

Dipartimento di Impresa e Management  
Corso di Laurea Triennale in Economia e Management  
Cattedra di Controllo di Gestione

# Il management accounting come supporto al raggiungimento degli obiettivi di Sviluppo Sostenibile: il caso SOGEI

RELATORE

---

Prof.ssa Adriana Rossi

CANDIDATO

---

Valentina Lapertosa  
Matricola 247451

ANNO ACCADEMICO 2021/2022

*Un ringraziamento speciale alla Prof.ssa Rossi,  
per avermi consigliata e guidata nella stesura dell'elaborato*

*A Massimo Silvino e ad Anna Scafuri,  
per avermi dedicato il loro tempo*

*A mia Madre e mia Sorella,  
che mi hanno accompagnata, supportata e  
incoraggiata durante tutto il mio percorso,*

*a Voi*

*Grazie*

# INDICE

<b>INTRODUZIONE</b>	<b>p.5</b>
<b>CAPITOLO 1: LA SOSTENIBILITÀ E IL RUOLO DELLE IMPRESE</b>	<b>p.8</b>
1.1 Il concetto di Sviluppo Sostenibile	8
1.2 Le tre dimensioni della sostenibilità	9
1.2.1 Dimensione ambientale	11
1.2.2 Dimensione sociale	11
1.2.3 Dimensione economica	11
1.3 Linee guida principali ed evoluzione del framework	12
1.3.1 Global Reporting Initiative Standards	12
1.3.2 Integrated Reporting	14
1.3.3 GRI a confronto con l'IR	18
1.4 Certificazione B-Corp e Società Benefit	21
1.5 Il ruolo delle organizzazioni nella sostenibilità	25
<b>CAPITOLO 2: I SISTEMI DI MANAGEMENT ACCOUNTING</b>	<b>p.27</b>
2.1 Il Management Accounting “tradizionale”	27
2.1.1 I limiti del <i>management accounting</i>	30
2.2 Sostenibilità del Management Accounting	31
2.2.1 Environmental Management Accounting	33
2.2.2 Social Management Accounting	35
2.3 L'ICT per lo Sviluppo Sostenibile	37
<b>CAPITOLO 3: IL CASO SOGEI</b>	<b>p.41</b>
3.1 Presentazione dell'azienda	41
3.2 La sostenibilità in Sogei	42
3.2.1 <i>Stakeholder Engagement</i> e gli impatti	45
3.2.2 L'iter di elaborazione dell'IR	50
3.3 Il <i>Digital</i> Sostenibile di Sogei	52
3.4 Discussione risultati	54

<b>CONCLUSIONE</b>	<b>p.56</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>p.58</b>
<b>SITOGRAFIA</b>	<b>p.59</b>
<b>APPENDIX 1</b>	<b>p.60</b>
<b>APPENDIX 2</b>	<b>p.64</b>

## INTRODUZIONE

Al giorno d'oggi la sostenibilità, intesa nella sua totale accezione, si è affermata in maniera prorompente come una tematica che merita sempre più attenzione sia da parte delle aziende che da parte delle istituzioni e organismi nazionali ed internazionali. È lecito chiedersi se la sostenibilità sia solo un mero concetto, una “variabile” da prendere in considerazione o altro.

Spesso ci si interroga sul perché un'impresa debba adottare strategie sostenibili. A tal riguardo, il Consiglio Europeo del 2000 ha in definitiva riconosciuto la sostenibilità come uno degli strumenti strategici per realizzare una società più competitiva e coesa. Allora è naturale domandarsi “cosa vuol dire integrare la prospettiva della sostenibilità in azienda e in particolar modo nel Sistema di Management Accounting?” e ancora “può il sistema di controllo direzionale fungere da supporto al raggiungimento della sostenibilità con riguardo agli obiettivi di Sviluppo Sostenibile?”.

È assodato che, la sostenibilità è un requisito fondamentale che deve necessariamente essere integrato tanto nella strategia direzionale aziendale quanto nella *mission, vision e purpose* in quanto permette all'impresa stessa di essere più duratura e più competitiva nel tempo a venire e di sfruttare le opportunità che si presentano. In questo modo la sostenibilità può essere considerata a tutti gli effetti come una leva strategica per la creazione di valore.

Il primo a parlare di un *sense of purpose* e successivamente a legare *purpose* e profitti è stato Larry Fink, presidente della più grande società di investimento al mondo, l'americana BlackRock, il quale ha posto particolare enfasi sull'importanza di “promuovere l'adozione di prassi aziendali che nel lungo periodo contribuiscano a realizzare obiettivi di crescita e redditività sostenibili”. Inoltre, Fink ha affermato, in un recente articolo<sup>1</sup>, come la sostenibilità porti profitti. L'amministratore delegato della società ha dichiarato fermamente che le aziende che non adotteranno pratiche commerciali sostenibili non saranno in grado di progredire e di crescere nel futuro.

Occorre inoltre sottolineare come le stesse istituzioni sovranazionali, e di riflesso i Governi dei Paesi avanzati, abbiano insistito su temi “sensibili” come la salvaguardia dell'ambiente, il rispetto dei diritti umani, le relazioni con le comunità locali, la salute, le pratiche etiche e molte altre, al fine di persuadere le imprese a adottare, qualora non lo avessero già fatto, un approccio più sostenibile. A tal proposito, la Commissione Europea ha elaborato la sua proposta di strategia di lungo periodo con l'obiettivo di rendere l'economia europea climaticamente neutra entro il 2050. Nella stessa direzione, l'ONU ha presentato l'Agenda 2030 che ricomprende ben 17 obiettivi da attuare per l'appunto entro il 2030. A livello nazionale, invece, è stato emanato

---

<sup>1</sup> È possibile consultare l'articolo completo sul sito del Il Sole 24 Ore al link di seguito riportato (<https://www.ilsole24ore.com/art/blackrock-larry-fink-ceo-sostenibilita-porta-profitti-AErDDi8>)

il D.Lgs. n.254/2016 che pone l'obbligo alle grandi imprese<sup>2</sup> di “integrare gli elementi economici e finanziari contenuti nel bilancio di esercizio con le informazioni ambientali, sociali e di *governance*, definite anche ESG (*Environmental, Social, Governance*) deputate a misurare la sostenibilità economica di una impresa nel medio – lungo periodo, poiché in grado di influenzare le valutazioni e le decisioni degli *stakeholders*”.

Dunque, è innegabile quanto il raggiungimento degli obiettivi di Sviluppo Sostenibile abbiano un impatto significativo sull'intero ecosistema aziendale e non solo. La chiave di volta è rispondere alle nuove esigenze che provengono dall'esterno ed essere al passo con l'evoluzione in atto.

Su tali premesse, il presente lavoro si propone di analizzare il tema della sostenibilità nelle aziende sotto un'ottica manageriale e di controllo, andando a spiegare come essa imponga un cambio nell'assetto del controllo di gestione e come l'uso reale e il dotarsi di strumenti di management control sostenibile siano, al giorno d'oggi, di fondamentale importanza per le imprese ai fini della loro crescita sostenibile. L'arena competitiva in cui esse operano è, difatti, caratterizzata da continui e rapidi mutamenti e da tematiche sostenibili molto care agli *stakeholders* esterni.

Principalmente, lo studio vuole dare una risposta al perché implementare la sostenibilità nel sistema di *management control* è importante e se il sistema di controllo direzionale è in grado di supportare adeguatamente il raggiungimento degli obiettivi SDGs posti al livello sovranazionale.

La trattazione consta di tre capitali. Nel primo capitolo sarà trattato il tema della sostenibilità con annessa definizione e le sue tre dimensioni. Proseguendo, vengono esposti i principali indicatori di misurazione della sostenibilità (GRI) e i due metodi di rendicontazione della sostenibilità: da un lato il bilancio di sostenibilità (BS) e dall'altro il report integrato (IR). Si approfondirà il tema della Certificazione B-Corp e la differenza che intercorre con il concetto di Società Benefit. Infine, si prenderà in considerazione il peso che le imprese hanno riguardo tale tematica.

Il secondo capitolo verterà sulla trattazione del sistema di controllo di gestione, il *management accounting*, descritto nelle sue generalità e funzionalità, senza trascurarne i limiti. Nel corso del capitolo verrà introdotto un nuovo ed emergente approccio al sistema di controllo di gestione, più orientato alla sostenibilità, il cosiddetto *Sustainability Management Accounting System* (SMAS); tuttavia, tale approccio non è stato pienamente attuato e adoperato dalla maggioranza delle imprese. Per concludere, seguirà una sezione dedicata al settore dell'ICT, soffermandosi

---

<sup>2</sup> Per grandi imprese s'intende quelle aziende che dispongano, in media, durante l'esercizio finanziario di un numero di dipendenti pari almeno alle 500 unità; alla data di chiusura dell'esercizio, siano in grado di soddisfare almeno uno dei due limiti dimensionali seguenti – attivo dello stato patrimoniale maggiore di € 20.000.000 e ricavi netti superiore a € 40.000.000; presentino il requisito di “Ente di interesse pubblico” indicati nell'art. 16, comma 1, D.lgs. n.39/2010.

da un lato sui rischi che un'informatica non verde provoca sull'intero ecosistema e dall'altro sull'alternativa più sostenibile da intraprendere, in linea con gli obiettivi SDGs. L'ultimo capitolo sarà incentrato su un caso aziendale che riguarda un'azienda italiana operante nel settore *dell'Information Communication Technology*. La società in questione, Sogei S.p.A., realizza servizi informatici per il sistema pubblico, come il Sistema informativo della fiscalità e l'automazione dei processi operativi e gestionali del Ministero, Corte dei conti, Agenzie fiscali e altre pubbliche amministrazioni. L'azienda, che è controllata al 100% dal Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF) e in linea con i suoi nuovi orizzonti di sostenibilità, nel 2021 ha avviato il percorso di trasformazione in Società Benefit e B-Corp Certificata. In questa sezione verrà affrontata l'implementazione della sostenibilità all'interno dell'azienda, in particolar modo nella divisione Amministrazione, Finanza e Controllo (AFC), ponendo l'attenzione sui progressi perseguiti fino ad ora e sui cambiamenti aziendali apportati.

A concludere l'elaborato, si allegano in *appendix* 1 e 2 le interviste condotte rispettivamente al manager dell'area di AFC – il *Controller* Massimo Silvino – e alla *Sustainability Manager* Anna Scafuri.

# CAPITOLO 1

## LA SOSTENIBILITÀ E IL RUOLO DELLE IMPRESE

Il primo capitolo di questo elaborato ha come focus la presentazione del concetto di “sostenibilità”. Verranno presentate l’origine e la definizione di tale termine e le sue tre dimensioni caratteristiche, secondo l’approccio tradizionale definito come *Triple Bottom Line* (TBL). Si passerà a trattare la Certificazione B-Corp e la recente forma giuridica ossia la Società Benefit. Infine, verrà spiegato il ruolo fondamentale che le organizzazioni ricoprono al giorno d’oggi.

### 1.1 Il concetto di sostenibilità

Il motore e il principio cardine alla base del concetto di sostenibilità è lo sviluppo sostenibile, che riguarda in maniera interconnessa l’ambito ambientale, sociale ed economico. Proprio per questo suo essere *interlinked*, l’idea di sviluppo sostenibile presenta una natura articolata, soggetta inevitabilmente a numerose e varieghe interpretazioni. Tuttavia, la definizione universale a cui si suole fare riferimento risale al 1987, pubblicata dal *World Commission on Environment and Development* e si trova nel cosiddetto Rapporto Brundtland – dal titolo “*Our common future*” – il quale rapporto verte su principi di equità intergenerazionale e intragenerazionale. Nella relazione si riconosce per la prima volta la sostenibilità come la condizione di uno sviluppo in grado di “assicurare il soddisfacimento dei bisogni della generazione presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di realizzare i propri” (United Nations General Assembly).

Successivamente a tale report, il concetto di sviluppo sostenibile si è esteso oltre il *framework* intergenerazionale per concentrarsi maggiormente sulla crescita economica socialmente inclusiva ed ecosostenibile.

Il piano di azione dell’Agenda 2030<sup>3</sup> per lo Sviluppo Sostenibile è un programma d’azione per le persone, il pianeta e la prosperità sottoscritto il 25 settembre 2015 dall’Assemblea generale dell’ONU, ovvero dai Governi dei 193 Paesi membri. Il cuore pulsante del piano è rappresentato da 17 obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile (*Sustainable Development Goals*, SDGs), inglobati in un grande programma d’azione che individua ben 169 traguardi o target. L’avvio ufficiale di tale agenda è coinciso con l’inizio del 2016 e andranno raggiunti entro l’anno 2030 (figura 1). Tali obiettivi affrontano le sfide poste dal cambiamento climatico, a porre fine alla povertà, a lottare contro le ineguaglianze e allo sviluppo sociale ed economico, nonché da ultimo costruire

---

<sup>3</sup> Per una disamina più approfondita sulla tematica Agenda 2030, si rimanda al sito ufficiale ESG360.it

società pacifiche. Gli SDGs sono anche un punto di riferimento per gli investitori SRI<sup>4</sup>, i quali possono identificare ex-ante e misurare ex-post l'impatto dei propri investimenti in base ai singoli obiettivi.

L'aver approvato con grande entusiasmo tale iniziativa, rappresenta un chiaro messaggio di presa di coscienza dell'inadeguatezza e dell'insostenibilità dell'attuale modello di sviluppo che pone ancora al centro la pura crescita economica. Per questo motivo l'Agenda 2030 costituisce un significativo passo in avanti nel modo di affrontare la sfida della sostenibilità sotto i suoi tre profili: ambientale, sociale ed economico.

Ciò nonostante, è chiaro che il raggiungimento degli *Sustainable Development Goals* richiede tempo e *commitment*, nonché il completo coinvolgimento di tutte le parte interessate: imprese, istituzioni, università e soprattutto noi singoli cittadini.

Figura.1: *Sustainable Development Goals* proposti dall'Agenda 2030.



Fonte: <https://unric.org/it/agenda-2030/>

## 1.2 Le Tre Dimensioni della Sostenibilità

Lo sviluppo sostenibile avviene in diverse dimensioni: questo vuol dire che non si limita solo ed esclusivamente agli sviluppi ecologici, bensì comprende anche una dimensione sociale e una dimensione economica (figura 2). Il perseguire lo sviluppo sostenibile lungo queste tre dimensioni caratteristiche, fu proposto per la prima volta nel 1997 da John Elkington nel famoso

<sup>4</sup> L'acronimo SRI sta ad indicare l'Investimento Sostenibile e Responsabile, dall'inglese *Sustainable and Responsible Investment* (Forum per la Finanza Sostenibile)

articolo *“Partnerships from cannibals with forks: The Triple Bottom Line of 21st-century Business”*.

Il concetto della *“triple bottom line”* formulata da Elkington, intende trasformare l’attuale sistema aziendale incentrato sulla contabilità finanziaria in un approccio più *comprehensive* nel modo di misurare l’impatto e il successo.

Difatti, molte aziende hanno adottato il *framework* TBL per valutare le loro *performance* in una prospettiva più ampia per creare così facendo maggior valore aziendale.

A tale proposito, Elkington sviluppò appositamente il *Certified B Corporations* vale a dire un nuovo tipo di business a cui viene legalmente richiesto di considerare gli impatti su tutti gli *stakeholders* inclusi i dipendenti, consumatori, fornitori, società intesa come comunità, e l’ambiente.

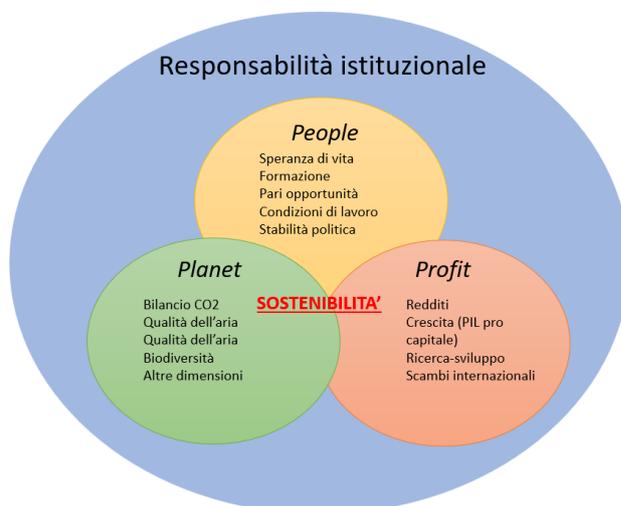
La teoria della tripla linea di fondo espande le metriche del successo aziendale per tener conto i contributi alla salute, all’ambiente, al benessere sociale e a un’economia più giusta ed equa.

Nell’articolo Elkington, identifica le cosiddette tre P: *people, planet, and prosperity* ovvero sia le categorie su cui orientare il focus aziendale in linea con il *framework* TBL.

- *People*: considera tutti gli *stakeholders* ed è la capacità di garantire che le condizioni di benessere umano siano equamente distribuite;
- *Planet*: interessa la tutela dell’ecosistema e il rinnovamento delle risorse naturali che per loro natura sono limitate;
- *Profit*: riguarda la capacità di un sistema economico di produrre reddito e lavoro in maniera duratura.

Come sostiene lo stesso autore, ognuna di queste categorie non è da considerare come un silos bensì come un sistema interconnesso tra loro. L’affermazione di questa visione integrata dei tre pilastri portanti, viene abbracciata anche dalla responsabilità istituzionale, e il tutto viene riassunto nell’Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile precedentemente citata.

Figura.2: le tre dimensioni della sostenibilità e una selezione di indicatori



Fonte: elaborazione personale eseguita con l’ausilio di PowerPoint

Questi tre pilastri sono, come si è avuto modo di dire, interconnessi e interagiscono tra loro, tanto in vero che, in un orizzonte temporale lungo, nessuna delle tre dimensioni potrà avere validità senza gli altri<sup>5</sup>. L'essere *interlinked* significa che quando un fattore agisce ad esempio su una certa dimensione, la sua azione avrà, prima o poi, conseguenze positive o negative sulle altre dimensioni.

### 1.2.1 Dimensione Ambientale

La dimensione ambientale attiene all'*environmental sustainability* e cioè alla responsabilità di conservare il capitale naturale e di proteggere gli ecosistemi globali per supportare la salute e il benessere sociale, ora e nel futuro. Le risorse utilizzate all'interno dei processi aziendali per la produzione di prodotti e/o servizi sono per loro natura limite, dunque è di fondamentale importanza la salvaguardia nonché il rispetto di quest'ultima.

Il *The Natural Step Framework*<sup>6</sup> ha individuato ben 4 aree di focus su cui è bene rivolgere l'attenzione in tema di riduzioni: ridurre l'estrazione di sostanze naturali dalla crosta terrestre; ridurre la produzione di sostanze e composti chimici; ridurre il degrado fisico della natura e dei processi naturali ed infine ridurre gli ostacoli che impediscono alle persone di soddisfare i bisogni umani fondamentali. Questa impostazione fa sì che si superi, una volta per tutte, l'idea di sostenibilità ambientale legata esclusivamente al riciclo, riuso e biodegradabilità, e ci porta invece verso un'idea più ampia e generale di contrazione e rimodulazione dei consumi. La chiave di volta dell'ecologia è la stabilità intesa come “la garanzia della conservazione della sopravvivenza degli ecosistemi” (ESG 360).

### 1.2.2 Dimensione Sociale

Quando si parla di sostenibilità sociale si suole far riferimento al complesso di azioni ed iniziative volte a raggiungere l'equità nella società. Per tale motivo il *pattern* guida è l'uguaglianza intesa come l'eliminazione della povertà e la realizzazione di condizioni di dignità di base per la vita di ogni uomo (fspshare.it).

### 1.2.3 Dimensione Economica

“Non di solo PIL<sup>7</sup> è fatto il benessere. La nuova via è equa e sostenibile”<sup>8</sup>. Così riporta Il Sole 24 Ore nel suo articolo dedicato allo sviluppo sostenibile. E' risaputo che la crescita economica domina ancora gli scenari politici odierni, ma bisogna cominciare a prendere in considerazione

---

<sup>5</sup> John Morelli, *Environmental Sustainability: A Definition for Environmental Professionals*, in *Journal of Environmental Sustainability*, vol. 1, 2011.

<sup>6</sup> *The Natural Step* è un'organizzazione no-profit dedicata all'innovazione attraverso la sostenibilità

<sup>7</sup> PIL sta per Prodotto Interno Lordo ovvero “il valore aggregato, a prezzi di mercato, di tutti i beni e i servizi finali prodotti sul territorio di un Paese in un dato periodo di tempo” (<https://it.wikipedia.org>)

<sup>8</sup> Per visionare l'articolo completo si veda il sito (<https://www.ilsole24ore.com/art/non-solo-pil-e-fatto-benessere-nuova-via-e-equa-e-sostenibile-ACdNrX5>)

come altri fattori possano incidere sulla qualità della vita delle persone. Alla luce di ciò nasce il concetto di “*beyond GDP*”, che punta ad unire la dimensione della prosperità economica a quella ambientale e sociale, la strada giusta da perseguire per avere un sistema economico sostenibile. Ecco dunque che, la sostenibilità economica altro non è che la capacità di un sistema economico di generare una crescita duratura degli indicatori economici. In particolare, la capacità di generare reddito e lavoro per il sostentamento delle popolazioni<sup>9</sup>.

### **1.3 Linee guida principali ed evoluzione del framework**

La non esistenza di una legge che imponga un metodo uniforme fa sì che si senta la necessità di avere concetti, linguaggi e standard comuni a cui poter far riferimento.

Le linee guida per l’attuazione di politiche di sviluppo sostenibile sono di fondamentale importanza in quanto sono in grado di spiegare alle imprese in che modo esse possono approcciarsi alla responsabilità sociale<sup>10</sup>, secondo un percorso per step in grado di gestire al meglio un cambiamento di prospettiva che passi dal rivedere il modello di business.

#### **1.3.1 Global Reporting Initiative**

Le prime linee guida furono quelle proposte dal *Global Reporting Initiative*, un gruppo no-profit di Boston fondato nel 1997, riconosciuto come organismo mondiale che stabilisce le regole di base per la reportistica non finanziaria. Il GRI descrive il Report di Sostenibilità come segue: “*Sustainability reporting (SR) is the practice of measuring, disclosing, and being accountable to internal and external stakeholders for organizational performance towards the goal of sustainable development*”<sup>11</sup>. Il termine qui usato, “sustainability reporting”, descrive il report sotto i profili economici, ambientali e sociali ovverosia si poggia sulla già citata tripla linea di fondo di Elkington. Attualmente, tali report devono essere redatti secondo la quarta generazione delle *Sustainability Reporting Guidelines*, anche noto come G4, che vede centrale il tema della materialità.

Gli Standard GRI (figura 3) presentano una struttura modulare e interdipendente per sviluppare efficacemente i report (o bilanci) sotto i tre profili ambientali, sociali ed economici. In più, essi contengono “requisiti” – indicati con *shall* – e “raccomandazioni” – indicati con *should*. Sono oltremodo flessibili ovverosia viene data alle organizzazioni la facoltà di decidere se redigere

---

<sup>9</sup> <http://www.businesspeople.it/Business/Economia/Sostenibilita-economica-il-primopasso-per-lo-sviluppo-103730>

<sup>10</sup> Per responsabilità sociale d’impresa, nota anche come *Corporate Social Responsibility* è l’integrazione volontaria da parte di un’azienda profit dell’impatto sociale ed ambientale nelle attività commerciali e nelle relazioni, formali e informali, con gli *stakeholder* interni ed esterni. (<https://italianonprofit.it>)

<sup>11</sup> Alan Calder (1957) “*Corporate Governance: A Practical Guide to the Legal Framework and International Codes of Practice*”, page 166

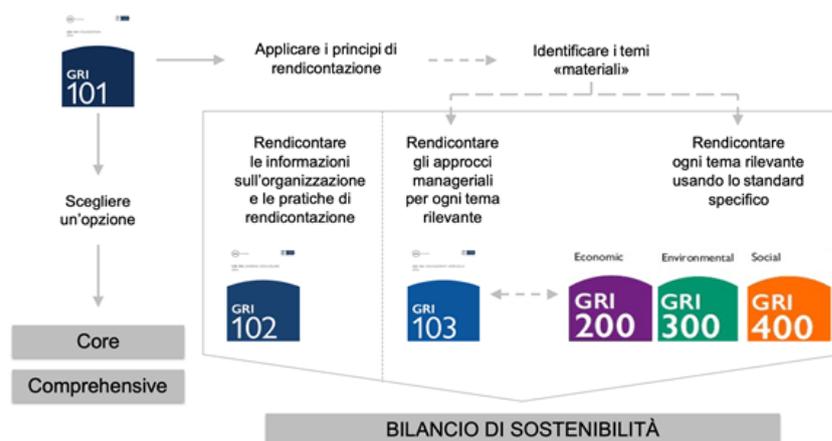
il report seguendo il complesso degli standard e cioè “*in accordance to GRI*”<sup>12</sup> secondo l’opzione “*Core*” o “*Comprehensive*” oppure se utilizzare soltanto alcuni standard specifici “*GRI-referenced*”<sup>13</sup>.

È stato così possibile dar vita ad un sistema attendibile, trasparente e soprattutto credibile, che fosse in grado di indirizzare le imprese al momento della stesura.

Grazie al *GRI Reporting Framework* quindi tutte le organizzazioni, a prescindere dalla loro dimensione, dal loro settore di appartenenza, dall’attività svolta e dal loro paese di origine, hanno potuto redigere il Report di Sostenibilità che si sostanzia nel *commitment* aziendale su queste tematiche. Lo scopo del SR è quello di comunicare e illustrare le prestazioni aziendali e gli impatti, positivi e negativi, di sostenibilità generati dall’impresa nel corso del suo operare. In termini tecnici, il Report di Sostenibilità consiste nella “misurazione, comunicazione e assunzione di responsabilità (accountability) nei confronti di *stakeholders* sia interni sia esterni, in relazione alla *performance* dell’organizzazione rispetto all’obiettivo dello sviluppo sostenibile” (ESG360).

Quando le organizzazioni utilizzano le informative degli standards proposti per la redazione, il GRI richiede loro di notificarne l’adozione. Dunque, esse fanno un’autodichiarazione del livello di reporting basato esclusivamente sulla loro valutazione del contenuto rispetto ai Principi e ai criteri resi noti nei GRI Application Levels. Oltre a ciò, le imprese possono scegliere se avvalersi di una società di *assurance* che rilasci un giudizio professionale sull’autodichiarazione oppure richiedere che il GRI verifichi l’autodichiarazione.

Figura 3: Global Reporting Initiative (GRI) Standards il processo



Fonte: HIDRA

<sup>12</sup> *In accordance to GRI*: l’opzione “*Core*” indica che un report contiene le informazioni minime necessarie a comprendere la natura dell’organizzazione, i suoi temi materiali e i relativi impatti, e come questi vengono gestiti richiede alle imprese un solo indicatore per ogni aspetto specifico; di contro l’opzione “*Comprehensive*” si basa sull’opzione Core e richiede informative aggiuntive sulla strategia, l’etica, l’integrità e la governance dell’organizzazione. Inoltre, l’organizzazione dovrà comunicare in modo più esteso i propri impatti inserendo tutte le informative specifiche per ciascun tema materiale contemplato dai GRI Standards (Globalreporting.org)

<sup>13</sup> È adatta a un’organizzazione che vuole effettuare una rendicontazione su impatti economici, ambientali e/o sociali specifici, ma che non mira a utilizzare i GRI Standards per fornire un quadro completo dei propri temi materiali e dei relativi impatti (Globalreporting.org)

Come mostra la figura sopra riportata, le linee guida sono costituite dai Principi fondamentali (tabella 1) della rendicontazione del Report di Sostenibilità volti ad individuare da un lato il contenuto e dall'altro garantire che la qualità delle informazioni sia rispettata. I primi aiutano l'organizzazione a decidere quali contenuti includere; i secondi invece guidano le scelte dei *sustainability manager* per garantire la qualità delle informazioni compresa l'adeguata presentazione del report stesso. Ciò è importante ai fini di consentire agli *stakeholder*, i principali destinatari finali, di effettuare valutazioni e avere opinioni realistiche sull'organizzazione.

In aggiunta a questo, includono altre generalità riguardanti l'informativa standard sugli indicatori e gli argomenti tecnici specifici. Il tutto è racchiuso nel GRI 101.

Tabella 1: i Principi per il reporting di sostenibilità

<b>Principi di rendicontazione per la definizione dei contenuti del report</b>	<b>Principi di rendicontazione per la definizione della qualità del report</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inclusività degli <i>stakeholders</i></li> <li>• Contesto di sostenibilità</li> <li>• Materialità</li> <li>• Completezza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accuratezza</li> <li>• Equilibrio</li> <li>• Chiarezza</li> <li>• Comparabilità</li> <li>• Affidabilità</li> <li>• Tempestività</li> </ul>

Fonte: elaborazione a cura dell'autore con l'ausilio di PowerPoint

Come la direttiva europea 2014/95/UE riporta, la comunicazione delle informazioni aventi carattere non finanziario, non è obbligatoria per tutte le imprese bensì solamente per quelle portatrici di interesse pubblico di grandi dimensioni lasciandola invece facoltativa per le piccole e medie imprese (PMI).

### 1.3.2 Integrated Reporting

Come si è avuto di constatare, il primo passo per superare i limiti riscontrati nel Bilancio economico-finanziario, è stata l'attuazione del Report di Sostenibilità grazie alla quale è possibile effettuare un'appurata valutazione e rendicontazione degli aspetti sociali, ambientali, e di governance (ESG). Tuttavia, il contesto in cui le organizzazioni operano è in continuo divenire; per tale motivo oltre alle linee guida proposte dal GRI, vi sono altri standard di riferimento per il reporting di sostenibilità uno tra cui è l'IIRC – *International Integrated Reporting Council*.

L'IIRC, nata nel 2010, è un organismo globale di soggetti regolatori, investitori, società, professionisti in accounting, università e ONG che promuove la comunicazione sulla creazione di valore come prossimo passo nell'evoluzione del reporting aziendale. L'obiettivo ultimo

dell'organismo è dunque quello di progettare un modello condiviso di rendicontazione che unisca le informazioni economiche, estrapolate dal bilancio tradizionale, con quelle extra-contabili facenti riferimento alla platea di tematiche che è possibile reperire nel bilancio di sostenibilità.

È sulla base di questi che l'IIRC ha dato vita all'*International <IR> Framework*, pubblicato per la prima volta nel 2013, che racchiude in sé i principi guida, i contenuti e i concetti fondamentali per la buona riuscita del report integrato, concentrandosi sulla creazione del valore (includendo i casi in cui tale valore è preservato e quando invece è eroso) adottando una visione a medio-lungo termine; la sinteticità, il focus strategico, l'orientamento al futuro e la connettività di informazioni e capitali e il pensare integrato all'interno dell'organizzazione completa l'IR<sup>14</sup>.

Dunque, attraverso il bilancio integrato (figura 4) si può cogliere il legame tra la strategia, la governance, le *performance* economico-finanziarie e il contesto sociale, ambientale ed economico nel quale l'azienda opera, rispondendo al bisogno di misurare e controllare il raggiungimento degli obiettivi strategici di business<sup>15</sup>. Alla luce di questo, si può affermare che il processo di reporting integrato si basa sul miglioramento dei sistemi di rendicontazione che permetta una progressiva convergenza ed una connessione tra le avanzate rendicontazioni amministrative della dimensione economica con gli "*junior*" sistemi di rendicontazione della *performance* non finanziarie<sup>16</sup> (figura 4).

Un ulteriore aspetto rilevante è lo scopo dell'IR, che consiste nel comunicare e dimostrare ai fornitori di capitale finanziario le modalità attraverso le quali l'azienda, svolgendo la sua attività tipica, riesce a creare valore nel breve, medio e lungo periodo.

Una peculiarità che emerge leggendo un Report Integrato è il fatto che esso fornisce informazioni dettagliate su aspetti quali:

- L'ambiente esterno, che influisce sull'organizzazione;
- Le risorse, ovverosia i "capitali", e le relazioni utilizzate e influenzate dall'organizzazione. I capitali sono suddivisi in: finanziarie, produttive, intellettuali, umane, sociali e relazionali, e naturali;
- Le modalità con cui l'organizzazione interagisce con l'ambiente esterno e i capitali per creare valore nel breve, nel medio e nel lungo periodo.

---

<sup>14</sup> L'IR viene definito come "una comunicazione sintetica che illustra come strategia, governance, *performance* e prospettive consentano all'organizzazione di creare valore nel breve, medio e lungo periodo, nel contesto in cui essa opera" (The International <IR> Framework-Italian, 2021).

<sup>15</sup> C. Luison. Reporting integrato. Un percorso di sostenibilità a partire dalla rendicontazione. Assolombarda. Workshop 4 ottobre 2012, Milano. Deloitte. P. 6.

<sup>16</sup> Ordine dei dottori commercialisti e degli esperti contabili, Milano; Fondazione commercialisti ODCEC di Milano

Figura 4: The Integrated Report



Fonte: SOGEI, 14 dicembre 2021

In merito ai capitali, essi sono degli stock di valore che vengono incrementati, ridotti o trasformati dall'attività e dagli output dell'organizzazione. Si pensi al caso in cui, ad esempio, il capitale finanziario di un'organizzazione aumenta quando essa genera profitti. Tuttavia, l'insieme complessivo dei capitali non è fisso nel tempo; esiste infatti un flusso costante fra i capitali e all'interno degli stessi man mano che vengono incrementati, ridotti o trasformati. A titolo esemplificativo, un'organizzazione migliora il proprio capitale umano attraverso la formazione dei dipendenti, i relativi costi di formazione ne riducono il capitale finanziario. Il risultato è che il capitale finanziario viene trasformato in capitale umano.

È importante dunque che l'azienda, al fine di perseguire il suo successo, si doti di una quantità di capitali ossia risorse sufficienti e disponibili all'uso.

La tabella 2 sotto riportata mostra come nel *framework* <IR> i capitali citati e descritti sono in tutto sei – intellettuale, finanziario, sociale e relazionale, produttivo, umano e naturale – e questi dovrebbero essere sempre inclusi nel suddetto report.

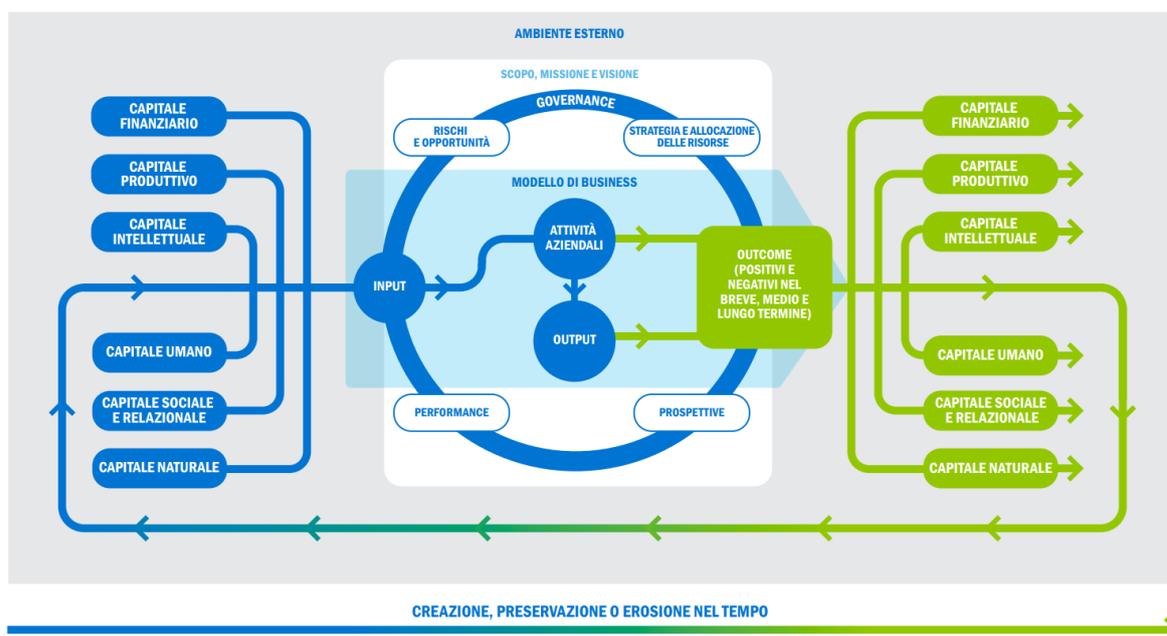
Tabella 2: Categorie e descrizioni dei capitali

LE FORME DI CAPITALI	
CAPITALE INTELLETTUALE	Le risorse <i>intangibile</i> rappresentate dai beni immateriali, <i>know-how</i> e dal capitale organizzativo
CAPITALE FINANZIARIO	L'insieme delle risorse economiche impiegate nei processi di business. Diverse forme di fondi di finanziamento: di terzi o proprie
CAPITALE SOCIALE E RELAZIONALE	La capacità di creare relazioni con gli <i>stakeholder</i> esterni e condivisione di valori al fine di aumentare il benessere sociale
CAPITALE PRODUTTIVO	È il complesso degli oggetti fisici necessari alla produzione di beni e alla prestazione di servizi (e.g. macchinari, edifici etc)
CAPITALE UMANO	L'insieme delle competenze, conoscenze, capacità ed esperienze delle persone che lavorano nell'azienda
CAPITALE NATURALE	Tutti i processi e le risorse ambientali che contribuiscono alla produzione dei servizi offerti dall'azienda

Fonte: elaborazione a cura dell'autore con l'utilizzo di PowerPoint

Con riferimento invece al valore, esso non viene unicamente creato, preservato o eroso all'interno o dall'organizzazione in sé per sé ma è in primis influenzato dall'ambiente esterno, viene creato grazie anche alle relazioni con i vari *stakeholders* e dipende da diverse fonti. Per tale motivo, il valore presenta due aspetti tra loro interconnessi: da un lato il valore creato, preservato o eroso per l'organizzazione stessa, che influenza i ritorni economici per i fornitori di capitale finanziario e dall'altro lato per altre entità come la società in generale. Ciò fa comprendere ancora meglio come la creazione di valore per l'impresa sia collegata alla capacità della stessa di creare valore anche per altre entità. Il processo di creazione di valore è illustrato nella figura 5 qui di seguito.

Figura 5: il processo attraverso cui il valore è creato, preservato o eroso: l'octopus



Fonte: Il Framework <IR> Internazionale, gennaio 2021, ed. italiana, p.23

Come si può notare dalla figura sopra riportata, la parte centrale dell'octopus è costituito dal *business model* aziendale, attorno al quale “ruotano” i diversi tipi di capitali, impiegati come input, e successivamente trasformati in prodotti e/o servizi (output) per mezzo delle attività tipiche svolte dall'impresa. Le varie attività e gli outputs producono risultati in termini di impatti (outcome) sugli stessi capitali, siano essi positivi o negativi.

In un'ottica di lungo periodo, è essenziale l'analisi e il monitoraggio dell'ambiente esterno in quanto permette di identificare rischi e opportunità maggiormente influenti e rilevanti che possano in qualche modo andare ad influenzare l'operatività dell'azienda, la sua strategia e il suo business model. Questo compito viene svolto dal vertice della piramide, ovverosia dagli organi direttivi che, al di là della fissazione degli obiettivi strategici a medio-lungo termine e a fornire la strategia vera e propria, deve provvedere a fornire i metodi per contrastare e/o mitigare e gestire i rischi e cogliere le opportunità. È su di essi che ricade la responsabilità delle scelte ed azioni implementate.

Come ogni report che si rispetti, l'IR si fonda su ben sette principi guida che stabiliscono il contenuto e le modalità di presentazione delle informazioni. In maniera riassuntiva essi sono:

1. Focus strategico e orientamento al futuro
2. Connettività delle informazioni
3. Relazioni con gli *stakeholder*
4. Materialità
5. Sinteticità
6. Attendibilità e completezza
7. Coerenza e comparabilità

Come si può osservare dalla classifica emerge che alcuni di questi principi erano già noti dalle linee guida del GRI. Tuttavia, essi possono essere applicati sia singolarmente sia nel complesso ai fini della redazione e della presentazione di un report integrato. Di conseguenza, è necessario impiegarli con un certo equilibrio.

### **1.3.3 GRI a confronto con il Framework <IR>**

In questa sezione si intendono evidenziare alcune delle differenze che intercorrono tra le *Sustainability Reporting (SR) Guidelines GRI*<sup>17</sup> e l'*International Integrated Reporting (IR) Framework* dell'IIRC.

Gli indicatori GRI, sviluppati per redigere un Report di Sostenibilità incentrato sui temi *material* ovverosia quei temi che riflettono almeno uno dei seguenti aspetti: gli impatti economici, ambientali e sociali significativi dell'organizzazioni, costituiscono altresì un'utile

---

<sup>17</sup> Si fa riferimento alle *SR Guidelines G4*, ultima versione attualmente utilizzata dalle organizzazioni

base di partenza per la stesura del Report Integrato, in particolar modo per la spiegazione delle sue variabili.

Ovviamente, le differenze pervenute non sono da intendere in maniera assoluta ed oggettiva bensì è rimessa all'interpretazione e alla soggettività dei principali destinatari, n.b. organizzazioni e aziende, i quali sono tenuti all'applicazione di suddetti standard nei propri processi e nei relativi strumenti di comunicazione, uno tra questi il report.

Per una chiara e miglior esposizione delle differenze, è stata elaborata un'apposita tabella, qui di seguito riportata (tabella 3), che riassume in breve i punti chiave di diversità di uno e dell'altro framework.

Tabella 3: Dissomiglianze tra GRI Standard e IIRC Framework IR

	<b>GRI Standard</b>	<b>IIRC Framework IR</b>
<b>Approccio</b>	<i>Statico</i>	<i>Dinamico</i>
<b>Destinatari</b>	<i>Stakeholder</i>	<i>Investor</i>
<b>Complementarietà con informativa obbligatoria</b>	<i>Autonomo &amp; svincolato</i>	<i>Associazione della comunicazione economica-finanziaria</i>
<b>Principio di rilevanza delle informazioni</b>	<i>GRI Sustainability Disclosure Database (SDD)</i>	<i>IIRC Integrated Reporting Examples Database (IRED)</i>

Fonte: elaborazione a cura dell'autore con l'utilizzo di PowerPoint

➤ *Approccio*

- Le linee guida del GRI si intendono “statiche” in quanto sono caratterizzate da un'impostazione di base molto strutturata e tengono conto di quasi tutti gli eventi aziendali, focalizzandosi su informazioni da seguire e i relativi indicatori. Le linee guida G4 sono articolate in due parti distinte: una parte generale e un manuale di implementazione, accompagnanti da supplementi di settore quali indicatori di monitoraggio e di valutazione degli impatti dell'attività aziendale nel compartimento di appartenenza.

- Nel *framework <IR>* si evidenziano le connessioni tra le varie dimensioni dell'organizzazione, ovverosia gli aspetti ESG e le *performance* economico-finanziarie. Dunque, il quadro *<IR>*<sup>18</sup> riconosce l'unicità delle singole organizzazioni e riesce a trovare un importante equilibrio tra flessibilità e prescrizione. Dato il suo approccio basato sui principi, tale rendicontazione incoraggia le aziende a comunicare la loro storia di creazione di valore, consentendo allo stesso tempo un grado sufficiente di

<sup>18</sup> Per maggior approfondimenti e una miglior comprensione di tale Framework, si rimanda al sito ufficiale [Integratedreporting.org](http://Integratedreporting.org)

comparabilità tra le varie organizzazioni. Un'approccio puramente "dinamico" quello dell'IR in quanto promuove una convergenza nel fornire e comunicare informazioni di *core business*, come formalizzato negli elementi di contenuto richiesti.

➤ *Destinatari*

- Nel bilancio di sostenibilità GRI tutto ruota attorno alla costruzione e al mantenimento della fiducia degli *stakeholder*<sup>19</sup> in quanto ogni giorno le imprese prendono decisioni che hanno un impatto diretto su di essi. La redazione del report di sostenibilità spinge le aziende a misurare le *performance*, non solo economiche-finanziarie ma anche ambientali e sociali, e a far sì che esse si assumano la responsabilità (*accountability*) degli impatti generati dal loro operare nei confronti degli interlocutori, interni ed esterni, individuando strategie e obiettivi di miglioramento, nonché appropriate attività di *stakeholder engagement*.

- Il framework <IR> invece rivolge la sua attenzione principale ai fornitori di capitale finanziario, consentendo loro un'allocazione di capitale più efficiente e produttiva. È dunque, nella definizione stessa d'*Integrated Report*, che emerge chiaramente la necessità di comunicare agli investitori come l'azienda intenda creare valore nel breve, medio e lungo periodo.

➤ *Complementarità con informativa obbligatoria*

- Le organizzazioni che decidono di redigere il bilancio di sostenibilità adottando le linee guida GRI G4 lo fanno in maniera autonoma e svincolata rispetto all'informativa obbligatoria d'impresa.

- L'IR Framework è uno strumento che si associa contemporaneamente, in maniera difatti integrata, all'adempimento degli obblighi annuali di comunicazione economico-finanziaria.

➤ *Principio di rilevazione delle informazioni*

Sia il GRI sia l'IIRC hanno implementato strumenti di comunicazione informatica (report o *web-based*) volti a: da un lato garantire la sinteticità, trasparenza e la comprensibilità delle informazioni ponderate sulle esigenze dei diversi portati di interesse, e dall'altro supportare il management nell'avviare il percorso di *sustainability reporting*. Per tale motivo, entrambe hanno attuato due ampi e validi *database*:

- Il GRI *Sustainability Disclosure Database* (SDD)

---

<sup>19</sup> Freeman (1984) definisce lo *stakeholder* come segue: "colui che può influire o essere influenzato dal raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione"

- L'IIRC *Integrated Reporting Examples Database* (IRED); le informazioni rilevate tramite suddetto approccio integrato, sono meglio fruibili attraverso strumenti informatici *web-based* ed esperienze multimediali.

Dal confronto non perviene un conflitto tra i due sistemi di reporting, in quanto entrambi perseguono la trasparenza e la completezza informatica su aspetti di sostenibilità e di governance, nonostante essi presentano, come si è visto, una struttura ed obiettivi che in parte differiscono.

Infatti, il report di sostenibilità redatto secondo le linee guida del GRI, vuole essere uno strumento di pratico utilizzo per la rendicontazione delle responsabilità, dei comportamenti e delle *performance* sociali, ambientali ed economiche e nonché intende spiegare il sistema di governance di un'organizzazione. In questo modo, i report di sostenibilità GRI si concentrano sulla creazione di *stakeholder value* attraverso gli impatti ESG dell'attività aziendale. Inoltre, tale reporting gode della caratteristica peculiare di essere altamente adattabile e utilizzabile indifferentemente da qualunque tipo di organizzazione per rendicontare l'impatto delle proprie attività sul piano economico, sociale ed ambientale. Infine, la predisposizione del bilancio è guidata dal principio cardine per eccellenza ovvero la materialità: gli aspetti materiali vengono identificati grazie alla *Material Matrix*, la quale evidenzia le aspettative e gli interessi degli *stakeholder* in rapporto alle aspettative e gli interessi dell'azienda.

Di contro, il report secondo le linee guida dell'IIRC ha come obiettivo primario quello di informare e dunque comunicare ai fornitori di capitale finanziario la capacità dell'azienda di creare valore nel breve, medio e lungo periodo. Ciò è possibile in quanto, l'*IR Framework* riconduce i processi di creazione di valore multi-capital alla varietà di capitali utilizzati ed al tessuto di relazioni ed interdipendenze che legano questi capitali nell'ambito della gestione. Da ultimo, il reporting integrato propone il *business model* (l'octopus) come schema che presiede alla selezione e combinazione degli inputs (capitali) e degli outputs (prodotti e/o servizi) nonché alla gestione delle relazioni ed interdipendenze che insieme originano i processi di creazione di valore multi-capital<sup>20</sup>.

#### **1.4 Certificazione B-Corp e Società Benefit**

Il termine B-Corp identifica quelle aziende che hanno ottenuto l'omonima certificazione ovvero la *B-Corp Certification* rilasciata da B Lab, ente internazionale non-profit statunitense che si è posta l'obiettivo di promuovere un nuovo modello di *business* in linea con i principi di

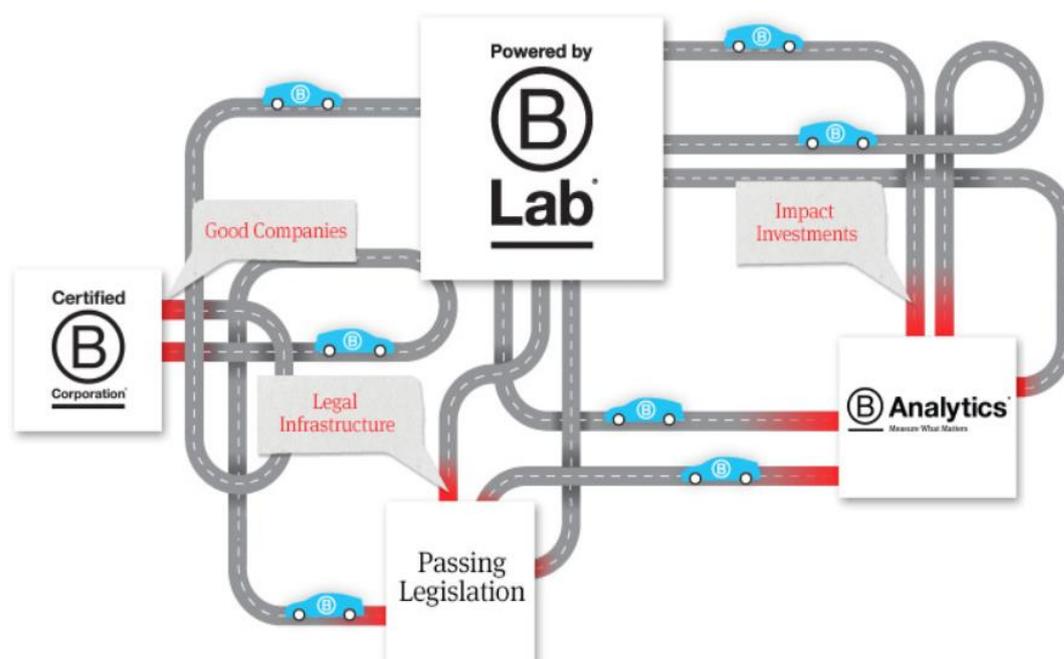
---

<sup>20</sup> Impresa Progetto Electronic Journal of Management n.3-2016, Pier Maria Fernando "La Misurazione e Valutazione delle *Performance* nelle Imprese: Modelli a Confronto", in collaborazione con Network Italiano Business Reporting

sostenibilità. Difatti, la B Lab individua le linee guida della sua attività in tre obiettivi chiave (figura 6):

1. Promuovere la creazione di imprese Certified B corporation, una community di imprese e di imprenditori consapevoli che accelererà il cambiamento già in atto, promuovendo una profonda rivoluzione culturale e industriale nel settore, allargano la responsabilità aziendale nei confronti di un numero sempre maggiore di *stakeholders*;
2. Incentivare la diffusione di tale modello industriale anche nel contesto legislativo grazie alla creazione delle società ibride *for benefit*: le *Benefit corporation* in America o le Società benefit in Italia;
3. Incoraggiare investimenti responsabili e finalizzati alla realizzazione di un valore collettivo tramite la creazione di un nuovo standard per la valutazione delle imprese: il GIIRS (*Global Impact Investing Rating System*)<sup>21</sup>, incentrato sulla misurazione del valore condiviso e del relativo impatto

Figura 6: The Road Map of the Non-Profit behind B-Corps



Fonte: Library of Congress Web Archives

Le B Certified sono aziende profit che si identificano nella *mission* della B Lab e che aderiscono a uno standard di certificazione internazionale volto a rispondere ai più alti standard di *performance* sociali e ambientali, trasparenza e accountability, oltre ad avere obiettivi di profitto; inoltre, queste imprese operano in modo tale da ottimizzare il loro impatto positivo verso i loro dipendenti, le comunità nelle quali operano e l'ambiente. Per diventare B-Corp e

<sup>21</sup> Il GIIRS è un sistema completo e trasparente per valutare l'impatto sociale e ambientale della società e dei fondi dei mercati emergenti e sviluppati con un approccio di rating e analisi. È prodotto dal B lab ed è una piattaforma di rating e analisi che rende più semplice per gli investitori responsabili confrontare i diversi livelli di impatto per rendere più semplice la formulazione di giudizio sulla prestazione aziendale

mantenere la suddetta certificazione, esse sono chiamate a misurare i propri risultati ed externalità attraverso la compilazione del BIA – *Benefit Impact Assessment* – un questionario confidenziale gratuito presente su una piattaforma online che analizza il profilo di sostenibilità dell'azienda rispetto a cinque aree di impatto suddivise in:

- Governance
- Worker
- Environment
- Customers
- Community<sup>22</sup>

Il BIA sottopone dunque le imprese a una serie di domande che vertono sulle aree sopra citate in modo da raccogliere informazioni e assegnare il relativo punteggio. È necessario che l'impresa raggiunga un punteggio minimo di 80 su 200<sup>23</sup> per procedere alla fase di verifica e di validazione dei requisiti dichiarati nel test. Una volta superati i vari step con successo, l'azienda può raggiungere lo status di B-Corp e utilizzare tale certificazione sui propri prodotti e sulle proprie comunicazioni per almeno tre anni; dopo questo periodo deve essere eventualmente rinnovata. È scontato dire che per mantenere la certificazione, è necessario aggiornare costantemente il proprio *Benefit Impact Assessment* (BIA); infatti, il B Lab o chi ne fa le veci in quel paese, come il Nativa nel caso italiano, sottopone l'impresa a una revisione random annuale.

Il vantaggio di essere riconosciuta come una B-Corp consente di avere accesso a vari servizi e strumenti per la misurazione del proprio impatto, di ottenere un *benchmark* delle proprie *performance* rispetto alle altre aziende, nonché di differenziarsi sul mercato ed essere più visibile agli investitori. Tra le altre cose, tale quadro giuridico della Certified B Corporation permette di proteggere la missione aziendale attraverso aumenti di capitale e cambiamenti di leadership, offrendo agli imprenditori maggiore flessibilità nella valutazione di potenziali opzioni di vendita e liquidità.

Da un punto di vista puramente legale, la Certificazione B-Corp non risulta essere un'entità a sé stante bensì, come è stato detto precedentemente rappresenta una società che arbitrariamente ha deciso di sottoporsi a uno standard di valutazione facoltativo al fine di dimostrare la propria eccellenza anche nell'ambito delle politiche ambientali, del rispetto dei diritti dei lavoratori, delle relazioni con le comunità locali e della trasparenza nella governance.

Una doverosa considerazione da fare è che il marchio B-Corp non è sinonimo di Benefit Corporation (Società Benefit). Invero, i due termini hanno significati e caratteristiche diverse (tabella 4) sebbene siano accomunate dalla volontà dichiarata di affiancare agli obiettivi di profitto, tipici di qualsiasi azienda, un impegno ambientale e sociale che non si limita a singole

---

<sup>22</sup> Sito ufficiale Certified B-Corp (<https://bcorporation.net/certification>)

<sup>23</sup> Un punteggio di almeno 80 su 200 significa che l'impresa genera più valore per la società di quanto ne consuma

iniziative di solidarietà, né tantomeno a operazioni di *greenwashing*<sup>24</sup> per ripulire la reputazione. Da un lato la B-Corp è la società che ha ottenuto la certificazione rilasciata dall'ente privato B Lab e non ha valenza di legge, dall'altro la Benefit Corporation è un'azienda a scopo di lucro che, assumendo tale forma giuridica conferita dal legislatore del paese ove si trova, decide di integrare nel suo statuto, oltre agli obiettivi di profitto, lo scopo di avere un impatto positivo sulla società e sulla biosfera. Esse difatti sono a chiamate, a differenza delle B-Corp, ad agire in conformità a specifiche norme di legge.

Tabella 4: Differenze importanti in sintesi

Requisito	B-Corp Certificata	Benefit Corporation/Società Benefit
Accountability	Gli amministratori devono tener conto degli effetti delle loro decisioni sia sugli azionisti che sugli stakeholder	Uguale alle B-Corp certificate
Trasparenza	L'azienda deve rendere pubblico un rapporto che valuta il suo impatto complessivo, redatto secondo uno standard indipendente	Uguale alle B-Corp certificate
Performance	Le performance sono verificate e certificate dal B Lab attraverso lo standard <i>B Impact Assessment</i> . Va dimostrata una performance almeno di 80 punti su 200	Auto-dichiarata
Verifiche Permanenti	Rinnovo ogni tre anni	Verifica relativa ai requisiti
Assistenza e uso del Brand 'Certified B-Corp®'	Accesso a una gamma di servizi e supporto da B Lab. Possibile usare il brand e logo «Certified B-Corp»	Nessun supporto formale da parte di B Lab e non è possibile usare il brand
A chi si rivolge	Qualsiasi impresa privata in ogni parte del mondo	Paesi che hanno approvato una legge in merito
Oneri	La tariffa annuale per la certificazione B-Corp varia tra 500 € e 50.000 €	Negli Usa, gli oneri amministrativi variano in genere tra 70 e 200 \$. In Italia gli oneri sono quelli legati alle modifiche statutarie aziendali

Fonte: elaborazione a cura dell'autore usando la i dati di societabenefit.net

Entrando nel dettaglio, le Società Benefit<sup>25</sup> differiscono dalle aziende tradizionali riguardo a obiettivi statuari, trasparenza e responsabilità. Inoltre, la SB mira alla creazione di un beneficio comune nella comunità in cui opera, definito come un impatto positivo concreto sulle persone e sull'ambiente. Gli azionisti di una Benefit Corporation danno maggior importanza agli obiettivi più strettamente connessi all'ambito della sostenibilità, valutando di conseguenza le *performance* qualitative e quantitative di rilievo sociale, basate per l'appunto sugli obiettivi dichiarati dalla società. Oltre a questo, sono sempre loro a decretare se l'azienda ha più o meno raggiunto un impatto positivo.

Si vuole qui ribadire che una Società Benefit è uno strumento legale essenziale che permette, all'impresa che se ne dota, di creare una solida base per l'allineamento della *mission* nel lungo

<sup>24</sup> Il termine *greenwashing* viene tradotto come ecologismo di facciata e fa riferimento alla strategia di comunicazione di certe imprese, organizzazioni o istituzioni politiche finalizzate a costruire un'immagine di sé ingannevolmente positiva sotto il profilo dell'impatto ambientale con lo scopo di distoglie l'attenzione dell'opinione pubblica dagli effetti negativi che esse producono con la loro attività o con i loro prodotti sull'ambiente (wikipedia.org)

<sup>25</sup> Per approfondimenti si rimanda al sito ufficiale (<https://www.societabenefit.net/cosa-sono-le-societa-benefit/>)

termine e la creazione di valore condiviso, il c.d. *Shared Value*. Gli Stati Uniti sono stati i primi che, nel 2010, hanno ad introdotto tale tipo di forma giuridica e ad oggi è presente in ben 35 Stati degli Stati Uniti d'America, in Porto Rico, in Italia e in Europa, in Colombia, in Canada – British Columbia e in Scozia.

In Italia, si è affermata nel 2016 per permettere agli imprenditori, manager, azionisti ed investitori italiani di difendere la missione aziendale e di contraddistinguersi sul mercato attraverso una nuova, innovativa e virtuosa forma giuridica. Rimanendo nel contesto italiano, la normativa sulle Benefit Corporation è stata sviluppata da un gruppo internazionale di giuristi, imprenditori e altri *stakeholder* prendendo come base quella già esistente negli States. La disciplina delle Società Benefit è contenuta nella legge n.208 del 2015 (legge di Stabilità 2016) Art.1, Commi 376-384 ed è entrata definitivamente in vigore a partire dal 1° gennaio 2016.

Da ultimo, si sottolinea come per conseguire la certificazione B-Corp non è necessario ottenere lo statuto giuridico di Benefit Corporation. Un'azienda può dunque essere certificata B-Corp ed essere Società Benefit, essere certificata B-Corp ma non essere Benefit Corporation oppure essere Società Benefit ma non avere la certificazione B-Corp. Vi sono tuttavia dei casi in cui per mantenere la certificazione, se è prevista una legge in materia, l'azienda si deve trasformare in Società Benefit.

### **1.5 Il ruolo delle organizzazioni nella sostenibilità**

Fino a poco tempo fa, le imprese erano orientate al conseguimento dei profitti in quanto quest'ultimi rappresentavano la principale fonte di motivazione della produzione. Tuttavia, il contesto attuale in cui sono chiamate ad operare le organizzazioni è profondamente mutato: la globalizzazione, i cambiamenti demografici, le disuguaglianze sociali e più recentemente l'evoluzione nell'ambito digital e il cambiamento climatico, hanno messo in discussione i tradizionali *business model*. A queste, vanno aggiunte le pressioni esterne derivanti dai Governi dei Paesi, dai consumatori, dai clienti e dagli investitori che richiedono alle organizzazioni un *commitment* nell'adozione di pratiche aziendali sostenibili ed etiche.

Ad oggi, infatti, le organizzazioni di tutto il mondo si trovano a dover affrontare i grandi cambiamenti nello sviluppo sociale, ambientale ed economico. Tuttavia, i Governi dei Paesi e le stesse ONG non dispongono di sufficienti risorse e capacità per far fronte a quest'ultimi. Ecco perché, come afferma lo stesso M. E. Porter, il ruolo delle aziende è importante all'interno delle società, in quanto sono l'unica istituzione in grado di soddisfare in modo efficiente le esigenze dei consumatori su larga scala, sebbene le problematiche sociali continuino a crescere, amplificate dal contributo delle imprese (a volte anche non volendo), la legittimità aziendale precipita: è necessario che le aziende adottino un nuovo approccio, un nuovo *business model*. Pertanto, non è più possibile continuare a pensare che le organizzazioni esistano con il solo e unico scopo di massimizzare il ritorno per gli azionisti. Esse, invece, devono creare valore

condiviso, il cosiddetto *Shared Value*<sup>26</sup>, ovvero sia creare valore economico per l'impresa e, allo stesso tempo, per i suoi *stakeholders* attraverso la produzione di un beneficio per la società e per l'ambiente. Dunque, le tematiche sociali ed ambientali devono essere il cuore pulsante delle strategie dell'impresa. Questo valore condiviso risiede in tutta la catena del valore (nei prodotti, nei clienti, nei fornitori e così via) ma anche nelle istituzioni della Comunità in cui è inserita l'impresa. Come citava M. E. Porter "è possibile affrontare le esigenze e le sfide della società odierna, in primis, grazie all'azienda stessa".

Può sorgere spontaneo chiedersi quale siano allora i benefici che l'impresa trae dal diventare sostenibile e se tale scelta sia conveniente.

Secondo McKinsey & Company<sup>27</sup>, le organizzazioni con rating ESG elevati superano costantemente il mercato sia a medio che a lungo termine. Sebbene le strategie di sostenibilità possano essere un vero e proprio investimento nel momento in cui vengono intraprese, si può godere di benefici futuri.

I vantaggi ricavabili da questo modello sostenibile sono la protezione del *brand* e della reputazione dell'azienda con l'intento di mitigare eventuali rischi derivanti da scandali aziendali, come l'affrontare un disastro di pubbliche relazioni che può sottrarre preziose risorse umane e finanziarie dal *core business*. Non solo, l'essere *purpose-driven* costituisce un vantaggio competitivo in quanto può aiutare ad attrarre una forza lavoro motivata e qualificata che guida il successo finanziario. Inoltre, uno studio<sup>28</sup> condotto nel 2019 ha evidenziato come vi è una crescita importante del mercato dei beni sostenibili dovuta alla volontà dei consumatori a cambiare le loro abitudini di consumo per ridurre il loro impatto negativo sull'ambiente. Infine, quando le aziende più innovative, di successo e potenti collaborano insieme per risolvere alcune delle problematiche più urgenti, allora sarà proprio l'azione cooperativa di queste che guiderà il cambiamento.

Premesso ciò e considerando l'attuale contesto in cui le imprese operano, pensare di rimandare ad un futuro più lontano l'opportunità di integrare la sostenibilità nella strategia d'impresa, è impensabile. È di fondamentale importanza adottare un approccio *value-driven* e *purpose-driven* al fine della sopravvivenza dell'azienda stessa.

Si può cogliere quanto le organizzazioni ricoprano un ruolo influente ed indispensabile di intermediazione tra le necessità espresse dalla società e le norme in tema di sviluppo sostenibile poste dai Governi sovrani.

---

<sup>26</sup> Il concetto di *Shared Value* venne elaborato per la prima volta da M. E. Porter, padre del management strategico, colui che successivamente sviluppò anche il modello delle cinque forze competitive

<sup>27</sup> McKinsey & Company, S. Bonini and S. Swartz: "Profits with purpose: How organizing for sustainability can benefit the bottom line"

<sup>28</sup> Lo studio in questione è stato condotto nel gennaio 2019 dalla compagnia NielsenIQ. Per maggior approfondimenti si rimanda al sito (<https://nielseniq.com/global/en/insights/analysis/2019/a-natural-rise-in-sustainability-around-the-world/>)

## CAPITOLO 2

### I SISTEMI DI MANAGEMENT ACCOUNTING

L'oggetto del presente capitolo è il *Management Accounting* orientato alla sostenibilità. In particolar modo, si illustreranno i caratteri generali, le metodologie e gli strumenti di misurazione tradizionali del controllo di gestione, evidenziando i limiti di tale modello. Successivamente si passerà a dare una *overview* sulla *Sustainability Management Accounting System*, la quale risulta essere più idonea a guidare l'azienda nella direzione e raggiungimento dello Sviluppo Sostenibile. Essa comprende l'*Environmental Management Accounting (EMA)* e il *Social Management Accounting (SMA)*. Infine, si andrà a considerare l'importanza della sostenibilità all'interno del settore dell'ICT.

#### 2.1 Il Management Accounting “tradizionale”

Chi conosce la realtà aziendale, infatti, sa bene che, la necessità di poter comprendere e poter verificare in quale modo e in quale direzione le decisioni assunte influenzino i risultati aziendali, è di fondamentale importanza. In virtù di ciò, si pone l'attenzione sulla complessità interna: se al crescere della complessità aumentano le difficoltà, allora appare evidente che il solo intuito, la sola esperienza e il senso di responsabilità, pur restando requisiti necessari non sono più sufficienti.

Pertanto, per poter governare la complessità aziendale è essenziale dotarsi di un opportuno sistema di controllo di gestione, al fine di conoscere il reale stato delle *performance* interne.

Con il termine *controllo di gestione* si fa riferimento a quel processo di “*identifying, measuring, reporting, and analysing information about economic events of organisations. The process should be driven by the informational needs of individuals internal to the organisation and should guide their operating and investment decisions*”<sup>29</sup>.

Il concetto di controllo si può dunque ricollegare al principio di *guida e governo* indicato con il termine inglese *control*, piuttosto che al significato di verifica e ispezione riferito al corrispondente vocabolo italiano. È con l'accezione *control* che il controllo di gestione, noto anche come *management accounting*, diventa un potente strumento in grado di indirizzare, guidare, ordinare e prevenire; inoltre, implica la focalizzazione sui risultati conseguiti rispetto agli obiettivi programmati (*performance* aziendale).

Ergo, il *management accounting* è un elemento cruciale per la riuscita dell'attività aziendale in quanto diventa un fondamentale strumento a servizio della pianificazione aziendale. I sistemi

---

<sup>29</sup> Atkinson et al, 1997

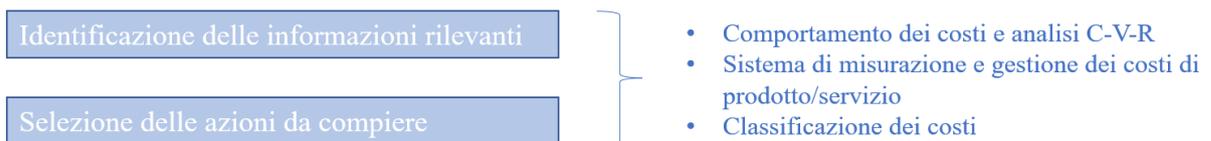
di controllo di gestione (SCG) svolgono una duplice funzione: da un lato sono a supporto delle decisioni e dall'altro sono a supporto del processo di pianificazione e controllo (figura 7).

Inoltre, l'intero processo di SCG prevede quattro fasi distinte ma interdipendenti tra loro, e sono:

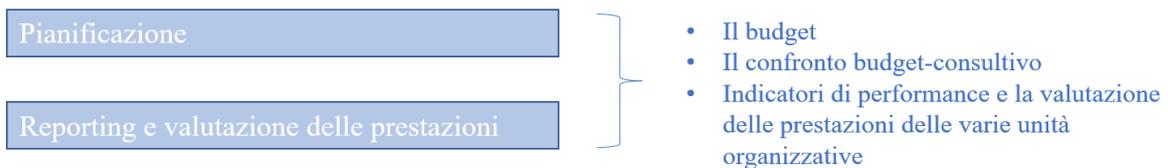
1. Pianificazione: elaborazione delle strategie aziendali di medio-lungo periodo e dei piani a breve termine, i quali vengono spesso realizzati sotto forma di budget;
2. Esecuzione: riguarda tutte le attività volte alla mobilitazione e al coinvolgimento di tutte le risorse aziendali con lo scopo di raggiungere gli obiettivi prefissati;
3. Reporting: si procede alla verifica dei piani aziendali e all'analisi del raggiungimento degli obiettivi prefissati nella strategia;
4. Valutazione: fase di correzione o valutazione dei piani per individuare nuove strategie più efficaci e nuovi obiettivi di miglioramento.

Figura 7: La duplice funzione del controllo di gestione

#### **I Sistemi di Management Accounting a supporto delle decisioni**



#### **I Sistemi di Management Accounting a supporto del processo di pianificazione e controllo**



Fonte: elaborazione a cura dell'autore grazie al supporto del libro di testo

Parlare di metodologie e strumenti di misurazione del processo direzionale, cioè di gestione dell'azienda a diversi livelli, vuol dire prestare attenzione soprattutto agli aspetti più strettamente economico-finanziari che riguardano l'azienda stessa. Per tale motivo si può affermare che il management accounting si avvale, in maniera diffusa, di una strumentazione contabile, vale a dire di un sistema informativo basato su dati per l'appunto di natura economica e finanziaria. È su questi dati che si costruiscono indicatori di sintesi, come il ROE o il ROI, che permettono al *controller* di monitorare soprattutto le condizioni di equilibrio economico-finanziario della gestione tipica aziendale e avere così degli indici che sono la diretta espressione dei risultati complessivi conseguiti dall'impresa e dell'efficienza dei singoli processi operativi.

Tuttavia, il *controller* ha bisogno di ulteriori elementi in quanto, le sole misurazioni condotte attraverso questo tipo di sistema non sono sufficienti a fornire tutte le informazioni che l'azienda richiede ai fini di una corretta misurazione del controllo di gestione come ad esempio la misurazione di variabili più prettamente ambientali e sociali; dunque, se da un lato le misurazioni contabili sono sicuramente imprescindibili e per certi versi obbligatorie, dall'altro risultano insufficienti a monitorare l'efficienza e l'efficacia della gestione aziendale e guidare così le scelte manageriali, poiché occorre tenere in considerazione che molte variabili critiche di gestione sfuggono ad ogni tentativo di misurazione economica, come per esempio la stessa capacità di innovazione nei prodotti e nei processi, in quanto hanno natura *intangibile* o *invisible*. Pertanto, gli strumenti del controllo di gestione necessitano di informazioni aggiuntive sia di natura contabile che extra-contabile<sup>30</sup>:

- Le informazioni, derivanti dalla contabilità generale (Co.Ge), riguardano la gestione passata dell'azienda nel suo insieme, espresse in termini contabili; di contro, quelle ricavabili dalla contabilità analitica (Co.An) o contabilità dei costi, afferiscono la gestione passata di specifiche aree aziendali;
- Nel *budget* è possibile trovare informazioni riguardanti la gestione futura dell'azienda nel suo complesso e in specifiche aree aziendali, sempre espresse in termini contabili;
- Quando ci si riferisce alle informazioni sulla gestione passata e futura di un'azienda allora parliamo di rilevazioni extra-contabili.

L'insieme di queste informazioni, sia contabili che extra-contabili, prende il nome di *reporting*, in quanto vengono presentate al management sotto forma di report o rendiconti periodici, affinché possa procedere all'analisi degli scostamenti e successivamente poter prendere le decisioni finali maggiormente ottimali per l'azienda.

Di conseguenza, è facile l'individuazione dei principali strumenti di misurazione economica degli obiettivi e dei risultati gestionali legati al sistema di *management accounting* che sono:

- Contabilità Generale
- Contabilità Analitica
- Budget
- Reporting

Da quanto detto fin qui, si può cogliere il ruolo fondamentale che ricopre il *management accounting*, ovvero permettere di analizzare le risorse economiche e i fattori produttivi e di comprendere meglio come impiegarli nel modo più adeguato ed efficiente possibile, al fine di raggiungere gli obiettivi operativi. Implementare questo sistema, attraverso la raccolta e l'analisi di dati provenienti da diverse fonti aziendali, aiuta i manager interni a misurare i propri risultati e a migliorarli compiendo scelte vincenti.

---

<sup>30</sup> Brusa L., "Sistemi manageriali di programmazione e controllo", Giuffrè Editore, Milano, 2000

Il sistema di *management accounting* dà, all'impresa che se ne dota, alcuni vantaggi in termini di<sup>31</sup>: miglioramento della *performance* possibile grazie al continuo miglioramento nei processi decisionali; motivazione, ovverosia lavorare per obiettivi stimola la partecipazione di tutti i membri dell'azienda; ottimizzazione delle risorse economiche aziendali, ossia definire obiettivi concreti e raggiungibili a livello di mercato, nonché stilare ogni anno il piano previsionale; valutazione dell'andamento aziendale e pianificazione degli obiettivi operativi con analisi a scadenza che permettono difatti di appurare l'efficacia delle proprie risorse e stilare così nuovi obiettivi sulla base delle valutazioni effettuate; evidenziazione del ruolo di ogni unità produttiva, fornendo una misura delle prestazioni delle varie aree. Ciò permette di identificare i reparti maggiormente performanti e di capire come migliorare quelle aree meno proficue.

### **2.1.1 I limiti del *management accounting***

L'emergere di un nuovo contesto sociale, caratterizzato da tendenze quali la globalizzazione, la transizione digitale, la maggior attenzione ai temi di sostenibilità da parte dei consumatori ed investitori, nonché da norme internazionali e nazionali sui temi ambientali e sociali, ha messo in luce l'inadeguatezza del *management accounting* tradizionale in quanto: si riscontra la mancanza di un collegamento con la strategia aziendale ossia con quegli obiettivi di lungo termine che devono guidare e orientare l'azienda; vi è una eccessiva focalizzazione sui dati economico-finanziari che porta di conseguenza all'incapacità di cogliere e valorizzare quegli elementi intangibili che costituiscono, come si è detto prima, il reale valore di un'impresa. Inoltre, essi si sviluppano su un arco temporale relativamente breve (non va oltre i dodici mesi) e questo rappresenta un ostacolo perché, da un lato la capacità di prendere decisioni di lungo termine è ridotta se non assente del tutto e, dall'altro si dà eccessiva enfasi agli obiettivi di breve periodo. Infine, tali modelli si sostanziano in processi molto complessi e pertanto rigidi che impediscono l'adattamento ai cambiamenti e stimoli esterni.

In ragione delle considerazioni appena fatte, il nuovo controllo di gestione dovrebbe possedere certe caratteristiche, quali<sup>32</sup>:

- Un processo di definizione dei target aziendali (pluriennali) e delle azioni da intraprendere per raggiungerli, coinvolgendo anche il personale;
- I target fissati non devono essere solo economico-finanziari e devono avere una valenza strategica;
- Questi target devono essere espressione della strategia aziendale, declinata attraverso una *vision*, *mission* e *goals*;
- Predisporre un set di strumenti che orienti e costringa i manager a pensare al futuro;

---

<sup>31</sup> Spunti e riflessioni sui vantaggi apportati dal *management accounting system* sono stati presi da [www.2esseti.it/controllo-di-gestione-cosa-e-azienda-efficiente/](http://www.2esseti.it/controllo-di-gestione-cosa-e-azienda-efficiente/)

<sup>32</sup> G. Brunetti (1979) è stato il primo a fornire preziose indicazioni sulle caratteristiche del controllo di gestione in presenza di un ambiente turbolento

- Allargare la misurazione della *performance* oltre che agli azionisti anche ai clienti, i quali considerando determinati indicatori qualitativi e quantitativi sono in grado di fornire informazioni aggiuntive non ricavabili dai soli dati economico-finanziari. Oltre a questi ovviamente sono utili anche informazioni sui fornitori, sui canali di distribuzione, sui processi primari e su quelli di supporto nella realizzazione del *business model*.

Il controllo-guida delle variabili economico-finanziarie d'azienda è sempre più condizionato dalla varietà e variabilità degli scenari ambientali, quindi dalle possibili risposte, a livello informativo-gestionale, per una efficace composizione delle forze interne aziendali con quelle esterne. Il *controller* deve quindi prendere in considerazione altre variabili e cimentarsi in un contesto di riferimento che abbraccia ambiti diversi dal proprio, quali l'economia, l'ambiente, la giustizia sociale e così via, andando a rendere il sistema di *management accounting* più *accountability* possibile.

Pertanto, la consolidata prospettiva tradizionale del controllo di gestione, che vede la pratica diffusa dell'*Activity Based Costing* (ABC), la quale misura in maniera più accurata i costi delle attività, dei prodotti, dei servizi e dei clienti, non è più adatta.

Infatti, essa non riesce in modo preciso e soddisfacente a identificare e allocare i costi relativi agli impatti ambientali e sociali alle singole attività di produzione. Emergono così delle imprecisioni nelle informazioni di contabilità analitica (contabilità dei costi) in quanto i costi ambientali vengono trattati come *overheads* cioè fissi mentre i costi sociali non vengono considerati come misura della qualità di vita dei dipendenti, della comunità, e in una certa misura dell'ambiente stesso, in quanto sono rivendicati come costi privati (Hazilla & Kopp 1990).

Secondo alcuni Autori (Berkel 2003; Gadenne & Zaman 2002; Hubbard 2009) l'aver un *framework* di controllo di gestione efficace che tenga conto anche dei costi ambientali e sociali è fondamentale ai fini della corretta analisi e interpretazione dell'informativa contenuta nella contabilità analitica, in quanto può supportare i manager dell'azienda durante il processo decisionale della gestione interna e altresì, aiutarli nell'integrare gli obiettivi di Sviluppo Sostenibile in sede di pianificazione e programmazione e nell'incorporare le informazioni economiche, sociali e ambientali all'interno dell'azienda.

## **2.2 Sostenibilità del Management Accounting**

Il significativo impatto che il tema dello sviluppo sostenibile sta avendo, sia sull'elaborazione delle informazioni contabili che sulle finalità per cui quest'ultime vengono impiegate (*Management Accounting e Financial Accounting*), ha spinto gli studiosi di *accounting* a sviluppare un sistema di controllo di gestione che fosse più orientato alla sostenibilità e, che

fosse in grado di supportare il *management* nella gestione delle problematiche ambientali e sociali che coinvolgono l'impresa stessa.

Ciò ridurrebbe la diffusione di informazioni riguardanti la sostenibilità che, seppure attendibili, alla fine non vengono adoperate per fini decisionali, andando in questa maniera a debilitare l'efficacia delle azioni intraprese dal management. Dunque, l'avere a disposizione un sistema informativo strutturato appositamente per la rilevazione di questi particolari dati consente non solo di alimentare correttamente la rendicontazione socio-ambientale esterna, ma permette anche di diffondere una cultura della sostenibilità all'interno dell'azienda e di attivare gli opportuni meccanismi di verifica<sup>33</sup>.

È su queste basi che si sviluppa il modello concettuale di *Sustainability Management Accounting System* (SMAS). Il SMAS può essere definito come “*a subset of accounting and reporting that deals with activities, methods and systems to record, analyse and report, firstly, environmentally and socially induced financial impacts and secondly, ecological and social impacts of a defined economic system*”<sup>34</sup>.

Si rivela così come un efficace strumento che assiste le organizzazioni che vogliono diventare più sostenibili nel tempo, evidenziando i costi, i rischi e i benefici. Sostanzialmente, estende il perimetro del tradizionale sistema di *management accounting* per tenere conto degli impatti generati dalla sostenibilità a livello organizzativo. Lo scopo è dunque quello di “catturare” in maniera più accurata e precisa i costi derivanti dagli impatti ambientali e sociali e allocarli in maniera corretta sui singoli prodotti. Bisogna sottolineare che si continua ancora a parlare di controllo di gestione in quanto gli effetti esterni, prodotti dall'ambiente e dalla società, vengono presi in considerazione ai fini delle decisioni interne all'azienda e non sussiste nessun obbligo di rendicontazione. Per tale motivo, si può affermare che il SMAS è complementare al convenzionale approccio di *management accounting*.

Entrando nel merito di questo *framework*, quello che si evidenzia è come il SMAS<sup>35</sup>, basandosi sul concetto della tripla linea di fondo (TBL), di cui si è avuto modo di parlarne nel capitolo 1, cerca di esplorare le tre dimensioni della sostenibilità attraverso da un lato la disaggregazione dei costi interni, evidenziando i costi e i benefici riferiti alla *performance* economica, sociale ed ambientale e, dall'altro invece estende i confini dell'*accounting* per considerare il valore monetario degli impatti economici, ambientali e sociali esterni. Il Sistema va inteso in maniera olistica (figura 8) ossia che integra l'*Environmental Management Accounting* e il *Social*

---

<sup>33</sup> Marchi, “La creazione”, p. 21. Con riferimento ai meccanismi di controllo, si segnala l'importanza di includere obiettivi di sostenibilità all'interno dei sistemi di incentivazione del personale, specialmente in ragione della funzione motivante che essi svolgono, esortando gli operatori aziendali ad impegnarsi verso elevati standard di prestazione.

Per un approfondimento sui caratteri e il funzionamento di tali sistemi si consulti Macchioni, “Sistema degli incentivi”, p. 282.

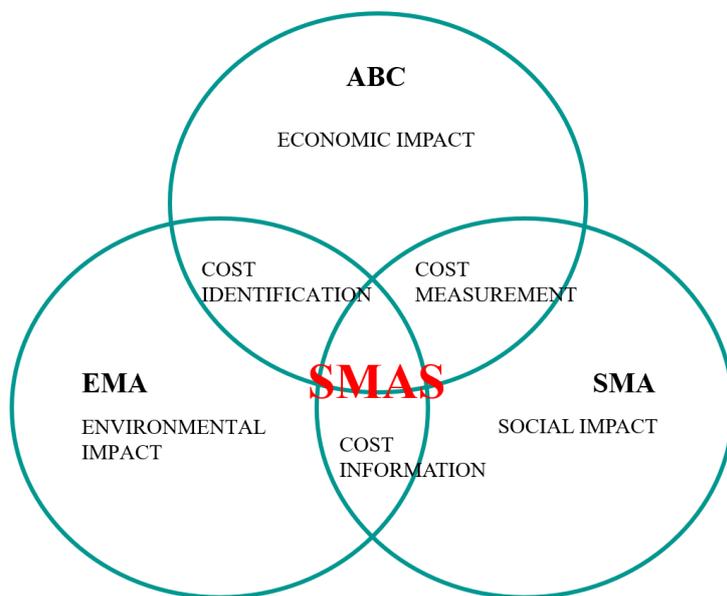
<sup>34</sup> Christine Jasch, Žaneta Stasiškienė, “From Environmental Management Accounting to Sustainability Management Accounting,” *Environmental research, engineering, and management*, 2005. No.4(34), P.77-88

<sup>35</sup> SIGMA Project, (2003) The SIGMA Guidelines Toolkit, Sustainability Accounting Guide, London

*Management Accounting* in un unico *framework* di riferimento per aiutare e agevolare i manager nell'identificazione e misurazione dei costi derivanti dagli impatti sia sociali che ambientali. Inoltre, è bene precisare che, il SMAS adotta anche l'approccio dell'*Activity Based Costing* (ABC) per l'analisi e l'allocatione dei costi, in quanto il *sustainability management accounting* è ancora poco sviluppato e implementato in maniera integrata all'interno dell'azienda.

Il SMAS è pertanto corredato dai concetti quali l'*Environmental Management Accounting* e il *Social Management Accounting* e dall'ABC come mostra la figura 7.

Figura 8: Accounting concepts underlying the Sustainability Management Accounting System (SMAS)



Fonte: elaborazione a cura dell'autore facendo riferimento al paper "*Sustainability Management Accounting System (SMAS): Towards a Conceptual Design for the Manufacturing Industry*"

### 2.2.1 Environmental management accounting<sup>36</sup>

La crescente complessità esterna, data dalle leggi in tema ambientale, il cambiamento nel comportamento dei consumatori così come degli investitori e la responsabilità delle organizzazioni, influenza inevitabilmente il bisogno di possedere informazioni strettamente connesse all'ambiente di riferimento. Come illustrato precedentemente, gli esistenti e convenzionali sistemi di *accounting* sono incapaci di trattare adeguatamente i costi ambientali, in quanto nella prassi essi sono sempre stati catalogati come dei costi fissi.

Da qui nasce il concetto di *Environmental Management Accounting*<sup>37</sup>, noto anche come contabilità ambientale, che può essere definito come "*the generation, analysis and use of*

<sup>36</sup> Per approfondimenti sul tema di contabilità ambientale, si rinvia a BEBBINGTON et al., "*Sustainability Accounting*", p.5 e ss e a M. Bennett et al. (eds.), "*Environmental Management Accounting: Informational and Institutional Developments*," p.1 e 18.

<sup>37</sup> Il concetto di *Environmental Management Accounting* (EMA) è stato sviluppato dall'United Nations Division of Sustainable Development e dall'International Federation of Accountants (IFAC).

*financial and non-financial information in order to optimise corporate environmental and economic performance and to achieve sustainable business”* (Bennett & James, 1997).

Ciò permetterebbe di quantificare gli interscambi tra i sistemi ambientali e i sistemi economici, rilevando contabilmente, da un lato, i flussi di beni e servizi che entrano come input nei processi di produzione e, dall’altro, l’impatto che l’output di questi ultimi provoca sulla quantità e sulla qualità delle risorse naturali<sup>38</sup>.

All’interno di questo *framework* è possibile analizzare i costi e benefici connessi alla gestione della variabile ambientale, costituendo così una base informativa interna sulla quale il management può fare affidamento. Suddetta base informativa è costituita da due tipologie di informazioni: il primo è l’informazione fisica sull’uso e flussi di risorse, energia e acqua, materiali, incluso gli sprechi; mentre, il secondo è l’informazione monetaria sui costi ambientali, guadagni e risparmi.

È proprio per questo scopo che l’EMA viene impiegato, soprattutto per ovviare ai limiti della contabilità tradizionale, la quale registra le attività economiche che generano una transazione monetaria ma non è predisposta per monitorare gli aspetti più strettamente attinenti alla sostenibilità.<sup>39</sup>

La funzione primaria svolta dall’EMA, è quella di mettere in relazione l’*environmental management* (intesa nel suo complesso) con il *management accounting*, con lo scopo di sviluppare appropriati meccanismi che possano identificare e allocare i costi prettamente ambientali (Bennett & James, 1998).

Questo tipo di framework, *multi-dimensional*<sup>40</sup>, considera in maniera distinta cinque dimensioni:

- *Internal vs external*
- *Physical vs monetary classifications*
- *Past e future timeframes*
- *Short e long terms*
- Informazioni ad hoc vs informazioni di routine, raccolte attraverso il quadro proposto dal SMAS per l’applicazione dell’EMA

Nella tabella 5 proposta qui di seguito si fa riferimento in particolar modo alla dimensione “*physical vs monetary*” evidenziandone le caratteristiche e le differenze tenendo in considerazione il *past* e il *future timeframe* e la *external o internal disclosure*.

---

<sup>38</sup> G. NEBBIA, “*Input/Output*”.

<sup>39</sup> L’ABC, come si è avuto modo di spiegare nella sezione 2.1.1, presenta suddetti limiti.

<sup>40</sup> Furono Burritt et al., nel 2009, a sviluppare il *multi-dimensional framework* dell’EMA

Tabella 5: EMA, Environmental Management Accounting

Monetary EMA ('MEMA')		Physical EMA ('PEMA')	
Past-oriented tools	Future-oriented tools	Past-oriented tools	Future-oriented tools
Annual environmental expenditure or costs, tracing from book keeping and cost accounting	Monetary environmental budgeting and investment appraisal	Materials, energy and water flow balances	Physical environmental budgeting and investment appraisal
	Calculating costs, savings and benefits of projects	Environmental performance evaluation and indicators, benchmarking	Setting quantified performance targets
External disclosure of environmental expenditures, investments and liabilities		External environmental reporting  Other reporting to agencies and authorities	Design and implementation of environmental management systems, cleaner production, pollution prevention, design for environment, supply chain management, etc.

Fonte: *Environmental Management Accounting: Information and Institutional Developments*

Tuttavia, come sottolinea lo stesso Bennett & James, l'EMA si concentra esclusivamente sulla raccolta dei dati relativi all'ambiente (livello inferiore), in seguito convertiti attraverso tecniche e processi (livello intermedio) in informazioni valide utilizzate dai manager (livello top).

L'IFAC<sup>41</sup> precisa che l'*Environmental Management Accounting* non prende in considerazione l'aspetto sociale (tabella 6). Nella sezione a seguire si illustrerà il concetto di *Social Management Accounting*.

### 2.2.2 Social Management Accounting

Le organizzazioni, come si è avuto modo di sottolineare nel primo capitolo, sezione tre, devono creare valore condiviso (*Shared Value*) ovvero creare valore economico per l'impresa e, allo stesso tempo, per i suoi *stakeholders* attraverso la produzione di un beneficio per la società e per l'ambiente. Dunque, esse hanno una responsabilità verso la Comunità ove operano e verso anche i cittadini, i quali costituiscono una delle categorie di *stakeholder*. Le imprese dovrebbero assolvere, oltre alla loro funzione amministrativa, anche a quella sociale.

Pertanto, esse devono necessariamente individuare e misurare gli aspetti più strettamente legati al tema sociale, che tradizionalmente venivano catalogati come costi fissi aziendali oppure

<sup>41</sup> IFAC sta per *International Federation of Accountants*

ricompresi nella voce altre spese, piuttosto che trattati come veri e propri costi di produzione quali sono. Tuttavia, la complessità di tale dimensione sociale, dato dal suo essere prevalentemente *intangibile* e qualitativa, rende arduo il compito dei *controller* delle organizzazioni.

Per tale motivo, è possibile dotarsi del *Social Management Accounting* (SMA), uno strumento che agevola il compito delle aziende in quanto permette da un lato di registrare e misurare i costi sociali per il processo decisionale interno e dall'altro di supportare la divulgazione della *performance* sociale. Per l'identificazione di suddetti costi, è possibile richiamare gli indicatori sociali di *performance* forniti dal *GRI Guidelines*, strutturati come segue:

- *Labour Practices and decent work* ovvero sia indicatori che tengano conto del benessere dei dipendenti, delle procedure di sicurezza sul lavoro, costi in formazione e training, diversità e opportunità;
- *Human rights* e quindi lavoro minorile, pari opportunità, pratiche discriminatorie e via dicendo;
- *Society* ossia comunità, abuso d'ufficio e corruzione, contributi politici, favorire concorrenza e prezzi equi;
- *Product Responsibility*, cioè costi relativi alle attività di ricerca per garantire la salute dei clienti attraverso i prodotti.

È stato evidenziato come, a seguito delle crescenti preoccupazioni da parte degli *stakeholders*, le aziende vengono spinte a migliorare la qualità della società, delle persone che la abitano, dei dipendenti interni e dello stesso ambiente esterno, misurando i costi sociali per sostenere la *disclosure* delle *performance* sociali. In questo modo, le aziende diventano, agli occhi del mercato e dei loro *stakeholders*, produttori più *green* e sostenibili; di conseguenza esse ottengono maggiori benefici da una maggior *performance* economica a lungo termine (Geibler et al. 2006). Volendo dare uno sguardo ai costi di gestione ambientali e sociali che le aziende devono sostenere e tenere presente in fase di rendicontazione, la tabella 6 qui sotto riportata illustra in maniera concisa e minuziosa la struttura di suddetti costi *environmental* e *social*.

Tabella 6: Struttura dettagliata dei costi di gestione ambientale e sociale

	<b>Environmental dimension</b>	<b>Social dimension</b>
<b>1. Treatment of undesired effects</b>	Costs resulting from unimplemented protection measures	Costs resulting from unimplemented protection measures
1. <i>Depreciation</i>	End-of-pipe equipment and proportion of equipment producing waste and emissions	Equipment to reduce the health and safety impact, e.g.: noise reduction equipment
2. <i>Maintenance, operation materials and external services</i>	from cost center reports of equipment defined above	Protective gas, equipment for fire department
3. <i>Personnel</i>	from cost center reports of equipment defined above	overtime resulting from sick leave of employees, costs of staff away sick or injured
4. <i>Taxes, fees, charges</i>	for waste disposal and sewage	for additional payments for exhausting and/or dirty work
5. <i>Fines, penalties, costs of authority proceedings</i>	for non compliance in the environmental dimension	for non compliance in the social/ethical dimension
6. <i>Insurances</i>	for increased environmental risks	for increased safety and other risks in the social dimension
7. <i>Recultivations and compensations</i>	Compensations, e.g.: to fishermen; recultivation, clean-up of contaminated sites	Compensations e.g.: damages for pain and suffering

<b>2. Prevention</b>	Emission prevention	Accident prevention and risk reduction
1. External services	for environmental management and certifications	for training and security measures, e.g.: trainers, other consultants and auditors
2. Internal personnel	for environmental management and emission prevention	for personnel working on health and safety issues; poison and radiation protection representatives; accident prevention, e.g.: training, internal audits, medical examinations, fire protection representative, company medical officer
3. Research and Development	for emission prevention	for the reduction of accidents or other risk aspects
4. Equipment for integrated prevention	Proportionate share of integrated pollution prevention equipment, additional costs of "green" electricity	Equipment for health care e.g.: fitness area for employees, ergonomic chairs, safety equipment, e.g.: for employee protective clothing, additional costs associated with environmentally sound air-conditioning systems
5. Other prevention costs	Environmental communication and publications, donations for environmental protection	Social/ethical communication and publications, donations for social initiatives including infrastructure outside the operation site e.g.: schools in the neighbourhood; voluntary social expenses, voluntary employee benefits
<b>3. Material Flows</b>	Costs of non-product output, valued by purchase price	
1. Raw Materials	Input x loss-%	
2. Auxiliary Materials	Input x loss-%	
3. Packaging Materials	Input x loss-%	
4. Operating Materials	Essential operating materials by 100%, administration is not considered	
5. Merchandise	Not considered (unless there is a significant loss percentage)	
6. Energy	Input x loss-% for own production, external procurement by 100%	
7. Water	Costs of external procurement and extraction	
8. Product	Product scrap x production costs	
<b>4. Earnings</b>	Internal earnings	Internal earnings
1. Product		
2. Other Earnings	e.g.: earnings from the sale of residual materials or excess cleaning capacity of the wastewater treatment plant, subsidies for equipment investments, insurance benefits for environmental accidents, recourse receivables in connection with accidents of other firms	e.g.: earnings from recreational facilities for employees, contributions to staff canteen, subsidies for employee qualification measures, insurance benefits for employee accidents, recourse receivables in connection with accidents of other firms
<b>5. Intangible Values</b>	Intangible environmental values	Intangible social/ethical values
	e.g.: environmental quality at the company site, relations with authorities and neighbours	e.g.: know-how, human capital, employee motivation, attractiveness as employer, reputation, creativity
<b>6. Risk aspects</b>	Environmental risks	Social/ethical risks
Imputed risks	Decontamination risks, accident risks, risks of legal developments, e.g.: emission trading	Liability risks, risks of legal developments, e.g.: working conditions, Image risks, e.g. involvement in child labour accusation

Fonte: Ch. Jasch, Ž. Stasiškienė, "From Environmental Management Accounting to Sustainability Management Accounting"

### 2.3 L'ICT per lo Sviluppo Sostenibile

Quando parliamo di ICT facciamo riferimento da un lato alle tecnologie dell'informazione le quali includono l'insieme dei metodi e delle tecnologie per l'archiviazione, la trasmissione e l'elaborazione dei dati e informazioni e, dall'altro alle telecomunicazioni, ovverosia la comunicazione a distanza. Oggi più che mai, i dispositivi ICT circondano la nostra realtà, sia nella sfera privata che in quella professionale. Il ciclo di vita di un prodotto tecnologico, dalla sua fabbricazione, all'utilizzo fino al suo smaltimento, incide profondamente sull'ambiente in quanto genera un enorme quantità di CO<sub>2</sub>.

Difatti, secondo un'indagine dell'ADEME<sup>42</sup> (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie), un impiegato produce mediamente tredici tonnellate di CO<sub>2</sub> l'anno solamente con lo scambio di e-mail. Con il termine *inquinamento digitale* si fa riferimento agli effetti nocivi

<sup>42</sup> ADEME, Agenzia Francese per l'Ambiente e il Controllo Energetico, è un organismo pubblico cui principale obiettivo è quello di promuovere azioni a favore della transizione ecologica.

provocati dalla rete internet e dai dispositivi tecnologici. Ad oggi, esistono dei parametri che consentono di stimare tali effetti negativi, ossia:

- *Carbon Footprint*
- *Water Footprint*

Il primo parametro, mira a calcolare la quantità di gas serra prodotta da una particolare attività, da servizio e/o da prodotto, da un'organizzazione o da un individuo, espresse in tonnellate di CO<sub>2</sub> equivalente.

Per giungere al risultato è necessario considerare l'intero ciclo di vita del prodotto e trasformare il risultato nel peso equivalente in CO<sub>2</sub>, in quanto è il principale gas serra nell'atmosfera e la causa primaria del riscaldamento globale. L'utilizzo di computer, dei dispositivi elettronici e delle infrastrutture ICT consumano quantità significative di energia elettrica, la quale a sua volta è generata da combustibili fossili, i quali producono anidride carbonica. Solo nel 2008 l'ICT ha pesato per il 2% in termini di emissioni globali di CO<sub>2</sub>, mentre nell'ultimo decennio tale valore è triplicato e si stima che per il 2040 si arriverà al 14% circa<sup>43</sup>. L'inquinamento maggiore proviene dal traffico online per via del crescente numero di server e data center nel mondo, al fine di supportare le attività quotidiane svolte sul web dalle persone. Per avere una idea circa la quantità di *carbon footprint* prodotta dalle sole attività digitali più frequentemente esercitate, si riporta di seguito una tabella riassuntiva (tabella 7) i cui dati fanno riferimento ad una ricerca condotta da un'azienda bergamasca, la CDiN – Content & Data Innovation.

Tabella 7: Il consumo di CO<sub>2</sub> delle attività digitali

<b>ATTIVITÀ DIGITALI</b>	<b>QUANTITÀ CO<sub>2</sub></b>
3h Servizi ON Demand	9,6 Kg
1h 30min Conference Call	1,2 Kg
Cento e-mail	1 Kg
10min su YouTube	110 g
Cento ricerche sul web	30 g
30min music streaming	4 g
100h social network	20 g
Visitare 4 siti web	3 g
<b>Totale</b>	<b>13 Kg</b>

Fonte: CDiN

Il risultato riportato in tabella non deve sorprendere in quanto è la *carbon footprint* giornaliera emessa in media da ogni cittadino con le sue sole attività digitali.

<sup>43</sup> Questo è quanto riporta dall'agenda digitale. Per maggior approfondimenti si rimanda al sito ufficiale (<https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/limpronta-ambientale-dellict-ecco-limpatto-dei-nostri-device-sul-pianeta/>)

Con riferimento invece al secondo parametro, *water footprint*, esso fornisce la quantità di acqua utilizzata, inquinata ed evaporata per tenere in vita i data center. La ricerca condotta dall'Imperial College di Londra, evidenzia che una diretta sui social coinvolge 20 litri d'acqua, un film in streaming 400 litri e il semplice download di un file o altro costa fino a 200 litri d'acqua, la stessa quantità che è impiegata per produrre 1Kg di pomodori.

Oggi, molti colossi del *hi-tech* come Meta (ex Facebook), Microsoft, Apple e Google hanno apportato sostanziali miglioramenti alla loro impronta idrica. Tuttavia, la domanda che ci si pone è se ciò basterà ad alleviare le sofferenze che essi hanno causato con lo svolgimento delle loro attività.

Per far fronte in maniera efficace e adeguata a questa problematica, è necessario che tutti gli attori operanti nel settore dell'ICT ripensino lo sviluppo delle tecnologie in chiave più sostenibile all'ambiente e adottino nuove *skills* che uniscano le competenze dell'ICT e le competenze ESG. È in quest'ottica che si è sviluppata la *Green IT* (o *Green Computing*) che si è posta l'obiettivo di ridurre al minimo l'impatto che il settore informativo ha sull'ambiente. La *Green Computing*<sup>44</sup> è un approccio sostenibile all'informatica ed implica l'utilizzo di metodologie e best practices a partire dalla progettazione, realizzazione e gestione dei dispositivi informatici dallo smartphone fino ai data center.

L'approccio da intraprendere, per contrastare l'impatto negativo del computing sull'ambiente, è olistico in quanto mira a rendere l'intero ciclo di vita più ecologico, sulla base di fattori che riguardano, non soltanto chi progetta e produce i dispositivi tecnologici ma anche tutti i diretti utilizzatori di questi strumenti:

1. *Green design*: il progettare deve essere eco-sostenibile
2. *Green manufacturing*: la produzione deve ridurre al minimo l'impatto ambientale
3. *Green use*: usare i computer in modo eco-compatibile ossia diminuire il consumo di elettricità attraverso apposite funzioni dei pc come il risparmio energetico
4. *Green disposal*: procedure adeguate di riciclo, in totale sicurezza e nel rispetto dell'ambiente

L'Informatica Verde si pone quindi un duplice obiettivo: da un lato serve per migliorare le prestazioni tecnologiche per abbattere l'emissione di gas serra e di anidride carbonica e, dall'altro avere un risparmio economico per le organizzazioni o un tornaconto economico in fase di produzione. In questo percorso, diventa dunque importante prestare la giusta attenzione a fattori come l'aumento della durata del prodotto con il fine di limitare i rifiuti elettronici ed evitare un eccesso di produzione, il riciclaggio e lo smaltimento corretto dei materiali informatici diventano essenziali per non rischiare di inquinare con piombo, mercurio e altri

---

<sup>44</sup> La presente definizione di Green IT è stata fornita da [www.zerounoweb.it](http://www.zerounoweb.it); per maggior informazioni e approfondimenti si rimanda la sito dell'ESG 360/NetworkDigital360

metalli pesanti le discariche. Ancora, la gestione dell'energia elettrica per utilizzare in questo modo meno combustibili fossili e, infine, la progettazione efficiente dei data center dal punto di vista energetico ovvero sia da un lato ottimizzare l'utilizzo dello spazio dei data center e dall'altro comprendere una serie di strumenti e sistemi ecocompatibili.

Un approccio così articolato e sinergico promuove la sostenibilità digitale in quanto, vi è perfetta aderenza ai valori e ai principi ESG; inoltre, tali tecnologie hanno un comprovato impatto su almeno 103 dei 169 obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG).

In vero, l'ICT può diventare un valore aggiunto in quanto, attraverso le soluzioni offerte dallo stesso, anche gli altri settori possono beneficiare pienamente degli effetti positivi derivanti, previo investimento in sviluppo in ambito ICT e cambiamento nella struttura organizzativa. Come afferma Louise Schreiber del gruppo Responsible Investment Research di Mirova, “le applicazioni dell'ICT possono essere un robusto veicolo per lo sviluppo sostenibile. Le soluzioni dell'*Information Technologies* possono guidare lo sviluppo economico e ampliare l'accesso alla conoscenza, particolarmente nei Paesi in via di sviluppo. Queste tecnologie hanno anche un forte potenziale di sviluppo di innovazioni ambientali e sociali, come le *smart cities*, le *smart grids* e gli *smart buildings*, un insieme di strumenti che potrebbero guidarci verso una società più sostenibile”. In merito a questo, è recente la nascita di un'organizzazione la cui mission è, difatti, la gestione equa e sostenibile delle risorse sociali e ambientali attraverso l'ICT. Parliamo della GeSi<sup>45</sup> – *Global Enabling Sustainability Initiative* – organizzazione multi-*stakeholder* e multisettoriale che mira a promuovere la sostenibilità ICT attraverso approcci collaborativi e innovativi alla materia, guidando la trasformazione globale grazie alle potenzialità del *digital*.

Lo sviluppo del digitale è dunque, un grande abilitatore per la sostenibilità a sostegno dell'economia circolare e della decarbonizzazione di tutti i settori, proprio perché la trasformazione verde parte in primis dal settore dell'informatica per poi diffondersi a macchia d'olio su tutte gli altri compartimenti industriali e mira a coinvolgere tanto i produttori e le organizzazioni quanto gli utenti finali.

---

<sup>45</sup> Per maggior approfondimenti in tema *Digital Sustainability*, si rimanda al sito ufficiale dell'organizzazione (<https://gesi.org/>)

## CAPITOLO 3

### IL CASO SOGEI

In questo ultimo capitolo si presenterà la società oggetto di studio, Sogei S.p.A. fornendo dei brevi cenni storici dell'azienda, l'attività che svolge e il settore in cui essa opera. Successivamente, grazie all'intervista condotta alla *Sustainability Manager* Anna Scafuri e all'*Head of Budget & Control Dept.* Massimo Silvino, si spiegherà cosa significa sostenibilità per Sogei S.p.A., che valore attribuisce la Società ad essa, quali sono i suoi *stakeholder* chiave e le attività che instaura con quest'ultimi. Si esamineranno gli impatti che, identificati attraverso l'analisi di materialità, la Società ha nei confronti dei suoi *stakeholder* e dell'ambiente esterno. Infine, si concluderà con la disamina di come il *pillar* della sostenibilità è stato implementato all'interno dei sistemi di *Management Accounting* e gli strumenti utilizzati.

#### 3.1 Presentazione dell'Azienda

Sogei – Società Generale d'Informatica – S.p.A. è una società italiana operante nel settore dell'*Information Communication Technology* (ICT), controllata al 100% dal Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF), nonché suo unico partner tecnologico, da sempre al servizio della Pubblica Amministrazione, vantando oltre trent'anni di esperienza nel campo informatico.

Nasce nel 1976 da Italsiel (IRI-Finsiel) per il 95% e da Calcolo Industriale Scientifico S.p.A. per il 5%. Per tali ragioni, configurava come Società a partecipazione pubblica, incaricata di creare e gestire in concessione una moderna anagrafe tributaria in armonia con la Riforma Fiscale del 1973<sup>46</sup>. Successivamente, Sogei S.p.A. è stata acquisita da Telecom Italia nel 1997, assumendo un assetto azionario di natura totalmente privatistica. Nel 2002 torna nuovamente in mano pubblica con l'acquisizione dell'intero capitale sociale da parte del Ministero dell'Economia e delle Finanze, ottenendo così lo status pubblico<sup>47</sup>. Il 2013 viene ricordato come uno dei momenti più significativi nella storia della Società, caratterizzato da un aumento consistente di attività strategiche e da un significativo incremento del personale, in virtù dell'incorporazione del ramo IT Economia di Consip.

In linea con il suo modello di funzionamento, la Società è specializzata nella realizzazione di servizi informatici strumentali all'esercizio delle funzioni pubbliche attribuite al Ministero dell'Economia e delle Finanze, ai suoi Dipartimenti e alle Agenzie fiscali. Tali servizi riguardano la realizzazione, lo sviluppo, la manutenzione e la conduzione tecnica del Sistema Informativo della Fiscalità e le attività di supporto, assistenza e consulenza collegate. Sogei

---

<sup>46</sup> La storia di Sogei S.p.A. è stata tratta da Wikipedia

<sup>47</sup> Si è fatto riferimento al sito web della Società (<https://www.sogei.it/it/sogei-homepage/azienda/storia.html>)

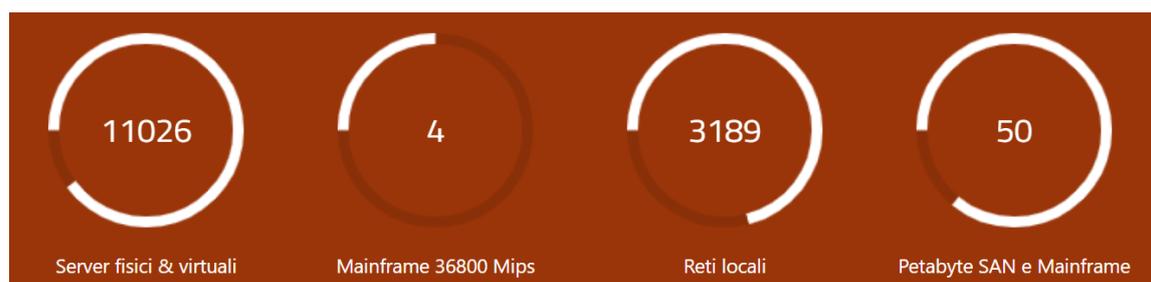
S.p.A. ha attivamente partecipato alla modernizzazione dell'Italia, promossa attraverso il processo di transazione digitale avviato nella Pubblica Amministrazione. In veste di unico partner tecnologico dell'Amministrazione economico-finanziaria, la società si è dedicata al miglioramento continuo della qualità dei servizi offerti attraverso l'innovazione, la ricerca continua, l'acquisizione di nuove competenze e investimenti mirati in nuove tecnologie e digitalizzazione. Il principale obiettivo è, difatti, quello di contribuire alla costruzione di un ecosistema digitale, per avere un domani sempre più digitale ed evoluto.

Sogei S.p.A. è consapevole dei cambiamenti digitali in atto nella società moderna italiana, nonché della preziosa fonte di informazioni sui cittadini che, grazie ai Big Data, agli Algoritmi e all'Intelligenza Artificiale, è possibile raccogliere e trattare.

Per tali motivi, temi come la *cybersecurity* e la protezione dei dati sensibili e personali, costituiscono il cuore centrale intorno alle quali ruotano le attività della società.

Con il fine di avere una panoramica a 360 gradi sull'azienda, di seguito (figura 9) viene riportato Sogei S.p.A. in cifre, in particolare riferito all'infrastruttura e Data Center.

Figura 9: Sogei S.p.A. in cifre e Ambiti d'intervento



Fonte: Sogei S.p.A. – in via Mario Carucci a Roma si trova uno dei più evoluti Data Center europei

Il contesto tecnologico in cui si inserisce la Società è caratterizzato da una continua evoluzione e da una forte accelerazione nel campo dell'integrazione tra sistemi e dall'affermarsi di architetture orientate ai servizi, motivo per cui è fondamentale per Sogei S.p.A. il continuo aggiornamento delle metodologie e dei processi, così da garantire sempre elevati standard di qualità dei servizi e prodotti forniti. Tali standard rispondono agli indirizzi sia di politica economico-finanziaria che fiscale, oltre a quelli già presenti nei piani di *e-Governance*.

### 3.2 La sostenibilità in Sogei

“La sostenibilità è scritta nel DNA di Sogei S.p.A.”. Questo è quanto afferma l'*Head of Budget & Control Dept.* Massimo Silvino che, insieme alla sua squadra dell'area di AFC<sup>48</sup>, ha la responsabilità diretta dell'elaborazione del Report Integrato. Invero, la strategia aziendale è direttamente connessa agli obiettivi di Sviluppo Sostenibile da raggiungere entro l'anno 2030.

<sup>48</sup> L'acronimo AFC sta per Amministrazione Finanza e Controllo

Sogei S.p.A. è particolarmente coinvolta nelle tematiche riguardanti la sostenibilità ambientale e sociale ed è per questo motivo che la Società ha identificato alcuni ambiti prioritari, SDGs, target e iniziative coerenti con il suo piano operativo e strategia. Come sottolinea il *Controller* Massimo Silvino, la scelta di implementare il *pillar* della sostenibilità nella strategia d'impresa parte proprio dalla *mission* e *vision* aziendale ossia dal suo *Why* (perché l'Azienda esiste) e dal suo *What* (cosa deve raggiungere per essere un'impresa di successo), nonché dal suo *purpose* ovvero "semplificare la vita di Noi cittadini" e questa, si può sovrapporre esattamente a quelli che sono i temi legati al mondo del *sustainability*. A questi ultimi si riconducono due obiettivi primari da raggiungere nei prossimi due anni: il primo è l'ottenimento della Certificazione B-Corporation<sup>49</sup>, mentre il secondo riguarda il cambio della forma giuridica di Sogei S.p.A. in Società Benefit<sup>50</sup> che sarà approvato a breve dall'assemblea degli azionisti. L'essersi posti tali *target* è un modo concreto per la Società di formalizzare il *pillar* della sostenibilità all'interno dello statuto aziendale per esprimere chiaramente la volontà di creare, non soltanto un beneficio economico ma anche e soprattutto un beneficio comune, e raggiungere in questo modo gli obiettivi di Sviluppo Sostenibile che sono insiti nella *mission* di Sogei S.p.A.

Dunque, l'acquisizione della B-Corp Certification e la trasformazione dello statuto rispondono all'obiettivo di rendere tangibili degli aspetti che si trovano nella *mission* aziendale e che sono *invisible* ed *intangibile*. In questo modo l'Azienda riesce a renderli espliciti, andando a misurare e verificare esattamente nel concreto quello che abbiamo fatto, non degli enunciati quindi bensì delle azioni.

Per raggiungere quanto si è prefissata, la Società ha dovuto apportare cambiamenti notevoli e considerevoli delle strategie aziendali dando vita ad una serie di attività, che in parte sono state già realizzate e in parte sono in via di attuazione, volte ad acquisire la certificazione e ad evidenziare il costante impegno e il duro lavoro che Sogei S.p.A. sta attuando anche nell'ottica della sostenibilità.

Con il fine di integrare nello statuto aziendale tali obiettivi di sostenibilità, e quindi di beneficio comune, di modo tale che essi siano parte integrante dell'attività *core*, è stato necessario avviare un percorso di innovazione volto ad includere per l'appunto quelle variabili più strettamente *intangibile* e *invisible* rendendole difatti *accountable*. Vista la complessità del tema, Sogei S.p.A. ha fatto suo il pensiero di Kaplan e Norton secondo cui "non si può gestire ciò che non si può misurare; e non si può misurare ciò che non si può descrivere".

È con questa *forma mentis* che la direzione aziendale ha deciso che, per poter raggiungere quanto previsto, era necessario implementare gradualmente le attività operative di breve

---

<sup>49</sup> Tale certificazione è stata menzionata nel primo capitolo dell'elaborato sezione 1.4

<sup>50</sup> Le Società Benefit sono aziende che, nell'esercizio di un'attività economica, oltre che allo scopo di dividerne gli utili, perseguono una o più finalità di beneficio comune e operano in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente (societabenefit.net)

periodo per consolidare quanto fatto finora e, allo stesso tempo, accrescere il peso del pensiero sostenibile sulle attività *core*.

Per dare seguito alla sua strategia, la Società ha messo appunto un piano operativo che si compone di iniziative volte al raggiungimento di standard di sostenibilità elevati.

In linea con questo pensiero la Società, fino al 2016, ha annualmente e arbitrariamente redatto il proprio Report di Sostenibilità in linea con i principi guida del GRI – *Global Reporting Initiative* (GRI-G4), adottando l'opzione "*In accordance Core*". Come spiega il *Controller* nell'intervista, la scelta di adottare tale tipo di opzione piuttosto che ricorrere all'alternativa "*In accordance Comprehensive*" si deve ad una questione di semplificazione. Vista l'adesione volontaria alla redazione della dichiarazione non finanziaria, la Società non deve giustificare le proprie scelte bensì, deve raccontare e soprattutto misurare attraverso gli indicatori selezionati il *pillar* della sostenibilità.

In seguito all'entrata in vigore del D. Lgs. 254/2016 che impone l'obbligo per talune società di integrare il bilancio civilistico con una "relazione non finanziaria" sulle politiche ambientali, sociali e di governance dell'azienda, Sogei S.p.A. nel 2017 ha sostituito il bilancio di sostenibilità con il Report Integrato, tenendo conto delle linee guida proposte dall'IIRC. Esso viene redatto ogni anno dal gruppo di Amministrazione, Finanza e Controllo e al suo interno confluiscono sia il bilancio d'esercizio (dichiarazione finanziaria), che il Report di responsabilità sociale dell'azienda (dichiarazione non finanziaria). Per Sogei S.p.A. l'adozione del Report Integrato altro non è che un'evoluzione di un percorso, iniziato nel lontano 2012, che abbraccia obiettivi più ampi di trasparenza dell'operato della società e maggior consapevolezza delle tematiche di sviluppo sostenibile. Infatti, una rendicontazione di questo tipo, sottoposta ad *assurance*, ha permesso all'Azienda di creare un valore condiviso e di avere altresì una visione olistica della strategia aziendale, delle azioni intraprese e degli obiettivi posti in modo tale che i risultati risultino maggiormente compresi. È sicuramente un report più efficace sotto il profilo del processo di reporting aziendale, che va a rafforzare una cultura sempre più volta allo sviluppo a lungo termine del business. In Sogei S.p.A., gli indicatori di *performance* scelti sono quelli previsti dal *framework* di rendicontazione, idonei per la rappresentazione e per la misurazione degli ambiti della sostenibilità, nonché dell'attività svolta dalla società e gli impatti ad essa connessa. La scelta di questi è stata effettuata dalla Società sulla base di un'attenta analisi condotta attraverso la *matrix material*, di cui si tratterà successivamente.

Per dare valore alla sostenibilità è indispensabile una corretta comunicazione. Per questo motivo all'interno dell'Azienda è presente un *Sustainability Manager* – Anna Scafuri – il cui compito è strettamente legato al governo delle relazioni esterne, della comunicazione e alla gestione dell'immagine aziendale. In qualità di *Sustainability Manager* è impegnata nello sviluppo e nella promozione della responsabilità sociale d'impresa dell'Azienda verso l'esterno,

curando altresì gli aspetti relazionali con i diversi *stakeholder* e coinvolgendo quest'ultimi in ottica di condivisione delle azioni intraprese dalla Società, dei progetti avviati e futuri e degli sviluppi raggiunti. Tali ambiti, come espressamente affermato dal *Sustainability Manager*, sono strategici ai fini della costruzione della *reputation* aziendale, nonché nella diffusione della consapevolezza sulla qualità dei servizi offerti, sui valori e principi aziendali, sulle *feature* caratteristiche della Società e sugli obiettivi di *business*.

La trattazione della sostenibilità, quindi, passa attraverso due aree principali: la prima riguarda il dipartimento di Amministrazione, Finanza e Controllo, guidato dal *Controller* Massimo Silvino, incaricati di rilevare e misurare gli ambiti della sostenibilità (ambientali, sociali, digitali e di governance) mentre la seconda area di interesse è quella della Sostenibilità presidiata da Anna Scafuri, il cui compito è, come detto poc' anzi, dare valore al *pillar* della sostenibilità attraverso una comunicazione efficace della stessa anche all'esterno dei confini aziendali.

### **3.2.1 Stakeholder Engagement e gli impatti**

Dall'intervista condotta alla *Sustainability Manager* Anna Scafuri, è emerso come l'attività di *stakeholder engagement* costituisca una leva estremamente importante, strettamente legata al *core business* dell'Azienda ma soprattutto al discorso del cambiamento strutturale, e quindi la cultura digitale, alla consapevolezza sia interna che esterna dei "valori etici", alla gestione e al monitoraggio della qualità delle relazioni ed fondamentale nella formulazione delle politiche e strategie organizzative. In Sogei S.p.A., l'attività di *stakeholder engagement (SE)* viene agganciata fermamente al *purpose*, che ricordiamo essere "semplifichiamo la vita di Noi cittadini".

Parlare di *stakeholder engagement (SE)* significa fare riferimento all'attività sistematica di coinvolgimento degli interlocutori chiave di un'organizzazione su tematiche "*material*" ovvero quegli elementi rilevanti tanto per l'impresa che per gli *stakeholder*<sup>51</sup> stessi.

Gli *stakeholder* della Società sono stati identificati in otto principali categorie:

- Azionisti
- Clienti
- Clienti finali
- Fornitori
- Istituzioni
- Collettività e territorio
- Dipendenti
- Consip S.p.A.

---

<sup>51</sup> I GRI Standards definiscono gli *stakeholder* come quelle entità o individui che possono avere un impatto significativo sulle attività, prodotti e servizi di un'organizzazione e le cui azioni possono incidere sulla capacità dell'organizzazione stessa di implementare con successo le proprie strategie e raggiungere gli obiettivi.

Lo sviluppo e il mantenimento di relazioni efficaci e soprattutto durature con i propri *stakeholder*, interni ed esterni, è fondamentale per mandare avanti il proprio *business*, in quanto è grazie al coinvolgimento ed il confronto con quest'ultimi che l'Azienda riesce a definire gli obiettivi e favorire il processo decisionale. Come detto precedentemente, per dare valore alla sostenibilità, questa deve essere comunicata in maniera efficace e concreta. All'interno della struttura di Sogei S.p.A. vi per tanto è un piano di comunicazione sviluppato sulle linee di attività della sostenibilità e articolata in una serie di iniziative specifiche, come ad esempio seminari interni sul *sustainability* rivolti ai dipendenti, allo staff e al management di Sogei S.p.A, che mirano a coinvolgere attivamente e a spiegare loro qual è il percorso di sviluppo sostenibile dell'azienda. Oltre a questo, la Società ricorre ai vari canali di comunicazione interna disponibili come l'intranet aziendale e piattaforme social di comunicazione (che poggiano sull'intranet).

Anna Scafuri precisa come, un piano di comunicazione interna sulla sostenibilità si articola in una strategia, in obiettivi e in attività e l'approvazione spetta in ultima istanza al vertice aziendale ossia CdA e AD.

Per quanto riguarda l'attività di *stakeholder engagement* rivolto all'esterno, la *Sustainability Manager* spiega come partendo dal piano di comunicazione interna, con le dovute modifiche e differenziazioni, il gruppo elabori, tenendo in considerazione determinati criteri che si rifanno al principio della trasparenza, un piano di comunicazione esterna della sostenibilità.

Integrare lo *stakeholder engagement* nella governance e nella strategia organizzativa permette all'azienda, e nel caso specifico a Sogei S.p.A., di coinvolgere costantemente le funzioni aziendali, permettendo di individuare e portare a sintesi le priorità di intervento e le aree di maggiore interesse in termini di impatti economici, ambientali e sociali dell'organizzazione, di creare consapevolezza interna ed esterna e di esportare il modello di sviluppo sostenibile dell'azienda, articolato in varie fasi e segmenti, per organizzare l'attività e ingaggiare i propri clienti istituzionali nell'ambito della sostenibilità.

È sulla linea delle relazioni e della comunicazione istituzionale, nonché l'analisi dei progetti che l'Azienda realizza per i suoi clienti, che lo SE si sviluppa. Come la stessa Società sostiene, "il percorso di *stakeholder engagement* è un percorso costante e di lungo periodo, che deve tener conto del contesto specifico, che evolve nel tempo, rispondendo al cambiamento dello scenario economico, ambientale e sociale". Lo SE non è dunque uno strumento fine a sé stesso, deve avere un obiettivo specifico in modo da diventare strategico. Per avere una panoramica generale circa le principali azioni ed iniziative realizzate e gli strumenti di *engagement* adoperati da Sogei S.p.A. per questa particolare attività, si rimanda alla tabella 8.

Una volta determinati i soggetti portatori di interessi per l'Azienda, si può passare alla trattazione e misurazione delle tematiche materiali coerenti con quanto indicato nelle linee guida dell'IIRC. Il modello di sostenibilità, che agisce come leva per una crescita "etica" delle

attività, si focalizza sul misurare gli impatti dell’ “ecosistema Sogei” negli ambiti digitale, ambientale e sociale. Sostanzialmente, ciò che spinge Sogei S.p.A. a misurare tali tematiche sta nel fatto che non sarebbe in grado di costruire un piano di attività, di obiettivi e un programma senza prima misurare il punto di partenza ovvero come si posiziona la Società sulle tre dimensioni della “nuova” sostenibilità – ambientali, sociali e *digital*. Deve pertanto realizzare un modello di misurazione che faccia comprendere il posizionamento di Sogei S.p.A. rispetto alla sfera più sostenibile e digitale, confrontandolo anche con dei benchmark esterni. È sulla base di questa analisi che l’Azienda successivamente struttura un piano di attività con delle azioni specifiche volte alla creazione di un percorso di evoluzione rispetto al tema più generale, quale quello della sostenibilità.

Il *framework* di riferimento definisce i temi materiali come quegli aspetti che incidono significativamente sulla capacità, per un’organizzazione, di creare valore nel breve, medio e lungo termine. Nel dettaglio, essi incidono significativamente sullo sviluppo, sulle *performance* economiche e sulla posizione finanziaria dell’impresa; allo stesso tempo, un tema materiale viene definito in relazione agli ambiti e alle tematiche di carattere sociale e ambientale sui quali l’impresa, attraverso la propria attività, può avere un impatto rilevante.

Sogei S.p.A. per identificare quali e quanti aspetti materiali considerare e altresì per valutare la rilevanza che essi hanno, ha effettuato un’analisi di materialità (*Material Matrix*) condotta in conformità a quanto previsto dai GRI Standards; ai fini dell’analisi sono stati considerati anche i temi materiali per il settore “*Technology & Communications – Software & IT Services*” proposti dal SASB *Materiality Map*.

Tabella 8: Azioni e strumenti dell’attività di *Stakeholder Engagement*

ISTITUZIONI		AZIONISTA	
AZIONI:	Audizioni Parlamentari in Camera e Senato (Commissioni Finanze, Bilancio e Commissione Parlamentare di Vigilanza sull’Anagrafe Tributaria), incontri istituzionali del management, partecipazione a tavoli di lavoro e cabine di regia, incontri individuali e di gruppo con rappresentanti di istituzioni nazionali e internazionali, collaborazione e partnership con Università ed enti di ricerca, partecipazione a workshop, convegni ed eventi.	AZIONI:	Incontri istituzionali - partecipazioni a tavoli di lavoro e cabine di regia.
STRUMENTI:	Audizioni, Atti di indirizzo, Convenzioni e Protocolli d’intesa, adunanze organi amministrativi, incontri presso le sedi istituzionali, partecipazioni a conferenze di settore.	STRUMENTI:	Audizioni, Atti di indirizzo, adunanze organi amministrativi, incontri presso le sedi istituzionali, partecipazioni a conferenze di settore.
COLLETTIVITÀ E TERRITORIO		CLIENTI	
AZIONI:	Stretta collaborazione con i Clienti per aumentare l’engagement dei cittadini, creare consapevolezza nella comunità sulle opportunità e sui rischi della Digital Transformation, mitigare i rischi legati alla digitalizzazione.	AZIONI:	Indagini dirette e indirette, sugli aspetti legati alla qualità dei prodotti / servizi, attraverso gruppi di lavoro a cui partecipano i Clienti, analisi dei risultati raccolti nel corso dell’erogazione dei servizi e rilevazioni su richiesta del Cliente, finalizzate alla verifica del livello di gradimento dei servizi erogati, eventi di Open Innovation.
STRUMENTI:	Social listening, analisi web, social network, sito web, audizioni, media relation, Università.	STRUMENTI:	Meeting, contact center, website, social media, customer events, contrattualistica, contatto diretto, e-mail.
DIPENDENTI		CITTADINI	
AZIONI:	Acquisire nuove competenze e creare un digital workplace per poter innovare e realizzare la convergenza digitale dell’Azienda, contribuendo al percorso di transizione al digitale della PA.	AZIONI:	Comunicazione
STRUMENTI:	Survey, Posta elettronica, Intranet, Social Enterprise aziendale, strumenti di collaborazione, corsi di sviluppo e formazione, sessioni informative e di incontro, sistema di ascolto HR, eventi per famiglie dei dipendenti, iniziative di Open Innovation, Design Thinking.	STRUMENTI:	Social media, Report integrato, sito istituzionale
CONSP S.P.A.		FORNITORI	
AZIONI:	Rapporto regolato da una convenzione	AZIONI:	Sogei, per la selezione dei fornitori di beni e servizi, si avvale di Consp S.p.A. Per l’espletamento di tutte le attività e le procedure relative all’effettuazione di lavori su impianti di proprietà Sogei, o che ricadono comunque nella sua disponibilità, la Società si avvale del Provveditorato Interregionale per le Opere Pubbliche per il Lazio, l’Abruzzo e la Sardegna, che si attiene a quanto previsto dal Codice appalti.
STRUMENTI:	Contrattualistica, contatto diretto, e-mail	STRUMENTI:	Survey, Codice Etico e contrattualistica, scambio di informazioni on line, Portale “Acquisti in rete PA”, meeting e partnership collaborativa, website.

Fonte: elaborazione a cura dell’autore con riferimento al Report Integrato della Società

Sogei S.p.A. nel suo Report Integrato 2021, ha rendicontato in tutto 19 *material topics* e, in aggiunta a questi, ha introdotto:

- il tema della creazione di valore condiviso che tiene conto del percorso di acquisizione della certificazione B-Corp e di trasformazione di Sogei in Società Benefit avviato nel corso del 2021;

- la gestione integrata dei rischi che tuttora costituisce un aspetto in continua evoluzione;
- la tematica relativa all’Etica digitale, componente essenziale della cultura organizzativa e dell’*execution* quotidiana per Sogei S.p.A.

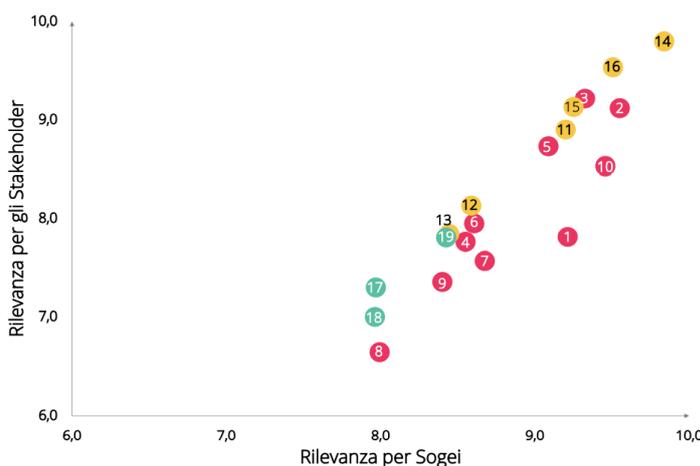
I temi materiali individuati e rendicontati afferiscono alle dimensioni della sostenibilità (economico – ambientale – sociale); eppure Sogei S.p.A. nello svolgimento della sua attività di creazione di valore ha generato tre significative macroaree ovvero la sfera ambientale, sociale e quella digitale. Di seguito si riporta la matrice di materialità (figura 10) che mostra sinteticamente il posizionamento delle tematiche rispetto al livello di priorità della rilevanza e degli impatti valutati da Sogei rispetto alle valutazioni, interessi ed aspettative degli *stakeholder*. In vero, per ciascun *material topic* viene assegnato un valore, un GRI, altri indicatori per una misurazione più puntuale della *performance*; oltre a ciò, vengono evidenziate le interconnessioni dei temi con gli SDG identificati da Sogei.

La chiave di lettura della matrice è la seguente:

- In basso a sinistra, la rilevanza delle tematiche risulta essere bassa per entrambe le parti;
- In alto a destra, la rilevanza è massima sia per l’organizzazione che per gli *stakeholders* chiave;
- A ciascun tema viene assegnato un numero dato dalle parti e
- Solo gli aspetti che sono importanti sia per gli *stakeholder* che per l’azienda dovrebbero essere rendicontati.

Per comprendere la figura sotto riportata, si fornisce di seguito il ranking dei temi materiali e la legenda elaborati dall’Azienda che permettono di capire la matrice di materialità proposta.

Figura 10: *Material Matrix* Sogei S.p.A.



Fonte: Report Integrato 2021, Sogei S.p.A.

LEGENDA:

- **DIGITALE**
  1. 14 – Sicurezza e *Data protection*
  2. 16 – Qualità ed affidabilità dei servizi

- **SOCIALE**
  - 3. 3 – *Compliance* normativa
  - 4. 2 – Trasparenza, etica e integrità nella conduzione del *business*
- **DIGITALE**
  - 5. 15 – Sviluppo di sistemi/servizi ICT per il contrasto all'illegalità
  - 6. 16 – Etica digitale
- **SOCIALE**
  - 7. 5 – Gestione integrata dei rischi
  - 8. 10 – Salute e sicurezza sul lavoro
- **DIGITALE**
  - 9. 12 – Digitalizzazione ed inclusione digitale (*Digital inclusion*)
- **SOCIALE**
  - 10. 6 – Capacità attrazione talenti
- **AMBIENTALE**
  - 11. 19 – Gestione responsabile della *supply chain*
- **SOCIALE**
  - 12. 1 – Creazione di valore condiviso (*Società Benefit/B-corp*)
- **DIGITALE**
  - 13. 13 – *User & Costumer eXperience*
- **SOCIALE**
  - 14. 4 – Generazione e distribuzione di valore economico/finanziario
  - 15. 7 – Formazione e sviluppo competenze
  - 16. 9 – *Diversity*, contaminazione e pari opportunità
- **AMBIENTALE**
  - 17. 17 – *Green ICT* – utilizzo e gestione responsabile delle risorse
  - 18. 18 – Consumi energia ed emissioni – mitigazione impatti *climate change*
- **SOCIALE**
  - 19. 8 – *Welfare* aziendale – *Work life balance*

### 3.2.2 L'iter di elaborazione del Report Integrato

La costruzione e l'implementazione del piano di sostenibilità non poggia su un budget preventivo bensì si basa sugli obiettivi pianificati e programmati ex-ante dalla Società. Difatti, è il piano di sostenibilità che determina le risorse che devono essere stanziare ed allocate affinché vengano attuate le azioni evidenziate.

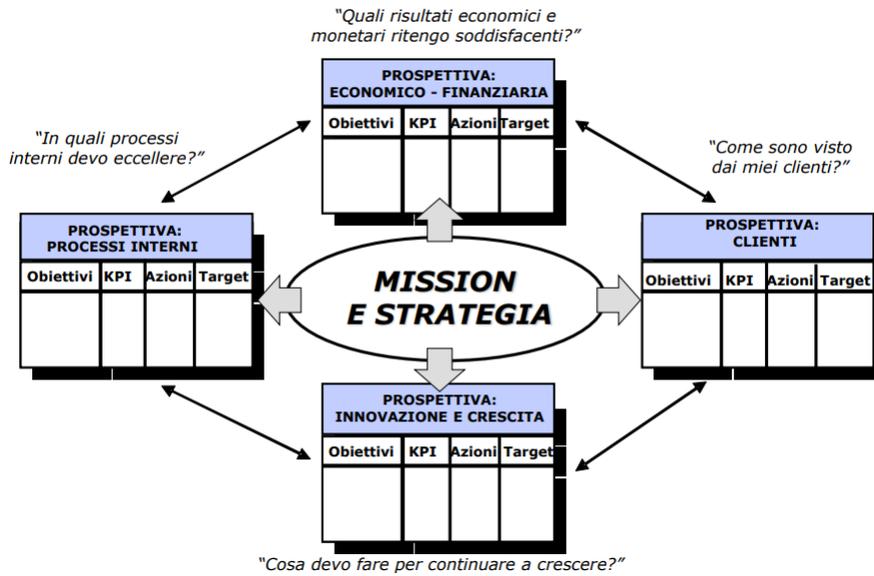
Per quanto concerne il complesso e articolato processo di predisposizione ed elaborazione del Report Integrato, dall'intervista al *Controller* Massimo Silvino è emerso che la redazione della suddetta relazione è direttamente in capo all'area AFC sotto la sua responsabilità, supervisione e guida.

In merito alla descrizione e al disegno della strategia, nonché alla sua misurazione, dall'intervista risulta che la Società, per il momento, non ha ancora adottato né la Mappa Strategica, strumento direzionale che aiuta a capire dove l'azienda si posiziona attualmente e dove intende andare, e permette altresì di collegare gli obiettivi strategici aziendali, declinati rispetto alle quattro diverse prospettive strategiche – economica-finanziaria, clienti/utenti, processi interni, apprendimento e crescita – in una catena di rapporti di causa-effetto rendendo così visibili i legami tra i temi strategici che l'azienda intende perseguire, né tanto meno la *Balanced Scorecard* (BSC). Quest'ultimo *tool* manageriale che, si costruisce in previsione delle quattro prospettive strategiche della *Strategy Map*, consiste in un sistema integrato e bilanciato di gestione e misurazione delle *performance* aziendali, integrando così facendo la visione di breve, di medio e di lungo periodo.

Il motivo che non ha permesso all'Azienda di compiere tale passo in avanti è la presenza di criticità che sono emerse in fase di progettazione della struttura organizzativa aziendale, la quale non è supportata da sistemi adeguati in grado di agevolare e facilitare la raccolta, l'analisi e la valutazione dei dati e a sintetizzarli secondo il modello proposto dalla *Balanced Scorecard* (figura 11). Inoltre, implementare uno strumento di questo tipo all'interno di una società pubblica richiede da parte di quest'ultima una duplice tutela: da un lato quella del beneficiario del servizio ovvero la comunità locale e dall'altro quella del finanziatore, cioè le istituzioni che investono in Sogei S.p.A. Alcune prospettive possono risultare più ardue di altre.

Massimo Silvino precisa che, sebbene la gestione strategica della *performance* attraverso la *Balanced Scorecard* costituisca l'approccio più giusto e più adatto per allineare la struttura organizzativa con la strategia ed ottenere così i risultati desiderati, al momento la priorità di Sogei S.p.A. è quella di testare la validità del modello di sostenibilità che si è architettato e per farlo è necessario che sia alimentato costantemente da dati extra-contabili, attinenti alla sfera ambientale, sociale e digitale, espressi sotto forma di indicatori che non sempre purtroppo è facile calcolare.

Figura 11: Modello Balanced Scorecard



Fonte: Management System & Balanced Scorecard a cura del docente Rossi Adriana

Infatti, come lo stesso *Controller* ha affermato, ad oggi, la trattazione e la raccolta dei dati avviene manualmente secondo un processo che può essere riassunto come segue: l'area AFC chiede alle varie strutture di raggruppare i dati sia quelli aventi natura economico-finanziaria sia quelli attinenti alla sostenibilità; successivamente le strutture inviano suddetti dati all'area AFC secondo un modello da loro definito. Infine, l'attività di consolidamento e manipolazione dei dati raccolti spetta, come richiesto dal diretto Finance, all'*Head of Budget & Control* Massimo Silvino e alla sua squadra.

### 3.3 Il Digital Sostenibile di Sogei

Come si è avuto modo di approfondire nella sezione 2.3 del capitolo 2 dell'elaborato, il settore dell'*Information Communication Technology* consuma un quarto dell'energia globale a disposizione ed è responsabile del 1,4% di emissioni di gas serra.

Tuttavia, l'ICT, se sostenibile, ricopre un ruolo centrale ai fini del raggiungimento degli obiettivi SDGs dell'Agenda 2030. A tal proposito, Sogei S.p.A.<sup>52</sup> fornisce un supporto concreto al raggiungimento degli obiettivi di Sviluppo Sostenibile mediante investimenti in iniziative di efficienza energetica quali: lo sviluppo e la relazione di infrastrutture adeguate, competenze e tecnologie sofisticate e all'avanguardia in grado di ampliare la platea degli utilizzatori e garantire in questo modo l'affidabilità dei servizi ICT, nonché azioni di approvvigionamento da fonti rinnovabili.

Difatti, la Società ha identificato alcuni ambiti di impegno prioritario, SDGs, target e azioni specifici e coerenti con la propria strategia e modello operativo. Gli obiettivi di Sviluppo Sostenibili individuati dalla Società sono ben nove e sono riportati nella figura 12. A questi SDGs sono inoltre collegati sia gli indicatori GRI *Standard* per la *disclosure* specifica per ogni *material topic* sia alcuni ulteriori indicatori specifici elaborati e pubblicati dal SASB<sup>53</sup> e altri sviluppati appositamente dall'Azienda stessa per fornire maggiori dettagli.

In linea con il loro obiettivo di Sviluppo Sostenibile, Sogei S.p.A. è fortemente impegnata nel contenimento dei propri consumi energetici, in particolar modo della sua *carbon footprint* dei sistemi cloud e tutto ciò che riguarda il tema della *digital decarbonization*. A tal riguardo, l'Azienda ha progettato un nuovo modello di *digital decarbonization* che mira a trasformare in chiave sostenibile le proprie attività dotandosi di strumenti utili per misurare l'impatto delle soluzioni digitali e dell'infrastruttura, soprattutto *cloud*, sui consumi e sull'ambiente con il fine di ridurre nel tempo la propria *carbon footprint* e indirettamente ridimensionare anche la *water footprint*.

Tale modello è in ancora in fase di sperimentazione e prevede una fase di *assessment* iniziale volta a valutare il livello di maturità della decarbonizzazione digitale rispetto all'infrastruttura *cloud* utilizzata, calcolando così facendo la reale impronta di carbonio. Successivamente si passerà all'elaborazione di una strategia di decarbonizzazione con possibili azioni a breve termine per raggiungere gli obiettivi prefissati ex-ante.

È, infatti, con il fine di stimare l'impronta di una serie di servizi offerti che l'Azienda ha da poco avviato una partnership con Open Impact, una *start-up* innovativa *spin-off* dell'Università

---

<sup>52</sup> Per maggior chiarimenti e approfondimenti in merito alle tematiche SDGs trattate dalla società, si rimanda al sito web ufficiale (<https://bilancio-accessibile.sogei.it/strategia-e-sostenibilita/sdgs/>)

<sup>53</sup> SASB – *Sustainability Accounting Standard Board* (USA) ha sviluppato degli indicatori che attengono a cinque dimensioni della sostenibilità: l'ambiente, il capitale umano, il capitale sociale, il business model e l'innovazione, la leadership e la governance. In merito agli indicatori di settore e di attività, essi sono reperibili all'interno del documento *Software IT Services Standard 2018*

di Tor Vergata. La collaborazione, instauratasi tra le due, è volta anche a facilitare la misurazione delle tematiche ambientali in maniera più completa ed esaustiva.

Figura 12: Gli SDGs di Sogei S.p.A.



Fonte: elaborazione a cura dell'autore facendo riferimento al bilancio accessibile 2020, Sogei S.p.A.

La sostenibilità e la sua tutela sono per Sogei S.p.A. elementi imprescindibili del suo modo di essere e del suo *modus operandi* e sono difatti il motivo per cui l'Azienda è impegnata attivamente nella promozione di pratiche ragionevolmente sostenibili, gestendo in modo consapevole le proprie attività e adottando altresì procedure ed iniziative volte a ridurre l'impatto ambientale dei propri beni e servizi. Quanto è stato detto è in linea con il concetto di *Green IT* (o *Green Computing*), un approccio sostenibile e soprattutto efficiente nell'aggiornamento e rinnovo dell'infrastruttura e dei sistemi tecnologici adottati, in modo tale da contribuire alla mitigazione degli effetti negativi dei cambiamenti climatici. Come si legge nel Report Integrato 2021 della Società "il *Green IT* rappresenta un cambio di paradigma [...] che permette di ridurre il consumo di energia nei data center e per i servizi cloud, attraverso lo sviluppo di software "green", ossia scritto e strutturato in modo efficiente". Grazie al modello *Green Software* l'Azienda sarà in grado di ricavare un indicatore *Green IT*, ottenuto andando a considerare un insieme dato di violazioni che impattano direttamente e indirettamente sull'efficienza.

### 3.4 Discussione risultati

Sogei S.p.A. è orientata verso un modello di controllo da un lato più digitalizzato, utilizzando piattaforme *cloud* sofisticate e avanzate in linea con i propri obiettivi di sviluppo, e dall'altro più sostenibile avendo ormai considerato il *sustainability* uno dei suoi *pillar* strategici più importanti di sempre, con annessi i relativi piani di azione. Il percorso intrapreso da Sogei S.p.A. è volto verso una totale trasformazione *green* nel medio-lungo periodo. La chiave di volta è stata l'attuazione del Report Integrato che unisce ed incorpora in un unico sintetico documento la dichiarazione finanziaria (bilancio di esercizio) e non finanziaria (CS Report) in modo tale da offrire agli *stakeholders*, interni ed esterni, una visione olistica degli aspetti non solo economico-finanziari ma anche della governance, delle persone e delle infrastrutture. L'aver consolidato e introdotto già nel 2021 il nuovo Modello di Etica Digitale e Sostenibilità, nonché aver dimostrato il suo *commitment* attraverso un processo di trasformazione della sua forma giuridica in una Società Benefit con conseguente arricchimento del proprio Statuto con obiettivi di beneficio comune, come pure l'acquisizione della Certificazione B-Corp, fanno di Sogei S.p.A. la prima società pubblica ad aver esplicitato concretamente il suo interessamento verso le tematiche di sviluppo sostenibile e ad aver intrapreso formalmente questo tipo di percorso rivolto alla sostenibilità.

Come affermano il *Controller* Massimo Silvino e il *Sustainability Manager* Anna Scafuri, il vero valore aggiunto della Società è la creazione di un beneficio comune che possa essere trasferito non solo sui cittadini ma anche sulle altre pubbliche amministrazioni che operano, insieme a Sogei S.p.A., sul territorio italiano.

Nonostante la misurazione della sostenibilità risulti essere molto complessa a causa del suo essere *intangible*, la Società, avvalendosi di collaborazioni con aziende informatiche, sta sperimentando delle nuove metodologie di misurazione, in modo da avere indici comparabili, in termini di impatti positivi e negativi dal punto di vista ambientale, sociale e digitale. Oltre a questo, come è stato precedentemente accennato, ha intrapreso un percorso di decarbonizzazione volto a ridurre la *carbon footprint* dei suoi sistemi *cloud*, dei *data center* e dell'intera infrastruttura, attraverso un percorso che prevede investimenti in iniziative di efficienza energetica e di consolidamento dell'approvvigionamento da fonti rinnovabili promuovendo in questo modo il *green computing* e di conseguenza il *green software*.

Come si è avuto modo di notare, adesso più che mai, un aspetto di fondamentale rilevanza nel controllo di gestione è l'analisi dei dati affinché possano essere prese decisioni utili che vadano a creare valore aggiunto sia per la Società che per i suoi *stakeholders* chiave.

In conclusione, si riportano due citazioni significative fatte dagli intervistati e che meritano di essere menzionate in quanto spingono tutti noi a riflettere: *“Oggi il CFO deve essere sostenibile in quanto i rischi devono essere commisurati nell'ambito di una visione complessiva. Queste nuove tematiche non devono essere viste come delle difficoltà, ma piuttosto come delle*

*opportunità” – Massimo Silvino. “Il tema della sostenibilità è un tema trasversale, è un ambito che appartiene a tutti e che è gestito in coordinamento e con l'aiuto dei colleghi che si occupano delle aree verticali dell'azienda” – Anna Scafuri.*

## CONCLUSIONE

Si può affermare che la sostenibilità, intesa in senso lato, rappresenta una delle tematiche più prorompenti di sempre, che cambierà e rivoluzionerà da qui in avanti la società e la realtà che ci circonda e in particolare influenzerà i modelli di *business* e l'operare delle aziende di tutto il mondo.

Includere gli aspetti più strettamente sostenibili all'interno della strategia, delle scelte e delle politiche direzionali è, al giorno d'oggi, una necessità per la sopravvivenza dell'esistenza stessa dell'impresa e costituisce altresì un fattore decisivo ai fini del raggiungimento di un vantaggio competitivo duraturo. È indubbio come le aziende sono giudicate sempre di più sulla base dei loro comportamenti etici, sociali e ambientali, oltre che economici. Di conseguenza, esse sono chiamate a adeguare ed allineare il proprio *business model* alle dimensioni della sostenibilità e a conseguire, nel medio-lungo periodo, gli obiettivi di Sviluppo Sostenibile. In questo modo, le aziende che rendono il proprio modello d'affari sostenibile apportano un cambiamento profondo che richiede inevitabilmente una revisione in chiave *sustainability* della *mission* e *vision*, nonché appunto della strategia nel suo complesso e un appropriato e strutturato processo di gestione del cambiamento. Pertanto, il sistema olistico d'impresa viene ripensato e riprogettato tenendo conto anche della prospettiva ambientale, sociale e della governance, in quanto la transizione verso il sostenibile va guidata e supportata da strumenti idonei a tale scopo.

Come si è avuto modo di discutere nell'elaborato, i riflessi maggiori dell'adozione di un atteggiamento più sostenibile si riscontrano, in maniera lampante, nelle componenti del Sistema di *Management Accounting*, in quanto tale sistema è volto all'*execution* della strategia direzionale, supportando i manager nell'indirizzare l'azienda verso gli obiettivi strategici prefissati e ad attuare le iniziative ad essi connessi. Inoltre, la valenza del *Management Accounting System* si dimostra utile nella definizione di una serie di indicatori (KPIs), non solo economico-finanziari ma anche tecnico-operativi come appunto quelli ambientali, volti a rendicontare e misurare lo sforzo che l'azienda compie verso il raggiungimento degli obiettivi definiti in sede di pianificazione e programmazione.

L'analisi del caso aziendale Sogei S.p.A., funge da esempio concreto di come un'impresa dovrebbe, in maniera incondizionata, integrare la prospettiva della sostenibilità nelle attività svolte, nei progetti presenti e futuri e nelle azioni. La Sogei S.p.A. ha da sempre manifestato particolare attenzione verso tali tematiche e questo, lo si può vedere nel suo *commitment* nel passare da un bilancio di sostenibilità, predisposto in maniera volontaria dal 2012 fino al 2016, ad un bilancio integrato (IR) redatto con l'obiettivo ultimo di andare oltre i dati quantitativi e di spiegare ed evidenziare così facendo quelle componenti che hanno un carattere non finanziario o verosia di *intangibile* e di *invisible*. Difatti, il vero punto di svolta è stato per

Sogei S.p.A. quello di considerare la sostenibilità come uno dei suoi pilastri strategici, entrando così negli aspetti produttivi e operativi dell'Azienda. Per formalizzare ancora di più il suo impegno verso tale approccio, la Società ha avviato un percorso di trasformazione dello statuto e di acquisizione della *Certified B-Corp*. Per di più, Sogei S.p.A. in sede di pianificazione e programmazione del suo operato si è posta, oltre agli obiettivi più prettamente economici-finanziari, il raggiungimento degli obiettivi SDGs proposti dalle Nazioni Unite.

In definitiva, l'integrazione della sostenibilità, e più propriamente degli obiettivi di Sviluppo Sostenibile, nella strategia aziendale è un investimento nel breve periodo che permettere di conseguire dei ritorni economici positivi nel medio-lungo periodo e altresì di generare valore per tutti gli *stakeholder* coinvolti direttamente e indirettamente, supportando così facendo la società. La prospettiva della sostenibilità, quindi, costituisce un *drive* centrale per le imprese in quanto permette loro di crescere ed essere più resilienti nel tempo avvenire.

La vastità e la complessità del tema trattato, nonché i limiti intrinseci nella sua esaminazione, portano ad un opportuno cambio di paradigma: è richiesto soprattutto alle organizzazioni più consapevolezza e conoscenza della dimensione ambientale, sociale e di *governance* per poter essere in grado di valutare in maniera lucida eventuali rischi e scenari incerti. Si sollecita altresì un agire proattivo e rapido, flessibile ed allo stesso tempo efficace, oltre che alla messa appunto di una nuova cultura aziendale basata esclusivamente sul valore. Ci si augura che da qui a qualche anno, le pratiche e le azioni aziendali siano ancora più *green* e più attente alle esigenze della collettività e che parlare di sostenibilità non sarà più necessario in quanto si sarà raggiunto un punto in cui le imprese faranno del *Corporate Social Responsibility* il cuore stesso della loro identità e, quindi, della strategia aziendale.

## BIBLIOGRAFIA

Beddington Jan, Unerman Jeffrey, and O'Dwyer Brendan, "Sustainability Accounting and Accountability," Second Edition. Routledge Publisher

Bennett Martin, Bouma Jaap Jan, and Wolters Teun, "Environmental Management Accounting: Informational and Institutional Developments," 2004. Kluwer Academy Publishers

Bilancio Integrato Sogei S.p.A. 2020

Bilancio Integrato Sogei S.p.A. 2021

Bubbio Alberto, "Il controllo di gestione che si dovrebbe fare, ma non si fa", Liuc Business School, maggio 2017

Brundtland Report "Our Common Future," 1987

Brusa L., "Sistemi manageriali di programmazione e controllo", Giuffrè Editore, Milano, 2000

Elkington John (1997) "Partnerships from cannibals with forks: The Triple Bottom Line of 21st-century Business". Oxford: Capstone Publishing

Fontana, F. & Matteo, C., s.d. Economia e gestione delle imprese. Quinta edizione a cura di s.l.: McGraw-Hill Educazione

Horngren T. Charles, Sundem L. Gary, Burgstahler David, Schatzberg Jeff, Agliati Marco & Ditillo Angelo, Programmazione e controllo. Diciassettesima edizione a cura di Pearson Italia, 2020

Integrated Report – Il Framework <IR> Internazionale, ed. italiana, gennaio 2021

Magrassi Lorenzo, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, "GRI Sustainability Reporting Guidelines e IIRC Integrated Reporting Framework: Spunti di riflessioni su due principali standard di *sustainability reporting*", 2015

McKinsey & Company, Bonini Sheila, and Swartz Steven: "Profits with purpose: How organizing for sustainability can benefit the bottom line," 2014

Morelli John, "Environmental Sustainability: A Definition for Environmental Professionals, in Journal of Environmental Sustainability," vol. 1, 2011

Schreiber Louise, "Information Technology: Software, Media and Telecommunications: Sustainable Development Analysis Framework," Mirova Responsible Investing Research, 2018

SIGMA Project, "The SIGMA Guidelines Toolkit, Sustainability Accounting Guide," London, 2003

## SITOGRAFIA

<https://esgdigital.io/>

<https://gesi.org/>

<https://globalreporting.org/>

<https://italianonprofit.it/>

<https://www.accaglobal.com/an/en/student/exam-support-resources/professional-exams-study-resources/p5/technical-articles/environmental-management.html%20on%2027th%20June%202016.html>

<https://www.esg360.it/>

<https://www.esg360.it/digital-for-esg/sustainability-e-ict-piu-rinnovabili-meno-carbonio-e-niente-sprechi-la-mission-di-dell-technologies/>

<https://www.integratedreporting.org/resource/international-ir-framework/>

<https://www.sogei.it/it/sogei-homepage.html>

[https://www.bilanciosociale.it/file/Impatti\\_contabili\\_RSI.pdf](https://www.bilanciosociale.it/file/Impatti_contabili_RSI.pdf)

[http://archivio-mondodigitale.aicanet.net/Rivista/09\\_numero\\_3/Sissa\\_p\\_46\\_54.pdf](http://archivio-mondodigitale.aicanet.net/Rivista/09_numero_3/Sissa_p_46_54.pdf)

<http://bcorporation.eu>

<http://webarchive.loc.gov/all/20150605054748/http://www.bcorporation.net/what-are-b-corps/the-non-profit-behind-b-corps>

## APPENDIX 1

*Quali problemi e vantaggi avete trovato nel passare a un tipo di reporting integrato secondo gli standard GRI?*

Durante questo passaggio non ci sono stati dei veri e propri problemi in quanto molte aziende iniziano a realizzare il reporting integrato seguendo una scaletta ben precisa: descrivere gli aspetti non finanziari legati al tema del sociale, dell'ambiente e della governance (all'interno del Bilancio di Sostenibilità); integrare l'aspetto economico-finanziario (Bilancio di esercizio) con gli aspetti non finanziari (DNF). Il fine è quello di dare una visione completa, quindi olistica, della strategia aziendale, delle azioni e degli obiettivi in modo tale che i risultati siano maggiormente compresi. Questo aspetto ti porta a indicare non solo i dati a consuntivo, ma soprattutto una visione prospettiva (quello a cui sono maggiormente interessati gli investitori). In questo ambito non ci sono delle regole precise, dipende da come l'azienda affronta il tema della sostenibilità, non tutti decidono di attuare un report integrato. Sogei ha deciso di intraprendere questa strada in modo tale da avere una migliore economia di rappresentazione dei risultati aziendali. Il vero passo in avanti è stato quello di considerare la sostenibilità come uno dei pilastri strategici, entrando così negli aspetti produttivi e operativi dell'azienda.

*Il cambiamento verso una B Corporation ha comportato uno stravolgimento della strategia? Sono stati raggiunti i due obiettivi primari che l'Azienda si è posta?*

La B-Corporation (dare maggiore sostanza all'aspetto della sostenibilità) e la Società Benefit (introdurre obiettivi di beneficio comune all'interno dello statuto) sono connesse al piano strategico. Questo passaggio ha cambiato notevolmente le strategie dell'azienda dando vita ad una serie di azioni in modo tale da acquisire la certificazione ed evidenziare che Sogei sta lavorando anche nell'ottica della sostenibilità.

Possiamo dire che in parte ha raggiunto i suoi obiettivi. Nel 2021 è stato avviato il percorso per l'ottenimento della certificazione B-Corp ed è nostra intenzione procedere alla trasformazione in Società Benefit in maniera formale, cosa che accadrà a breve in quanto sarà votata dall'assemblea degli azionisti nei prossimi mesi. Sono state impostate le attività e ci troviamo in un momento in cui stiamo verificando con il nostro azionista i *driver* di sviluppo di questa attività. Questo perché la certificazione B-Corp viene rilasciata da un ente certificatore internazionale con l'acquisizione di un punteggio che noi in Sogei abbiamo già calcolato – sia chiaro, un punteggio esiste ed attuale ad oggi. Per raggiungere la soglia minima richiesta di almeno 80/200 dovremmo mettendo in atto determinate azioni e progetti che stiamo valutando con il nostro azionista anche in termini di investimento.

*Quali sono gli indicatori specifici di misurazione delle performance di sostenibilità (KPIs)? Si tratta di un flusso continuo?*

Sogei ha adottato, come *disclosure*, i GRI applicabili per l'azienda e per la misurazione si è affidata ad istituti di competenza in modo tale da poter andare a quantificare questo tipo di indicatori. Altri indicatori utilizzati da Sogei sono i SASB, tipici del mondo americano nell'ambito informatico. In seguito, l'azienda si è resa conto che molti SASB erano già compresi nei GRI. Un passaggio molto importante è stato integrare i GRI con indicatori creati appositamente da Sogei con riferimento ad aspetti che i tradizionali indicatori non coprono (sulla sicurezza, sul personale, sulla *performance* delle macchine, sulle politiche di *Welfare*). Ogni anno viene avviato un progetto di Bilancio Integrato in cui vengono coinvolte le altre aree aziendali per comprendere le diverse esigenze e renderle coerenti. Questo processo riguarda sia la parte degli indicatori che la parte testuale in cui vengono raccontate le attività svolte durante l'anno. Il processo in questione non è continuo, ma viene fatto una volta l'anno. Un passo in avanti è stato realizzare un modello di sostenibilità che vuole misurare la sostenibilità sull'aspetto ambientale, sociale e digitale. Per ognuno di questi aspetti sono stati individuati degli indicatori che misurano il contributo di Sogei. Tuttavia, l'attività di strutturazione di tutti i KPI deve essere ancora iniziata. La maggior parte dei KPI utilizzati sono di efficacia ed efficienza, mentre quelli che riguardano la qualità presuppongono un processo di collaborazione (una vera e propria indagine) con gli *stakeholder*. La cosa fondamentale è avere degli obiettivi futuri con cui confrontarsi, quindi non solo i dati a consuntivo, in modo tale che si vada di pari passo con una visione futura.

*Su che base avete scelto l'approccio "In accordance Core" piuttosto che "In accordance Comprehensive"?*

Si tratta di una questione di semplificazione. In questo caso non è necessario andare a giustificare le scelte fatte ma semplicemente bisogna raccontare e soprattutto misurare gli indicatori selezionati, in quanto si tratta di un'adesione volontaria. La certificazione fatta da Sogei è *limited assurance*, quindi basata sul principio della negatività in cui il revisore si limita ad affermare che non ha trovato elementi di dubbio in merito a quello da te raccontato (non è di suo interesse specificare se corrisponde effettivamente alla realtà). In futuro si andrà verso una *reasonable assurance*, quindi una misurazione che si basa su fatti concreti, non su dichiarazioni.

*Rispetto alla tradizionale visione del rischio definita materialità singola, quali sono state le opportunità e i rischi che avete incontrato passando ad una materialità doppia<sup>54</sup>?*

In realtà questo passaggio non è stato ancora formalizzato, ma il prossimo anno si prevede di realizzare una matrice secondo il concetto di doppia materialità. La motivazione è che oggi le aziende comprendono che non bisogna considerare solo i rischi derivanti dalle tue azioni nei confronti degli *stakeholder*, ma bisogna considerare che è il sociale che ha un impatto sull'azienda stessa (economia circolare). L'azienda ha intenzione di integrare questi aspetti nel concetto di *Enterprise Risk Management* e *Key Risk Indicator*.

*Per l'implementazione della sostenibilità in ambito aziendale avete tenuto in considerazione un budget preventivo?*

In realtà, viene costruito un piano di sostenibilità non sulla base di un budget, ma piuttosto sulla base di obiettivi. Questi ultimi definiscono dei piani di azione per poi valutare quali sono le risorse necessarie. In merito a questo, è il piano di sostenibilità che determina le risorse che devono essere stanziare affinché vengano attuate le azioni evidenziate. L'impatto di Sogei, azienda che realizza prodotti informativi, lavora molto sugli aspetti di sostenibilità in quanto produrre un servizio pubblico impatta sulla vita dei cittadini (vantaggi dei servizi online). L'interesse dell'azienda non è quello di intercettare delle tendenze di mercato, in quanto nel campo in cui opera non vi è competizione, ma piuttosto rappresentare in modo strutturato gli impatti della sostenibilità.

*Oltre ad un ritorno di immagine e reputazione inevitabile, la sostenibilità vi permette di generare anche un ritorno economico misurabile?*

Investire sugli aspetti di sostenibilità ha dei ritorni economici positivi nel medio-lungo periodo, mentre nel breve periodo rappresenta un investimento.

*Per descrivere e misurare la strategia vi avvalete della Strategy Map e della Balanced Scorecard?*

Al momento no. Il problema è che quando si va a strutturare una rendicontazione di questo tipo si deve essere supportati da sistemi che aiutano a raccogliere i dati e a sintetizzarli secondo un modello definito nella BSC. Ad oggi, la raccolta dei dati attinenti al mondo della sostenibilità avviene manualmente: l'area AFC chiede alle varie strutture di raccogliere e poi passarle i dati secondo un modello definito da noi e poi si passa all'attività di consolidamento. Sicuramente

---

<sup>54</sup> Il concetto di "materialità doppia" è stato introdotto per la prima volta dalla Commissione Europea nel documento "Linee guida sul reporting non finanziario" del 2019. Secondo questa nuova prospettiva, le questioni ESG (*Environmental, Social and Corporate Governance*) creano rischi e opportunità che sono materiali da un doppio punto di vista: quello finanziario e quello di impatto. Come cita la Direttiva: «le aziende devono rendicontare su come i problemi di sostenibilità influenzano sulla loro attività e come impattano, dall'altra parte, anche sulle persone e sull'ambiente» (CSRNatives)

sarebbe una cosa interessante anche per rendere più facile e più comunicabile la lettura di questi dati, nonché avere ben visibili le varie interdipendenze tra i vari ambiti di sostenibilità e le azioni in termini operativi che azienda porta avanti anche dal punto di vista delle strategie.

In questo momento l'obiettivo è quello di testare la validità del modello di sostenibilità che abbiamo struttura in Sogei e per farlo bisogna alimentarlo; questo è composto da diversi indicatori la cui alimentazione non è facile soprattutto su quelli che insistono sull'aspetto digitale connesso all'utilizzo delle macchine, dei sistemi e degli applicativi. C'è bisogno di tempo e occorre fare il tutto secondo i tempi giusti.

*Avendo fatto vostro il concetto di Green IT e di conseguenza il Green Software, riguardo al vostro impegno nella decarbonizzazione digitale, quali iniziative avete intrapreso?*

In questi giorni sto studiando e creando un documento che serve alla Società in quanto vogliamo avviare delle sperimentazioni con Microsoft e Athos per implementare un *tool* che ci possa aiutare a calcolare l'impronta di carbonio con particolare riguardo nell'utilizzo del cloud data center. Questo perché da analisi di mercato, trend definiti da società come Garden, Forest ovvero quelle società che ti danno un *overview* su come si sta evolvendo il tema della decarbonizzazione e tutto il tema informatico di nuove tecnologie e innovazione, è emerso che da qui ai prossimi anni le tendenze fondamentali riguarderà le scelte delle architetture informatiche e il calcolo dell'impatto green in termini ambientali; per poter capire come scegliere l'architettura più sostenibile è fondamentale dotarsi di un sistema che misura attualmente come ti posizioni, quanto il tuo utilizzo del tuo *data center* e della tua infrastruttura impatta o meno sull'ambiente, che tipo di *carbon footprint* genera sia in maniera diretta (uso dei sistemi) che indiretta (macchine che compri: catena di approvvigionamento). Il tema è complesso ma fondamentale per dare valore aggiunto al tema della sostenibilità ambientale. Sogei come anche tutte le società dell'ICT sono molto energivore cioè i data center nel mondo usano e consumano per l'energia dei dati un quarto dell'energia disponibile nel mondo e tutto questo consumo, siccome l'energia si ricava dai combustibili fossili, determina una carbon foot sull'ambiente. Gestirli in maniera sostenibili vuol dire contribuire in maniera sostenibile per questo Sogei vuole impegnarsi nell'implementarlo nei suoi sistemi produttivi.

## APPENDIX 2

*Vista la diretta responsabilità in capo all'area AFC nel redigere il report, come e dove si colloca la Sua figura di Sustainability Manager all'interno del processo?*

La mia figura si colloca all'interno di un'ampia e strutturata procedura interna volta a definire fasi, attività e responsabilità correlate al processo di rendicontazione di sostenibilità. Rappresento la società sui temi ambientali, sociali e digitali, promuovendo l'impegno, gli obiettivi, e i risultati di Sogei, sostenendo e rafforzando i valori che motivano l'Azienda ad affrontare nuove sfide e raggiungere ulteriori traguardi.

Il *Sustainability Manager* si occupa quindi della comunicazione della sostenibilità aziendale verso l'esterno. Questo vuol dire che la rendicontazione di sostenibilità, insieme agli strumenti di pianificazione e controllo, consente di misurare e valorizzare le *performance* economiche, ambientali e sociali facilitando, attraverso l'adozione di una politica di comunicazione ampia, diffusa e trasparente, nonché il dialogo con gli interlocutori di riferimento. Comunicare in maniera trasparente le proprie azioni andando a creare un punto di vista orientato all'esterno è molto importante perché aiuta ad aumentare e migliorare il livello di percezione che l'opinione pubblica ha dell'azienda.

*Le attività di stakeholder engagement interne come avvengono? Attraverso questionari, interviste in profondità etc.? E quelle esterne?*

L'attività di *stakeholder engagement* è sicuramente un'attività importante ed è strettamente legata sia al *core business* di Sogei ma soprattutto è legata al discorso del cambiamento strutturale, quindi la cultura, alla consapevolezza sia a livello interno che esterno, si rivolge ai nostri *stakeholder* interni come dipendenti, partner di mercato e quindi i nostri consulenti e all'esterno ai nostri clienti istituzionali e cittadini. L'attività di SE va agganciata al *purpose* di Sogei che è "semplificare la vita di Noi cittadini" e questo si porta dietro anche l'attività di SE. Internamente abbiamo un piano di comunicazione che sviluppiamo sulle linee di attività della sostenibilità e che si articola in una serie di iniziative relativamente alla cultura è ad esempio importante andare a fare dei seminari interni sulla sostenibilità che abbiamo già fatto e altri che li stiamo organizzando in maniera ancora più specifica che racconteranno ai nostri colleghi, al management e a tutte le persone di Sogei qual è il percorso di sviluppo sostenibile dell'azienda. Utilizziamo i canali di comunicazione interna a nostra disposizione come l'intranet aziendale e tutte le altre piattaforme social di comunicazione interna che poggiano sull'intranet aziendale. È chiaro che un piano di comunicazione interna sulla sostenibilità è articolato anzitutto in una strategia, obiettivi e in attività. Quindi è stato lavorato e approvato dal vertice aziendale e lo stesso piano di SE, con le dovute modifiche e differenze, viene sviluppato, con dei criteri che poggiano sul principio della trasparenza, un piano di comunicazione della sostenibilità verso

l'esterno (per i cittadini). Lo SE si sviluppa per l'appunto attraverso la linea delle relazioni istituzionali, attraverso la linea della comunicazione istituzionale e la linea dell'analisi dei progetti che Sogei realizza per i suoi clienti. Si poggia su attività concrete perché noi la sostenibilità la intendiamo organizzata attraverso un modello che andiamo sviluppando con percorsi e individuazione di indicatori precisi avendo fatto un fatto un *assessment* aziendale di tutte le attività e alcune di queste sono comprese nel nostro piano aziendale. Esso prevede il driver della sostenibilità come uno dei driver orizzontali più importanti che attraversa tutte le attività dell'azienda.

Lo *stakeholder engagement* ti consente di creare un percorso di consapevolezza e di esportare anche il modello di sviluppo sostenibile dell'azienda che si articola in varie fasi e segmenti, per organizzare attività e coinvolgere i nostri clienti istituzionali nell'ambito della sostenibilità.

*Possiamo dunque affermare che avete un rapporto di cooperazione e collaborazione con l'area di Amministrazione, Finanza e Controllo?*

Sicuramente vi è una cooperazione ma non solo con l'area di AFC. Senza dubbio l'attività di Massimo è un'attività particolarmente strategica per Sogei, non solo perché è responsabile del controllo di gestione in azienda e di tutta una serie di attività che sta portando avanti e porterà avanti. Il suo impegno per la sostenibilità viene da una fede. La collaborazione e cooperazione parte dal vertice dell'Azienda in quanto crede fortemente nella tematica di sostenibilità.

Il nostro modello si sviluppa attraverso la creazione e l'incardinamento del *pillar* dello sviluppo sostenibile in una funzione aziendale che prevederà in seguito l'assunzione di ulteriori figure tecniche che servono per portare avanti tale progetto in maniera estremamente struttura con un piano d'azioni.

*Con riguardo alla certificazione B-Corp e alla trasformazione della forma giuridica, qual è il motivo per cui una società come Sogei sta affrontando questo percorso visto e considerando che è un percorso più caratteristico per quelle società che vogliono posizionarsi su un mercato privato rispetto al tema dell'attrazione di investimenti legati al mondo ESG?*

C'è molto da dire. In linea generale, come detto, la nostra mission e il nostro *purpose* si può sovrapporre esattamente a quelli che sono i temi legati alla sostenibilità intesa a 360 gradi, è un modo per Sogei di formalizzare questo aspetto all'interno del nostro statuto per dire chiaramente che non lavoriamo esclusivamente per creare un beneficio economico ma anche per raggiungere obiettivi di beneficio comune che sono già insiti nella mission che ci rappresenta però la formalizziamo perché vogliamo dare maggior enfasi e maggior corpo a prescindere dal fatto di attirare o meno investimenti di cui noi non abbiamo bisogno perché ci troviamo in un mercato particolare. L'acquisizione di questa certificazione e la trasformazione dello statuto risponde a questo obiettivo cioè rendere tangibile degli aspetti che sono "nascosti" (*invisible* e *intangible*)

all'interno della mission aziendale e che in questo modo rendiamo espliciti, andando a misurare e verificare esattamente nel concreto quello che abbiamo fatto: non saranno degli enunciati ma saranno proprio delle azioni. Trasformarsi in Società Benefit significa avere un responsabile di impatto incaricato ogni anno di produrre una relazione rispetto a quelli che sono gli obiettivi di beneficio comune cioè ai traguardi raggiunti rispetto a quegli obiettivi che ci siamo posti. È il nostro modo concreto di seguire questo argomento.

Lo facciamo da sempre ma è arrivato il momento di esplicitarlo per creare un beneficio anche sulle altre PA visto che siamo la prima società pubblica ad aver intrapreso questo tipo di percorso in maniera evidente ed è proprio questo il nostro valore aggiunto: provare, attraverso la nostra amministrazione di cui siamo parte perché siamo una società che opera sul modello dell'in-house *providing*, ad estendere il beneficio generato anche sulle altre amministrazioni sperando di riuscire a portare a bordo anche le altre PA sul modello che stiamo sperimentando e che abbiamo messo a terra. Siamo considerati una best practice all'interno del MEF visto che quest'ultima è la prima amministrazione pubblica del paese che già fa questo tipo di lavoro.

*Che tipo di modello di sostenibilità si dota Sogei per raggiungere gli obiettivi di Sviluppo Sostenibile? E come rientra in questo l'ottenimento della certificazione B-Corp e la trasformazione della forma giuridica?*

Il modello è un modello molto rigoroso, che si fonda su una sperimentazione guidata da una piattaforma scientifica che lavora con algoritmi e un metodo già sperimentato presente anche negli USA, a Los Angeles ma non ancora in Europa e questo ci rende gli unici che la usano. La sperimentazione è molto seria ed è volta a misurare il beneficio generato dai servizi e soluzioni digitali che noi, in termine di ambiente, di digitale, economici e sociali, progettiamo e sviluppiamo per i nostri clienti. Abbiamo intenzione di creare un percorso innovativo visto che le aziende private si organizzano in autonomia mentre la PA si muove su logiche diverse. La ragioneria italiana sta sviluppando dei parametri che vuole esportare sulla PA centrale, in particolare sui loro bilanci, e noi siamo inseriti all'interno di questo percorso perché vogliamo dare un contributo concreto.

Non abbiamo investitori privati pronti a scommettere i loro soldi sui di noi (Sogei) come nelle logiche di mercato privatistico ma se ci pensi abbiamo investitori che in maniera indiretta hanno investito su Sogei perché hanno dedicato una parte delle risorse prodotte attraverso la contribuzione fiscale che ognuno di noi dà allo Stato e poi è lo Stato che investe sulle nostre attività. Il fatto di andarci a misurare rispetto a questi temi significa rendere evidente di qual è il valore prodotto e trasferirlo all'esterno di Sogei verso poi quello che sono i nostri *stakeholder* di riferimento che sono alla fine azionisti indiretti e fissi di Sogei secondo una logica non privatistica ma appunto pubblica che comunque prevede che qualsiasi euro investito rispetto ad un'attività pubblica debba dare un ritorno e questo ritorno debba essere misurato.

Sogei sta andando in quella direzione. Essere una Società Benefit e avere la certificazione B-Corp sono ulteriori elementi per dimostrare qual è questo valore prodotto ossia questo ritorno dell'investimento fatto.

Diventa un modo per affermare in maniera forte che l'attività è permanente e va seguita, che produce delle verifiche tecniche con la relazione d'impatto del responsabile aziendale che riferisce direttamente al CDA e che di anno in anno accompagna questo percorso. È uno sforzo permanente dell'azienda e del suo azionista che ci permette di poterlo sviluppare.