarità proprie di ogni singola organizzazione, partendo dall'assunto che ogni realtà è una combinazione di fattori particolari di creazione di valore, con i relativi rischi e opportunità<sup>59</sup>.

Il 31 luglio 2023 la Commissione Europea ha adottato con atto delegato i primi 12 standard europei per il reporting che entreranno in vigore dal primo gennaio 2024 e si applicheranno, dopo la verifica e l'approvazione da parte del Parlamento europeo e del Consiglio, a tutte le imprese che rientrano nell'ambito di applicazione della CSRD, indipendentemente dal settore cui si riferiscono:

- 2 Cross-cutting sulle prescrizioni e informazioni generali per il reporting.
- 5 ambientali (E1 Cambiamenti climatici, E2 Inquinamento, E3 Acque e risorse marine, E4 Biodiversità ed ecosistemi, E5 Uso delle risorse ed economia circolare).
- 4 sociali (S1 Forza lavoro propria, S2 Lavoratori nella catena del valore, S3 Comunità interessate, S4 Consumatori e utilizzatori finali).
- 1 di governance (Condotta delle imprese).

Il secondo set di standard di sostenibilità che comprende sia i principi di settore e quelli semplificati per le PMI dovrà essere emanato entro il 30 giugno 2024<sup>60</sup>.

---

<sup>59</sup> M.G. Caroli, *Organizzazione e ruoli manageriali nella gestione sostenibile dell'impresa. L'esperienza attuale e le tendenze nelle "best in class" italiane*, Rubbettino, Catanzaro, 2022, pp. 55-59

<sup>60</sup>EFRAG Institute: <https://www.efrag.org/>



## **V. Il percorso di sostenibilità delle imprese: analisi e confronto di alcuni casi aziendali**

Dopo aver delineato alcuni elementi fondamentali, che connotano un percorso virtuoso che le aziende possono intraprendere per migliorare la sostenibilità del proprio business, nel presente capitolo - conclusivo - verranno analizzati tre casi aziendali italiani che hanno dimostrato sensibilità verso la tematica e che si sono attivati volontariamente per creare valore durevole nel tempo non solo da una prospettiva economico-finanziaria – comunque indispensabile per il proseguimento dell’attività - ma anche rispetto alle dimensioni sociale e ambientale.

I tre casi aziendali esaminati nel presente elaborato sono rispettivamente quelli di una società per azioni e di due gruppi societari e precisamente:

- Alce Nero S.p.A., società per azioni di natura commerciale, leader storica nella distribuzione e nella vendita di prodotti agro-alimentari biologici certificati, con bassi impatti ambientali e con una particolare attenzione al territorio e al contesto sociale.
- Il Gruppo Lucefin, operante nel settore siderurgico, specializzato nella lavorazione e nella commercializzazione di acciai trafilati a freddo, pelati e rettificati, con impatti ambientali moderati, prodotti in misura prevalente dai propri fornitori.
- Il Gruppo Italcera, operante nel settore della produzione e della vendita di prodotti ceramici di alta qualità, con elevati impatti ambientali dovuti ai processi di combustione e di lavorazione della materia prima.

Le informazioni oggetto di analisi sono state ottenute adottando tre diverse metodologie:

- Tra i mesi di giugno e luglio 2023 si sono tenuti incontri in loco e da remoto con le figure professionali interne alle tre realtà, responsabili della sostenibilità, grazie

al supporto e alla collaborazione dello studio Barbieri & Associati Dottori Commercialisti di Bologna.

- È stato somministrato un questionario d'indagine a domande aperte e chiuse, da me elaborato per la raccolta di informazioni e di dati relativi all'attività di rendicontazione degli impatti ESG nel bilancio di sostenibilità, ai metodi e agli strumenti adottati per la gestione della sostenibilità.
- Sono stati studiati ed esaminati i bilanci di sostenibilità redatti e pubblicati nei rispettivi siti ufficiali aziendali.

Il presente capitolo si articola in tre parti.

1. Nella prima parte viene fornita una presentazione dei casi aziendali.
2. Nella seconda parte, sulla base dell'individuazione di cinque macro-temi legati alla sostenibilità, che riflettono l'elaborato, viene ricostruita la posizione di ciascuna realtà analizzata, evidenziando in chiave comparativa lo stato attuale della gestione della sostenibilità.

Le cinque macro-aree su cui verte l'indagine riguardano:

- Il posizionamento rispetto alla sostenibilità e al panorama normativo di riferimento.
  - La governance aziendale della sostenibilità.
  - Lo *stakeholder engagement* per la sostenibilità.
  - La redazione del bilancio di sostenibilità.
  - La pianificazione strategica e la misurazione delle performance ESG nel bilancio di sostenibilità.
3. In una terza parte verranno infine analizzati alcuni indicatori di performance previsti dagli standard di rendicontazione GRI, utilizzati dalle aziende per misurare e monitorare i rispettivi impatti ambientali e sociali, rendicontati all'interno dei bilanci di sostenibilità.

In un breve paragrafo conclusivo verranno inoltre rapidamente presentati altri tre casi aziendali - con cui sono entrata in contatto nel corso del progetto di ricerca -



che hanno dimostrato impegno per l'adeguamento del business ai valori della sostenibilità, investendo tempo e risorse per operare in modo virtuoso e per produrre impatti positivi anche sotto i profili ambientale e sociale.

## **5.1. Presentazione dei casi aziendali**

### **5.1.1. Alce Nero S.p.A.**

Alce Nero è una società per azioni con una forte impronta cooperativa che opera come multifiliera italiana leader nel settore dell'agricoltura, dell'apicoltura e della trasformazione alimentare biologica, contribuendo alla produzione di cibi sani, senza ricorrere all'utilizzo di sostanze chimiche.

Attualmente Alce Nero costituisce un marchio sotto il quale viene distribuita e venduta un'ampia gamma di categorie di prodotti alimentari biologici, frutto dell'attività di più di 300 agricoltori italiani e di piccole imprese agricole familiari del Centro e del Sud America.

Alce Nero S.p.A. è una società commerciale, con sede legale (dal 2020) a Castel San Pietro Terme in provincia di Bologna, che si pone l'obiettivo di distribuire i prodotti dei propri fornitori offrendo la propria conoscenza del biologico e degli standard qualitativi per la diffusione dei propri prodotti. La società, pertanto, non effettua produzione diretta, in quanto i prodotti commercializzati provengono da soci agricoltori e trasformati industriali (circa il 76% del volume venduto e il 68% del fatturato del 2021), e da partner terzi, certificati secondo le procedure di qualità e sicurezza alimentare previste dalla normativa ISO.

L'origine di Alce Nero risale al 1973, anno in cui viene fondata nelle Marche Alce Nero Cooperativa Agrobiologica, costituita da agricoltori e apicoltori che maturano l'idea pionieristica di una coltivazione esente da pesticidi e fertilizzanti chimici, in un periodo storico caratterizzato dal loro ampio utilizzo per soddisfare la crescente domanda alimentare dovuta all'incremento dei consumi fra la popolazione.

È nel 1978 che i primi prodotti con marchio Alce Nero vengono venduti in negozi specializzati. Nello stesso anno viene fondata la Cooperativa Apistica Valle dell'Idice in Emilia-Romagna. Alce Nero diviene così filiera, implementando un modello di qualità

“dalla terra alla dispensa” che accompagna ogni fase del business, dalla produzione fino alla commercializzazione dei prodotti.

Nel 2017 e nel 2018, la società estende la linea produttiva costituendo Alce Nero Fresco S.p.A. e Alce Nero Freddo S.p.A., società controllate dedicate rispettivamente al mercato dei prodotti freschi e dei prodotti surgelati.

Nel 2019 l'azienda Cesenate Conserve Alimentari acquista le azioni di Conapi, divenendo il socio di riferimento di Alce Nero, titolare del 50,98% delle quote.

Alce Nero S.p.A. distribuisce le proprie quote tra altri 9 soci agro-industriali, sia privati che in forma cooperativa, che comprendono:

- Brio S.p.A. società che opera nel settore ortofrutticolo biologico.
- Pastificio Felicetti S.p.A., società dell'alta Val di Fiemme.
- Mediterre.bio S.r.l.
- Apo Conerpo Soc. Coop., che produce prodotti ortofrutticoli freschi.
- Molino De Vita S.r.l. localizzata nel foggiano, società produttrice di grano duro.
- Chocolat Stella S.A., con sede in Svizzera e specializzata nella lavorazione del cioccolato.
- Pompadour Tè S.r.l., con sede a Bolzano, specializzata nella produzione e nel confezionamento di tè e infusi in bustina.
- Consorzio Libera Terra Mediterranea, cooperativa sociale che coordina le attività produttive delle cooperative agricole delle regioni del Sud Italia.
- Cooperativa Norandino, localizzata nel nord del Perù, produttrice di zucchero e caffè.

La gamma di cibo di qualità offerta da Alce Nero comprende circa 400 diversi prodotti senza l'utilizzo di conservanti e additivi - tranne quelli tecnologicamente indispensabili - tra cui farina, pasta, riso, passata e polpa di pomodoro, olio, verdure, legumi e vellutate, succhi e nettari di frutta, composte e miele, bevande vegetali, orzo, tè e infusi, snack e una linea baby food dedicata alla prima infanzia. La linea del fresco offre frutta, verdura, uova fresche e zuppe vegetali, mentre quella dei surgelati di Alce Nero Freddo fornisce piatti pronti, pizze, gelati, zuppe e minestrone surgelati.

Secondo i dati riportati nell'ultimo bilancio di sostenibilità redatto da Alce Nero<sup>1</sup> e a cui si riferiscono le informazioni analizzate, il 95% dei prodotti alimentari è stato trasformato in Italia e sono state vendute 16.500 tonnellate di prodotti biologici. Il mercato nazionale ha assorbito l'80,1% delle vendite, mentre il 19,9% è stato destinato all'export, servendo 53 diversi paesi, localizzati soprattutto nel continente asiatico.

Per l'anno 2021, il canale di sbocco più importante dei prodotti di Alce Nero è la GDO (65% del fatturato) che, rispetto al 2020, fa registrare un incremento del 1,4%. Alce Nero è presente in tutte le insegne più importanti, tra cui Coop, Conad, Esselunga, Selex e Vegè.

Alce Nero S.p.A., alla chiusura dell'anno 2021 - per il quale sono disponibili gli ultimi dati di sintesi - contava 97 dipendenti rispetto ai 79 dipendenti del 2020, con una crescita del 22,8%. Il livello di fatturato generato nel 2021 da Alce Nero S.p.A., escludendo quelli delle società controllate Alce Nero Fresco e Alce Nero Freddo, ammontava a € 71.050.353 rispetto a € 70.542.419 del 2020<sup>2</sup>.

### **5.1.2. Il Gruppo Lucefin**

Il Gruppo Lucefin, con sede legale in provincia di Brescia, nel comune di Esine in Vallecamonica, costituisce una dinamica realtà industriale che opera nel settore siderurgico, in particolare nella trasformazione e nella commercializzazione di acciai realizzati in un ampio assortimento di sezioni e misure. Il *core business* è caratterizzato dai processi di lavorazione, trattamento e controllo dell'input acciaio che, a partire da vergelle o barre laminate, permettono di ottenere acciai trafilati, pelati/rullati e rettificati prevalentemente finiti a freddo. A completamento degli acciai lavorati dal Gruppo, la rete di distribuzione offre anche acciai lavorati a caldo, laminati e forgiati.

Il Gruppo nasce dalla capacità imprenditoriale del ragioniere Luigi Buzzi quando, nel 1973, fonda Trafilix, prima società del Gruppo, specializzata nella trafilatura dell'acciaio. A partire dalla costituzione di questa prima azienda, è stato avviato un processo di crescita interna ed esterna che ha portato all'acquisizione di altre trafilerie e magazzini commerciali localizzati nel nord e nel centro Italia.

---

<sup>1</sup> L'anno a cui si riferisce l'ultimo Bilancio di sostenibilità è il 2021.

<sup>2</sup> Bilancio di sostenibilità 2021 di Alce Nero

È nell'anno 1989 che si comincia a parlare di Gruppo, in corrispondenza della costituzione di Lucefin S.p.A. e del trasferimento di quote e azioni per la creazione di nuove società facenti capo alla holding.

Oltre a Trafilix S.p.A., società di riferimento del Gruppo, le principali aziende produttive operanti nel settore dell'acciaio sono la Tre Valli Acciai S.p.A., con sede a Berzo (BS), costituita nel 1996, specializzata nella pelatura e nella rettifica dell'acciaio speciale e la Trafitec S.r.l., azienda nata nel lodigiano nel 2010, produttrice di acciaio inox.

Nel 2008 entrano nel Gruppo MATTER di Reggio Emilia, specializzata nella produzione e realizzazione di magazzini automatici e P.R.A.E. Impianti Industriali S.r.l., successivamente fusa per incorporazione in MATTER<sup>3</sup> nel 2013.

Nel settore commerciale il Gruppo ha costituito un network di aziende (Comet Acciai S.r.l. di Brescia, Siderconero di Ancona, Acciai Brianza S.r.l. di Desio (MB), Tramet di Orbassano (TO), Sidermarca S.r.l. di Ponzano Veneto (TV), Nuova Bassani S.r.l. di Forlì, Cosmo Acciai S.r.l. di Modena) che si occupano della vendita al dettaglio degli acciai del Gruppo e dei prodotti forgiati e laminati acquisiti.

Nel 2018 viene formalizzato il passaggio generazionale, portando l'imprenditore Giorgio Buzzi ad assumere il controllo di Trafilix.

Nel 2021 si procede alla fusione per incorporazione da parte di Trafilix S.p.A. delle sopracitate Tre Valli Acciai S.p.A. e Trafitec S.r.l., portando alla nascita del marchio "Trafilix Industries"<sup>4</sup>.

Il Gruppo Lucefin non opera solamente nel contesto nazionale: a partire dal 2006 è stato avviato un processo di internazionalizzazione produttiva e commerciale, avvenuto con l'acquisizione al 100% della società ceca Trafil Czech. La decisione di investire in Repubblica Ceca è dipesa dalla localizzazione strategica del paese rispetto al mercato dell'acciaio, in quanto, dal punto di vista logistico, si colloca in una posizione ottimale rispetto ai principali mercati siderurgici del centro Europa (settore automotive e dell'elettrodomestico)<sup>5</sup>.

Nel percorso d'internazionalizzazione, il Gruppo ha inoltre acquisito nel 2011 l'azienda tedesca KSM Stahl, realtà commerciale nel settore inox.

---

<sup>3</sup> MATTER e PRAE non sono conteggiate nei dati di core business dei report di sostenibilità.

<sup>4</sup> Report di sostenibilità 2022 del Gruppo Lucefin

<sup>5</sup> A. Berlinghieri, Il Gruppo Lucefin di Esine esempio di moderna gestione d'impresa, [https://commercialisti.brescia.it/images/files/8berlinghieri\\_lucefin.pdf](https://commercialisti.brescia.it/images/files/8berlinghieri_lucefin.pdf)

Il Gruppo, secondo i dati del Bilancio di Sostenibilità del 2022, dispone di 4 siti produttivi, 8 magazzini commerciali, 85 centri di taglio e 2 laboratori interni.

I settori di destinazione dei prodotti del Gruppo sono molteplici e comprendono: automotive, arredamento, oil&gas, medicale, agricolo, trasporti, alimentare, edilizio, meccanico e lavorazioni conto terzi.

Il mercato di riferimento è prevalentemente nazionale, con un 64% di acciaio distribuito in Italia e un 36% esportato in 47 diversi paesi localizzati in Europa, Asia, Nord America e Australia.

I principali fornitori di acciaio del Gruppo risiedono in Italia (per un 65% degli approvvigionamenti), il 22% provengono dal resto dell'Europa e un 13% è costituito da fornitori extra UE.

Il Gruppo, secondo i dati di sintesi riportati nel bilancio consolidato del 2022, conta di 660 dipendenti, di cui 552 impiegati nel *core business*.

Nel 2022 è stato generato un fatturato di € 413.644.000 (considerando anche le filiali estere), contro € 333.253 riferiti al 2021 e € 176.000.000 del 2020, registrando un trend crescente, con un fatturato più che raddoppiato rispetto al 2020, anno in cui il Gruppo è stato messo a dura prova dalla crisi pandemica.

### **5.1.3. Il Gruppo Italcera**

Il Gruppo Italcera, la cui capogruppo è Italcera S.p.A. SB, società per azioni e società benefit di diritto italiano con sede legale in Rubiera, provincia di Reggio Emilia, è stato fondato nella primavera del 2017 dal fondo di private equity Mindful Capital Partners (ex Mandarin Capital Partners), il cui *founding partner* è il Dr. Alberto Forchielli, e da Graziano Verdi, attuale Amministratore Delegato della società.

Il Gruppo è uno dei principali protagonisti del settore della produzione ceramica di alta qualità e, in particolare, opera nel mercato delle superfici ceramiche di design per interni ed esterni e dell'arredo bagno di lusso per uso commerciale e residenziale.

L'importanza del Gruppo dipende anche dalla sua ubicazione all'interno del principale distretto ceramico italiano, localizzato nell'area compresa tra Modena e Reggio Emilia, polo industriale d'eccellenza a livello mondiale, dove si concentra l'80% della produzione e dell'esportazione nazionale di piastrelle per pavimenti e rivestimenti ceramici.

L'obiettivo che ha portato alla nascita del Gruppo è stato quello di costituire un player globale nel settore ceramico, attivando un progetto di espansione aziendale, realizzato mediante acquisizioni che hanno consentito di coprire una vasta gamma di prodotti. L'attuale portafoglio va dai piccoli formati di superfici alle grandi lastre per garantire le più svariate applicazioni e un significativo vantaggio competitivo grazie alla copertura di un importante segmento di clientela per soddisfare molteplici richieste di mercato.

Attualmente il Gruppo Italcer è costituito da Italcer S.p.A., società madre, e da 8 società controllate a partecipazione diretta e indiretta.

Nel maggio 2017 è avvenuta la prima acquisizione di La Fabbrica S.p.A., azienda italiana con sede a Castel Bolognese (RA), titolare dei marchi "La Fabbrica" e "AVA", specializzata nella vendita di superfici ceramiche *high quality* per pavimentazioni e rivestimenti, sia a uso interno che esterno.

Nell'agosto 2017, il Gruppo acquisisce Elios Ceramica S.p.A., società specializzata nel segmento delle ceramiche artistiche, con sede a Fiorano Modenese e portata a fusione con Italcer a fine 2018.

A ottobre dello stesso anno, il Gruppo continua a espandersi acquisendo la società e l'omonimo marchio Devon&Devon, tra i leader mondiali nell'arredo bagno di lusso, con una rete di distribuzione in più di 80 paesi.

Nell'ottobre 2018 il Gruppo acquista al 100% Ceramica Rondine S.p.A., una delle realtà industriali leader nella produzione di pavimenti e di rivestimenti in gres porcellanato, fondata nel 1961 nell'area tra Modena e Reggio Emilia, con una marcata vocazione per l'innovazione, la qualità, il design e il rispetto dell'ambiente. È stata acquisita anche Spray Dry S.p.A., azienda del comprensorio ceramico sassolese, specializzata nella produzione di atomizzato.

A fine 2020 viene acquisito il ramo di azienda industriale di Cedir (Ceramiche di Romagna S.r.l.).

Nel marzo 2021 il Gruppo procede con la strategia di espansione e internazionalizzazione acquisendo l'azienda ceramica spagnola Equipe Cerámicas S.L.U., ubicata a Figueroles, nella comunità autonoma Valenciana, leader nella realizzazione di ceramiche di piccolo e piccolissimo formato.

Infine, nell'ottobre 2022 Italcer Group acquisisce Ceramica Fondovalle S.p.A., azienda con sede nel distretto ceramico modenese, leader nella realizzazione e nella vendita di

lastre di grandi e grandissime dimensioni e mobili realizzati in gres porcellanato ad effetto marmo, cemento, legno, metallo ed effetti tessili.

Italcer Group, a fine 2022, si compone di 11 stabilimenti produttivi, di cui 7 in Italia (tutti in Emilia-Romagna) e 4 in Spagna (3 a Figueroles e 1 a Onda) e di 8 magazzini.

Relativamente al bilancio consolidato riferito all'anno 2022, il Gruppo conta 1064 dipendenti e ha generato un fatturato di € 366.767.000.

Secondo le indicazioni del bilancio consolidato riferito al 2021, il fatturato è stato di 313.579 milioni di euro, registrando di conseguenza un andamento economico positivo del Gruppo, nonostante le sfide poste dalla guerra russo-ucraina, legate in particolare agli approvvigionamenti energetici e di materie prime, che hanno spinto il Gruppo a ricercare nuove soluzioni di fornitura prevalentemente in Italia.

Il 95% dei ricavi deriva dal segmento delle lastre di ceramica, rispetto al 95% del 2021 e al 92% del 2020. Il segmento dell'arredo da bagno costituisce, come nel 2021, il 5% dei ricavi, rispetto all'8% registrato nel 2020.

Il mercato di riferimento per l'anno 2022 è principalmente estero, con il 69% di produzione destinata all'esportazione, servendo 125 paesi, situati in Europa, Nord America, Asia e Oceania. Il 31% dei ricavi è stato realizzato dalla commercializzazione dei prodotti in Italia, mercato residuale, contro un 27% registrato nel 2021 e un 29% riferito all'anno 2020<sup>6</sup>.

## **5.2. Posizionamento rispetto alla sostenibilità e al panorama normativo di riferimento**

Nel presente paragrafo verrà indagata, per ciascun caso aziendale, la relativa posizione rispetto al tema della sostenibilità. L'indagine, che prende in considerazione l'attuale panorama normativo di riferimento, parte dal presupposto che nessuna delle imprese ricade negli obblighi normativi di dichiarazione non finanziaria previsti dal d.lgs. 254/2016, applicati agli enti di interesse pubblico e alle imprese di grandi dimensioni.

In particolare, verrà approfondito:

---

<sup>6</sup> Report di sostenibilità 2022 del Gruppo Italcer

- Se la società o il Gruppo, in prospettiva futura, in base ai livelli dimensionali rappresentati da
  - Numero medio di dipendenti in corso di esercizio superiore a 249;
  - Livelli di fatturato superiori a 40 milioni di euro a chiusura di esercizio;
  - Livelli di attivo patrimoniale superiori a 20 milioni di euro a chiusura di esercizio
 sarà soggetta agli obblighi di informativa di sostenibilità previsti dalla direttiva *Corporate Sustainability Reporting* n. 2464/2022 (CSRD), indicando eventualmente l'anno solare di decorrenza.
- Sotto quale spinta è stato intrapreso il percorso di sostenibilità, mettendo in luce le principali motivazioni.
- L'obiettivo o gli obiettivi dichiarati che ciascuna azienda intende realizzare con il percorso di sostenibilità.

### **5.2.1. Alce Nero S.p.A.**

Alce Nero S.p.A. è una società che, con riferimento all'esercizio 2021 (anno di cui sono disponibili gli ultimi dati), presenta un numero di dipendenti pari a 97, un livello di fatturato pari a € 75.610.286<sup>7</sup> e un livello di "patrimonio attivo" pari a € 53.052.198.

In base ai livelli dimensionali dichiarati, Alce Nero S.p.A. sarà sottoposta, a decorrere dal 2025, agli obblighi di informativa di sostenibilità introdotti dalla direttiva CSRD.

Il cammino di Alce Nero S.p.A. verso la transizione sostenibile è cominciato nel 2020, in modo volontario, sotto la spinta del management, che ha iniziato a percepire la sostenibilità non più come un elemento accessorio, bensì come una questione non più eludibile, su cui intervenire tempestivamente. Questo in ragione anche delle frequenti calamità naturali che, a livello economico, producono effetti negativi particolarmente evidenti sul settore agro-alimentare.

Rispetto a organizzazioni economiche appartenenti ad altri settori merceologici, Alce Nero parte da una posizione di vantaggio nella sostenibilità, poiché affonda le proprie radici nell'avanguardia della stessa, incorporandola tra i principi identitari, in quanto

---

<sup>7</sup> Include anche i livelli di fatturato delle controllate Alce Nero Fresco S.p.A. e Alce Nero Freddo S.p.A.



azienda che opera nell'agricoltura biologica, con una particolare sensibilità verso l'ambiente, le sue risorse, il loro normale ciclo di rigenerazione, il benessere, la salute e la sicurezza delle persone dell'intera filiera produttiva, sia a monte che a valle.

Pur essendo asset strategico di Alce Nero, il management ha ritenuto che produrre in modo biologico non fosse sufficiente per dichiararsi sostenibili; al contrario, vedendo la sostenibilità come un percorso e non come un punto di arrivo, la sollecitazione dei manager ha portato l'azienda ad aumentare i propri sforzi nella definizione di un primo Piano di sostenibilità, attualmente in fase di aggiornamento a dimostrazione dei numerosi progressi compiuti.

I macro-obiettivi che l'organizzazione formalmente si pone con il percorso di sostenibilità sono:

- La definizione di una strategia climatica.
- La ricerca di eccellenza nutrizionale attraverso la produzione e la distribuzione di prodotti agro-alimentari di qualità, nel rispetto della salute dei consumatori.
- Un'agricoltura più che sostenibile, come elemento di differenziazione rispetto alle altre aziende di settore.

Ad oggi non sono stati dichiarati da Alce Nero obiettivi più specifici, anche se sono attualmente in corso di definizione e verranno resi noti in occasione della pubblicazione del prossimo bilancio di sostenibilità prevista per giugno 2024<sup>8</sup>.

### **5.2.2. Il Gruppo Lucefin**

Il Gruppo Lucefin presenta a livello consolidato, con riferimento all'esercizio finanziario 2022, un numero di dipendenti pari a 660 (di cui 552 impiegati nel *core business*), un livello di fatturato pari a € 362.965.000 (pari a € 413.644.000 se si considerano anche le filiali estere) e un livello di "patrimonio attivo" di € 344.461.604

---

<sup>8</sup> L'analisi del caso aziendale Alce Nero S.p.A. è stata effettuata prevalentemente sulla base dei dati del bilancio 2021, il primo documento che riflette un percorso solo agli albori. Con la pubblicazione del prossimo bilancio di sostenibilità verranno messi in luce i numerosi passi in avanti compiuti dalla società nel cammino verso la sostenibilità.

In base ai livelli dimensionali, il Gruppo Lucefin soddisfa tutti i parametri previsti dalla normativa europea, pertanto verrà sottoposto agli obblighi di informativa di sostenibilità a partire dal 2026, con riferimento all'esercizio finanziario 2025.

Il cammino di transizione sostenibile è stato avviato spontaneamente nel 2019 per volontà del Presidente, anche se interrotto parzialmente durante l'emergenza pandemica. Il Presidente Giorgio Buzzi ha iniziato a percepire con lungimiranza la necessità di intraprendere un percorso di cambiamento, attivando nel 2020 il progetto Sostenibilità "*Together We Change*", spinto dall'impegno di fare impresa in modo sostenibile e partecipativo. Tale progetto mira a realizzare una progressiva evoluzione del modello di business del Gruppo, nella convinzione che le imprese eccellenti non devono solo preoccuparsi di offrire un prodotto/servizio di qualità, ma devono anche saper rispondere alle urgenti sfide globali, creando un impatto economico, sociale e ambientale positivo e generando valore da condividere con tutti gli attori coinvolti.

L'idea del Presidente, appoggiata dall'intera struttura organizzativa del Gruppo, mira a superare il tradizionale concetto di "Green Economy" per spingersi verso una trasformazione più profonda dei metodi, della mentalità, della programmazione e delle interazioni aziendali.

Per l'organizzazione, occuparsi di sostenibilità è importante per riuscire ad adattarsi in modo propositivo alle esigenze dell'intera filiera, adottando una prospettiva che non guarda unicamente al risultato economico-finanziario.

I macro-obiettivi che il Gruppo societario si pone con il percorso di sostenibilità riguardano complessivamente i tre ambiti ESG (ambiente, società e governance), sintetizzati all'interno del Piano di Sviluppo delle Strategie Aziendali redatto dal vertice aziendale in collaborazione con il Management Team per il triennio 2021-2023, che trovano negli SDGs dell'ONU le principali linee guida. In elenco:

- Per il pilastro ambientale, la riduzione dello sfruttamento delle risorse naturali e lo sviluppo di un'economia circolare.
- Per il pilastro sociale, la definizione di metodi e procedure di interazione, il miglioramento delle competenze e del benessere dei lavoratori, la continuità manageriale, l'aggiornamento degli impianti.

- Per il pilastro relativo alla governance, il mantenimento dell'equilibrio economico-finanziario, la valorizzazione della filiera e dell'offerta commerciale, l'ottimizzazione dei processi e la riduzione delle inefficienze, l'ottimizzazione gestionale del Gruppo e la sicurezza dei dati, la razionalizzazione societaria, il perfezionamento della struttura organizzativa, la penetrazione in nuovi segmenti di mercato.

Gli obiettivi più specifici che il Gruppo mira a realizzare sono:

- La riorganizzazione della corporate con la fusione delle realtà produttive in Trafilix Industries.
- La predisposizione di un piano di *welfare* aziendale per i dipendenti.
- Una partecipazione più attiva sul territorio, sia in eventi di settore che di carattere ricreativo.
- Un conteggio più puntuale delle emissioni di  $CO_2$ , definendo a tal proposito precisi obiettivi di riduzione e un sistema di monitoraggio più puntuale, soprattutto per gli impatti prodotti dai fornitori, da integrare al prodotto.

### **5.2.3. Il Gruppo Italcer**

Il Gruppo Italcer presenta, su base consolidata e con riferimento all'esercizio finanziario 2022, un numero di dipendenti pari a 1.064, un livello di fatturato pari a € 317.252.000 e un livello di "patrimonio attivo" pari a € 666.821.000.

In base ai livelli dimensionali, il Gruppo Italcer soddisfa i tre parametri previsti dalla direttiva CSRD, pertanto verrà sottoposto agli obblighi di informativa di sostenibilità a partire dal 2026, con riferimento all'esercizio finanziario 2025.

Il percorso verso la sostenibilità del Gruppo è stato intrapreso in quanto è stata colta dai soci l'importanza dell'investimento di tempo e risorse nella ricerca e nello sviluppo e nell'innovazione tecnologica per la realizzazione di prodotti di migliore qualità con impatti positivi sull'ambiente e sulle persone, in particolar modo sulla loro salute.

In quanto Gruppo operante nella produzione ceramica, attività fortemente energivora, i soci hanno avviato una serie di progetti di sostenibilità compiuti attraverso significativi

investimenti di capitale. Si è agito, nello specifico, sui processi produttivi per contribuire alla riduzione dei consumi e delle emissioni (sistemi di cogenerazione) e allo sviluppo di un sistema di economia circolare basato sul recupero e sul riciclo dei materiali utilizzati. Questa volontà si è estesa anche verso la ricerca di soluzioni di prodotto attente alla salute dei clienti: nel 2019 è stata sviluppata la ceramica ADVANCE®, con proprietà antivirali e antibatteriche certificate secondo le norme ISO.

Il percorso volontario di sostenibilità è stato intrapreso a livello di Gruppo poiché in esso si è colta un'opportunità di auto-analisi e di crescita di lungo periodo che, nonostante le elevate spese iniziali, ha generato effetti positivi in termini di risultato economico, veicolando all'esterno un'immagine positiva di impresa socialmente responsabile.

Oltre ad essere un'opportunità, l'adeguamento del business al valore della sostenibilità ha rappresentato secondo il Gruppo una necessità a fronte delle crescenti richieste da parte degli *stakeholder*.

Gli obiettivi che il Gruppo si pone si articolano attorno a sei linee strategiche coerenti con gli SDGs dell'ONU:

- Una governance forte ed etica attraverso un business etico e responsabile, assicurando una comunicazione trasparente delle informazioni finanziarie e non finanziarie e perseguendo performance economiche sostenibili.
- Il contributo positivo alla società promuovendo lo sviluppo sociale delle comunità locali, anche attraverso la creazione di partnership.
- Una catena del valore responsabile, consolidando i rapporti e promuovendo la sostenibilità di tutti gli attori, favorendo l'approvvigionamento locale di materie prime sostenibili.
- Prodotti sicuri e innovativi per i dipendenti e per le esigenze dei clienti, ad alti standard di qualità e design, puntando sulla sicurezza e sull'innovazione tecnologica.
- La salvaguardia dell'ambiente, riducendo l'impatto sul cambiamento climatico contribuendo alla riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub> attraverso un attento monitoraggio e aumentando l'impiego di energia da fonti rinnovabili. Il Gruppo cerca di ridurre lo sfruttamento di risorse naturali.

- La centralità delle persone contribuendo a un ambiente di lavoro che valorizza le diversità e riconosce i diritti umani, promuove lo sviluppo delle competenze del personale e garantisce la sicurezza sul lavoro.

Gli obiettivi più specifici dichiarati dal Gruppo col percorso di sostenibilità prevedono l'adozione di misure tese a ridurre le emissioni di CO<sub>2</sub>, la riduzione dei consumi e lo sviluppo di un modello di economia circolare.

Con riferimento alla dimensione sociale, particolare attenzione dovrà essere posta all'ampliamento dei piani di *welfare* per i dipendenti (trattamenti maternità/paternità, cure sanitarie, *work-life balance*). Il Gruppo mira, inoltre, a diventare il punto di riferimento per l'aggregazione del contesto locale in cui opera.

#### 5.2.4. Casi aziendali a confronto

	ALCE NERO SPA	GRUPPO LUCEFIN	GRUPPO ITALCER
<b>OBBLIGO CSRD</b>	Dal 2026 per esercizio 2025.	Dal 2026 per esercizio 2025.	Dal 2026 per esercizio 2025.
<b>AVVIO DEL PERCORSO E RAGIONI</b>	Sotto la spinta del management. Non più sufficiente fare solo agricoltura biologica per essere sostenibili.	Sotto la spinta del Presidente. Adattarsi alle esigenze della filiera per creare valore condiviso.	Sotto la spinta dei soci. Realizzazione di prodotti di qualità con impatto ambientale e sociale positivo. Auto-analisi e comunicazione esterna impegno ESG. Necessità adeguamento richieste <i>stakeholder</i> .
<b>OBIETTIVI FORMALMENTE DICHIARATI DEL PERCORSO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategia climatica;</li> <li>• Eccellenza nutrizionale;</li> <li>• Agricoltura più che sostenibile.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente: riduzione sfruttamento risorse, economia circolare.</li> <li>• Società: competenze e benessere del personale, innovazione impianti ed efficientamento, procedure e metodi d'interazione.</li> <li>• Governance: equilibrio economico-finanziario, valorizzazione filiera, ottimizzazione processi, ingresso in nuovi mercati.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente: riduzione impatto climatico (riduzione emissioni CO<sub>2</sub>, impiego energia rinnovabile, riduzione sfruttamento risorse, economia circolare).</li> <li>• Società: sviluppo locale, garanzia salute e sicurezza, diversità e diritti umani nei luoghi di lavoro, catena valore responsabile.</li> <li>• Prodotti sicuri e di qualità.</li> <li>• Governance: business etico e trasparente, performance economiche sostenibili.</li> </ul>

<p style="text-align: center;"><b>OBIETTIVI SPECIFICI DEL PERCORSO</b></p>	<p>In fase di definizione col nuovo Piano. Verranno resi noti in occasione della pubblicazione del prossimo bilancio di sostenibilità prevista per giugno 2024, a dimostrazione dei passi in avanti compiuti.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riorganizzazione societaria;</li> <li>• Piano di <i>welfare</i> per dipendenti;</li> <li>• Partecipazione più attiva sul territorio;</li> <li>• Più puntuale conteggio emissioni CO2, obiettivi di riduzione e monitoraggio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misure per la riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub>;</li> <li>• Aumento componente riciclata nei prodotti;</li> <li>• Ampliamento Piano <i>welfare</i>;</li> <li>• Punto di riferimento per la comunità locale.</li> </ul>
--	---	--	---

*Elaborato personale*

### 5.3. La governance aziendale della sostenibilità

All'interno del paragrafo verrà affrontato il tema della governance, quale dimensione che consente di integrare la sostenibilità e la responsabilità sociale all'interno dell'azienda e nelle sue interazioni. L'integrazione della sostenibilità nella governance permette alle aziende di definire organi e regole per gestire efficacemente gli impatti sociali e ambientali, aiutando le stesse a intercettare opportunità e rischi e ad attivare processi decisionali per definire e tradurre efficacemente la strategia di sostenibilità in azioni.

La diffusione della cultura della sostenibilità all'interno della struttura organizzativa, dai vertici aziendali ai livelli inferiori, consente di affrontare le sfide trasversali della transizione sostenibile in modo più rapido e coordinato. Questo necessariamente richiede la disponibilità di tempo e di risorse interne competenti.

Con riferimento agli aspetti legati alla governance verrà indagato:

- Se l'organizzazione ha predisposto un team di lavoro interno per progettare e gestire la sostenibilità, descrivendone composizione e funzioni.
- Se la cultura della sostenibilità si è diffusa a partire dai vertici aziendali (approccio *top-down*) o dal basso per raggiungere i livelli apicali (approccio *bottom-up*).
- Il ruolo assunto dal *top management* nel percorso di sostenibilità.
- La presenza di eventuali strumenti per l'incentivo del team, come schemi di remunerazione con compenso variabile legato al conseguimento degli obiettivi di sostenibilità.

### **5.3.1. Alce Nero S.p.A.**

In Alce Nero è presente un team interno di sostenibilità, quale unità specialistica che:

- Aiuta a cogliere gli aspetti della complessità aziendale.
- Garantisce il coordinamento trasversale tra le diverse aree gestionali, raccogliendo, gestendo e analizzando le informazioni quali-quantitative di ogni direzione e funzione aziendale.

Gli incarichi di sostenibilità attribuiti al team interno di Alce Nero vertono attorno a:

- La pianificazione della sostenibilità, mediante la definizione congiunta di obiettivi (sia finanziari che non) e di azioni all'interno di un piano strategico riferito a un arco temporale triennale, attualmente in fase di perfezionamento che cerca in primis di rispondere alle sfide globali poste dagli SDGs dell'ONU.
- Il supporto alla direzione in fase di esecuzione e di traduzione della strategia di sostenibilità in azioni operative.
- La redazione del bilancio di sostenibilità per la rendicontazione delle attività e degli impatti ambientali, sociali ed economici, mediante la definizione di un set di metriche specifiche coerenti con gli standard internazionali e le direttive europee.

La gestione della sostenibilità viene affidata, nello specifico, a un gruppo ristretto di quattro componenti appartenenti ad alcune delle direzioni aziendali dell'impresa.

Il Team di Sostenibilità è infatti costituito da:

- Una rappresentante dell'area Qualità, a cui vengono attribuite funzioni di responsabilità nella gestione della sostenibilità, che vanno a sommarsi a quelle ordinariamente ricoperte nel business. Si tratta di una figura che fa da garante al coordinamento delle questioni di sostenibilità all'interno della struttura organizzativa e che si occupa di curare la redazione del bilancio di sostenibilità in collaborazione con le Direzioni e le Funzioni aziendali Marketing, Vendite, Logistica, Acquisti e Risorse Umane.

- Un rappresentante dell'area Ricerca e Sviluppo, che si occupa di individuare e proporre soluzioni innovative per promuovere processi e prodotti sostenibili, migliorando quelli già esistenti.
- Due figure tecniche agronomiche che si occupano delle questioni di sostenibilità da una prospettiva operativa, gestendo gli aspetti legati alle filiere agricole.
- Un componente del Consiglio di Amministrazione con deleghe specifiche.

La trasversalità e la multidimensionalità della sostenibilità richiedono necessariamente un coordinamento. Per una gestione più efficace, Alce Nero ha costituito anche un gruppo di lavoro allargato, composto dal consigliere delegato, dal responsabile delegato, dal responsabile Prodotti, dal responsabile Acquisti, dal responsabile della *Supply chain* e dai responsabili Comunicazione e Marketing, che curano gli aspetti legati alla divulgazione verso l'esterno dell'impegno di sostenibilità aziendale.

L'approccio inclusivo alla gestione della sostenibilità riguarda anche il *top management*, che assume all'interno della struttura organizzativa un ruolo di responsabilità in merito al raggiungimento dei risultati prefissati. L'Amministratore Delegato, nella fattispecie, propone e attua il piano strategico e di sviluppo dell'azienda.

Ad oggi, la società non ha valutato l'introduzione di strumenti d'incentivo per il conseguimento degli obiettivi di sostenibilità, come schemi di remunerazione con compenso variabile legati al risultato.

La cultura della sostenibilità in Alce Nero è partita dai livelli apicali e dal management, secondo un approccio *top-down* e non ha ancora pienamente raggiunto l'intera struttura aziendale, in particolar modo, il livello più basso della piramide organizzativa: attualmente l'azienda si sta mobilitando per strutturare un processo di *engagement* diretto ai dipendenti.

### **5.3.2. Il Gruppo Lucefin**

Nel Gruppo Lucefin è stata predisposta un'Area Sostenibilità che:

- Consente di dirigere la struttura organizzativa in materia di sostenibilità affinché proceda in modo coordinato.



- Fornisce supporto alla governance aziendale nell'implementazione della strategia di sostenibilità e nell'identificazione di una graduatoria di temi rilevanti con la matrice di materialità.
- Si occupa di definire un piano strategico di sostenibilità riferito a un arco temporale triennale con cui la società individua alcuni tra gli SDGs dell'Agenda 2030 a cui contribuire direttamente con il proprio operato.

A capo dell'Area Sostenibilità è presente un manager responsabile del lavoro svolto.

Per meglio guidare le azioni di sostenibilità, è stato definito un Team Sostenibilità diretto da un membro dell'area Management.

Si tratta di un gruppo numericamente ristretto, che assume i seguenti incarichi:

- Responsabilità nello sviluppo dei progetti assegnati all'Area Sostenibilità, fornendo supporto al massimo organo di governo nella predisposizione del piano strategico e nell'individuazione dei temi materiali ESG.
- Coordinamento e assistenza al Comitato e agli *owner* dei temi materiali per il piano delle strategie e per la rendicontazione di sostenibilità.
- Redazione del bilancio di sostenibilità. Il Team cura la selezione degli indicatori del modello GRI e verifica la qualità dei dati e delle informazioni raccolte.

Il Team Sostenibilità è composto da:

- Una figura tecnica, responsabile della gestione Qualità che somma le funzioni di sostenibilità a quelle svolte ordinariamente con l'attività di business.
- Una figura dell'area Comunicazione che favorisce il collegamento con l'Ufficio Comunicazione, responsabile della redazione del bilancio di sostenibilità.
- Una figura di riferimento alla Direzione che supporta il lavoro svolto dal Team Sostenibilità e che fa, al suo interno, da portavoce alla direzione aziendale sui temi e sulle azioni decise per i progetti di sostenibilità.

Si tratta di un gruppo di persone che si riunisce periodicamente, di solito una volta al mese, per fare il punto della situazione sull'andamento dei progetti definiti. In alcuni periodi, soprattutto in concomitanza con le scadenze di pubblicazione del bilancio di

sostenibilità, il Team si riunisce con maggiore frequenza, anche una volta alla settimana, per far fronte al più intenso carico di lavoro.

In Lucefin è inoltre presente un Comitato, nominato internamente tra i manager, il quale si riunisce periodicamente, almeno un paio di volte l'anno, per tenere le fila del piano strategico di sostenibilità e per monitorare il livello di raggiungimento degli obiettivi fissati. Il monitoraggio avviene mediante la definizione di indicatori che fissano valori di raggiungimento degli obiettivi e che consentono di valutare se una determinata azione sia stata compiuta.

I temi materiali e le relative azioni vengono poi assegnate a *owner* specifici che fanno parte di un Team Management più ampio, in cui confluiscono circa 17 figure responsabili di tutti i processi aziendali, coinvolto quando il Comitato lo reputi necessario. Dal modello di governance della sostenibilità descritto si evince che la cultura della sostenibilità è partita dai vertici aziendali (approccio *top-down*) e non dal basso, in quanto il percorso di sostenibilità è stato avviato dal Presidente e la dirigenza è coinvolta nella definizione dei temi materiali.

La cultura della sostenibilità del Gruppo Lucefin non ha ancora raggiunto l'intera struttura organizzativa: non tutti i dipendenti sono stati ancora coinvolti in attività di formazione di sostenibilità, per cui, al di là della distribuzione del report, i valori non sono stati ancora pienamente trasmessi.

Ad oggi, la società non ha ancora valutato l'introduzione di strumenti di incentivo per il conseguimento degli obiettivi di sostenibilità, attraverso schemi di remunerazione con compenso variabile di risultato.

### **5.3.3. Il Gruppo Italcner**

All'interno del Gruppo Italcner, il Consiglio di Amministratore della capogruppo Italcner S.p.A. esercita una funzione di responsabilità nella definizione e nell'approvazione delle azioni per realizzare gli impegni e le priorità di sostenibilità definite all'interno della policy ESG.

L'organo massimo di governo è inoltre responsabile del monitoraggio periodico degli indicatori di performance (KPI) che vengono fissati per misurare il livello di conseguimento delle linee di azione emerse con l'analisi di materialità.

A tal riguardo al Consiglio di Amministrazione vengono attribuiti i seguenti incarichi:

- Revisione della politica di responsabilità d'impresa del Gruppo.
- Monitoraggio delle azioni di sostenibilità, verifica e valutazione del grado di conformità rispetto alle linee e agli obiettivi dichiarati.
- Supervisione e valutazione dei processi che richiedono il coinvolgimento dei diversi *stakeholder*.

Per meglio guidare le azioni di sostenibilità a livello di Gruppo, è stato costituito nel 2022 un Team di lavoro interno esclusivamente dedicato alle attività connesse alle questioni ESG.

Il Gruppo di lavoro è costituito da dipendenti che fanno parte delle principali aree aziendali, in modo da gestire le questioni di sostenibilità in modo coordinato, cogliendo efficacemente potenziali rischi e opportunità per riuscire a gestire la trasversalità insita nella sostenibilità.

Il Gruppo dichiara che il Team è stato costituito sulla base delle sue specifiche competenze e delle risorse interne disponibili. Esso è formato da:

- Una figura dell'area Legale, responsabile del lavoro del Team. Assicura che la strategia aziendale sia allineata con le norme che vi ruotano attorno in ottica di *compliance*.
- Una figura interna all'area Finance.
- L'HSE Manager, responsabile della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro e della tutela dell'ambiente.
- Una figura responsabile dell'Ufficio Risorse Umane che si occupa della gestione del personale e della rilevazione e raccolta dei dati.
- Figure responsabili dell'area Qualità.
- Un responsabile dell'area Comunicazione.

Secondo le dichiarazioni del Gruppo, gli incontri del Team ESG sarebbero continui.

Italcer, inoltre, dichiara come prossimo obiettivo la nomina di un Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità, composto in parte da amministratori indipendenti, con funzioni di vigilanza sull'eticità e sulla responsabilità dell'operato dell'organizzazione.

Dal modello di governance di sostenibilità descritto si evince che la cultura della sostenibilità è partita dai vertici (approccio *top-down*) e non dal basso.

Non sono ad oggi stati introdotti strumenti d'incentivo per il conseguimento di obiettivi di sostenibilità, attraverso schemi di remunerazione con compenso variabile di risultato.

### 5.3.4. Casi aziendali a confronto

	ALCE NERO SPA	GRUPPO LUCEFIN	GRUPPO ITALCER
TEAM ESG	<p>Presente. Rappresentante Area Qualità (con ruoli di manager ESG), Area Ricerca e Sviluppo, 2 figure tecniche agronomiche, 1 componente CdA con deleghe specifiche. Frequenza incontri non specificata. Aiuta a cogliere complessità aziendale e garantisce coordinamento trasversale tra aree. Presente gruppo allargato per divulgare impegno ESG all'esterno.</p>	<p>Presente. Rappresentante Area Qualità, Area Comunicazione e figura di riferimento Direzione. Incontri mensili. Presenza di un'Area Sostenibilità con Team Management con funzioni di responsabilità nella direzione della sostenibilità, coordinamento e definizione piano.</p>	<p>Presente. Rappresentante Area Legale (responsabile del lavoro del Team), Area Finance, HSE Manager, Area HR, Area Qualità, Area Comunicazione. Incontri continui. Aiuta a gestire in modo coordinato le questioni di sostenibilità.</p>
FUNZIONI TEAM ESG	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pianificazione strategica della sostenibilità (temi materiali, obiettivi, azioni, KPI);</li> <li>• Supporto direzione attuazione strategia;</li> <li>• Redazione bilancio di sostenibilità.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilità progetti assegnati da Area Sostenibilità;</li> <li>• Supporto a direzione per definizione e attuazione piano strategico (temi materiali, obiettivi, azioni, KPI);</li> <li>• Coordinamento e assistenza Comitato e <i>owner</i> temi materiali;</li> <li>• Redazione bilancio di sostenibilità.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pianificazione, responsabilità e supervisione progetti ESG.</li> </ul>

<b>PRESENZA COMITATO DI SOSTENIBILITÀ</b>	Coincide con il Team ESG.	Presente. Nominato tra i manager, tiene fila del piano strategico e ha responsabilità nel monitoraggio degli obiettivi ESG. Coinvolge il Team Management allargato quando necessario. Si riunisce un paio di volte l'anno.	Non presente. Tra i prossimi obiettivi del Gruppo.
<b>RUOLO TOP MANAGEMENT</b>	Ruolo di responsabilità per raggiungimento obiettivi ESG. AD propone e attua piano strategico di sostenibilità e di sviluppo.	Team Management con ruoli di responsabilità e direzione sostenibilità, coordinamento e definizione piano strategico coerente con SDGs. Percorso avviato dal Presidente.	CdA con ruoli di responsabilità nella definizione, approvazione, monitoraggio obiettivi ESG, azioni e KPI. AD detta obiettivi e linee guida con CdA; • Revisione politica di responsabilità d'impresa; • Supervisione e valutazione processi di <i>stakeholder engagement</i> .
<b>APPROCCIO TOP DOWN/BOTTOM-UP</b>	Approccio <i>top-down</i> . Attuazione processo di <i>engagement</i> dei dipendenti.	Approccio <i>top-down</i> . Coinvolgimento dipendenti con inoltro report di sostenibilità.	Approccio <i>top-down</i> .
<b>SCHEMI DI REMUNERAZIONE PER RISULTATI ESG</b>	Non presenti.	Non presenti.	Non presenti.

*Elaborato personale*

#### **5.4. Lo stakeholder engagement per la sostenibilità**

La sostenibilità di un'azienda può essere progressivamente raggiunta quando essa non agisce come soggetto economico a sé stante, ma quando è in grado di integrare le esigenze economiche, sociali e ambientali dei propri *stakeholder*, i quali condizionano l'esistenza della stessa.

Centrale è quindi l'impegno dell'azienda nell'individuazione degli *stakeholder* chiave e nel loro coinvolgimento adottando un modello di scambio proattivo, migliorandone il livello di reputazione e di legittimità. Il coinvolgimento è anche finalizzato alla comunicazione di una serie di informazioni agli *stakeholder* quali destinatari finali degli esiti delle operazioni sostenibili. Il bilancio di sostenibilità assolve a tale funzione.

Con riferimento allo *stakeholder engagement* si valuterà per ogni caso aziendale:

- L'importanza attribuita all'instaurazione e al mantenimento delle relazioni con gli *stakeholder* (in una scala che va da "Irrilevanti" a "Molto rilevanti")<sup>9</sup>.
- L'eventuale svolgimento di un'attività di mappatura degli *stakeholder* chiave e il criterio di individuazione adottato.
- L'esistenza di un processo di *stakeholder engagement*, i metodi, gli strumenti impiegati e le eventuali iniziative implementate dall'azienda.

#### **5.4.1. Alce Nero S.p.A.**

La risposta di Alce Nero S.p.A. in merito all'instaurazione e al mantenimento delle relazioni con gli *stakeholder* appare in fase di costruzione. Si riconosce generalmente una rilevanza molto significativa a tale questione, affermando che l'assenza di un'attività di effettivo coinvolgimento dei portatori d'interesse chiave induce il rischio di una gestione poco efficace. *L'engagement* viene considerato fondamentale poiché consente di affrontare la sostenibilità aziendale passando da un piano meramente individuale a un piano sistemico.

Attualmente, a livello aziendale manca un piano di *engagement* strutturato, ma si sta cercando di definirlo parallelamente al prossimo piano di sostenibilità.

Alce Nero S.p.A. ha già predisposto un'attività di mappatura degli *stakeholder* chiave, adottando il criterio potere/urgenza/legittimità per identificarli in base al livello di priorità e di rilevanza delle loro pretese. Gli *stakeholder* chiave mappati sono i dipendenti, i soci proprietari, i clienti e la comunità locale.

L'attività di coinvolgimento degli *stakeholder* rimane, in Alce Nero, finalizzata soprattutto all'analisi di materialità, per definire una matrice di tematiche di sostenibilità, bilanciando la rilevanza sia dal lato dell'impresa che dal lato dei portatori d'interesse per produrre valore condiviso e stabile nel tempo.

L'organizzazione ha già intrapreso attività di confronto con gli *stakeholder* chiave, anche se, in mancanza di un piano, non avvengono ancora in modo frequente e sistematico.

I metodi e gli strumenti operativi per il coinvolgimento sono oggi in fase di discussione, ma l'esperienza degli anni passati ha visto l'adozione di alcune soluzioni, perlopiù orientate a cercare la partecipazione di singole categorie di *stakeholder* rilevanti.

---

<sup>9</sup> Scala graduata con 4 possibili risposte: "Irrilevanti"; "Poco rilevanti"; "Rilevanti"; "Molto rilevanti".

Tra le esperienze si elencano:

- Intervista al *top management* per individuare in via unilaterale le questioni di sostenibilità materiali, da sottoporre successivamente ai portatori d'interesse in fase di analisi di materialità.
- Questionari diretti ai soci con una posizione chiave in termini di fatturato, con domande sulla rilevanza attribuita alle tematiche di sostenibilità emerse come significative dall'intervista al *top management*.
- Interviste al management con lo scopo di cogliere gli elementi di forza nell'attuale gestione della sostenibilità aziendale e le aree più deboli e meno presidiate.
- Interviste ai dipendenti nell'anno 2021, a seguito di un periodo di *home working* dovuto all'emergenza pandemica. Attraverso questa forma di *engagement* sono emersi alcuni bisogni dei dipendenti rimasti marginali, come la necessità di riconoscimento, di senso di utilità e appartenenza, di crescita personale e professionale, di agilità e flessibilità strutturale. Alla luce di tali bisogni, Alce Nero ha avviato una partnership con una consulente professionista che ha avviato il programma "Siamo Alce Nero", organizzando una serie di laboratori con lo scopo di identificare attività di *welfare* aziendale. A tali laboratori ha partecipato volontariamente il 30% dei dipendenti e, mediante la pratica della co-progettazione, si sono definite alcune proposte oggetto di successivo confronto e votazione. Il confronto ha portato a una collaborazione transfunzionale che ha fatto emergere una serie di iniziative sociali attuabili: viaggi aziendali per entrare in contatto con i soci fornitori e con i territori di Alce Nero, uno spazio di condivisione interno all'azienda, occasioni di scambio e facilitazione tra reparti, team building, uno sportello di ascolto, attività per la crescita professionale e personale di tutti gli operatori.
- Attività di divulgazione e sensibilizzazione nei confronti dei consumatori su tematiche relative all'alimentazione e alla salute, sfruttando i social media e le partnership sul territorio con Fondazioni e scuole.
- Organizzazione di un workshop condotto da una società di consulenza esterna a cui hanno preso parte le prime e le seconde linee aziendali (soci e proprietari) con

lo scopo di raccogliere opinioni in merito alle tematiche materiali su cui viene percepita un'urgenza d'intervento.

- Nel biennio 2022-2023 è stata condotta un'attività di ingaggio rivolta esclusivamente ai consumatori, curata da un'agenzia di ricerca esterna che ha organizzato una serie di interviste *one on one* e attività di focus group per svolgere un'indagine qualitativa sulle percezioni dei consumatori in merito al posizionamento del brand.
- Da un'indagine di carattere qualitativo si è passati a un'analisi quantitativa per indagare il punto di vista dei consumatori rispetto al posizionamento strategico di Alce Nero in materia di sostenibilità. La società di consulenza esterna ha selezionato un campione statisticamente rappresentativo per fornire una rappresentazione delle loro aspettative verso Alce Nero.
- In fase di analisi di materialità sono stati coinvolti i partner terzi e i dipendenti mediante survey online e strumenti per la raccolta delle loro opinioni.

Riassumendo, le modalità di interazione con gli *stakeholder* interni ed esterni si sono basate su strumenti unilaterali, orientati prevalentemente alla raccolta di informazioni e, talvolta, su metodi proattivi di collaborazione, come i focus group e i workshop.

Il coinvolgimento degli *stakeholder*, nonostante il riconoscimento di un'elevata rilevanza, viene percepito all'interno dell'azienda come una delle questioni di più complessa gestione. Le principali difficoltà riscontrate riguardano la scelta di metodologie efficaci per raggiungere i portatori di interesse e per motivarli a partecipare alle iniziative di coinvolgimento. Una perplessità posta in luce da Alce Nero riguarda l'effettiva utilità dello *stakeholder engagement* per l'analisi di materialità: le risposte fornite con voto non permettono di cogliere in modo "oggettivo" i livelli di priorità/urgenza dei temi, in quanto tutti percepiti come molto rilevanti.

#### **5.4.2. Il Gruppo Lucefin**

Per il Gruppo Lucefin, l'instaurazione e il mantenimento delle relazioni con gli *stakeholder* vengono valutati come rilevanti. Tale posizione viene giustificata in modo generico, affermando che è insita nel motto del progetto di sostenibilità "*Together We*



*Change*” la volontà di coinvolgere tutte le parti interessate dal business. Il coinvolgimento degli *stakeholder* viene valutato dall’azienda come uno strumento di fidelizzazione e un elemento cruciale per la costruzione di una fiducia reciproca tra azienda e portatori di interesse. L’*engagement*, come riportato nel report di sostenibilità 2022, aiuta infatti a creare un rapporto trasparente e collaborativo con gli attori interni ed esterni.

Il Gruppo Lucefin, a partire dal 2020, ha compiuto un’attività di mappatura degli *stakeholder*, mediante un processo condiviso con i manager di area con cui sono soliti interfacciarsi e collaborare nell’attività di business. Si è partiti da un elenco di *stakeholder* disponibile all’interno del sistema di gestione che negli anni è stato aggiornato e ampliato. Il criterio adottato per la loro identificazione è di quello potere/urgenza.

Le categorie individuate comprendevano gli organismi istituzionali, i concorrenti, le associazioni di categoria, gli enti di formazione, i fornitori, i clienti, i dipendenti, i media, gli istituti di credito.

L’organizzazione ha intrapreso alcune attività di coinvolgimento con alcune categorie di *stakeholder* chiave, specialmente con lo scopo di definire la matrice di materialità, quale strumento “bussola” per la selezione delle tematiche di sostenibilità rilevanti in termini di impatto sia dal lato dell’impresa che da quello dei diversi portatori d’interesse.

Il coinvolgimento degli *stakeholder*, inoltre, avviene anche con l’inoltro agli stessi del report di sostenibilità, in quanto destinatari finali da tenere informati sulle azioni intraprese.

Nei prossimi mesi il Gruppo si impegnerà a interagire con i portatori di interesse per definire un’analisi secondo una logica di doppia materialità, in linea con i nuovi principi dettati dalla direttiva CSRD e dagli standard EFRAG.

L’esperienza passata ha visto l’adozione di alcuni metodi e strumenti operativi per la partecipazione degli *stakeholder* ai temi di sostenibilità, seppur non in modo sistematico:

- Riunioni e interviste interne che hanno coinvolto la direzione con lo scopo di individuare le tematiche percepite materiali all’interno dell’azienda, da considerare nella strategia di sostenibilità e per le quali fissare obiettivi, target e azioni.

- Con il supporto di una società di consulenza esterna, durante l'emergenza pandemica, è stata organizzata una *call* in cui sono stati presentati l'azienda e i temi materiali alle categorie di *stakeholder* mappate. Sono state predisposte modalità virtuali di votazione, mediante la condivisione di un questionario inviato tramite e-mail. Con questo canale di coinvolgimento veniva chiesto ai portatori di interesse di esprimere un voto da 1 a 5 sulla rilevanza attribuita alla tematica, affiancata da una breve descrizione delle politiche e delle azioni da attuare.
- Attività di survey basata su un questionario per la raccolta delle opinioni dei clienti sul posizionamento strategico del marchio Lucefin rispetto ai competitor del settore. Si è cercato di indagare come la clientela recepisce l'immagine del brand, il servizio, i prodotti in termini di rapporto qualità-prezzo. Il feedback ottenuto è stato limitato, in quanto da un campione di 200 consumatori, sono giunte solo poche risposte. Alla luce di questo dato si riscontrano a livello aziendale alcune difficoltà tecniche per un'interazione efficace con gli stessi. Si sta mettendo in discussione la bontà del questionario come strumento di *engagement* e si sta attualmente valutando come migliorarne la struttura complessiva.
- Introduzione ad un'attività di co-branding, progetto da sviluppare in collaborazione con i clienti, finalizzato a far conoscere come l'acciaio viene lavorato dal Gruppo e come entra, in alcuni contesti, nel quotidiano delle persone.
- *Newsletter*.
- Organizzazione di occasioni di incontro, attraverso la partecipazione a conferenze e fiere dedicate all'industria dell'acciaio.
- Interventi a webinar e convegni a scopo divulgativo.
- Di recente è stata organizzata una giornata di formazione dedicata a un settore specifico di clienti. Gli esiti sono stati positivi ed è possibile che venga ripetuta.

In sintesi, le esperienze di coinvolgimento sono state prevalentemente finalizzate a cogliere *ex post* le opinioni degli *stakeholder* sulla rilevanza dei temi materiali.

I temi sono stati individuati unilateralmente dall'azienda, accogliendo solo in un momento successivo i feedback dei portatori d'interesse. Gli strumenti a oggi adoperati mirano prevalentemente alla raccolta di opinioni, più che a una strutturata partecipazione proattiva dei portatori di interesse nel processo decisionale.

Altre forme di coinvolgimento si limitano a un'informazione passiva.

Le principali difficoltà e perplessità espresse in materia di *stakeholder engagement* vertono attorno alla scelta di metodi e strumenti che sembrano poco efficaci per raggiungere i portatori di interesse e per motivarli a partecipare alle iniziative di coinvolgimento.

### **5.4.3. Il Gruppo Italcner**

Per il Gruppo Italcner l'instaurazione e il mantenimento delle relazioni con gli *stakeholder* sono molto rilevanti. Secondo quanto dichiarato nel report di sostenibilità 2022, coinvolgere i portatori d'interesse è fondamentale per riuscire a combinare gli obiettivi industriali con la crescita socio-economica dei territori e delle comunità di riferimento, instaurando rapporti basati sulla fiducia, sulla trasparenza e sul consenso, al fine di ottenere risultati durevoli.

Si ritiene, in particolare, che la creazione di un confronto proattivo e costante con gli *stakeholder* aiuti il Gruppo a valutare se si stiano realmente cogliendo le loro aspettative e i loro interessi, per facilitare l'individuazione delle aree in cui è necessario agire o migliorare l'intervento.

Il Gruppo compie un'attività di mappatura per l'individuazione dei propri *stakeholder* chiave, attraverso survey e indagini interne con le strutture aziendali che, nello svolgimento quotidiano delle proprie attività di business, collaborano con le diverse categorie di portatori d'interesse. Si tratta di attori interni ed esterni identificati col criterio di influenza/impatto.

Le categorie mappate sono state elencate all'interno del bilancio 2022 nel paragrafo "Gli *Stakeholder* del Gruppo" e comprendono i clienti, i fornitori, i dipendenti e i collaboratori, gli azionisti, la pubblica amministrazione, gli agenti del settore, la società.

L'organizzazione ha cercato, in seguito, di definire alcuni strumenti e modalità funzionali per un adeguato coinvolgimento.

Per ciascuna tipologia di *stakeholder*, il Gruppo ha stabilito canali di *engagement* interni ed esterni, riassunti all'interno di questa tabella, già riportata nel cap. 2.

Stakeholders	Gruppo Italcner	Canali Interni di Coinvolgimento	Canali Esterni di Coinvolgimento
CLIENTI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rivenditori</li> <li>Appaltatori</li> <li>Clienti diretti</li> <li>Imprese di costruzione</li> <li>Studi professionali di progettazione e architettura</li> <li>Altre società del Gruppo Italcner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visite organizzate presso gli uffici, stabilimenti e showroom del Gruppo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partecipazione ad eventi e fiere</li> <li>Newsletter</li> </ul>
FORNITORI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fornitori di materie prime</li> <li>Fornitori di altri materiali</li> <li>Fornitori di servizi</li> <li>Altre società del Gruppo Italcner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Report quotidiani provenienti dagli uffici commerciali del Gruppo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Area del management dedicata a costruire e sviluppare le relazioni con interior designer e architetti</li> </ul>
DIPENDENTI E COLLABORATORI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dipendenti Front office</li> <li>Dipendenti Back-office</li> <li>Agenti commerciali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicazione tramite bacheche e cartellonistica presso gli stabilimenti del Gruppo</li> <li>Portale risorse umane</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Webinars e presentazioni online</li> </ul>
AZIONISTI E INVESTITORI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consiglio di Amministrazione</li> <li>Azionisti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assemblea dei Soci</li> <li>Consiglio di Amministrazione</li> <li>Management meeting ricorrenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Canali di comunicazione diretti</li> </ul>
PUBBLICA AMMINISTRAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organismi di regolamentazione</li> <li>Altri enti pubblici</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incontri regolari con i rappresentanti sindacali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicati stampa</li> </ul>
AGENTI DEL SETTORE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Associazioni settoriali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Collaborazione con i rappresentanti sindacali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partecipazione ad eventi e fiere</li> </ul>
SOCIETÀ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunità locale</li> <li>Media e opinion leader</li> <li>Utenti finali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conferenze e workshop</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Canali social media e campagne digitali</li> </ul>

Fonte: Report di sostenibilità 2022 Gruppo Italcner

Tra le iniziative viene dichiarato in modo generico che il Gruppo intraprende attività di discussione con gli *stakeholder*.

In sintesi, si coglie una prevalenza di strumenti atti a instaurare uno *stakeholder engagement* unidirezionale. Gran parte dei canali di coinvolgimento hanno finalità informativa (webinar, presentazioni, *newsletter*), alcuni invece, favoriscono lo scambio aperto e proattivo con gli *stakeholder*, sfruttando soprattutto le potenzialità del web (canali social media e campagne digitali).

Il Gruppo, a tal proposito, dichiara il proprio impegno nell'individuare canali di interazione facilmente accessibili che consentano di instaurare un dialogo aperto e proattivo per creare un approccio realmente collaborativo.

#### 5.4.4. Casi aziendali a confronto

	ALCE NERO SPA	GRUPPO LUCEFIN	GRUPPO ITALCER
RILEVANZA RELAZIONI STAKEHOLDER	Molto rilevanti. Rischio di gestione poco efficace in assenza di effettivo coinvolgimento. Affrontare sostenibilità da un piano sistemico per creare valore condiviso.	Rilevanti. Strumento di fidelizzazione per rapporti trasparenti e collaborativi con portatori di interesse per creare valore condiviso.	Molto rilevanti. <i>Stakeholder</i> cruciali nell'analisi e nella misurazione degli impatti, nell'individuazione di aree di intervento. Fidelizzazione e trasparenza per ottenere risultati durevoli.
SVOLGIMENTO ATTIVITÀ DI MAPPATURA STAKEHOLDER E CRITERIO DI INDIVIDUAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Svolta.</li> <li>• <i>Stakeholder</i> chiave: clienti, dipendenti, concorrenti, comunità.</li> <li>• Criterio: potere/urgenza/legittimità.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Svolta.</li> <li>• <i>Stakeholder</i> chiave: organismi istituzionali, concorrenti, associazioni di categoria, enti di formazione, clienti, dipendenti, media, istituti di credito.</li> <li>• Criterio: potere/urgenza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Svolta.</li> <li>• <i>Stakeholder</i> chiave: clienti, fornitori, dipendenti, collaboratori, azionisti, PA, concorrenti, comunità.</li> <li>• Criterio: influenza/impatto.</li> </ul>
PROCESSO DI STAKEHOLDER ENGAGEMENT	Processo attuato, specie per analisi di materialità. Accolti con votazione <i>ex post</i> i feedback degli <i>stakeholder</i> : temi materiali definiti unilateralmente da azienda.	Processo attuato, specie per analisi di materialità. Accolti con votazione <i>ex post</i> i feedback degli <i>stakeholder</i> : temi materiali definiti unilateralmente da azienda.	Processo attuato, specie per analisi di materialità. Accolti <i>ex post</i> i feedback degli <i>stakeholder</i> : temi materiali definiti unilateralmente da azienda.
METODI E STRUMENTI DI ENGAGEMENT	Ingaggio per tipologia di <i>stakeholder</i> . <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interviste;</li> <li>• Survey e questionari online;</li> <li>• Attività di divulgazione e informazione passiva (social media, webinar);</li> <li>• Workshop e focus group.</li> </ul>	Ingaggio per tipologia di <i>stakeholder</i> . <ul style="list-style-type: none"> <li>• Riunioni periodiche;</li> <li>• Interviste;</li> <li>• Incontri piattaforme digitali;</li> <li>• Survey e questionari online;</li> <li>• Attività di divulgazione e informazione passiva (webinar, newsletter, formazione).</li> </ul>	Ingaggio per tipologia di <i>stakeholder</i> . <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visite organizzate;</li> <li>• Report;</li> <li>• Riunioni periodiche;</li> <li>• Conferenze e workshop;</li> <li>• Discussioni;</li> <li>• Attività di divulgazione e informazione passiva (newsletter, eventi, interventi a webinar, presentazioni, social media).</li> </ul>

Elaborato personale

#### 5.5. La redazione del bilancio di sostenibilità

Per le aziende che intraprendono un percorso di sostenibilità, il bilancio di sostenibilità spesso rappresenta un primo approccio alla tematica, in quanto documento di

rendicontazione con valenza informativo-comunicazionale, che consente di divulgare all'esterno gli impegni e gli impatti prodotti dal business lungo le tre direttrici ESG.

Per le aziende oggetto di confronto, il bilancio o report di sostenibilità è stato redatto in modo volontario. Al suo interno vengono integrate informazioni riferite alle pratiche di sostenibilità – ambientali, sociali e di governance - intraprese, con lo scopo di fornire agli *stakeholder* risposte alle loro esigenze conoscitive, ma anche per diffondere informazioni sulle peculiarità del modello di business che non troverebbero spazio nei documenti tradizionali della Contabilità Generale.

L'attuale discrezionalità di cui dispongono le aziende nella selezione dei contenuti e dei dati rendicontati consente di valutare se la scelta di redazione sia motivata da una volontà di trasparenza o da ragioni di supporto all'immagine e di marketing.

Con riferimento al bilancio di sostenibilità, si intende indagare:

- Quando è stato prodotto il primo bilancio di sostenibilità e l'eventuale presenza di più versioni dello stesso.
- La funzione o le funzioni riconosciute dall'azienda al bilancio/report di sostenibilità sulla base di alcune alternative fornite:
  - Comunicazione esterna degli impegni di sostenibilità a tutti gli *stakeholder* chiave.
  - Leva strategica di differenziazione per il vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza.
  - Strumento per il rafforzamento dell'immagine e del brand aziendale.
  - Strumento per attrarre nuovi segmenti di mercato.
  - Necessità di *compliance* alle prossime scadenze di una normazione con vincoli crescenti.
  - Strumento per ottenere maggiore visibilità sui mercati finanziari.
  - Altro.
- Chi è responsabile della redazione del bilancio di sostenibilità.
- Il *framework* di riferimento impiegato per rendicontare le informazioni.

### 5.5.1. Alce Nero S.p.A.

Alce Nero S.p.A. ha deciso di rendicontare informazioni di carattere finanziario e non finanziario relative alle proprie iniziative e ai risultati di sostenibilità all'interno di un bilancio di sostenibilità, ad oggi disponibile nel sito ufficiale aziendale in un'unica versione, pubblicata nel maggio 2022 e relativa all'esercizio finanziario 2021, approvata dall'Assemblea dei Soci.

Secondo le risposte fornite da Alce Nero, il Bilancio di sostenibilità ha funzione di:

- Comunicazione esterna degli impegni di sostenibilità a tutti gli *stakeholder* chiave.
- Leva strategica di differenziazione per il vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza.
- Strumento per il rafforzamento dell'immagine e del brand aziendale.

Essendo il report rivolto a ogni tipologia di *stakeholder*, il linguaggio adottato appare chiaro ed i contenuti sono accessibili anche a coloro che non hanno competenze specifiche, sintetizzando alcune tipologie di dato all'interno di appositi grafici, tabelle/matrici e immagini per renderlo più accattivante e interattivo.

La redazione del bilancio di sostenibilità non è stata affidata a un consulente esterno, ma è stata curata internamente dal manager di sostenibilità (direttore dell'area Qualità) in collaborazione con le Direzioni e le Funzioni aziendali Marketing, Vendite, Logistica, Acquisti e Risorse Umane, ciascuna dotata di competenze specifiche e con disponibilità di dati relativi a ogni "isola" informativa da rendicontare. Questo a segnalare la presenza in azienda di profili competenti, dotati di una preparazione specifica adeguata sui temi della sostenibilità, sulla loro gestione e rendicontazione.

I dati rappresentati all'interno del bilancio di sostenibilità 2021 si riferiscono ad Alce Nero S.p.A. e non vengono ricomprese nel perimetro di analisi le società controllate Alce Nero Fresco S.p.A. e Alce Nero Freddo S.p.A., ad eccezione di alcune informazioni economico-finanziarie (come il fatturato) di cui si hanno dati a disposizione.

La redazione del bilancio, tuttavia, non è avvenuta con cadenza annuale: con riferimento all'esercizio 2022 l'azienda ha deciso di non impegnarsi nella stesura di un nuovo report,

ma di attendere la riscrittura del piano di sostenibilità prima di produrre una seconda versione coerente con il nuovo assetto, evitando di effettuare un semplice e inutile aggiornamento dei dati.

Per la definizione del contenuto del bilancio, Alce Nero ha deciso di seguire i principi di reporting GRI, standard universalmente validi per la rendicontazione non finanziaria.

Il team sta valutando di introdurre standard specifici relativi soprattutto agli aspetti dei prodotti, al fine di divulgare all'esterno l'impegno dell'azienda in termini di impatto sulla salute dei consumatori, per mettere in risalto gli aspetti legati all'eccellenza del brand.

Il report di sostenibilità 2021 è un documento con valenza informativo-comunicazionale. Alce Nero se ne è servita per compiere un primo esercizio di organizzazione delle idee del management, dei dipendenti, dei soci e dei consulenti con lo scopo di orientare l'azienda verso una più strutturata gestione della sostenibilità. Il primo bilancio manca quindi di obiettivi specificamente definiti, in quanto è stato redatto con scopi orientativi per definire la direzione futura da intraprendere.

Inoltre, il bilancio di sostenibilità è stato utilizzato da Alce Nero per far conoscere all'esterno la propria storia, i propri valori, i fattori di unicità, la qualità dei prodotti e del brand attraverso la dichiarazione delle certificazioni, delle referenze possedute e gli elementi caratteristici del *business model* che non troverebbero spazio nei tradizionali documenti contabili.

### **5.5.2. Il Gruppo Lucefin**

Il Gruppo Lucefin ha rendicontato informazioni quali-quantitative relative ai fattori ESG all'interno del bilancio di sostenibilità, disponibile nel sito aziendale ufficiale in due versioni, la prima pubblicata nel 2021, relativa agli esercizi finanziari 2018-2019-2020, e la seconda nel 2023, per gli esercizi finanziari 2021-2022, includendo talvolta in chiave comparata dati riferiti al 2020.

Entrambi i documenti sono stati presentati, analizzati e approvati dal Management Team in un momento precedente alla pubblicazione.

Per il Gruppo, il bilancio di sostenibilità avrebbe due funzioni essenziali:



- Comunicazione esterna degli impegni di sostenibilità a tutti gli *stakeholder* chiave.
- Strumento per il rafforzamento dell'immagine e del brand aziendale.

Dal momento che lo scopo primario del documento è divulgare all'esterno le attività e i risultati raggiunti con il percorso di sostenibilità, il linguaggio adottato è chiaro, semplice e supportato da illustrazioni, per comunicare l'impegno del Gruppo per il *core business* siderurgico in modo sintetico e facilmente comprensibile a tutti i destinatari interessati.

I report non sono stati redatti con cadenza annuale: entrambi i bilanci rendicontano dati e informazioni relativi a un arco temporale pluriennale (triennale e biennale), che rispecchia lo scenario temporale del piano strategico di sostenibilità, il quale fissa gli obiettivi, gli indicatori-parametri (KPI) e le azioni da monitorare.

La redazione, inoltre, non è stata affidata a una società di consulenza esterna, ma è stata curata internamente dal Team Sostenibilità e dall'Ufficio Comunicazione del Gruppo, sia sotto il profilo compilativo, sia sotto quello grafico, a dimostrazione dell'impegno interno nella gestione della sostenibilità.

Rispetto al primo report di sostenibilità, la seconda versione del 2022 ha cercato di fornire maggiori informazioni relative ai siti esteri, estendendo l'analisi del Gruppo per fornire un'informativa più completa. Nella sezione "I principi di redazione", viene specificato che le modifiche apportate rispetto ai metodi, ai calcoli e al perimetro dei dati della prima versione vengono segnalate con apposite "Note informative" ed evidenziazioni.

Il documento è stato realizzato prendendo come riferimento il quadro metodologico proposto dall'*Integrated Reporting (IR Framework)* e dal *Global Reporting Initiative (GRI)* per la scelta dei contenuti da rendicontare e degli indicatori di performance. Ci si attiene, quindi, a standard universalmente validi, che garantiscono una maggiore uniformità e confrontabilità dei dati, senza definire a livello aziendale standard specifici per mettere in risalto aspetti peculiari che l'azienda intende veicolare all'esterno. La struttura del bilancio di sostenibilità 2022 risulta più articolata, attingendo a un numero superiore di standard rispetto al bilancio di sostenibilità 2020: l'indice GRI riportato nella nota metodologica conclusiva è molto più esteso, a segnalare un'informativa più dettagliata, specie per le questioni ambientali, inizialmente messe in secondo piano per

dare maggior spazio alle informazioni sociali e di governance e alla presentazione di dati riferiti al *core business* aziendale.

Nel bilancio di sostenibilità del Gruppo, inoltre, si dedica attenzione agli aspetti che veicolano l'eccellenza del marchio Lucefin, attraverso gli elementi che ne esprimono la qualità come le certificazioni in possesso.

### **5.5.3. Il Gruppo Italcir**

Il Gruppo Italcir ha rendicontato informazioni quali-quantitative relative agli impatti ESG all'interno del report di sostenibilità, disponibile nel sito ufficiale aziendale in due versioni, la prima pubblicata nel 2022 riferita all'esercizio finanziario 2021 e la seconda nel 2023 per l'esercizio finanziario 2022. Il periodo di rendicontazione prescelto è coerente con quello del bilancio consolidato. Per ora, la cadenza di redazione è stata annuale.

Per Italcir il report di sostenibilità assumerebbe tre funzioni essenziali:

- Comunicazione esterna degli impegni di sostenibilità a tutti gli *stakeholder* chiave.
- Leva strategica di differenziazione per il vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza.
- Strumento per il rafforzamento dell'immagine e del brand aziendale.

Lo stile redazionale è semplice e accattivante, con una particolare attenzione all'aspetto grafico per un'esposizione chiara e sintetica dei dati rendicontati.

La redazione del report 2022 è stata affidata a una società di consulenza esterna. Tuttavia, dal prossimo anno, la scrittura del report di sostenibilità verrà curata internamente dal Gruppo di lavoro ESG, a segnalare una crescente volontà di gestire autonomamente il percorso di sostenibilità.

Rispetto alla prima versione di report di sostenibilità del 2021, più breve e descrittiva, gli estensori, a fronte di una più consapevole riflessione, hanno cercato di integrare il documento con un numero superiore di informazioni quali-quantitative, per dichiarare più nel dettaglio l'impatto di sostenibilità del Gruppo.

Anche il perimetro di rendicontazione è stato allargato, coerentemente con le acquisizioni aziendali concluse in corso di esercizio.

Il documento è stato redatto seguendo lo standard di rendicontazione GRI, secondo l'opzione “*in accordance*”, senza definire standard specifici a livello di Gruppo. Per entrambi i report viene riportato nella parte finale l'indice degli standard GRI utilizzati come linee guida dal Gruppo. Il report 2022, inoltre, è stato volontariamente sottoposto alla *limited assurance* di KPMG, società di revisione che, in allegato, ha dichiarato la conformità del bilancio di Italcera al modello standard universale prescelto. Si specifica che i dati comparativi presentati nel bilancio 2021 non sono stati sottoposti a verifica da KPMG.

Oltre a una migliore *disclosure* esterna del percorso di sostenibilità intrapreso, il documento ha consentito di mettere in luce i punti di forza del Gruppo che permettono di differenziarsi dai competitors del settore, migliorando la propria immagine e la propria reputazione di impresa responsabile. Nel documento, infatti, si fa particolare leva sugli aspetti che esprimono l'eccellenza e la qualità (come le certificazioni ottenute e l'investimento in tecnologia) e l'innovatività del brand.

#### 5.5.4. Casi aziendali a confronto

	ALCE NERO SPA	GRUPPO LUCEFIN	GRUPPO ITALCER
REDAZIONE DEL BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ	Bilancio di sostenibilità dal 2021 per esercizi 2020-2021. Una sola versione disponibile nel sito ufficiale aziendale.	Bilancio di sostenibilità dal 2020. Pubblicato nel sito in due versioni: • <b>Report 2021</b> per esercizi 2018-2019-2020 • <b>Report 2022</b> per esercizi 2021-2022 (talvolta integrato con dati 2020).	Bilancio di sostenibilità dal 2021. Pubblicato nel sito in due versioni: • <b>Report 2021</b> per esercizio 2021; • <b>Report 2022</b> per esercizio 2022 con dati riferiti, in chiave comparativa, anche a 2021 e 2020).
FUNZIONI DEL BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicazione esterna degli impegni di sostenibilità a <i>stakeholder</i> chiave;</li> <li>• Leva strategica di differenziazione per vantaggio competitivo;</li> <li>• Strumento per mettere in luce e rafforzare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicazione esterna degli impegni di sostenibilità a <i>stakeholder</i> chiave;</li> <li>• Strumento per mettere in luce e rafforzare immagine e brand aziendale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicazione esterna degli impegni di sostenibilità a <i>stakeholder</i> chiave;</li> <li>• Leva strategica di differenziazione per vantaggio competitivo;</li> <li>• Strumento per mettere in luce e rafforzare</li> </ul>

	immagine e brand aziendale.		immagine e brand aziendale.
<b>REDAZIONE INTERNA/ESTERNA</b>	Redazione interna Team Sostenibilità.	Redazione interna Team Sostenibilità.	Redazione curata da società di consulenza esterna. Dal prossimo anno verrà effettuata internamente.
<b>PERIMETRO DI RENDICONTAZIONE</b>	Per alcune informazioni (economico-finanziarie) anche Alce Nero Fresco SPA e Alce Nero Freddo SPA.	Dati medi di organizzazione. Per alcuni indicatori del Report 2022 informazioni per Paese di localizzazione delle filiali (es. Occupazione). Per rendicontazione emissioni, dato riferito solo a Trafilix SPA.	Dati medi di organizzazione. Per alcuni indicatori del Report 2022 informazioni per stabilimento produttivo italiano ed estero (Occupazione, Consumi, Emissioni).
<b>STANDARD DI RIFERIMENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GRI</li> <li>• Valutazione introduzione standard specifici per rendicontare aspetti peculiari dei prodotti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GRI</li> <li>• IR <i>Framework</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GRI</li> </ul>

*Elaborato personale*

## 5.6. La pianificazione strategica e la misurazione delle performance ESG nel bilancio di sostenibilità

Un percorso di sostenibilità efficacemente gestito dalle organizzazioni economiche richiede la definizione e l'implementazione di adeguati strumenti di pianificazione, di controllo e di misurazione delle performance per fornire supporto alla definizione della strategia aziendale e alla sua traduzione operativa in una serie di azioni da perseguire.

L'attività di pianificazione richiede di individuare una serie di fattori critici di successo misurando il grado di conseguimento attraverso indicatori, a cui sono associate metriche di natura quantitativa o qualitativa, per verificare il raggiungimento degli obiettivi e per implementare eventuali azioni correttive.

Ciò avviene mediante la raccolta e la quantificazione dei dati rappresentati e confrontati nel bilancio di sostenibilità.

Con riferimento a tali tematiche si analizza:

- La presenza di un'attività di pianificazione strategica della sostenibilità.
- La tipologia di *disclosure* fornita con il bilancio di sostenibilità.

- A chi viene affidata la determinazione e la misurazione degli impatti ESG dell'organizzazione.
- La definizione da parte dell'azienda di indicatori per la misurazione delle performance di sostenibilità, la specificazione delle fonti e dei fattori di conversione impiegati per la definizione dell'indicatore e per la raccolta e la ricostruzione del dato, la frequenza del monitoraggio degli esiti delle misurazioni delle performance.
- La presenza di eventuali indicatori di prestazione spenti o accessi, laddove siano disponibili più versioni del bilancio di sostenibilità.

### **5.6.1. Alce Nero S.p.A.**

Alce Nero ha intrapreso un percorso di pianificazione strategica che ha portato alla definizione di un primo Piano di Sostenibilità, attualmente in fase di aggiornamento, con lo scopo di tradurre la visione dell'azienda in obiettivi e azioni concrete, coerenti con le linee guida espresse dall'Agenda ONU 2030. Il piano è stato l'esito dell'analisi di materialità che ha portato a identificare 4 pilastri e 11 tematiche considerate rilevanti in termini di impatto sia per l'impresa che per gli *stakeholder*, definendo successivamente, per ciascuna di esse i target da conseguire con il percorso.

In sintesi, vengono elencati i pilastri e le tematiche individuate:

1. Business responsabile: preservare brand reputation; applicare e migliorare il modello di filiera, integrando gli elementi ESG nella catena del valore.
2. Relazioni con gli *stakeholder*: Coinvolgere in modo proattivo soci e produttori nel percorso di sostenibilità e nella riduzione degli impatti ambientali; avviare progetti di crescita professionale e personale; sviluppare nuove partnership.
3. Più valore per tutti: proseguire l'ampliamento della gamma di offerta; garantire i prodotti nei principali canali di distribuzione; mantenere marginalità adeguate per effettuare investimenti.
4. Cultura del cibo: instaurare e consolidare relazioni con le comunità territoriali, attori pubblici e privati; diffondere conoscenza sui valori del biologico.

Dall'analisi di materialità è stata effettuata l'attività di rendicontazione.

L'informativa resa da Alce Nero all'interno del bilancio di sostenibilità è prevalentemente descrittiva, resa attraverso informazioni di carattere qualitativo e, solo in via marginale, di carattere quantitativo. I valori relativi ai temi materiali rendicontati vengono determinati sulla base della selezione di un numero contenuto di indicatori che misurano le performance ESG secondo il *framework* GRI.

Gli indicatori utilizzati da Alce Nero vengono selezionati unilateralmente e in modo autoreferenziale dall'azienda: solo in un momento successivo viene attuato il coinvolgimento degli *stakeholder*, considerando *ex post* i loro feedback.

Essendo ad oggi disponibile una sola versione del bilancio di sostenibilità, non sono stati "spenti" indicatori, accertati come non più congruenti con gli obiettivi strategici della società. Analogamente, non sono stati individuati nuovi indicatori.

I dati quantitativi riportati nel bilancio vengono rilevati e rappresentati all'interno di tabelle o grafici (a barre, a torta), che esprimono in modo immediato i valori numerici in termini assoluti o percentuali. Per le "isole" informative individuate i dati vengono espressi, laddove disponibili, in chiave comparata per gli anni 2020 e 2021.

Per il calcolo degli stessi sono state talvolta indicate in nota le fonti ufficiali di riferimento impiegate per reperire le informazioni e per convertirle nell'unità di misura prevista dagli standard (es. Consumi e Emissioni).

Nella determinazione e nella misurazione degli impatti, Alce Nero S.p.A. è stata supportata da una società di consulenza esterna.

I dati numerici riguardano prevalentemente la dimensione economico-finanziaria e sono riferiti al fatturato e ai volumi di vendita per prodotto, valori facilmente esprimibili in quanto non soggetti a conversioni e immediatamente disponibili nei bilanci di esercizio e nei sistemi informativi delle singole direzioni aziendali (Area Vendite, Area Acquisti, Area contabilità, etc.). Anche i dati relativi all'occupazione sono ben rendicontati, in quanto gestiti in modo accurato dall'Ufficio HR.

Le difficoltà maggiori riguardano gli aspetti di gestione dell'intera filiera produttiva, per la quale l'azienda deve compiere uno sforzo nella raccolta e nella gestione dei dati, in quanto la società detiene anche fornitori esteri.

Si dichiara che il monitoraggio degli esiti misurati attraverso gli indicatori viene effettuato almeno due volte all'anno.

## 5.6.2. Il Gruppo Lucefin

Il Management Team e il Team Sostenibilità hanno attivato, a partire dal 2020, un processo di pianificazione strategica per la sostenibilità che, grazie al confronto con soggetti interni ed esterni al business, ha permesso di individuare una serie di questioni, politiche, obiettivi, azioni, KPI, risorse economiche e umane prendendo come riferimento gli SDGs dell'ONU, quali principali linee guida che orientano l'operato del Gruppo.

Sono state effettuate analisi di materialità: con l'analisi del 2021 il Gruppo ha individuato unilateralmente 10 temi materiali, esplicitando i relativi obiettivi e azioni, coinvolgendo *ex post* gli *stakeholder* tramite votazione per la definizione della matrice di materialità.

TEMI MATERIALI	OBIETTIVI	AZIONI 2021-2023
STRUTTURA SOCIETARIA	Razionalizzazione societaria	Ottimizzazione dell'organizzazione societaria (core business), dismissioni degli asset non strategici
MODELLO DI GOVERNANCE	Perfezionamento struttura organizzativa Sviluppo asset strategici	Sviluppo/implementazione di un modello organizzativo integrato Piano industriale specifico
PASSAGGIO GENERAZIONALE	Change management	Processo di continuità funzionale e mansionale nel cambiamento
SVILUPPO COMMERCIALE	Penetrazione commerciale e nuovi mercati	Azioni e attività di ricerca di mercato e investimenti specifici
RELAZIONI CON GLI STAKEHOLDER	Definizione di metodi e procedure di interazione	Progetti dedicati di ingaggio
QUALITÀ E INNOVAZIONE TECNOLOGICA	Valorizzazione della filiera e dell'offerta commerciale	Attività di progettazione e sperimentazione. Studi di fattibilità e piani di investimento
EFFICIENZA	Ottimizzazione processi e riduzione inefficienze	Strumenti di controllo e raccolta dati su materiali, lavorazioni e processi aziendali
CAPITALE UMANO	Miglioramento delle competenze e benessere dei lavoratori	Corsi formativi, piani di incentivazione e piani welfare
SALUTE E SICUREZZA	Aggiornamento impianti. Implementazione UNI EN ISO 45001	Monitoraggio luoghi di lavoro Sensibilizzazione del personale Sviluppo sistema di gestione
PRESTAZIONI ECONOMICHE E FINANZIARIE	Mantenimento dell'equilibrio economico finanziario	Controllo giacenze e marginalità vendite, monitoraggio redditività operativa

Fonte: Report di sostenibilità 2020 Gruppo Lucefin

Nel report 2022 i temi sono stati aggiornati a 11, aggiungendo:

- **IMPRONTA AMBIENTALE**
  - **OBIETTIVI:** Riduzione sfruttamento delle risorse ambientali.  
Favorire lo sviluppo di un'economia circolare.
  - **AZIONI:** Valutazioni per impianti fotovoltaici (per autoconsumo) su immobili. Riduzioni delle emissioni di CO<sub>2</sub>. Riduzione dei rifiuti destinati a smaltimento e/o rifiuti pericolosi.

Oltre alla mappatura dei temi materiali, la pianificazione ha previsto un'attività di rilevazione e monitoraggio dei potenziali rischi più significativi legati alle questioni di sostenibilità. I rischi da considerare, sia rientranti nella prospettiva finanziaria che non, sono stati determinati in entrambi i report combinando la probabilità di accadimento con l'impatto inteso in termini di gravità potenziale.

L'informativa riportata nei bilanci di sostenibilità del Gruppo Lucefin è prevalentemente descrittiva, con informazioni di carattere qualitativo, ma anche quantitativo, grazie alla definizione di un set di indicatori KPI per alcune delle tematiche selezionate.

Nel bilancio, i dati quantitativi che esprimono i valori misurati dagli indicatori di performance selezionati sono rappresentati sinteticamente all'interno di schemi, mappe, tabelle/matrici e grafici (a barre, a torta). Un'attenzione particolare viene riconosciuta ai dati relativi all'attività *core*, con informazioni sulla produzione, sulle vendite per tipologia di prodotto e settore merceologico, sulla struttura aziendale e sugli investimenti, dati di agevole rendicontazione in quanto esprimibili numericamente e disponibili nelle aree aziendali.

Per la determinazione e la misurazione, soprattutto degli impatti ambientali, Lucefin si è fatta supportare da una società di consulenza e che sta accompagnando l'azienda nel percorso di sostenibilità.

Per alcuni fattori ambientali, come quelli relativi all'energia consumata e alle emissioni, vengono indicate le fonti di riferimento utilizzate per il loro calcolo e per la conversione delle unità di misura (ciò si approfondirà in sede di analisi dei singoli indicatori). Le fonti di calcolo, ove dichiarate, rimangono invariate all'interno dei due bilanci, a segnalare un'esigenza interna di continuità per facilitare la comparazione e il monitoraggio dei risultati delle prestazioni tra i vari periodi di riferimento.

Non si evidenziano indicatori spenti da un report all'altro.

La rendicontazione delle informazioni quali-quantitative è complessivamente più dettagliata all'interno del bilancio 2022, a segnalare un maggiore sforzo nell'esposizione trasparente dei dati.

Per una *disclosure* più completa sono stati introdotti nuovi indicatori per la misurazione degli impatti ambientali (materiali utilizzati, rifiuti prodotti, livelli di emissioni).



Per i fattori sociali, a eccezione dell'informativa relativa all'occupazione e alla salute e sicurezza, di cui l'Ufficio Risorse Umane dispone di dati puntuali, la *disclosure* rimane discorsiva in quanto non sono stati colti indicatori per tradurre l'informativa in valori quantitativi (es. per i temi relativi alla partecipazione al territorio, che vengono presentati in modo descrittivo).

Alcuni dati del report 2022, inoltre, vengono rendicontati con riferimento agli esercizi 2020-2021-2022 (informativa sui consumi energetici), per altri indicatori, invece, il confronto riguarda solamente i valori riferiti agli esercizi 2021-2022: il periodo di riferimento quindi non si mantiene sempre costante, anche per l'emergere successivo di temi materiali (es. Emissioni).

Il dato a oggi rendicontato è un valore medio di organizzazione, in quanto non viene dichiarato per singole *business unit*/impianti. Alcuni indicatori, come quello riferito alla misurazione delle emissioni prodotte, si riferiscono solo alle società che rientrano in Trafilix S.p.A., escludendo dal perimetro di rendicontazione altre filiali od articolazioni organizzative.

Dal bilancio di sostenibilità si evince che il perimetro di rendicontazione non si mantiene costante e dipende da una scelta discrezionale dell'azienda, anche in base alla disponibilità di dati.

In quanto società trasformatrice, inoltre, le principali difficoltà nella misurazione delle performance ESG riguardano il tracciamento e la gestione dei dati trasmessi dai fornitori, in quanto principali "responsabili" degli impatti ambientali durante le lavorazioni produttive del materiale. Il Gruppo ha manifestato infatti la necessità di potenziare il sistema di raccolta degli indicatori ambientali.

### **5.6.3. Il Gruppo Italcir**

Il Gruppo Italcir ha avviato un processo di pianificazione strategica della sostenibilità, allineato con gli SDGs dell'Agenda ONU 2030 a cui contribuire con l'attività di business, specie per gli obiettivi legati alla minimizzazione degli impatti ambientali, in quanto Gruppo che svolge attività ad impatto inquinante.

In linea con tale impegno, Italcir ha ritenuto di sviluppare un sistema di Gestione Integrato, comprensivo della gestione qualità, dell'ambiente, dell'energia e della

sicurezza sul lavoro secondo gli standard ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 50001:2018, ISO 45001:2018 e il Regolamento EMAS. Il sistema prevede una serie di elementi, processi e progetti che consentono di gestire i rischi e le opportunità di business considerando, oltre alla prospettiva economico-finanziaria, anche gli elementi della sostenibilità con un approccio trasversale.

Attualmente il sistema di Gestione dei Rischi Integrato si basa su analisi periodiche e si sviluppa attorno a tre elementi cardine:

- L'attenzione ai clienti, per rispondere tempestivamente alle loro aspettative.
- La centralità delle persone, mediante l'adozione di standard per la loro tutela.
- Il rispetto dell'ambiente e della sostenibilità, implementando sistemi di gestione dei fattori ambientali che gestiscono e controllano il miglioramento delle prestazioni, garantendo contestualmente la sostenibilità del business nel lungo periodo e contribuendo allo sviluppo e alla tutela del territorio.

Esso comprende il processo di analisi di materialità per individuare le questioni più rilevanti che richiedono un prioritario intervento.

Si basa, inoltre, sulla definizione di un Piano strategico ESG dove, per ogni questione materiale, vengono individuati obiettivi, azioni, un calendario di attuazione e un elenco di indicatori per misurare e monitorare le performance, a partire da cui viene effettuata l'attività di rendicontazione.

Attualmente il Gruppo ha adottato un Sistema di Gestione Ambientale con lo scopo di definire una Politica per l'Ambiente, identificando obiettivi e monitorando il loro raggiungimento, sottoponendo periodicamente a revisione le tematiche ambientali materiali in base ad apposite procedure, che guidano operativamente il personale e di appositi indicatori, che aiutano a identificare le potenziali aree di miglioramento e quelle da presidiare. Dal Sistema di Gestione Ambientale il Gruppo ha redatto la Dichiarazione Ambientale 2023/2025 con lo scopo di fissare obiettivi strategici, monitorare le emissioni di  $CO_2$  degli impianti tramite appositi KPI e identificando eventuali gap fra i risultati attesi e gli esiti ottenuti, per poi attuare azioni correttive efficaci.

Oltre al Sistema di Gestione Ambientale, il Gruppo si è dotato di un Piano di Emergenza per la gestione delle emergenze naturali.

La prima analisi di materialità del 2021, momento fondamentale della gestione strategica, ha portato a individuare 24 tematiche rilevanti per impresa e *stakeholder* all'interno di sei direttrici strategiche: governance, persone, società, ambiente, gestione dei prodotti e catena del valore.

Con l'analisi dell'anno successivo, il numero di tematiche materiali è stato ridotto a 14. Questa scelta è stata compiuta a seguito di un'analisi di contesto, dei documenti interni e dello scenario del settore ceramico, che ha consentito di cogliere meglio gli aspetti rilevanti per l'azienda e per le relazioni di business.

Qui viene riportata la tabella presente nel report 2022, che mette a confronto la lista delle tematiche rilevanti per i due periodi di rendicontazione considerati.

Aspetto	Temi materiali 2021	Temi materiali 2022	2022 vs 2021
Governance	Comunicazione e trasparenza	Trasparenza finanziaria	Il tema "Trasparenza finanziaria" ha recepito internamente il tema "Comunicazione e Trasparenza"
	Gestione del rischio		Il tema "Gestione del rischio" non è rientrato nella lista dei temi analizzati nella materialità 2022, ma gli aspetti ad esso correlati sono stati ugualmente rendicontati all'interno del presente documento.
	Etica e conformità	Etica, integrità e conformità normativa	Il tema "Etica e conformità" è stato aggiornato nel presente documento in "Etica, integrità e conformità normativa"
	Gestione ESG e dialogo con gli stakeholder		Il tema "Gestione ESG e dialogo con gli stakeholder" non è rientrato nella lista dei temi analizzati nella materialità 2022, ma gli aspetti ad esso correlati sono stati ugualmente rendicontati all'interno del presente documento.
		Privacy e Cybersecurity	Il tema della Privacy & Cybersecurity è stato introdotto nel 2022.
	Performance economiche	Performance economiche	Il tema "Performance economiche" non ha subito variazioni rispetto all'anno precedente.
Persone	Sviluppo e fidelizzazione dei talenti	Sviluppo delle competenze dei dipendenti	Il tema "Sviluppo e fidelizzazione dei talenti" è stato aggiornato nel presente documento in "Sviluppo delle competenze dei dipendenti"
	Benessere dei dipendenti		Il tema "Benessere dei dipendenti" non è rientrato nella lista dei temi analizzati nella materialità 2022, ma gli aspetti ad esso correlati sono stati ugualmente rendicontati all'interno del presente documento.
	Diritto umano e condizioni di lavoro eque	Tutela dei Diritti Umani	Il tema "Tutela dei Diritti Umani" ha recepito internamente il tema "Diritti Umani e condizioni di lavoro eque".
	Parità di genere, diversità e inclusione	Diversità e Inclusione	Il tema "Diversità e Inclusione" ha recepito interamente il tema "Parità di genere, diversità e inclusione"
	Salute e Sicurezza sul lavoro	Salute e Sicurezza sul lavoro	Il tema "Salute e Sicurezza sul lavoro" non ha subito variazioni rispetto all'anno precedente.
Società	Sostegno alla comunità locale	Comunità locali	Il tema "Comunità locali" ha recepito interamente il tema "Sostegno alla comunità locale".
	Promozione dell'occupazione		Il tema "Promozione dell'occupazione" non è rientrato nella lista dei temi analizzati nella materialità 2022, ma gli aspetti ad esso correlati sono stati ugualmente rendicontati all'interno del presente documento.
Ambiente	Produzione locale		Il tema "Produzione locale" non è rientrato nella lista dei temi analizzati nella materialità 2022, ma gli aspetti ad esso correlati sono stati ugualmente rendicontati all'interno del presente documento.
	Uso efficiente dei materiali		Il tema "Uso efficiente dei materiali" non è rientrato nella lista dei temi analizzati nella materialità 2022, ma gli aspetti ad esso correlati sono stati ugualmente rendicontati all'interno del presente documento.
	Efficienza energetica		Il tema "Efficienza energetica" non è rientrato nella lista dei temi analizzati nella materialità 2022, ma gli aspetti ad esso correlati sono stati ugualmente rendicontati all'interno del presente documento.
	Emissioni di gas serra e cambiamenti climatici	Emissioni GHG e cambiamenti climatici	Il tema "Emissioni GHG e cambiamenti climatici" ha recepito interamente il tema "Emissioni di gas serra e cambiamenti climatici".
	Gestione dell'acqua e dei rifiuti	Gestione dei rifiuti ed Economia circolare	Il tema "Gestione dei rifiuti ed Economia circolare" ha recepito interamente il tema "Gestione dell'acqua e dei rifiuti".
	Protezione delle risorse naturali	Acqua e Gestione degli scarichi idrici	Il tema "Acqua e Gestione degli scarichi idrici" ha recepito interamente il tema "Protezione delle risorse naturali".
Prodotto	Etichettatura		Il tema "Etichettatura" non è rientrato nella lista dei temi analizzati nella materialità 2022, ma gli aspetti ad esso correlati sono stati ugualmente rendicontati all'interno del presente documento.
	Soddisfazione e fedeltà del cliente		Il tema "Soddisfazione e fedeltà del cliente" non è rientrato nella lista dei temi analizzati nella materialità 2022, ma gli aspetti ad esso correlati sono stati ugualmente rendicontati all'interno del presente documento.
	Innovazione	Innovazione e Sicurezza dei Prodotti	Il tema "Innovazione e Sicurezza dei Prodotti" ha recepito interamente i temi "Innovazione" e "Design sostenibile del prodotto".
	Design sostenibile del prodotto		Il tema "Design sostenibile del prodotto" non è rientrato nella lista dei temi analizzati nella materialità 2022, ma gli aspetti ad esso correlati sono stati ugualmente rendicontati all'interno del presente documento.
Catena del Valore	Gestione dei rischi ESG all'interno della catena di fornitura	Gestione responsabile della catena di fornitura	Il tema "Gestione responsabile della catena di fornitura" ha recepito interamente il tema "Gestione dei rischi ESG all'interno della catena di fornitura".

Fonte: Report di sostenibilità 2022 Gruppo Italcera

L'informativa di sostenibilità riportata all'interno dei due report a oggi redatti e pubblicati è prevalentemente descrittiva, ma anche quantitativa, grazie alla definizione di una serie di indicatori di prestazione per la misurazione degli impatti generati.

Nella misurazione degli impatti di sostenibilità il Gruppo Italcera ha fatto ricorso a una società di consulenza esterna.

Rispetto alla prima attività di rendicontazione non sono stati spenti indicatori; quello che si osserva nel report 2022 è una maggiore specificazione delle informazioni rendicontate in linea con le richieste degli indicatori forniti dal GRI 2021.

Mentre per il report 2021 l'informazione è resa in modo poco dettagliato, unicamente con riferimento agli impatti generati per l'esercizio finanziario 2021 e in valore totale e percentuale, senza specificare in dettaglio, nel bilancio del 2022 i dati vengono forniti in chiave comparativa per gli esercizi 2020-2021-2022 e, laddove disponibili, anche per i singoli stabilimenti produttivi. In tal modo viene garantita una maggiore trasparenza, che consente di valutare più chiaramente l'impegno del Gruppo. Tuttavia, solo per alcuni indicatori il dato ha natura specifica e misura l'impatto, ad esempio, in rapporto ai singoli stabilimenti produttivi.

Per la maggior parte degli indicatori, il valore rendicontato è un dato medio di organizzazione.

Non tutti gli indicatori vengono accompagnati da note che specificano le fonti di riferimento adottate per misurare le prestazioni, limitando la capacità di verifica del dato. Nella nota metodologica del report 2022 si specifica che gli indicatori quali-quantitativi prescelti sono direttamente rilevabili e misurabili, ricorrendo solo in casi limitati a stime. I dati economico-finanziari fanno riferimento a quanto riportato nel bilancio economico-finanziario consolidato.

Il Gruppo effettua il monitoraggio dei KPI con cadenza mensile.

Le difficoltà riscontrate dal Gruppo nella misurazione delle performance ESG riguardano soprattutto gli indicatori che misurano e monitorano gli impatti ambientali, a causa del numero elevato di stabilimenti del Gruppo.

#### 5.6.4. Casi aziendali a confronto

	ALCE NERO SPA	GRUPPO LUCEFIN	GRUPPO ITALCER
PIANIFICAZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piano di Sostenibilità approvato da Assemblea Soci. Traduce vision in obiettivi, azioni in linea con SDGs. Individuati 4 pilastri e 11 impegni; Piano attualmente in corso di ridefinizione.</li> <li>• Analisi di materialità per tematiche rilevanti da rendicontare.</li> <li>• Tra prossimi obiettivi mappatura dei rischi considerando rischi ESG.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piano strategico con questioni materiali, politiche, obiettivi, azioni, KPI, risorse economiche e umane in linea con SDGs.</li> <li>• 2 Analisi di materialità per la redazione dei report (10 temi 2021 e 11 temi 2022).</li> <li>• Rilevazione e monitoraggio rischi ESG in base a probabilità e gravità degli impatti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pianificazione strategica con Sistema di Gestione Rischi Integrato (SGI).</li> <li>• 2 Analisi di materialità per definizione Piano Strategico in linea con SDGs, obiettivi, azioni, KPI per rendicontazione (6 dimensioni e 24 tematiche 2021; 14 tematiche 2022).</li> <li>• Sistema di Gestione Ambientale.</li> <li>• Dichiarazione Ambientale 2023/2025 per monitoraggio emissioni.</li> <li>• Piano di Emergenza Ambientale.</li> </ul>
TIPOLOGIA DI INFORMATIVA DEL BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ	Prevalentemente descrittiva, informazioni qualitative e, in via marginale, dati quantitativi misurati sulla base di KPI selezionati unilateralmente da azienda, coinvolgimento <i>ex post</i> degli <i>stakeholder</i> .	Prevalentemente descrittiva, informazioni qualitative e, in via marginale, dati quantitativi misurati sulla base di KPI selezionati unilateralmente da azienda, coinvolgimento <i>ex post</i> degli <i>stakeholder</i> . Maggiore sforzo e trasparenza nel secondo report con <i>disclosure</i> quantitativa più dettagliata su impatti ambientali e sociali.	Prevalentemente descrittiva, informazioni qualitative e, in via marginale, dati quantitativi misurati sulla base di KPI selezionati unilateralmente da azienda, senza coinvolgere <i>stakeholder</i> . Maggiore sforzo e trasparenza nel secondo report con <i>disclosure</i> quantitativa più dettagliata su impatti ambientali e sociali.
MISURAZIONE PERFORMANCE ESG	Supporto da società di consulenza per definire e misurare performance ESG. Indicazione della fonte per la raccolta dati e la misurazione delle performance solo per alcuni indicatori.	Supporto da società di consulenza per definire e misurare performance ESG. Indicazione della fonte per la raccolta dati e la misurazione delle performance solo per alcuni indicatori. Fonti di riferimento e fattori di conversione costanti nei due report.	Ricorso a società di consulenza per definire e misurare performance ESG. Indicazione della fonte per la raccolta e la misurazione delle performance solo per alcuni indicatori del report 2022.
FREQUENZA MONITORAGGIO KPI	Almeno 2 volte l'anno.	1-2 volte l'anno. Analisi sempre prima dell'emissione del Report.	Mensile.

<p><b>MODIFICA CRUSCOTTO KPI</b></p>	<p>Nessun indicatore spento o acceso: oggi disponibile solo una versione di Bilancio di Sostenibilità.</p>	<p>Nessun indicatore spento. Accesi nuovi indicatori per informativa più dettagliata e comparata su più esercizi: Materiali, Rifiuti e gestione, Emissioni. Maggiori informazioni su occupazione.</p>	<p>Nessun indicatore spento. Prima versione con pochi indicatori. Accesi nuovi indicatori per informativa più dettagliata e comparata su più esercizi: Materiali, Consumi, Emissioni, Occupazione.</p>
<p><b>DIFFICOLTÀ NELLA MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE ESG</b></p>	<p>Rendicontazione e monitoraggio dati relativi all'intera catena del valore, fornitori anche esteri.</p>	<p>GRI finanziari non possono essere completati fino a emissione bilancio consolidato. Difficoltà raccolta dati da fornitori e in fase di monitoraggio, anche a causa del numero elevato di stabilimenti del Gruppo.</p>	<p>Rendicontazione e monitoraggio indicatori ambientali a causa del numero elevato di stabilimenti del Gruppo.</p>

*Elaborato personale*

## **5.7. Gli indicatori ambientali per la misurazione delle performance di sostenibilità**

Nei successivi sotto-paragrafi, verranno analizzati per ogni caso aziendale, due tra i più ricorrenti indicatori di performance ambientale utilizzati nei bilanci di sostenibilità dei presenti casi aziendali, qui considerati, per rendicontare gli impatti generati con l'attività di business, ispirati al modello GRI. In particolare, verranno valutati, laddove presenti, gli indicatori relativi alla rendicontazione dell'energia (GRI 302) e alla rendicontazione delle emissioni (GRI 305).

### **5.7.1. Indicatori ambientali di Alce Nero S.p.A.**

Nel bilancio di sostenibilità 2021 di Alce Nero, nella dimensione "Ambiente", vengono definiti indicatori per la rendicontazione di informazioni quali-quantitative relative ai consumi di energia all'interno del tema materiale "Consumi ed emissioni".

Dato che Alce Nero è un'azienda poco energivora, in quanto società che si occupa di attività di logistica, i consumi riguardano principalmente l'energia elettrica acquistata da fonti non rinnovabili e i combustibili. I consumi, infatti, sono più che altro "indiretti", in

quanto vengono generati in prevalenza da soggetti esterni (soci e partner terzi) che svolgono attività di produzione e trasformazione.

I consumi interni di Alce Nero vengono misurati sia in kWh che convertiti in GJ. Viene specificato in modo discorsivo che i consumi di energia elettrica acquistata riguardano l'attività di magazzino e di ufficio e sono dovuti principalmente al mantenimento del sistema di climatizzazione interno. I consumi di combustibile, oltre al mantenimento dei magazzini e al riscaldamento degli uffici, sono legati al pendolarismo quotidiano del personale e alle trasferte.

Nelle note viene specificato che i fattori utilizzati per il calcolo dei consumi di energia elettrica in GJ sono stati pubblicati dal defra<sup>10</sup> nel 2021, senza mostrare nel dettaglio la formula adottata per la conversione del valore e il relativo conteggio.

Essendo lo stabilimento di Alce Nero ottenuto in locazione, viene specificato che la scelta delle fonti energetiche e il monitoraggio puntuale dei consumi non vengono direttamente effettuati da Alce Nero, ma all'esterno da parte dei proprietari terzi. La società si limita a riportare all'interno del bilancio di sostenibilità quanto dichiarato da soggetti esterni.

Complessivamente, il dato relativo al totale di energia elettrica acquistata consumata riferito al 2021 risulta pari a 2.121,17 GJ rispetto a 2.384,36 GJ del 2020, segnalando una riduzione dei consumi del 12%. Questo dato positivo viene giustificato specificando che la contrazione dei livelli di consumo energetico è dovuta a una maggiore attenzione ambientale nelle attività di magazzino, ad esempio con lo spegnimento del sistema di climatizzazione in base a determinate condizioni climatiche esterne.

Consumo di energia acquistata <sup>22</sup>	Unità di misura	FY 2020	FY 2021	Unità di misura	FY 2020	FY 2021
Energia elettrica acquistata da fonti non rinnovabili	Kwh	662.323,00	589.213,00	Gj	2.384,36	2.121,17
<b>Totale energia acquistata consumata</b>	<b>Kwh</b>	<b>662.323,00</b>	<b>589.213,00</b>	<b>Gj</b>	<b>2.384,36</b>	<b>2.121,17</b>

Fonte: Bilancio di sostenibilità 2021 Alce Nero

Altra tipologia di consumi riguarda i combustibili derivanti da fonti non rinnovabili, i quali vengono distinti per tipologia all'interno di un'altra tabella di sintesi (gas naturale

<sup>10</sup> Department for environment, food e rural Affairs

per riscaldamento, diesel, benzina, metano), indicandone la quantità in litri, smc o mc e convertendola in GJ sia per il 2021 che per il 2020.

Nelle note viene specificato che i fattori utilizzati per la conversione dei consumi di combustibile in GJ sono stati pubblicati dal DefrA nel 2021; manca tuttavia un'informativa di dettaglio sulla formula adottata e sul percorso compiuto per ottenere il dato.

Consumi di combustibile <sup>23</sup>	Unità di misura	FY 2020	FY 2021	Unità di misura	FY 2020	FY 2021
Gas Naturale per riscaldamento	smc	9.752,05	12.542,00	Gj	351,31	451,81
Diesel	litri	3.361,54	5.471,23	Gj	121,68	198,04
Benzina	litri	201.181,5	24.942,61	Gj	6.469,71	802,12
Metano	mc	4.447,49	3.552,83	Gj	160,11	127,90
<b>Totale fonti non rinnovabili</b>				<b>Gj</b>	<b>7.102,81</b>	<b>1.579,88</b>

Fonte: Bilancio di sostenibilità 2021 Alce Nero

Quello che si evince è una riduzione significativa del totale di consumi di combustibile che passa da 7.102,81 GJ nel 2020 a 1.579,88 GJ nel 2021. A fronte di una crescita modesta del gas naturale per riscaldamento e del diesel per una maggiore presenza del personale negli uffici post-pandemia, si è avuta una riduzione significativa della quantità di benzina utilizzata, in quanto il maggior ricorso al lavoro da remoto ha limitato le trasferte e gli spostamenti.

Anche in questo caso il dato viene riportato all'interno del bilancio di sostenibilità sulla base delle informazioni fornite dai proprietari.

La rendicontazione del livello di emissioni prodotte da Alce Nero è riportata all'interno della medesima sezione del bilancio di sostenibilità.

L'informativa viene rappresentata all'interno di tabelle che, in chiave comparata per il 2021 e per il 2020, raccolgono dati relativi alle emissioni dirette di Alce Nero (Scope 1) convertite da GJ in GHG (tonnellate di CO<sub>2</sub> equivalente) e sulle emissioni indirette (di tipo Scope 2, relative al consumo di energia acquistata, sia *location based* che *market based*), espresse con la medesima unità di misura.



Non viene fornita un'informativa relativa alle emissioni di tipo Scope 3, derivanti da fonti non di proprietà e sotto il controllo di Alce Nero: si riscontra, infatti, una difficoltà nella raccolta e nella gestione dei dati riferiti all'intera catena del valore.

All'interno delle note vengono specificati i fattori utilizzati per il calcolo delle emissioni derivanti dall'impiego delle fonti di energia (per le emissioni Scope 1 la fonte è rappresentata dal defra e si riprendono i dati sui consumi di energia, mentre per le emissioni Scope 2, sia per il metodo di calcolo *market based* che per il *location based*, si utilizzano i dati pubblicati da ISPRA TERNA 2019/2020).

Non viene tuttavia specificata la formula utilizzata per la conversione del dato da GJ a tonnellate di CO<sub>2</sub> equivalente: manca la descrizione del percorso seguito per ottenere l'informazione rendicontata.

Per le emissioni dirette, il dato viene fornito a livello disaggregato per tipologia di sostanza inquinante e a livello totale. Per alcuni dati relativi al totale di emissioni, il livello di Ton CO<sub>2</sub> eq viene arrotondato per eccesso di 0,01 tonnellate (Tot. emissioni GJ 2021, Tot. emissioni GJ 2020), per altri invece il conteggio derivante da sommatoria risulta puntuale.

Emissioni Scope 1 <sup>2a</sup>	FY 2020		FY 2021	
	Totale GJ	Tot emissioni GHG (Ton CO <sub>2</sub> eq.)	Totale GJ	Tot emissioni GHG (Ton CO <sub>2</sub> eq.)
Gas Naturale per riscaldamento	351,31	19,71	451,81	25,35
Diesel	121,68	9,09	198,04	14,80
Benzina	6.469,71	470,70	802,12	58,36
Metano	160,11	9,05	127,90	7,23
<b>Totale</b>	<b>7.102,81</b>	<b>508,56</b>	<b>1.579,88</b>	<b>105,74</b>

Fonte: Bilancio di sostenibilità 2021 Alce Nero

Il dato relativo alle emissioni Scope 2 viene fornito a livello totale solo in GJ, mentre in Ton CO<sub>2</sub> eq viene espresso solo per tipologia di calcolo *location based* e *market based*. Coerentemente con la riduzione di energia elettrica acquistata, segnalata in precedenza, anche le emissioni di CO<sub>2</sub> equivalente hanno subito una contrazione rispetto a quelle prodotte nel 2020.

Emissioni Scope 2 <sup>5</sup>	FY 2020			FY 2021		
	Totale GJ	Totale emissioni GHG (Ton CO <sub>2</sub> eq.) Location based	Totale emissioni GHG (Ton CO <sub>2</sub> eq.) Market based	Totale GJ	Totale emissioni GHG (Ton CO <sub>2</sub> eq.) Location based	Totale emissioni GHG (Ton CO <sub>2</sub> eq.) Market based
Energia elettrica acquistata	2.384,36	342,42	304,01	2.121,17	304,62	270,45

Fonte: Bilancio di sostenibilità 2021 Alce Nero

## 5.7.2. Indicatori ambientali del Gruppo Lucefin

Il Gruppo Lucefin definisce indicatori per determinare e monitorare i livelli di energia consumata all'interno di entrambi i bilanci di sostenibilità, sotto il tema "Impronta ambientale", considerato come "tema materiale" sia nel report 2020 che in quello del 2022.

Il dato riferito al conteggio dei consumi di energia viene riportato in entrambi i report a livello di organizzazione produttiva, senza specificare il valore per singole *business unit* o impianti. Vengono qui sotto riportate in sequenza le tabelle del report 2020 e del report 2022 che indicano i livelli di consumo energetico a livello di organizzazione.

Energia consumata all'interno dell'organizzazione (unità di misura GJ)	2018	2019	2020
a. consumo totale di combustibile all'interno dell'organizzazione proveniente da fonti di energia non rinnovabili	23.119,4	25.347,1	18.628,8
b. consumo totale di combustibile all'interno dell'organizzazione proveniente da fonti di energia rinnovabili	14%	13%	non disponibile
c. consumo totale di elettricità all'interno dell'organizzazione in joule	69.125,2	58.850,7	46.400,9
d. elettricità venduta in joule	1.965,8	1.800,6	1.661,0
e. consumo totale di energia all'interno dell'organizzazione in joule	90.278,8	82.397,3	63.368,6
f. standard, metodologie, ipotesi e/o strumenti di calcolo utilizzati	consumi rilevati tramite documentazione dell'ente erogatore		
g. fonte dei fattori di conversione utilizzati	1. per conversione Smc in joule utilizzati i fattori di conversione locali disponibili sul sito web <a href="http://www.snam.it">www.snam.it</a> per ciascun punto di erogazione e anno di riferimento; dove non disponibili utilizzati i dati disponibili nelle bollette della società di fornitura gas metano 2. per GPL (serbatoio installato in Acciai Brianza - Orbassano) utilizzato il seguente potere Calorifico Superiore (P): 24,9 kWh per m <sup>3</sup> (fonte ENEA) 3. per conversione kWh in joule assunto il seguente valore: 1 kWh= 0,0036 GJ		

Fonte: Report di sostenibilità 2020 Gruppo Lucefin

### Energia consumata all'interno dell'organizzazione

	2020	2021	2022	UNITÀ DI MISURA
Energia utilizzata proveniente da combustibile fossile	18.629	29.922	24.420	GJ
Energia elettrica acquistata	12.889.139	20.285.351	19.859.184	kWh
Energia elettrica prodotta da fotovoltaico	46.401	73.027	71.493	GJ
Energia Elettrica Venduta	461.402	496.584	1.084.634	kWh
	1.651	1.788	3.905	GJ
Consumo totale di energia all'interno dell'organizzazione	65.020	103.255	97.527	GJ

Note:  
 Dato 2020 solo Italia  
 Dato 2021 Italia + Estero  
 Dato 2022 Italia + Estero

Fonte dei fattori di conversione utilizzati:

- per conversione Smc in joule utilizzati i fattori di conversione locali disponibili sul sito web [www.snam.it](http://www.snam.it) per ciascun punto di erogazione e anno di riferimento; dove non disponibili utilizzati i dati disponibili nelle bollette della società di fornitura gas metano.
- per GPL (serbatoio installato in Acciai Brianza - Orbassano) utilizzato il seguente potere Calorifico Superiore (P): 24,9 kWh per m<sup>3</sup> (fonte ENEA).
- per conversione kWh in joule assunto il seguente valore:  
 1 kWh = 0,0036 GJ.

Fonte: Report di sostenibilità 2022 Gruppo Lucefin

Rispetto all'indicatore definito nel report 2020, che misura i livelli di energia in GJ riferite al sito produttivo Tre Valli Acciai, nel report 2022 i valori sono stati espressi anche in kWh, precisando nelle note la fonte dei fattori di conversione assunta per esprimerli in GJ. Le voci impiegate nel report 2022 per il conteggio dell'energia consumata sono state modificate rispetto a quelle riportate nel bilancio 2020. La voce c) del report 2020 è stata modificata in "Energia elettrica acquistata", mentre è stata aggiunta quella relativa a "Energia elettrica prodotta da fotovoltaico". Da questo cambiamento emerge un diverso dato riferito al "consumo totale di energia all'interno dell'organizzazione" per l'anno 2020, rilevato in entrambi i documenti. La presenza del dato relativo all'energia prodotta da fotovoltaico, a cui va necessariamente sottratta l'energia elettrica venduta dall'organizzazione (in quanto valore che deve collegarsi all'energia autoprodotta), determina un valore più alto, pari a 65.020 GJ nel report 2022 rispetto a quello di 63.368,8 GJ riportato nel bilancio 2020. Questa differenza si spiega perché nel report 2020 il valore è stato ottenuto sottraendo alle voci a) e c) ("Consumo totale di combustibile all'interno dell'organizzazione proveniente da fonti di energia non rinnovabili" e "Consumo totale di elettricità all'interno dell'organizzazione in joule") il dato associato all'elettricità venduta.

Nel complesso, all'interno delle note vengono specificate le fonti dei fattori di conversione impiegate.

Si dichiara inoltre che, per il valore riferito al 2020, vengono inclusi nel computo i consumi degli stabilimenti italiani, mentre per il 2021 e per il 2022 vengono inglobati anche quelli relativi agli stabilimenti esteri, modificando il perimetro di rendicontazione. Questa scelta, tuttavia, potrebbe rendere più complessa l'effettiva valutazione e comparazione dei dati, non consentendo di determinare in proporzione l'aumento di consumi energetici. Il dato riferito agli esercizi finanziari 2021 e 2022 non viene infatti disaggregato in base al Paese di appartenenza degli stabilimenti. A una lettura disattenta, infatti, l'aumento potrebbe far pensare a una gestione poco attenta dei consumi energetici da parte del Gruppo.

Non viene fornita un'informativa relativa ai consumi di combustibili; nel bilancio 2022 viene fornito il dato riferito all'intensità energetica per i magazzini e i siti produttivi.

	2021	2022
<b>Magazzini</b>	0,08 GJ/t prodotti venduti	0,08 GJ/t prodotti venduti
<b>Produttive</b>	0,55 GJ/t articoli prodotti	0,56 GJ/t articoli prodotti

Fonte: Report di sostenibilità 2022 Gruppo Lucefin

L'indicatore relativo alla rendicontazione delle emissioni del Gruppo Lucefin è presente solo all'interno del bilancio 2022, segnalando una crescente volontà dell'organizzazione di rendicontare in modo trasparente un numero più elevato di informazioni relative agli impatti ambientali prodotti.

Nell'informativa descrittiva, si specifica che vengono monitorati tutti i gas climalteranti (GHG) sulla base del principale standard di riferimento UNI EN ISO 14064-1:2019.

Nelle tabelle il dato viene poi convertito in tCO<sub>2</sub> equivalente, impiegando i fattori di conversione basati sul *Global Warming Potential*. Il dato rendicontato è di organizzazione e si riferisce ai soli siti produttivi di Trafilix S.p.A.

Oggetto di rendicontazione sono sia le emissioni dirette (Scope 1), sia le emissioni indirette da consumi energetici Scope 2 (*location based e market based*).

Le emissioni dirette non vengono suddivise per tipologia di attività e di sostanza inquinante, mentre solo per le *market based* si specifica che il relativo conteggio si basa sul mix energetico più aggiornato dichiarato dal fornitore di energia elettrica.

Dal momento che i livelli di emissioni prodotti dai fornitori nei processi di lavorazione costituiscono il dato più significativo, l’informativa specifica anche il valore relativo alle altre emissioni indirette (Scope 3) distinguendole per trasporti e per prodotti utilizzati, calcolandole a partire da coefficienti teorici definiti da letteratura. All’interno del bilancio non viene citata la fonte da cui vengono ottenuti i coefficienti.

Essendo Gruppo trasformatore, le emissioni dirette sono molto limitate (pari all’1%); la quantità maggiore delle emissioni deriva dalle lavorazioni dei fornitori (87% del totale). Alla luce di ciò il Gruppo sta cercando di perfezionare i processi di raccolta dei relativi dati. La difficoltà principale riscontrata riguarda le modalità con cui ottenere i dati dal fornitore e la garanzia di oggettività del dato trasmesso. Non tutti i fornitori da cui il Gruppo acquista l’acciaio dispongono di informazioni relative alle emissioni. Complessivamente si registra una riduzione del livello di emissioni di gas climalteranti nel 2022 (pari a 153.837,3 tCO<sub>2</sub>eq) rispetto al 2021 (pari a 163.538,1 tCO<sub>2</sub>eq) del 6% per effetto di una riduzione significativa delle emissioni Scope 3 relative ai prodotti utilizzati<sup>11</sup>.

EMISSIONI GHG		2021	2022
Emissioni dirette (Scope 1)		1.288,7 tCO <sub>2</sub> eq	1.359,9 tCO <sub>2</sub> eq
Emissioni indirette da consumi energetici - location based (Scope 2)		3.585,5 tCO <sub>2</sub> eq	3.792,9 tCO <sub>2</sub> eq
Altre emissioni indirette (Scope 3)	per trasporti	12.219,6 tCO <sub>2</sub> eq	14.974,6 tCO <sub>2</sub> eq
	per prodotti utilizzati	146.444,3 tCO <sub>2</sub> eq	133.709,8 tCO <sub>2</sub> eq
<b>VALORE TOTALE</b>		<b>163.538,1 tCO<sub>2</sub>eq</b>	<b>153.837,3 tCO<sub>2</sub>eq</b>
tCO <sub>2</sub> eq/t prodotte		1,12	1,13

Fonte: Report di sostenibilità 2022 Gruppo Lucefin

Se invece il metodo di calcolo delle emissioni Scope 2 è il *market based*, in cui il conteggio si basa sul mix energetico più aggiornato dichiarato dal fornitore di energia elettrica, il valore riferito al 2022 risulta minore rispetto al 2021.

EMISSIONI GHG		2021	2022
Emissioni indirette da consumi energetici - market based (Scope 2)		5.881,8 tCO <sub>2</sub> eq	5.098,3 tCO <sub>2</sub> eq

Fonte: Report di sostenibilità 2022 Gruppo Lucefin

<sup>11</sup>Per il calcolo delle emissioni scope 2 si è scelto di utilizzare il metodo *Location based*.

### **5.7.3. Indicatori ambientali del Gruppo Italcera**

L'industria ceramica è un'attività produttiva altamente energivora a causa della combustione di combustibili fossili per la produzione di calore ed energia, necessari per il processo produttivo e per lo svolgimento dei processi chimici connessi. I consumi energetici e le conseguenti emissioni costituiscono infatti per il Gruppo le principali fonti di impatto ambientale, per cui il maggior impegno di Italcera ruota attorno alla ricerca di metodi per la riduzione e l'efficientamento dell'utilizzo dell'energia in fase di lavorazione.

La rendicontazione di informazioni quali-quantitative relative ai consumi energetici all'interno del Gruppo Italcera è presente nella dimensione "Il nostro pianeta" in entrambe le versioni di bilancio redatte e pubblicate (report 2021 e report 2022).

Tuttavia, l'informativa sui livelli di consumi energetici rendicontata nel bilancio 2021 viene resa in modo descrittivo, senza rappresentare il dato sintetico all'interno di matrici o tabelle. In una breve didascalia riassuntiva, infatti, si dichiara - senza fornire una comparazione con dati riferiti a esercizi precedenti - che nel 2021 il Gruppo ha consumato complessivamente 67.543.551 kWh di energia elettrica, 50.553.086 m<sup>3</sup> di gas naturale e 359.343 litri di gasolio.

In ragione di una crescente volontà di rendicontazione trasparente e di dettaglio, il Gruppo Italcera ha ampliato l'informativa sui consumi energetici.

Il dato viene espresso in GJ in chiave comparata per il 2020, 2021 e 2022, distinguendo i consumi diretti da quelli indiretti (energia acquistata) a livello di organizzazione e poi per stabilimento produttivo italiano (Rubiera, Vetto, Fiorano, Castel Bolognese).

Con riferimento ai consumi diretti viene specificata la tipologia di fonte e la destinazione dell'energia impiegata, se per il mantenimento degli uffici e delle sedi (Metano, GPL, Gas propano) o se per l'utilizzo delle auto aziendali (Gasolio, Energia elettrica da fotovoltaico). Viene infine conteggiato il valore totale di energia consumata e il consumo diretto di energia su metro quadrato di materiale. Il dato relativo ai consumi di determinate tipologie di fonti energetiche (GPL e Gas propano) risulta mancante per gli esercizi finanziari 2021 e 2020. Il dato relativo di consumo di energia elettrica da fotovoltaico viene rendicontato solo per l'esercizio finanziario 2022.

Consumi diretti di energia				
Consumi diretti di energia (uffici e sedi)	UM	2022	2021	2020
Metano	GJ	2.211.791,13	2.007.532,61	1.303.051,16
GPL	GJ	18.690,40	-	-
Gas propano	GJ	4.405,03	4.405,03	-
Consumi diretti di energia (auto aziendali)	UM	2022	2021	2020
Gasolio	GJ	18.394,39	16.370,24	9.788,61
Energia elettrica (fotovoltaico)	GJ	1.988,24	-	-
<b>Totale consumo diretto di energia<sup>2</sup></b>	<b>GJ</b>	<b>2.255.269,18</b>	<b>2.028.307,88</b>	<b>1.312.839,77</b>
<i>Consumo diretto di energia su materiali prodotti dal Gruppo<sup>3</sup></i>	GJ/m <sup>2</sup>	0,1106	0,1162	0,1335

Fonte: Report di sostenibilità 2022 Gruppo Italcir

Non vengono specificate le fonti e le modalità di raccolta e gestione del dato riferito al consumo energetico diretto e i fattori di conversione dei dati in GJ. Complessivamente, si registra un incremento dei livelli di consumo diretto di energia: in nota il dato viene giustificato dalle recenti acquisizioni del Gruppo avvenute nel 2021 e 2022 che hanno conseguentemente portato a un aumento dei consumi legati al mantenimento delle sedi e al processo produttivo.

Per i consumi indiretti di energia si distingue tra energia elettrica acquistata ed energia elettrica autoprodotta, fornendo il valore totale e quello riferito al calore recuperato da energia elettrica autoprodotta. Non viene ricostruito il metodo impiegato per il computo del valore riferito al calore recuperato da cogenerazione da energia elettrica autoprodotta, disponibile solo per il 2022.

Consumi indiretti di energia (energia acquistata)	UM	2022	2021	2020
Energia elettrica (a)	GJ	188.070,60	222.894,43	141.577,28
Consumo indiretto di energia su materiali prodotti dal Gruppo	GJ/m <sup>2</sup>	0,0092	0,0128	0,0144

Energia elettrica autoprodotta	UM	2022	2021	2020
Energia elettrica (b)	GJ	90.148,70	20.360,36	11.962,78
<i>Di cui da cogenerazione</i>	GJ	<i>90.119,04</i>	<i>20.336,79</i>	<i>11.947,21</i>
<i>Di cui da fotovoltaico</i>	GJ	<i>29,66</i>	<i>23,57</i>	<i>15,57</i>
<b>Totale energia consumata (a+b)</b>	<b>GJ</b>	<b>278.219,30</b>	<b>243.254,79</b>	<b>153.540,06</b>
Calore recuperato da cogenerazione nel processo di atomizzazione	GJ	51.083,79	-	-
<b>Totale calore recuperato da energia elettrica autoprodotta</b>	<b>GJ</b>	<b>51.083,79</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Fonte: Report di sostenibilità 2022 Gruppo Italcir

Vengono poi rendicontati i consumi specifici di energia elettrica e di gas, e quelli totali a livello di *business unit* italiana, rapportando il valore espresso in GJ alle tonnellate. Si specifica che la fonte del fattore di conversione kWh/ tCO<sub>2</sub>eq è il Rapporto ISPRA 2021. Inoltre, in nota si dichiara che i dati riportati fanno riferimento alla Dichiarazione Ambientale 2023-2025 di Italcir S.p.A.

Consumi specifici di energia elettrica	UM	2022	2021	2020
Rubiera	GJ/ton	0,48	0,48	0,51
Vetto	GJ/ton	0,38	0,50	0,51
Fiorano	GJ/ton	0,63	0,59	0,63
Castel Bolognese	GJ/ton	0,34	0,35	0,32

Consumi specifici di gas	UM	2022	2021	2020
Rubiera	GJ/ton	2,60	2,65	2,82
Vetto	GJ/ton	2,94	2,84	3,02
Fiorano	GJ/ton	3,28	3,19	3,22
Castel Bolognese	GJ/ton	5,43	5,49	4,11

Consumi specifici totali (elettrico + gas)	UM	2022	2021	2020
Rubiera	GJ/ton	3,08	3,13	3,33
Vetto	GJ/ton	3,32	3,34	3,53
Fiorano	GJ/ton	3,91	3,78	3,85
BAT ( Best Available Technologies)		4 GJ/ton		
Castel Bolognese	GJ/ton	5,77	5,84	4,43
BAT ( Best Available Technologies)		6,5 GJ/ton		

Fonte: Report di sostenibilità 2022 Gruppo Italcir

L’informativa relativa ai livelli di emissioni prodotte dal Gruppo Italcir è presente sia nel report 2021 che nel report 2022 all’interno della dimensione “Il nostro pianeta”. Come prima evidenziato per la rendicontazione dei livelli di consumo energetico nel report 2021, anche per le emissioni l’informativa appare molto sintetica e riferita solo al 2021, senza possibilità di comparazione. Si dichiara in modo discorsivo che la principale tipologia di sostanze inquinanti è rappresentata dalle polveri prodotte dalla manipolazione e dalla lavorazione delle materie prime; le altre sostanze inquinanti derivano dai processi di cottura delle piastrelle e dai processi di combustione del gas naturale.

Viene fornito il dato totale di carbon footprint pari a 124.015 tCO<sub>2</sub>eq e la percentuale di emissioni per tipologia Scope 1 (dirette) e Scope 2 (indirette, collegate all’approvvigionamento di energia elettrica dalla rete), segnalando una predominanza delle prime (88%) rispetto alle seconde (12%).



Non viene fornita alcuna nota per illustrare il metodo di calcolo o la fonte utilizzata per la conversione del dato nell'unità di misura prescelta, né la tipologia specifica di emissioni.

Anche il report 2022 fornisce dati sulle emissioni, suddivise a seconda di Scope 1 e di Scope 2 all'interno di una tabella di sintesi che fornisce il dato comparato per 2020, 2021 e 2022 espresso in tCO<sub>2</sub>eq. Il dato viene fornito anche a livello totale.

Si specifica, inoltre, che le emissioni del Gruppo derivano principalmente dall'attività produttiva (polveri prodotte, processi di cottura e combustione), dai consumi necessari per il funzionamento degli uffici e, in misura minore, dalle auto aziendali e dall'energia acquistata da terzi. Si specifica che con riferimento al calcolo delle emissioni dirette si prendono a riferimento i consumi rendicontati nella precedente informativa (GRI 302-1).

Emissioni dirette e indirette di CO <sub>2</sub>	UM	2022	2021	2020
Scope 1 <sup>7</sup>	tCO <sub>2e</sub>	113.571,30	102.214,70	66.004,21
Scope 2 location based <sup>8</sup>	tCO <sub>2e</sub>	13.500,40	16.129,40	10.245
<b>Scope 1+2</b>	<b>tCO<sub>2e</sub></b>	<b>127.071,70</b>	<b>118.344,10</b>	<b>76.249,21</b>

Fonte: Report di sostenibilità 2022 Gruppo Italcir

Con un livello di maggior dettaglio, per gli stabilimenti produttivi italiani di Fondovalle, Castel Bolognese, Vetto, Fiorano, Rubiera e quelli spagnoli di Figueroles e Onda, viene rapportata la misura delle emissioni con i livelli di produzione annui espressi al metro quadro. Si specifica che il fattore di conversione kWh/ tCO<sub>2</sub>eq è dato dal Rapporto ISPRA 2021.

Stabilimento/Pm [m <sup>2</sup> /anno]	UM	2022	2021	2020
Fondovalle	Pm [m <sup>2</sup> /anno]	1.695.913	-	-
Castel Bolognese	Pm [m <sup>2</sup> /anno]	2.772.935	2.177.868	1.268.177
Vetto	Pm [m <sup>2</sup> /anno]	3.024.285	3.124.026	2.566.275
Fiorano	Pm [m <sup>2</sup> /anno]	1.982.482	2.310.175	1.867.959
Rubiera	Pm [m <sup>2</sup> /anno]	4.852.681	4.907.792	4.129.422
Figueroles	Pm [m <sup>2</sup> /anno]	5.920.571	4.931.448	-
Onda	Pm [m <sup>2</sup> /anno]	149.126	-	-
<b>Totale</b>	<b>Pm [m<sup>2</sup>/anno]</b>	<b>20.397.993</b>	<b>17.451.309</b>	<b>9.831.833</b>

Intensità energetica	UM	2022	2021	2020
Rapporto produzione/ scope 1	tCO <sub>2e</sub> / Pm [m <sup>2</sup> / anno]	0,0056	0,0059	0,0067
Rapporto produzione/ scope 2	tCO <sub>2e</sub> / Pm [m <sup>2</sup> / anno]	0,0007	0,0009	0,001
<b>Totale</b>	<b>tCO<sub>2e</sub>/ Pm [m<sup>2</sup>/ anno]</b>	<b>0,0062</b>	<b>0,0068</b>	<b>0,0078</b>

Fonte: Report di sostenibilità 2022 Gruppo Italcir

Si osserva una riduzione del rapporto totale per l'anno 2022, a segnalare lo sforzo di rendere il ciclo produttivo sostenibile.

## **5.8. Gli indicatori sociali per la misurazione delle performance di sostenibilità**

Nei successivi sotto-paragrafi, verranno analizzati, per ogni caso aziendale, due tra i più ricorrenti indicatori di performance sociale, utilizzati per rendicontare gli impatti generati con l'attività di business secondo il modello GRI.

Verranno valutati, laddove presenti, gli indicatori relativi alla rendicontazione dell'occupazione (GRI 401) e alla rendicontazione dei rapporti e delle iniziative con le comunità locali (GRI 413).

### **5.8.1. Indicatori sociali di Alce Nero S.p.A.**

Nel bilancio di sostenibilità, all'interno della sezione "Le comunità", vengono esposti dati relativi ai "Collaboratori", fornendo una serie di informazioni riguardanti l'occupazione. Viene offerta un'informativa di tipo sia qualitativo che quantitativo, descrivendo l'importanza dei collaboratori per Alce Nero che consentono di raggiungere gli obiettivi di business in un contesto privo di discriminazioni.

All'interno di tabelle e matrici rappresentative viene fornito il dato dei dipendenti per genere e per tipologia di contratto. Il dato sintetico viene messo a confronto per gli esercizi 2020 e 2021, sia in termini aggregati che disaggregati per la variabile genere.

In Alce Nero il numero di dipendenti di genere femminile è superiore rispetto a quello di genere maschile (54 donne e 43 uomini per un totale di 97 dipendenti).

A livello di CdA la presenza di donne è pari al 18% dei componenti.

In base al genere, i dati vengono inoltre disaggregati per tipologia contrattuale (numero di dipendenti con contratto a tempo indeterminato, determinato, numero di contratti di apprendistato, escludendo il personale con contratto di somministrazione e gli stagisti) e per durata (numero dipendenti assunti a tempo pieno, numero di dipendenti assunti a tempo parziale).

Informazioni sul personale di Alce Nero vengono fornite anche con riferimento alle fasce d'età dei dipendenti, dei nuovi assunti e dei dimessi in relazione al genere. Viene inoltre reso disponibile il dato percentuale di neo-assunti per fascia d'età.

Per un'informativa completa viene anche rendicontato il dato relativo al tasso di turnover per fascia d'età, ottenuto come valore percentuale dal rapporto tra numero di dimessi e numero di dipendenti in corso d'esercizio. Il tasso di turnover più elevato si registra per le donne appartenenti alla fascia d'età inferiore a 30 anni (tasso è del 10%).

In generale, il tasso di turnover sul totale del personale di genere femminile è passato dal 15% nel 2020 al 4% del 2021. Per gli uomini il valore è diminuito da 13% nel 2020 a 2% nel 2021, evidenziando lo stato di una società che opera in condizioni fisiologiche.

L'informativa sul personale viene ulteriormente specificata distinguendo il numero di dipendenti in base alla loro figura professionale (dirigenti, quadri, impiegati, operai), sia in valori assoluti che percentuali, per fascia d'età e per genere in due distinte matrici che illustrano i dati in chiave comparata per 2020 e 2021.

In forma discorsiva, inoltre, viene dichiarato l'impegno della società nell'assunzione di personale appartenente alle categorie protette (6 persone), dato rilevante in ottica di inclusione e di pari opportunità.

La *disclosure* fornita in materia di personale appare nel complesso ben articolata, in quanto i dati, rispetto ad altre aree di rendicontazione, risultano numericamente rappresentabili grazie al contributo del reparto delle Risorse Umane, responsabile della raccolta, dell'archiviazione e della gestione dei dati relativi ai dipendenti.

Per quanto concerne la rendicontazione della formazione viene fornito il dato di ore delle attività formative in materia di sicurezza sul lavoro (40 ore totali 2020 contro 50 ore totali 2021).

Non sono rendicontate informazioni relative all'eventuale godimento di benefici riconosciuti ai dipendenti.

Qui sotto vengono riportate alcune tabelle relative all'occupazione rappresentate all'interno del bilancio di sostenibilità.

### Dipendenti per genere e tipologia di contratto

FY 2020

Uomo	Donna	Totale
Numero di dipendenti		
39	40	79
Numero di dipendenti a tempo indeterminato		
36	37	73
Numero di dipendenti a tempo determinato		
2	-	2
Apprendisti		
1	3	4
Numero di dipendenti full-time		
36	39	75
Numero di dipendenti part-time		
3	1	4
FY 2021		
Uomo	Donna	Totale
Numero di dipendenti		
43	54	97
Numero di dipendenti a tempo indeterminato		
40	40	80
Numero di dipendenti a tempo determinato		
1	9	10
Apprendisti		
2	5	7
Numero di dipendenti full-time		
39	51	90
Numero di dipendenti part-time		
4	3	7

FY 2020

	Donne			Uomini			Totale		
	<30 anni	30-50 anni	>50 anni	Totale donne	<30 anni	30-50 anni	>50 anni	Totale uomini	
Numero dipendenti	5	28	6	39	8	27	5	40	79
Numero nuovi assunti	2	-	-	2	2	3	3	8	10
Numero dimessi	-	6	-	6	1	3	1	5	11
Tasso di nuovi assunti	40%	0%	0%	5%	25%	11%	60%	20%	13%
Tasso di turnover	0%	21%	0%	15%	13%	11%	20%	13%	14%

FY 2021

	Donne			Uomini			Totale		
	<30 anni	30-50 anni	>50 anni	Totale donne	<30 anni	30-50 anni	>50 anni	Totale uomini	
Numero dipendenti	10	37	7	54	4	31	8	43	97
Numero nuovi assunti	7	11	-	18	1	7	1	9	27
Numero dimessi	1	1	-	2	-	1	-	1	3
Tasso di nuovi assunti	70%	30%	0%	33%	25%	23%	13%	21%	28%
Tasso di turnover	10%	3%	0%	4%	0%	3%	0%	2%	3%

#### Tipologia di formazione

	FY 2020	FY 2021
	Ore	Ore
Formazione generale	4	4
Formazione specifica rischio basso	4	4
Formazione specifica rischio medio	8	8
Formazione carrellisti (aggiornamento)	4	4
Formazione Preposto (aggiornamento)	-	6
Formazione addetti primo soccorso	12	16
Formazione addetti antincendio	8	8
<b>Totale</b>	<b>40</b>	<b>50</b>

Fonte: Bilancio di sostenibilità 2021 Alce Nero

La rendicontazione delle informazioni relative ai rapporti con la comunità locale è esclusivamente di carattere descrittivo. Sotto il tema “Partnership di valore” vengono elencate le relazioni di Alce Nero con una serie di soggetti, distinguendoli per tipologia:

- Soggetti istituzionali di settore (Legambiente, Assobio, Fairtrade);
- Soggetti e partecipazioni a eventi culturali (Fondazioni, Festival, Università);
- Soggetti del mondo dello sport;
- Soggetti impegnati nella protezione della salute (Fondazioni e ONLUS).

Vengono inoltre descritte alcune partnership che Alce Nero ha instaurato con scuole e fondazioni per progetti di carattere divulgativo relativi all'importanza di una alimentazione sana, promuovendo inoltre la pubblicazione di un testo con scopi di sensibilizzazione sui temi della sostenibilità.

Non vengono fornite informazioni di carattere finanziario sul valore dei progetti intrapresi, sul numero di soggetti beneficiari e su eventuali operazioni con potenziale impatto negativo sulla comunità locale. Il piano di rendicontazione è meramente descrittivo perché difficile è quantificare oggettivamente il livello di benessere delle comunità.

### **5.8.2. Indicatori sociali del Gruppo Lucefin**

Gli indicatori che guidano la rendicontazione delle informazioni quali-quantitative sull'occupazione sono presenti in entrambi i report di sostenibilità del Gruppo Lucefin e si riferiscono al personale impiegato nel *core business* siderurgico.

Nel report 2021, gli indicatori sono stati inseriti nella sezione relativa al tema materiale "Capitale Umano", poi rinominato "Risorse Umane" all'interno del report 2022.



Le informazioni sono state espresse numericamente in modo preciso in quanto i dati vengono presentati all'interno di tabelle e matrici direttamente compilate dall'ufficio HR che ha predisposto un sistema di raccolta dati puntuale.

Nel bilancio 2020, riferito agli esercizi finanziari 2018-2020, si rendiconta in merito a diversi aspetti relativi all'occupazione: le nuove assunzioni e il turnover, la diversità dei dipendenti per genere e per fasce d'età e le ore di formazione. Il dato relativo al valore percentuale di personale per tipologia contrattuale viene presentato solo con riferimento all'anno 2020.

Il report 2022 fornisce invece un'informativa più di dettaglio per gli esercizi 2021-2022: rispetto al primo bilancio, vengono illustrati dati relativi alla tipologia e alla durata dei contratti in base al genere.

Il dato riferito al numero di personale per tipologia contrattuale viene inoltre precisato in relazione al Paese di localizzazione del sito produttivo.

Il valore che rendicontra sulla diversità per genere è espresso in termini percentuali: la componente maschile è di molto superiore rispetto a quella femminile (nel 2022 gli uomini costituivano l'85,87% del totale, mentre le donne il 14,13%).

DIVERSITÀ PER GENERE	2020	2021	2022
	86,40%	85,87%	85,87%
	13,60%	14,13%	14,13%

Fonte: Report di sostenibilità 2022 Gruppo Lucefin

Questo dato, a un primo impatto “poco sostenibile”, si può spiegare tenendo in considerazione il *core business* di Lucefin, che, in quanto Gruppo operante nel settore siderurgico, rimanda anche culturalmente a profili tecnico-professionali prevalentemente ricoperti da uomini.

Il dato inerente alla diversità di genere viene rendicontato anche in riferimento agli organi di governo (per il 2022 le donne rappresentavano il 34,48% del totale).

Non vengono inoltre fornite informazioni in merito all'eventuale presenza di dipendenti appartenenti a categorie socialmente protette.

Per la valutazione dell'efficacia dei processi di reclutamento e selezione viene rendicontato il dato relativo alle nuove assunzioni, espresso sia in valore assoluto, che in valore percentuale sul totale dei dipendenti.

Il 2022 è l'anno in cui è stato registrato un tasso di assunzioni più elevato, pari al 12%. La fascia d'età in cui si registra un maggior numero di nuove assunzioni negli ultimi tre anni è quella 30-50 anni.

A completamento, viene rendicontato anche il turnover sia in termini percentuali, che in valore assoluto all'interno di entrambi i bilanci. Il valore più elevato si registra sempre nel 2022 ed è pari a 10,5%, riguardando prevalentemente il personale di genere maschile e rientrante nella fascia d'età 30-50 anni. Complessivamente il tasso di turnover esprime un valore che rispecchia un gruppo che opera in condizioni fisiologiche e che garantisce un ambiente di lavoro che assicura un buon livello di stabilità organizzativa e di gestione delle risorse umane.

Con riferimento al 2020, manca l'informazione relativa alle assunzioni e al turnover per filiali, a disposizione invece per gli esercizi successivi.

In entrambi i bilanci si riporta la tipologia di cessazione che giustifica il tasso di turnover.

ANNO		2018	2019	2020
Nuove assunzioni*		43	16	8
Tasso nuove assunzioni		9,00%	3,40%	1,77%
Assunti per fasce di età	under 30	20	10	4
	30-50 anni	20	5	4
	over 50	3	1	0
Assunti fra uomini e donne	M	39	14	8
	F	4	2	0
Totale di turnover*		26	24	28
Tasso di turnover		5,44%	5,10%	6,21%
Turnover per età	under 30	3	9	2
	30-50 anni	11	5	11
	over 50	12	10	15
Turnover uomini e donne	M	18,00	21,00	24,00
	F	8,00	3,00	4,00
Tipologia di cessazione rispetto al totale del turnover	Dimissioni	8	6	9
	Cessato	3	9	2
	Licenziamento	3	2	3
	Pensione	12	7	14

Fonte: Report di sostenibilità 2020 Gruppo Lucefin

	2020	2021	2022	
Numero totale di nuove assunzioni	8	63	66	
Tasso di nuove assunzioni	1,7%	11,5%	12 %	
Assunti per fasce d'età	Under 30	4	24	31
	30-50 anni	4	34	34
	Over 50	0	5	1
Assunti fra uomini e donne	M	8	56	57
	F	0	7	9
Assunzioni filiali	Italia	-	53	66
	Repubblica Ceca	-	7	0
	Germania	-	3	0

	2020	2021	2022	
Totale di turnover*	28	53	58	
Tasso di turnover	6,2%	9,7%	10,5 %	
Turnover per età	Under 30	2	13	14
	30-50 anni	11	26	31
	Over 50	15	14	13
Turnover uomini e donne	M	24	48	50
	F	4	5	8
Turnover filiali	Italia	-	42	58
	Repubblica Ceca	-	9	0
	Germania	-	2	0
Tipologia di cessazione	Dimissioni	9	18	24
	Cessato	2	18	24
	Licenziamento	3	10	1
	Pensione	14	7	9

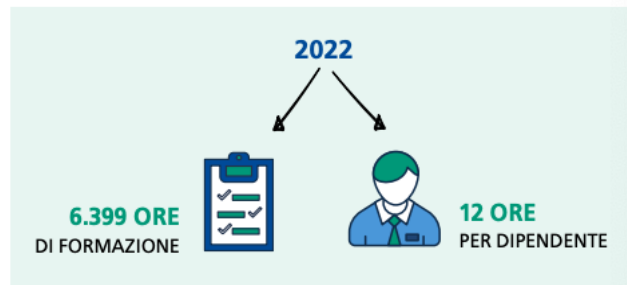
Fonte: Report di sostenibilità 2022 Gruppo Lucefin

Con riferimento all'occupazione, l'unico dato che presenta andamento negativo è quello relativo al numero di ore di formazione dei dipendenti che, rispetto al 2018 - anno in cui si registra il numero più elevato (15.929 ore totali, per una media di 33,32 ore per dipendente) – ha avuto un andamento altalenante. Per il 2022 il numero di ore totali di formazione è stato pari a 6.399 per una media di 12 ore di formazione per dipendente. Non viene fornito il dato delle ore di formazione per categoria professionale, ma solo un valore medio sul totale dei dipendenti riferiti al *core business*.

	2020	2021
<b>ORE DI FORMAZIONE</b>	4.821	8.244
<b>ORE PER DIPENDENTE</b>	11	15

ANNO	2018	2019	2020
Ore formazione	15.929	8.972,75	4.821
Ore formazione per dipendente	33,32	19,05	10,7

Fonte: Report di sostenibilità 2020 Gruppo Lucefin



Fonte: Report di sostenibilità 2022 Gruppo Lucefin

In nessuno dei bilanci vengono rendicontate informazioni quali-quantitative riferite al livello di inquadramento dei dipendenti. Inoltre, non sono presenti informazioni sugli eventuali benefici erogati e sui livelli salariali dei dipendenti del Gruppo.

Complessivamente, l’informativa sull’occupazione è precisa e ben rendicontata in quanto i dati sono adeguatamente gestiti e trasmessi dall’Ufficio HR.

La rendicontazione delle informazioni relative ai rapporti con le comunità locali è presente in entrambe le versioni di report di sostenibilità del Gruppo sotto il tema “Capitale relazionale” nella sezione “Partecipazione al territorio” e “Relazioni industriali ed enti formativi”. L’informativa è esclusivamente descrittiva e illustra le principali iniziative territoriali del Gruppo:

- Fondo sanitario per sostenere iniziative per lo sviluppo infrastrutturale, organizzativo, gestionale, del Polo Ospedaliero di Vallecamonica e della Rete Territoriale.
- Fondazione per lo sviluppo economico e sociale del territorio e per il recupero delle aree dismesse.
- Partecipazione e sostegno a eventi sportivi, culturali e artistici.
- Collaborazioni con enti formativi (Politecnico di Milano).
- Partecipazione a Associazioni Industriali (Federacciai, Confindustria Brescia), collaborazione attiva con Siderweb e Assocamuna – Associazione d’Imprenditori



della Vallecamonica, Sebino, Valcavallina e Val di Scalve – di cui il Presidente del Gruppo è stato eletto Presidente.

A oggi non sono stati individuati indicatori che quantifichino il numero dei beneficiari delle iniziative e le eventuali operazioni che possono contribuire a generare impatti negativi sulle comunità. Non si è pensato a introdurre metodologie per la traduzione quantitativa degli impatti (positivi e negativi) sulle comunità locali.

### 5.8.3. Indicatori sociali del Gruppo Italcer

Gli indicatori che guidano la rendicontazione delle informazioni quali-quantitative sull'occupazione sono presenti in entrambi i report di sostenibilità di Italcer rispettivamente nelle sezioni “I nostri dipendenti” e “La centralità delle persone”. Il report 2021 si limita a fornire informazioni sul totale dei dipendenti per Paese e sito produttivo. Inoltre, viene fornito il valore percentuale riferito alla tipologia di contratti a livello totale (85% a tempo indeterminato, 15% a tempo determinato).

In forma sintetica viene rendicontato l'impegno nella garanzia di pari opportunità all'interno del Gruppo, attraverso l'informativa relativa alla percentuale di uomini e donne impiegati durante l'esercizio finanziario 2021 (63% uomini e 37% donne su 857 dipendenti). Il dato viene disaggregato anche per categoria professionale.

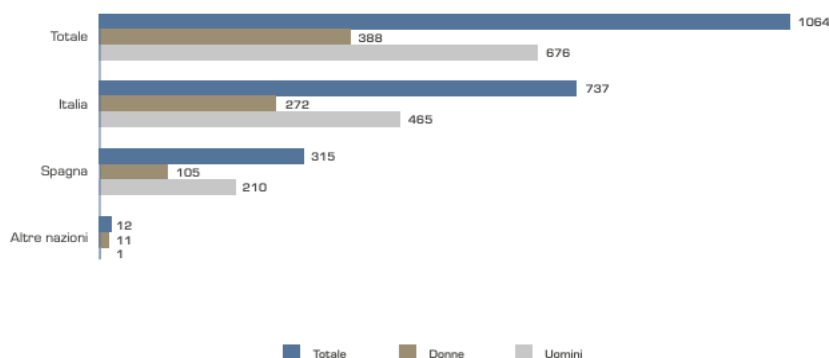
	DONNE		UOMINI		TOTALE
	Quantità	%	Quantità	%	Totale
Dirigenti e manager	5	14%	31	86%	36
Personale di ufficio	153	55%	127	45%	280
Personale non d'ufficio	157	29%	384	71%	541
<b>Totale</b>	<b>315</b>	<b>37%</b>	<b>542</b>	<b>63%</b>	<b>857</b>

Fonte: Report di sostenibilità 2021 Gruppo Italcer

Genere	UM	2022	2021	2020
Dirigenti	%	3%	3%	4%
Uomini	%	97%	96%	90%
Donne	%	3%	4%	10%
Quadri	%	4%	3%	4%
Uomini	%	69%	64%	62%
Donne	%	31%	36%	38%
Impiegati	%	33%	35%	39%
Uomini	%	45%	45%	46%
Donne	%	55%	55%	54%
Operai	%	60%	59%	53%
Uomini	%	72%	72%	71%
Donne	%	28%	28%	29%
Totale	%	100%	100%	100%

Fonte: Report di sostenibilità 2022 Gruppo Italcner

Il report 2022 fornisce un'informativa molto più accurata e dettagliata sull'occupazione. Mediante grafico a barre, viene evidenziato il numero di dipendenti per area geografica e genere nel 2022, con 388 donne su 1.064 dipendenti totali (36,4%). I dipendenti delle sedi italiane sono 737, mentre quelli delle sedi spagnole sono 315.



Fonte: Report di sostenibilità 2022 Gruppo Italcner

Con riferimento alla capogruppo Italcner S.p.A. si specifica che il Consiglio di Amministrazione è composto esclusivamente da uomini.

A dimostrazione dell'impegno nella garanzia di continuità dei rapporti di lavoro, il Gruppo fornisce, in chiave comparata per gli esercizi finanziari 2020, 2021 e 2022, un'informativa sul numero di dipendenti per tipologia di contratto di lavoro, disaggregando il dato per genere e area geografica.

Dai dati si evince che nel 2022 la percentuale di contratti a tempo indeterminato costituiva il 95% del totale (1.009 contratti su 1.064 dipendenti totali), a segnalare la volontà del Gruppo Italcner di garantire stabilità occupazionale.

Dipendenti per contratto di lavoro e genere	UM	2022	2021	2020
Contratto a tempo indeterminato	n°	1009	731	563
Uomini	n°	641	448	343
Donne	n°	368	283	220
Contratto a tempo determinato	n°	55	125	9
Uomini	n°	35	93	9
Donne	n°	20	32	-
Numero totale dipendenti	n°	1064	856	572
Totale uomini	n°	676	541	352
Totale donne	n°	388	315	220

Fonte: Report di sostenibilità 2022 Gruppo Italcner

Dipendenti per contratto di lavoro e area geografica	UM	2022	2021	2020
Italia	n°	737	568	556
Contratto a tempo indeterminato	n°	684	552	547
Contratto a tempo determinato	n°	53	16	9
Spagna	n°	315	275	-
Contratto a tempo indeterminato	n°	313	166	-
Contratto a tempo determinato	n°	2	109	-
Estero	n°	12	13	16
Contratto a tempo indeterminato	n°	12	13	16
Contratto a tempo determinato	n°	-	-	-
Totale	n°	1064	856	572

Fonte: Report di sostenibilità 2022 Gruppo Italcner

Il dato viene rendicontato anche con riferimento alla tipologia di impiego (a tempo pieno o parziale) in base al genere. Si nota che il part-time viene maggiormente usufruito dal personale di genere femminile (quasi il 7%), mentre per gli uomini il ricorso al part-time è stato dello 0,02% nel 2022.

Dipendenti per tipologia di impiego e genere	UM	2022	2021	2020
Full-Time	n°	1036	826	544
Uomini	n°	674	538	349
Donne	n°	362	288	195
Part-Time	n°	28	30	28
Uomini	n°	2	3	3
Donne	n°	26	27	25
Numero totale dipendenti	n°	1064	856	572
Totale uomini	n°	676	541	352
Totale donne	n°	388	315	220

Fonte: Report di sostenibilità 2022 Gruppo Italcner

Inoltre, per accertare lo stato di salute del Gruppo, viene fornito l'indicatore sul livello di nuove assunzioni e di turnover in termini assoluti e percentuali per fascia d'età e per genere dei dipendenti, ma non per area geografica.

Il tasso di turnover è complessivamente cresciuto negli ultimi tre anni passando da 13,30% nel 2020 a 19,90% nel 2022.

Nuove assunzioni e turnover				
Età	UM	2022	2021	2020
Dipendenti assunti	n°	319	236	199
< 30	n°	110	94	26
30 - 50 (estremi inclusi)	n°	159	114	72
> 50	n°	50	28	101
Cessazioni dei dipendenti	n°	212	135	76
< 30	n°	58	20	10
30 - 50 (estremi inclusi)	n°	95	61	31
> 50	n°	59	54	35

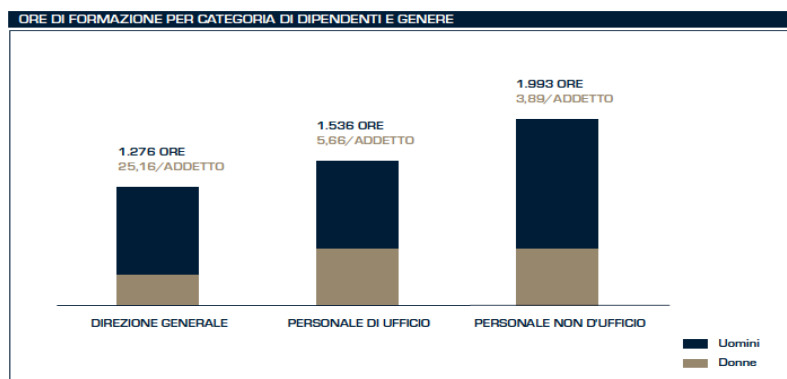
Nuove assunzioni e turnover				
Genere	UM	2022	2021	2020
Dipendenti assunti	n°	319	236	199
Uomini	n°	223	173	133
Donne	n°	96	63	66
Cessazioni dei dipendenti	n°	212	135	76
Uomini	n°	154	90	51
Donne	n°	58	45	25

Tassi	%	2022	2021	2020
Assunzione	%	30%	27,60%	34,80%
Turnover	%	19,90%	15,80%	13,30%

Fonte: Report di sostenibilità 2022 Gruppo Italcer

In entrambi i report di sostenibilità è inoltre rendicontata l'informazione sul numero di ore di formazione per dipendente.

Nel 2021 si dichiara che sono state erogate 4.805 ore di formazione, per una media di 5,76 ore per dipendente. Nel dettaglio, inoltre, si specificano le ore di formazione medie per categoria di dipendenti e per genere.



Fonte: Report di sostenibilità 2021 Gruppo Italcer

La stessa informazione viene rendicontata per il bilancio 2022 distinguendo, in chiave comparata per gli anni 2020-2021-2022, il numero di ore di formazione per livello di inquadramento. In media le ore di formazione sono diminuite a 4,3 per dipendente; per i dirigenti il numero è incrementato da 14,8 a 20,3, mentre è diminuito per le altre tipologie di dipendenti, soprattutto per i quadri.

Ore medie di formazione per dipendente	UM	2022	2021	2020
Dirigenti	n°	20,3	14,8	7,8
Uomini	n°	18,1	13,8	6,5
Donne	n°	80	40	20
Quadri	n°	19,2	44,7	6,7
Uomini	n°	15,8	46,7	6,2
Donne	n°	27	41,1	7,5
Impiegati	n°	4,7	5,7	1,3
Uomini	n°	3,9	7,2	1,5
Donne	n°	5,3	4,5	1,2
Operai	n°	2,4	4,1	1,1
Uomini	n°	2,4	4	1
Donne	n°	2,7	4,4	1,1
Totale	n°	4,3	6,3	1,6
Uomini	n°	4	6,7	1,7
Donne	n°	5	5,8	1,5

Fonte: Report di sostenibilità 2022 Gruppo Italcner

Nel report 2022, in modo descrittivo, si fa inoltre riferimento all'erogazione ai dipendenti di un bonus carburante dell'importo di 200 euro ai dipendenti del Gruppo, quale strumento di *welfare* introdotto per contrastare gli effetti negativi dei rincari energetici. Non vengono fornite informazioni relative ai livelli salariali dei dipendenti. Nel report 2022 viene specificato in chiave comparata 2020-2021-2022 anche il tasso di occupazione del personale appartenente alle categorie vulnerabili per livello di inquadramento, al fine di dare conto dell'impegno del Gruppo nella promozione della diversità e dell'inclusione.

Categorie vulnerabili	UM	2022	2021	2020
Dirigenti	%	-	-	-
Quadri	%	-	-	-
Impiegati	%	0,50%	0,50%	0,50%
Operai	%	1,90%	1,60%	1,8%
Totale	%	2,40%	2,10%	2,30%

Fonte: Report di sostenibilità 2022 Gruppo Italcner

La rendicontazione delle informazioni relative ai rapporti con la comunità locale viene effettuata in entrambi i bilanci in modo esclusivamente descrittivo, elencando le iniziative

intraprese a supporto della stessa, che contribuiscono a generare impatti positivi sulle persone e sull'ambiente circostante. Le principali iniziative promosse dal Gruppo vengono elencate e riguardano:

- Donazione di materiale per il restauro e la ristrutturazione di edifici e strutture pubbliche.
- Donazione di denaro a scuole pubbliche locali, indicando l'importo totale del contributo erogato.
- Supporto a eventi benefici per la lotta contro il tumore al seno.
- Attività di sponsor nei confronti di società sportive locali.
- Supporto a società Benefit che svolgono servizi di volontariato per persone affette da disabilità.
- Partecipazione a progetti per l'incentivo dell'occupazione giovanile.
- Partecipazione a eventi e fiere nazionali e internazionali.
- Collaborazioni con università e accademie, tra cui la Bologna Business School.

Si dichiara che il Gruppo è membro di Confindustria Ceramica e di ASCER (Asociación Española De Fabricantes De Azulejos Y Pavimentos Cerámicos).

A oggi non sono stati individuati indicatori che numericamente traducano il livello di benessere della comunità locali (es. numero dei beneficiari delle iniziative, di posti di lavoro creati sul territorio, l'importo riferito a tutte le operazioni di finanziamenti o delle donazioni effettuate).

Non vengono indicate, inoltre, le eventuali operazioni che possono contribuire a generare impatti negativi sulle comunità. Non sono state infatti introdotte metodologie per quantificare gli impatti sulla comunità locale, complessi da determinare con oggettività.

### **5.9. Altre aziende impegnate nel percorso di transizione sostenibile**

All'interno di questo paragrafo conclusivo, intendo menzionare altre tre realtà aziendali che, seppur non analizzate nel dettaglio, hanno dato la loro disponibilità nel confrontarsi apertamente sui temi della sostenibilità, in quanto società che hanno dimostrato sensibilità e impegno verso le questioni ESG, avviando un percorso attraverso significativi

investimenti di tempo, energie e denaro per adeguare il proprio business ai principi e ai valori della sostenibilità.

Si tratta di Romaco S.r.l., *business unit* del Gruppo Romaco, localizzata a Pianoro (BO), all'interno della *packaging valley*, società leader a livello internazionale nella fornitura di macchinari automatici e di linee complete per lo sviluppo, la produzione e il confezionamento di prodotti farmaceutici, nutraceutici, alimentari, cosmetici e chimici. Il Gruppo Romaco, di proprietà cinese dal 2017, ha la propria sede principale in Germania ed è costituito da sei sedi localizzate in Europa, di cui una in Italia (Romaco S.r.l.).

La società italiana, in quanto parte del Gruppo, ha avviato il proprio percorso verso la transizione sostenibile a partire dal 2022, manifestando il proprio impegno verso un miglioramento del business, soprattutto sotto il profilo ambientale, attraverso la ricerca e l'implementazione di soluzioni per il conteggio e la riduzione delle emissioni di  $CO_2$ , degli sprechi e per lo sviluppo di prodotti sostenibili, finalizzate alla minimizzazione degli impatti negativi. Romaco S.r.l. sta inoltre dimostrando particolare attenzione anche verso temi sociali, contribuendo alla creazione di un ambiente di lavoro sostenibile, assicurando condizioni di benessere a tutto il personale e curando la formazione dei dipendenti sui temi relativi alla sostenibilità. La società partecipa attivamente anche ad alcune iniziative benefiche sul territorio.

Altra realtà aziendale è Top Automazioni S.r.l., società con sede a Poggio Torriana (RN), fondata dall'imprenditore Bruno Bargellini, specializzata nella costruzione di caricatori automatici realizzati con soluzioni innovative sotto il profilo tecnologico, in grado di ottimizzare i tempi di esecuzione, garantendo al contempo un servizio di eccellenza.

L'azienda è nata a partire dagli anni '70, come piccola realtà artigiana, operante nelle lavorazioni conto terzi. Nel 2000 è stata fondata la società Top Automazioni quale esito di un'esigenza interna, raggiungendo nel 2003 il mercato estero grazie a un prodotto di elevata qualità.

La società ha dimostrato una particolare sensibilità verso le tematiche di sostenibilità, specie verso le questioni ambientali, contribuendo alla ricerca di soluzioni energetiche sostenibili (impianti fotovoltaici), di riduzione degli sprechi e di recupero dei materiali. Anche dal punto di vista sociale, Top Automazioni S.r.l. ha dimostrato particolare

impegno, contribuendo a un ambiente di lavoro confortevole per i dipendenti (es. palestra aziendale), riconoscendo alcuni servizi di *welfare*, oltre che frequenti attività di formazione del proprio personale. L'azienda è coinvolta in iniziative benefiche nei confronti della comunità locale, in particolare si impegna a sostenere associazioni di volontariato e società sportive del territorio.

Infine, da menzionare è Ceramica Dolomite S.p.A., azienda del bellunese del comune di Borgo Valbelluna, fondata nel 1967, specializzata nella realizzazione di prodotti in ceramica sanitaria. Sviluppata in modo indipendente fino agli anni Novanta, la società è poi entrata a far parte del Gruppo Ideal Standard per riaffermarsi, a seguito di una crisi di mercato, come realtà aziendale indipendente nel giugno 2022.

La società, la quale svolge un'attività molto energivora, presta attenzione, nel proprio *core business*, ai temi della sostenibilità. In particolare, fin dalla sua "rinascita" come start-up, si è dotata di sistemi di cogenerazione per ridurre i livelli di consumi energetici e di emissioni di  $CO_2$ . L'attenzione all'innovazione ha portato Ceramica Dolomite S.p.A. a ricercare soluzioni innovative finalizzate anche alla riduzione dei consumi idrici, legati al funzionamento dei prodotti.

Inoltre, anche l'aspetto sociale viene valorizzato: la società presta attenzione alle condizioni di benessere dei propri dipendenti e ha predisposto momenti di interazione con i propri *stakeholder*, in particolare con la comunità locale, attraverso l'organizzazione di momenti di convivialità che hanno rappresentato un'occasione per instaurare legami con tutti gli operatori aziendali e con le istituzioni del territorio.



## Conclusioni

Nel presente elaborato si è cercato di indagare alcuni tra gli elementi che connotano un percorso virtuoso che le imprese possono intraprendere al fine di rendere sostenibile il proprio business. La transizione sostenibile delle organizzazioni economiche richiede di adottare non solo una prospettiva di tipo economico-finanziario, orientata al perseguimento di risultati nel breve termine, ma di incorporare nella stessa le dimensioni ambientale e sociale per creare valore durevole nel tempo e per gestire, secondo un approccio olistico, rischi e opportunità legati all'attività di business.

Il conseguimento di effettivi e durevoli risultati sostenibili passa attraverso l'integrazione della sostenibilità nella strategia e nella governance aziendale, partendo, in genere, dagli organi apicali, fino a raggiungere gradualmente tutti i livelli della struttura organizzativa. Sui temi ESG è altrettanto importante coinvolgere gli *stakeholder* che hanno sempre più la capacità di condizionare l'esistenza della stessa sul mercato e nel contesto socio-economico di riferimento. Questo richiede di attivare un processo di *engagement* finalizzato a un'interazione proattiva, considerando che gli *stakeholder* sono anche i principali destinatari delle operazioni legate all'impegno di sostenibilità delle imprese.

Si è visto, inoltre, che questo scopo può essere raggiunto mediante la redazione del bilancio o report di sostenibilità, documento con valenza informativo-comunicazionale esterna degli impatti ESG. Importanti sono a tal riguardo le attività di pianificazione, misurazione e monitoraggio degli interventi di sostenibilità mediante il ricorso a indicatori di prestazione basati su standard universalmente riconosciuti per migliorare le performance e per introdurre eventuali azioni correttive coerenti con il raggiungimento degli obiettivi strategici.

Considerando questi elementi, dall'analisi e dal confronto delle tre realtà aziendali che hanno intrapreso il cammino di sostenibilità in modo volontario ma che, nei prossimi anni, saranno sottoposte agli obblighi di informativa di sostenibilità ai sensi della direttiva europea CSRD, emerge una volontà di adeguare il business alla stessa. La sostenibilità viene considerata come un aspetto necessario da integrare alla propria attività per

affrontare le sfide globali future generando impatti positivi che riguardano contestualmente le dimensioni ambientale, sociale ed economica. Alcune hanno predisposto un piano strutturato, definendo obiettivi con azioni, target e indicatori di prestazione; un'altra, invece, sta attualmente riorganizzando il proprio piano con obiettivi più puntuali che delineano la direzione futura da percorrere e che rispecchiano i progressi compiuti.

Per la gestione della sostenibilità si è riscontrato il *commitment* degli organi apicali che assumono ruoli di responsabilità nella definizione del piano strategico e nell'accertamento del grado di conformità delle azioni rispetto alle linee guida e agli obiettivi ESG dichiarati. In tutti i casi esaminati, l'approccio *top-down* ha portato le aree esecutive ad affiancare i vertici per affrontare la multidimensionalità della sostenibilità in modo coordinato, attraverso team di lavoro inter-funzionali, costituiti internamente in base alle specificità strutturali, ma soprattutto alle disponibilità di risorse materiali e umane. Se da un lato è importante che se ne occupino soggetti che conoscono le dinamiche interne e che, in funzione delle loro attività, possiedono competenze e informazioni quali-quantitative che aiutano a gestire le sfide della sostenibilità, dall'altro tali incarichi aggiuntivi potrebbero essere percepiti come un ulteriore aggravio di compiti da affrontare.

In tutte le realtà aziendali analizzate, il Team di lavoro interno vede la presenza, tra i suoi componenti, di un rappresentante dell'area Qualità e dell'area Comunicazione: il primo a dimostrare l'importanza dell'integrazione della sostenibilità nei processi aziendali, affinché le iniziative sostenibili siano allineate agli obiettivi di qualità e alle *best practice* di gestione. Il secondo a segnalare la rilevanza della comunicazione esterna degli sforzi, per rafforzare l'immagine e la reputazione aziendale sul mercato.

In merito all'elemento dello *stakeholder engagement*, in tutte le realtà aziendali è stata colta la rilevanza dell'instaurazione e del mantenimento delle relazioni con i portatori d'interesse, coi quali si è cercato di strutturare un processo di coinvolgimento, anche se finora di tipo occasionale e perlopiù circostanziato a specifiche fasi come l'analisi di materialità. Talvolta il contatto con gli *stakeholder* è rimasto legato a scopi di analisi di mercato più che a un effettivo coinvolgimento di sostenibilità. La scelta prevalente di metodi e strumenti orientati a raccogliere *ex post* opinioni dei portatori di interesse o a informarli passivamente, segnala la difficoltà delle imprese nell'applicare metodologie

per incentivare una loro effettiva partecipazione. A tal riguardo si potrebbero trovare soluzioni di interazione più stimolanti e collaborative, come i focus group o le piattaforme digitali, che consentono a diverse tipologie di attori di esprimersi in modo più libero.

In due delle tre aziende analizzate, l'impegno di sostenibilità culmina con la redazione interna da parte del Team ESG del bilancio di sostenibilità, secondo gli standard GRI (per un caso aziendale anche secondo l'*IR Framework*). Per uno dei gruppi societari, invece, il bilancio è stato realizzato con il supporto di una società di consulenza, anche se il Team interno ESG sarà chiamato a curarne la redazione a partire dal prossimo anno, dimostrando a tal proposito una crescente volontà di gestire autonomamente il percorso sostenibile.

Oltre alla comunicazione esterna dell'impegno di sostenibilità, tale documento ha rappresentato per le realtà aziendali uno strumento per il rafforzamento dell'immagine e del brand. Per uno dei tre casi analizzati, il bilancio viene anche considerato come un mezzo che consente di differenziarsi per ottenere maggior vantaggio competitivo. In esso si dà infatti spazio alla narrazione degli sforzi e degli elementi positivi che veicolano sul mercato un'immagine di impresa responsabile. Laddove presenti più versioni del bilancio di sostenibilità, le aziende hanno dimostrato una volontà di fornire un maggior numero di dati e informazioni riferite al loro impegno nel percorso di transizione sostenibile in modo trasparente.

Per tutte le realtà aziendali, le maggiori difficoltà si presentano in fase di misurazione degli esiti riferiti alle performance di sostenibilità: per tale ragione le stesse si sono fatte affiancare da consulenti esterni. Il principio di materialità, "bussola" nell'identificazione delle tematiche rilevanti per l'azienda e per gli *stakeholder*, induce discrezionalità nella scelta delle questioni oggetto di *disclosure*. Inoltre, l'astrattezza degli standard di riferimento rende complesso il processo di "traduzione" di informazioni ambientali e sociali - di carattere prevalentemente qualitativo - in valori oggettivamente misurabili. Questo anche a discapito dell'attività di pianificazione, controllo e monitoraggio del grado di conseguimento degli obiettivi dichiarati.

Non si è riscontrata, tra aziende, una standardizzazione completa dei dati: sono stati considerati, per gli stessi temi, elementi, indicatori e fonti di riferimento differenti. Queste ultime, in particolare, non sono sempre state dichiarate all'interno dei report, rendendo

difficile la ricostruzione del percorso seguito per ottenere il dato, limitandone, di conseguenza, la verificabilità e la comparabilità nel tempo e nello spazio.

Inoltre, la discrezionalità nella scelta dell'oggetto e dell'arco temporale di rendicontazione, complica la valutazione delle informazioni spesso anche a causa della mancanza di dati storici che consentono di monitorare i progressi compiuti o gli aspetti critici su cui intervenire. L'assenza di pratiche linee guida che indirizzino l'azienda nella rendicontazione, ha finora portato a dichiarare in prevalenza dati medi di organizzazione che, nei bilanci analizzati, si specifica essere misurati, ove possibile, in modo diretto. Inoltre, nei bilanci si è riscontrata la prevalenza di informazioni qualitative, data la difficoltà di tradurle in numeri oggettivamente misurabili, in quanto per i dati diversi da quelli economico-finanziari è insita una componente di soggettività. Questo aspetto spiega perché per alcuni indicatori-parametri, come quello relativo alle relazioni con le comunità locali, non sono state individuate metriche per determinare gli impatti (positivi o negativi) dell'azienda sulle stesse.

Altro elemento critico emerso dall'analisi e dal confronto dei casi aziendali, riguarda la rendicontazione degli impatti riferiti all'intera catena del valore. Come è stato evidenziato con l'analisi del bilancio di sostenibilità di uno dei due gruppi societari, si rilevano alcune difficoltà a causa della complessità e della diversità delle attività coinvolte nella catena, specie quando gli impatti derivano prevalentemente dai processi attuati a monte dai propri fornitori. Alcuni partner potrebbero non essere attrezzati per raccogliere e misurare dati sulla sostenibilità, impedendo una rendicontazione accurata. Altri, invece, potrebbero non essere consapevoli dell'importanza della sostenibilità o potrebbero non essere disposti a impegnarsi nelle relative iniziative, limitando la disponibilità di dati.

A fronte dell'introduzione di obblighi di informativa più stringenti con la direttiva CSRD e con la contestuale definizione dei nuovi standard EFRAG da seguire, si auspica che un crescente livello di dettaglio e di precisazione agevoli il percorso di rendicontazione delle informazioni quali-quantitative di sostenibilità, limitando il livello di discrezionalità e incrementando la possibilità di un'oggettiva comparazione dei dati.

Inoltre, per misurare puntualmente le performance ESG, potrebbe essere indispensabile adottare sistemi informativi per la raccolta, la conservazione e la gestione efficiente dei dati ambientali, sociali ed economici per guidare efficacemente il processo decisionale di

sostenibilità, agevolando il monitoraggio delle informazioni in tempo reale e l'individuazione delle aree in cui intervenire con tempestività.



## Opere citate e consultate

ACCORNERO C. (2020), “Alle radici della sostenibilità: elementi per una cronologia, tra il XVII e il XXI secolo”, in Evento Biennale tecnologia, Politecnico di Torino.

ACCOUNTABILITY, UNEP, STAKEHOLDER RESEARCH ASSOCIATES (2005), *Dalle parole ai fatti. Il Manuale dello Stakeholder Engagement*, vol. 2.

AIROLDI G., BRUNETTI G., CODA V. (2005), *Corso di economia aziendale*, Il Mulino, Bologna.

ALCE NERO (2022), *Bilancio di sostenibilità 2021*.

AMERICAN ACCOUNTING ASSOCIATION (1976), Report of the Committee on Accounting for Social Performance, *The Accounting Review*, vol. 51: 70-196.

ARAS G., CROWTHER D. (2009), Corporate Sustainability Reporting: A Study in Disingenuity?, *Journal of Business Ethics*, vol. 87, Supplement 1: 279-288.

BALLUCHI F. (2013), *La valutazione delle performance socio-ambientali. Indicatori e modelli interpretativi*, Giappichelli, Torino.

BALLUCHI F. (2016), “I rapporti tra azienda e ambiente”, in ANDREI P., *Introduzione all'economia d'azienda*, Giappichelli, Torino.

BARTOLINI M., MOSCHINI G. (2023), Integrazione della sostenibilità nei sistemi di Performance Measurement and Management, *Controllo di gestione*, vol. 2: 24-34.

BENCINI F., FERRAGINA V., MANCARUSO M., FERRINI F. (2021), Controllo di gestione e sostenibilità. Finalità, implicazioni e metodologie del Budget e del Reporting con una visione ESG integrata, *Il Sole 24 Ore*, Milano.

BERTI F. (2018), La Balanced Scorecard come strumento di misurazione dei fattori intangibili e della sostenibilità ambientale, *Economia Marche Journal of Applied Economics*, vol. 37(1):18-33.

BISIO L. (2015), *Comunicazione aziendale di sostenibilità socio-ambientale*, Giappichelli, Torino.

BOCCONI SCHOOL OF MANAGEMENT (2014), *Rapporto di ricerca per Greentire S.c.r.l., Indicatori di performance per la sostenibilità*, Milano.

BOLOGNINI COBIANCHI A. (2022), *Comunicare la sostenibilità. Oltre il greenwashing*, Hoepli, Milano.

BOWEN H.R. (1953), *Social responsibilities of the businessman*, Harper & Brothers, New York.

BRUSA L., ZAMPROGNA L. (1991), *Pianificazione e controllo di gestione*, Etas, Milano.

BUBBIO A. (2012), Il controllo di gestione che si dovrebbe fare, ma non si fa, *Sviluppo & Organizzazione*, n. 247: 28-38.

BUBBIO A. (2023), “L’impatto della sostenibilità sui sistemi di pianificazione e controllo di gestione”, in TETTAMANZI P. (2023), *Sostenibilità, impresa e stakeholder. Profili manageriali, finanziari e operativi del bilancio sostenibile*, Giuffré, Milano.

BURRITT R.L., SCHALTEGGER S. (2010), Sustainability accounting and reporting: fad or trend?, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 23(7): 829-846.

CAGNIN V. (2018), *Diritto del lavoro e sviluppo sostenibile*, Cedam, Padova.

CAROLI M.G. (2022), *Organizzazione e ruoli manageriali nella gestione sostenibile dell’impresa. L’esperienza attuale e le tendenze nelle “best in class” italiane*, Rubbettino, Catanzaro.



CARROLL A.B. (1991), The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders, *Business Horizons*, vol. 34(4): 39-48.

CASTELLANI G. (2011), *Responsabilità sociale d'impresa e bilancio di sostenibilità*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna.

CATAUDELLA M.C. (2019), "Il sostegno del legislatore internazionale e nazionale allo sviluppo sostenibile" in MASSA F. (2019), *Sostenibilità. Profili giuridici, economici e manageriali delle PMI italiane*, Giappichelli, Torino.

CIOCCA P. (1997), L'economia mondiale del XX secolo, *Quaderni storici*, Vol. 32(95): 557-572.

CLARKSON M.B.E. (1995), A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, *The Academy of Management Review*, University of Toronto, vol. 20(1):92-117.

COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE, *Libro Verde: promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese* COM(2001) 366.

CORDEIRO J.J., SARKIS J. (2008), Does explicit contracting effectively link CEO compensation to environmental performance?, *Business Strategy and the Environment*, vol. 17(5): 304-317.

COSTANTINI A., ZANIN F., FASAN M. (2019), Strategia, incertezza ambientale e *balanced scorecard*. Quali impatti sulla performance aziendale?, *Management control*, vol. 2: 39-65.

D'ONZA G. (2022), L'orientamento delle aziende ad uno sviluppo sostenibile: quale contributo da parte dei sistemi di management e controllo?, *Management control*, vol. 1:5-15.

D'ORAZIO E. (2006), Verso una teoria normativa degli *stakeholder*, *Politeia*, vol. 12(82): 40-59.

DAL FABBRO L. (2022), *ESG. La misurazione della sostenibilità*, Rubbettino, Catanzaro.

DAVICO L. (2004), *Sviluppo sostenibile. Le dimensioni sociali*, Carocci, Roma.

DE CHIARA A. (2015), *Stakeholder engagement per strategie di sostenibilità*, Giappichelli, Torino.

DI CAGNO N. (1999), Sugli obiettivi dell'informazione contabile, *Rivista dei dottori commercialisti*, vol. 50(5): 627-648.

DI CROSTA F. (2005), *Indicatori di performance aziendali. Come definire gli obiettivi e misurare i risultati*, Franco Angeli, Milano.

ECCLES R.G., KRZUS M.P. (2010), *One report: Integrated Reporting for a Sustainable Strategy*, John Wiley & Sons, New York.

ELKINGTON J. (1998), *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21<sup>st</sup> Century Business*, CT: New Society Publishers, Gabriola Island, Stony Creek.

FERRANDO P.M., FRANCIOLI F., PELLICELLI M. (2017), *Creazione di valore e reporting integrato*, Giappichelli, Torino.

FIGGE F., HAHN T., SCHALTEGGER S., WAGNER M. (2002), The Sustainability Balanced Scorecard – linking sustainability management to business strategy, *Business Strategy and the Environment*, vol. 11(5): 269-284.

FIGGE F., HAHN T., SCHALTEGGER S., WAGNER M. (2003), The Sustainability Balanced Scorecard as a Framework to Link Environmental Management Accounting with Strategic Management, University of Lueneburg.

FONDAZIONE OIBR (2022), *Innovazioni dalla nuova direttiva europea sul reporting di sostenibilità e dei connessi standard EFRAG*.

FONDAZIONE OIBR (2022), *L'implementazione del principio di materialità: Linee guida applicative per identificare e monitorare la rilevanza delle questioni di sostenibilità*.

FREEMAN R.E. (1984), *Strategic management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.

FREEMAN R.E., REED D.L. (1983), Stockholders and Stakeholders: A New Perspective On Corporate Governance, *California Management Review*, University of California, vol. 25(3): 88-106.

FRIEDMAN M. (1970), The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits, *The New York Times Magazine*.

GALLOPÍN G.C. (1997), "Indicators and their use: information for decision making" in MOLDAN B., BILLHARZ S. (1997), *Sustainability indicators, Report on the project on Indicators of Sustainable Development*, Wiley, Chichester.

GATTI M. (2021), "La Balanced Scorecard", in MARASCA S., CATTANEO C. (a cura di) (2021), *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, Giappichelli, Torino.

GBS (2013), *Il Bilancio Sociale. Standard. Principi di redazione del bilancio sociale*, Giuffré, Milano.

GRUPPO ITALCER (2022), *Report di sostenibilità 2021*.

GRUPPO ITALCER (2023), *Report di sostenibilità 2022*.

GRUPPO LUCEFIN (2021), *Report di sostenibilità 2020*.

GRUPPO LUCEFIN (2023), *Report di sostenibilità 2022*.

HICKS E.L. (1964), Materiality, *Journal of Accounting Research*, vol. 2(2): 158-171.

HINNA L. (2002), *Il Bilancio sociale*, Il Sole 24 Ore, Milano.

HINNA L., MONTEDURO F. (2008), “Responsabilità sociale, accountability e strumenti di rendicontazione sociale”, in CONTE G. (2008), *La responsabilità sociale dell’impresa. Tra diritto, etica ed economia*, Laterza, Bari.

IMPRONTA ETICA (2018), Sviluppo di uno stakeholder engagement efficace. Strumenti e opportunità per le imprese, Esito del laboratorio tra soci di Impronta Etica “*Stakeholder engagement: strumenti e opportunità per l’impresa*”.

INDELICATO F. (2014), Report e Reporting integrato: verso un nuovo modello di bilancio, *Equilibri, Rivista per lo sviluppo sostenibile*, fasc. 1:9-37.

INSTITUTE OF SOCIAL AND ETHICAL ACCOUNTABILITY (1999), *AccountAbility 1000*, Londra.

INSTITUTE OF SOCIAL AND ETHICAL ACCOUNTABILITY (2015), *AA1000SES, Stakeholder Engagement Standard*.

KAPLAN R.S., NORTON D.P. (1992), The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance, *Harvard Business Review*, 71-79.

KAPLAN R.S., NORTON D.P. (1996), *Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business Press, Boston.

KAPLAN R.S., NORTON D.P. (1996), Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Harvard Business Review*, 75-85.

KAPLAN R.S., NORTON D.P. (2008), *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business Press, Boston.

KPMG (2011), *L’implementazione del report unico all’interno delle imprese*.

LACCHINI M. (2004), “Il bilancio sociale delle imprese: il processo di rendicontazione sociale” in LACCHINI M., TREQUATTRINI R. (2004), *Responsabilità amministrativa*

delle imprese e bilancio sociale. *Prospettive ed esperienze economico-aziendali*, Aracne, Roma.

LOWELL CENTER FOR SUSTAINABLE PRODUCTION (2001), Indicators of sustainable production: framework and methodology, *Journal of Cleaner Production*, vol. 9(6): 519-549.

MATACENA A. (1984), *Impresa e ambiente. Il bilancio sociale*, CLUEB, Bologna.

MEADOWS D.H. (1998), *Indicators and Information Systems for Sustainable Development*, The Sustainability Institute, Hartland.

MEADOWS D.H., MEADOWS D.J., RANDERS J., BEHRENS III W.W. (1972), *The Limits to Growth* (traduzione italiana), Mondadori, Milano.

MEADOWS D.H., MEADOWS D.L., RANDERS J. (1992), *Beyond the Limits: Global Collapse or a Sustainable Future*, Earthscan, Londra.

MEADOWS D.H., RANDERS J., MEADOWS D.L. (2004), *Limits to Growth: The 30-Year Update*, Chelsea Green Publishing, Chelsea, VT.

MENDELOW A. (1991), Stakeholder mapping, *Proceedings of the 2<sup>nd</sup> International Conference on Information Systems*, vol. 5(2), Cambridge, MA.

MINCIULLO M., ZACCONE M.C., PEDRINI M. (2022), *La governance della sostenibilità. Esperienze e sfide in atto*, Egea, Milano.

MIO C. (2005), *Corporate social responsibility e sistema di controllo: verso l'integrazione*, Franco Angeli, Milano.

MIO C. (2021), *L'azienda sostenibile*, Laterza, Bari.

MIO C., COSTANTINI A., PANFILO S. (2022), Performance measurement tools for sustainable business: A systematic literature review on the sustainability balanced scorecard use, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 29(2): 367-384.

MITCHELL R.K., AGLE B.R., WOOD D.J. (1997), Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts, *The Academy of Management Review*, vol. 22(4): 853-886.

MOLINARI M., CARRUNGU J. (2019), Rendicontazione non finanziaria: dalla forma alla sostanza, *Controllo di gestione*, vol. 6: 5-17.

NAZIONI UNITE (1972), *Dichiarazione di Stoccolma*.

NAZIONI UNITE (1992), *Dichiarazione di Rio sull'Ambiente e lo Sviluppo*.

NAZIONI UNITE (2015), *Trasformare il nostro mondo: l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile*.

NIGRO C., PETRACCA M. (2016), *La Corporate Social Responsibility: dalle origini all'approccio situazionista. Focus sui processi di isomorfismo e di decoupling*, Giappichelli, Torino.

ODCEC MILANO (2006), Il bilancio sociale nelle piccole e medie imprese, *I quaderni*, n. 12.

ORLANDINI P., AMELIO S. (2022), *Un percorso aziendale verso la sostenibilità*, Giappichelli, Torino.

PATERNOSTRO S. (2012), *L'accountability nell'azienda integrale. Prime riflessioni sulla valenza informativa del bilancio integrato*, Aracne, Roma.

PULEJO L. (2017), "Il contributo delle aziende allo sviluppo sostenibile" in BALLUCHI F., FURLOTTI K. (2017), *La responsabilità sociale delle imprese: Profili di governance e di accountability*, Giappichelli, Torino.

RUSCONI G. (1988), *Il bilancio sociale d'impresa. Problemi e prospettive*, Giuffrè, Milano.

RUSCONI G. (2006), *Il bilancio sociale delle imprese: economia, etica e responsabilità dell'impresa*, Futura, Roma.

RUSCONI G., DORIGATTI M. (2004), *Teoria generale del bilancio sociale e applicazioni pratiche*, Franco Angeli, Milano.

SACCO P.L., VIVIANI M. (2006), La responsabilità sociale d'impresa - prospettive teoriche nel dibattito italiano, *Working Papers n. 578*, Dipartimento Scienze Economiche, Università di Bologna: 1-42.

SCARCELLA PRANDSTRALLER S. (a cura di), CILLO V., MAGNI D., PALLADINO R., SCARCELLA PRANDSTRALLER S. (2022), *Manuale di Rendicontazione Sociale*, McGraw-Hill, Milano.

SCHALTEGGER S., LÜDEKE-FREUND (2011), The Sustainability Balanced Scorecard. Concept and the Case of Hamburg Airport, *SSRN Electronic Journal*.

SCHALTEGGER S., WAGNER M. (2006), Integrative Management of Sustainability Performance, Measurement and Reporting, *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, vol. 3(1): 1-19.

SUPINO S., SICA D. (2011), Nuovi paradigmi di rendicontazione d'impresa: il report integrato, *Esperienze d'impresa*, vol. 19(2): 81-91.

TAGLIAPIETRA S. (2019), Il "Green Deal europeo" della presidente Von der Leyen: quali priorità?, *Equilibri*, vol. 66(2): 284-290.

TARQUINIO L., ROSSI A. (2014), Customizzazione dei report di sostenibilità e stakeholder engagement. Il contributo del World Wide Web, *Electronic Journal of Management*, n. 1.

TETTAMANZI P., MINUTIELLO V., COMOLI M. (prefazione di), VISCONTI F. (postfazione di) (2021), *Il bilancio di sostenibilità come strumento di rendicontazione aziendale*, Guerini Next, Milano.

TIEGHI M., DEL SORDO C. (2018), *Il bilancio d'esercizio. Un'analisi critica dopo le modifiche introdotte dal D.lgs. 139/2015 e la revisione dei principi contabili OIC*, Franco Angeli, Milano.

VALENTINI E. (2022), Il Green Deal europeo per la lotta al cambiamento climatico e per uno sviluppo economico sostenibile: alcuni spunti di riflessione in una prospettiva economica, *Sustainable and Responsible Management*, vol. 3(1): 102-124.

VALERIANI E., CANDINI S., PEDRETTI S. (2023), "Corporate governance: diversity & inclusion e remuneration gap" in TETTAMANZI P. (2023), *Sostenibilità, impresa e stakeholder. Profili manageriali, finanziari e operativi del bilancio sostenibile*, Giuffrè, Milano.

VALLI V. (2021), Riflessioni sull'economia. Per uno sviluppo inclusivo e sostenibile, *Moneta e Credito*, 74(296): 301-332.

ZUNZ O. (2011), *Philanthropy in America: A History*, Princeton University Press, Princeton.



## Sitografia

ASVIS (2022), I vantaggi della sostenibilità per le aziende,

<https://asvis.it/approfondimenti/22-11366/i-vantaggi-della-sostenibilita-per-le-aziende>

BERLINGHIERI A., Il Gruppo Lucefin di Esine esempio di moderna gestione d'impresa,

[https://commercialisti.brescia.it/images/files/8berlinghieri\\_lucefin.pdf](https://commercialisti.brescia.it/images/files/8berlinghieri_lucefin.pdf)

BRUNO F. (2019), Perché i profitti sono la vera responsabilità sociale dell'impresa, Il

Sole 24 Ore, <https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2019/09/02/profitti-imprese-responsabilita-sociale/>

BRUSINI C. (2015), Bilancio di sostenibilità, l'efficacia è solo sulla carta. E nessuno lo

controlla, <https://www.ilfattoquotidiano.it/2015/03/07/bilancio-sostenibilita-lefficacia-carta-nessuno-controlla/1258049/>

BUBBIO A. (2011), Progettare un controllo di gestione strategico. Possibili linee guida, pp. 55-67, [www.performancemanagement.it](http://www.performancemanagement.it)

BUSSI C. (2023), Agenda 2030 al giro di boa ma l'Italia è ancora in ritardo, Il Sole 24

Ore, <https://www.ilsole24ore.com/art/agenda-2030-giro-boa-ma-l-italia-e-ancora-ritardo-AEiKA0YD>

CAPOZZI A. (2021), Illycaffé: <<Il nostro impegno per una sostenibilità dalla pianta alla tazza. Dal 2033 saremo carbon free>>, Il Sole 24 Ore Radiocor,

<https://www.ilsole24ore.com/art/illycaffe-ll-nostro-impegno-una-sostenibilita-pianta-tazza-2033-saremo-carbon-free-AEon2YK>

CARMIGNANI M. (2023), "PNRR – Piano nazionale di Ripresa e Resilienza: cos'è e novità", <https://www.agendadigitale.eu/infrastrutture/piano-nazionale-di-ripresa-e-resilienza-la-grande-scommessa-per-dare-un-futuro-allitalia/>

COSTA M. (2022), Verso un mondo a doppia materialità. Il concetto pareva implicito, ma ora genera dubbi. E impone nuove visioni, *ESG Business Review*, [https://www.eticanews.it/wp-content/uploads/2022/04/122\\_125\\_IGI2022\\_Doppia-materialita\\_4pag.pdf](https://www.eticanews.it/wp-content/uploads/2022/04/122_125_IGI2022_Doppia-materialita_4pag.pdf)

CUCUMILE P. (2021), Il “Green Deal” europeo, [https://www.ambientediritto.it/wp-content/uploads/2021/02/IL-GREEN-DEAL-EUROPEO\\_Cucumile.pdf](https://www.ambientediritto.it/wp-content/uploads/2021/02/IL-GREEN-DEAL-EUROPEO_Cucumile.pdf)

DIEZ A. (2022), Il CFO alla guida della rivoluzione sostenibile, *Il Sole 24 Ore*, <https://www.ilsole24ore.com/art/il-cfo-guida-rivoluzione-sostenibile-AEZbLOYB>

ERNST & YOUNG, KPMG, PRICEWATERHOUSECOOPERS, HOUSE OF MANDAG MORGEN (1999), The Copenhagen Charter: a management guide to stakeholder reporting, <https://www.socioeco.org>

EUROPEAN FINANCIAL REPORTING ADVISORY GROUP (EFRAG), <https://www.efrag.org/>

FERRARI S. (2010), Bilancio ambientale, <https://clmr.infoteca.it>

GERINO C. (2020), Clima, gli obiettivi raggiunti o no dai paesi dell’Accordo di Parigi del 2015, *La Repubblica*, [https://www.repubblica.it/green-and-blue/2020/12/11/news/cambiamento\\_climatico\\_gli\\_obiettivi\\_raggiunti\\_o\\_no\\_dai\\_paesi\\_dell\\_accordo\\_di\\_parigi\\_del\\_2015-277878815/](https://www.repubblica.it/green-and-blue/2020/12/11/news/cambiamento_climatico_gli_obiettivi_raggiunti_o_no_dai_paesi_dell_accordo_di_parigi_del_2015-277878815/)

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI), <https://www.globalreporting.org/>

INTEGRATED REPORTING <IR> (2021), *Il framework internazionale*, <https://www.integratedreporting.org/>

ISPRA, *Protocollo di Kyoto*, <https://www.isprambiente.gov.it/it/servizi/registro-italiano-emission-trading/contesto/protocollo-di-kyoto>

ISTAT 2020, Capitolo 14 (Imprese), <https://www.istat.it/storage/ASI/2022/capitoli/C14.pdf>

KENNY G. (2014), Five Questions to Identify Key Stakeholders, *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2014/03/five-questions-to-identify-key-stakeholders>

NOMISMA (2022), *Il Bilancio di Sostenibilità: obbligo di legge o preziosa opportunità per la tua azienda?*, <https://www.nomisma.it/bilancio-di-sostenibilita-cosa-e-obbligo-di-legge/>

PASQUARIELLO G. (2020), *Il Bilancio ambientale*, *Salvis Juribus*, <http://www.salvisjuribus.it/il-bilancio-ambientale/>

PWC (2023), *Global Consumer Insights Pulse Survey*, <https://www.pwc.com/gx/en/news-room/press-releases/2023/global-consumer-insights-pulse-survey-february-2023.html>

SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL (2001), *Social Accountability 8000*, <https://sa-intl.org/programs/sa8000/>

<https://asvis.it/l-agenda-2030-dell-onu-per-lo-sviluppo-sostenibile/>

<https://eur-lex.europa.eu/homepage.html?locale=it>

<https://greatpixel.it/attivismo-performativo-e-social-washing/#:~:text=Il%20social%20washing%20pu%C3%B2%20quindi,casi%2C%20soltanto%20un%20ritorno%20economico>

<https://www.atlantichealth.org/about-us/who-we-are/commitment-community/esg.html>

<https://www.consob.it/web/area-pubblica/soggetti-che-hanno-pubblicato-la-dnf>

<https://www.normattiva.it/>

[https://www.treccani.it/vocabolario/greenwashing\\_%28Neologismi%29/](https://www.treccani.it/vocabolario/greenwashing_%28Neologismi%29/)

<http://www.uxlab.it/strumenti/mappa-degli-stakeholder-a-matrice.pdf>