

LUISS



Corso di laurea in Economia e Management

Cattedra: Pianificazione e Controllo

**Come integrare gli obiettivi di sostenibilità nella
prospettiva aziendale. Il caso ENEL.**

Prof.ssa Anna Maria Taccone

Giacomo Piacentini

252021

RELATORE

CANDIDATO

Anno Accademico 2022/2023

*Ai miei genitori che mi hanno sempre sostenuto,
nei momenti positivi e nelle difficoltà.
Alla mia famiglia che mi è stata sempre vicina.
Ai miei amici che mi hanno aiutato in questo percorso.
A mio nonno Mario.*

“Fino alla fine”

Indice

Introduzione	6
Capitolo 1: Sostenibilità ed impresa	9
1.1. Nascita ed evoluzione del concetto di sostenibilità	9
1.2 The Sustainable Development Goals	13
1.3 Un impegno per il futuro: il Green Deal	17
1.4 Dalla Corporate Social Responsibility allo Shared Value	20
1.5 I tre pilastri della sostenibilità	25
1.5.1 Profitto: Sostenibilità economica	25
1.5.2. Persone: Sostenibilità Sociale	28
1.5.3. Pianeta: Sostenibilità Ambientale	29
1.6 Dai tre pilastri ai Fattori ESG	31
1.7 Contesto normativo: cenni	38
1.7.1 1987: La prima fase	38
1.7.2 2000: Global Compact	39
1.7.3 Direttiva 2014/95 UE (Direttiva Barnier)	40
1.7.4 La situazione in Italia	43
1.7.5 L'ultima iniziativa europea: CSRD - Corporate Sustainability Reporting Directive	46
Capitolo 2: L'azienda sostenibile	50
2.1. L'Azienda sostenibile	50
2.2. La strategia	51
2.2.1. La Governance di Sostenibilità: il coinvolgimento del vertice	56
2.2.2. Il Comitato di Sostenibilità	57
2.3 La gestione caratteristica	61
2.4 Il controllo di gestione	62
2.5 Analisi degli Stakeholder	64
2.6 Gli obiettivi e gli strumenti di misurazione delle performance di sostenibilità	71
2.7 Il Piano di Sostenibilità: strumento di strategia	77
2.7.1 I Benefici del Piano di Sostenibilità	77
2.7.2 I Fattori chiave del Piano di Sostenibilità	80
2.8 La pianificazione della sostenibilità in Italia: il punto della situazione	85
Capitolo 3: Il piano di sostenibilità ENEL	87
3.1 ENEL S.P.A: Descrizione della società	87
3.2 Il modello organizzativo di Enel	91
3.3 La Governance di Sostenibilità	95
3.3.1. Il Comitato per la Corporate Governance e la Sostenibilità	97
3.4 L'analisi di materialità	99
3.5. Il piano strategico 2023–2025	105
3.5.1. Obiettivi finanziari	107

3.5.2 Obiettivi di sostenibilità e individuazione dei temi rilevanti	108
3.6 Il piano di sostenibilità	109
3.7 I Tre Pilastri della Sostenibilità nel piano Enel	112
3.7.1 Profitto: Sostenibilità economica.....	112
3.7.2 Pianeta: Sostenibilità ambientale.....	115
3.7.3 Persone: Sostenibilità sociale	119
<i>Conclusioni</i>	123
<i>Bibliografia</i>	127

Introduzione

Il tema della sostenibilità sta diventando sempre più centrale nella nostra società e ormai viene declinato in ogni ambito, da quello istituzionale a quello delle imprese.

Dopo oltre trenta anni, lo sviluppo sostenibile, secondo la definizione fornita dal rapporto Brundtland *“Soddisfare i bisogni della generazione presente senza compromettere quelli della generazione futura”*, è diventato un obiettivo imprescindibile non soltanto per la presa di coscienza che il modello di sviluppo tradizionale nel lungo termine porta al collasso dell’ecosistema terrestre, considerata la limitatezza delle risorse, ma anche perché nel mondo imprenditoriale si è compreso che una strategia improntata alla sostenibilità non rappresenta soltanto una scelta etica, ma una opportunità come ritorno in termini di profittabilità.

Questo cambio di passo viene imposto anche dagli obblighi di reporting introdotti a livello europeo che comportano per le aziende la necessità di definire una strategia di transizione verso modelli di business sostenibili.

In questa prospettiva il mondo dell’impresa ha compreso che la sostenibilità è anche *“un elemento fondamentale per creare resilienza e vantaggio competitivo a lungo termine”*, come evidenziano i risultati del dodicesimo *“CEO Study”* condotto dal Global Compact delle Nazioni Unite e Accenture¹ dal quale emerge che il 98% dei Chief Executive Officer di grandi multinazionali intervistati è concorde nel ritenere la sostenibilità un fattore cruciale per il loro ruolo e la loro responsabilità.

Includere nel proprio business, oltre la dimensione economica anche le dimensioni sociali ed ambientali con il fine di generare valore in una prospettiva di lungo periodo comporta per l’azienda l’integrazione dei temi della sostenibilità nella pianificazione strategica.

¹Per la stesura del rapporto, pubblicato nel gennaio 2023, sono stati intervistati più di 2.600 amministratori delegati in 128 Paesi e 18 settori industriali e sono state condotte oltre 130 interviste con amministratori delegati, presidenti e direttori delle aziende aderenti al Global Compact delle Nazioni Unite.

Il presente elaborato, partendo dall'esplorazione del concetto di sostenibilità, si propone di approfondire come una azienda possa avviare un processo di integrazione della sostenibilità nella pianificazione strategica.

Nel primo capitolo, iniziando con l'introduzione del concetto di sostenibilità dalla sua nascita se ne segue l'evoluzione arrivando fino ai *Sustainable development goals* di Agenda 2030 che coinvolge le imprese private come protagoniste del processo di raggiungimento dei target SDGs, in un percorso parallelo alla presa di coscienza delle imprese stesse sull'importanza della sostenibilità che culmina nel concetto di Valore Condiviso (Shared Value) che sancisce definitivamente il rapporto di interdipendenza tra il valore delle imprese e il benessere della società e dell'ambiente.

Viene illustrata la multidimensionalità della sostenibilità secondo l'approccio "Triple Bottom Line" ed i cosiddetti tre pilastri della sostenibilità - Persone, Pianeta e Profitti (PPP) – ed esposti i criteri ESG attraverso i quali viene misurata la sostenibilità di un investimento in ambito aziendale. Il capitolo si chiude con un breve *excursus* sull'evoluzione normativa fino alla recente iniziativa europea (Direttiva CSRD).

Il secondo capitolo si focalizza sul concetto di azienda sostenibile e sul processo da attivare affinché i concetti della sostenibilità vadano a permeare l'organizzazione aziendale, partendo dalle decisioni del vertice mediante l'integrazione degli obiettivi propri della sostenibilità nella corporate governance.

Vengono prese in considerazione le fasi di passaggio ad una compiuta governance di sostenibilità che postula il coinvolgimento attivo del vertice in un'azienda per poi passare ad una pianificazione che riguarda gli ambiti aziendali della gestione caratteristica e del controllo.

Nella pianificazione della sostenibilità, viene esaminato il processo di individuazione degli obiettivi condivisi correlati con gli SDGs, mediante l'analisi degli Stakeholder e gli strumenti di misurazione delle performance.

Infine, ci si concentra sul piano di sostenibilità, lo strumento che consente di integrare la sostenibilità nella strategia aziendale e che rappresenta l'*output* del processo di pianificazione, proponendo lo studio di un'ipotesi progettuale per la sua realizzazione. L'ultimo capitolo che analizza come caso concreto il Piano di Sostenibilità 2023-2025 del Gruppo Enel, si focalizza, sulla base di quanto esaminato nel secondo capitolo, sull'esame del processo di integrazione nella governance, sulle modalità di

individuazione degli obiettivi e sulle azioni pianificate in termini di sostenibilità, con particolare riferimento ai temi ritenuti rilevanti e agli obiettivi prefissati individuando la coincidenza degli stessi con i target SDGs.

Capitolo 1: Sostenibilità ed impresa

1.1. Nascita ed evoluzione del concetto di sostenibilità

Il concetto di sostenibilità, così come è conosciuto oggi e come verrà approfondito in questo lavoro, affonda le radici negli anni '60 del secolo scorso periodo storico nel quale comincia a formarsi una coscienza ecologica collettiva e le società, soprattutto quelle occidentali, iniziano a porsi il problema dell'antropizzazione ovvero dell'influenza dell'operato dell'uomo sull'ambiente e dunque sulle conseguenze, spesso irreversibili, che le trasformazioni e lo sfruttamento delle risorse naturali da parte dell'uomo hanno sullo habitat naturale.

Una crescente sensibilità a tali tematiche nasce dunque dall'esigenza di preservare l'ambiente naturale dallo sfruttamento indiscriminato delle risorse, nella sempre maggiore consapevolezza che non si tratta di disponibilità infinita ma, al contrario, destinata all'esaurimento.

In una prima fase il richiamo alle tematiche ecologiche costituisce il nucleo centrale del concetto di sostenibilità intesa come attenzione all'ambiente.

Nel 1962 Rachel Carson lancia un grido di allarme sulle conseguenze nell'ambiente dell'uso del DDT. La sua opera "Silent Spring" (la Primavera Silenziosa a causa della sempre minore presenza di uccelli sterminati dalle sostanze tossiche) - libro divenuto il manifesto di un nascente movimento ambientalista – si apre con una dedica² al vincitore del Premio Nobel per la Pace 1952, che recita «*ad Albert Schweitzer che disse "L'uomo ha perduto la capacità di prevenire e prevedere. Andrà a finire che distruggerà la Terra"*».

L'attenzione è concentrata sull'uomo e sulla società e le imprese vengono considerate soggetti da combattere che si difendono con iniziative che coinvolgono i sistemi di controllo e di gestione. L'approccio è lasciato ai singoli Stati e non vi è coinvolgimento attivo del sistema economico imprenditoriale.

Nel 1972 con la Conferenza di Stoccolma, per la prima volta si punta il *focus* sull'importanza di avviare un progetto di collaborazione internazionale che viene

² R. Carson "Silent spring" – 1962, Houghton Mifflin, prefazione.

ritenuto necessario per salvaguardare le risorse naturali nell'interesse di tutti³ In quel contesto oltre all'attenzione ai problemi (ed alla ricerca delle soluzioni) di natura ambientale sono emerse le problematiche di tipo sociale, economiche e relative allo sviluppo.

Il processo di sensibilizzazione nell'ambiente economico imprenditoriale comincia ad affermarsi negli anni '80 del secolo scorso e proprio in ambito economico si verifica il passaggio dal concetto di ecologia a quello di sostenibilità.

La radice di tale termine è da ricercare nel verbo latino "*sustinere*" che consente di valorizzare una duplice accezione: da un lato con riferimento al primo significato ovvero al concetto di supportare e dall'altro al significato sotteso ovvero quello di affrontare e resistere.

In ambito economico aziendale la prima definizione di sviluppo sostenibile è stata fornita nel 1987 dal Rapporto Brundtland pubblicato dalla Commissione Mondiale su Ambiente e Sviluppo che ne parla in termini di "*development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs*"⁴

Con il rapporto Brundtland si comincia a pensare in termini di integrazione tra le strategie di sviluppo e strategie di conservazione dell'ambiente. Si è giunti dunque al concetto di «sustainable development»⁵, tradotto successivamente con «sviluppo sostenibile» con la conseguente definizione «Lo sviluppo sostenibile è quello sviluppo che consente alla generazione presente di soddisfare i propri bisogni senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri».

Partendo da una definizione incentrata prevalentemente sugli aspetti ecologici, il concetto di sostenibilità si evolve quindi *pari passu* con la presa di coscienza delle società e dell'ambiente economico aziendale approdando ad un significato più complesso che riguarda non solo la dimensione ambientale, ma anche quella economica e sociale. Si tratta di tre aspetti inscindibili tra di loro, sui quali – è ormai convinzione consolidata – si basa il concetto di sviluppo, progresso e benessere e tra i quali non sono poste priorità.

³ Declaration of the United Nations Conference on the Human Environment, Stockholm 1972

⁴ Our Common Future - Report of the World Commission on Environment and Development, United Nation, 1987, I

⁵ Our Common Future - Report of the World Commission on Environment and Development, United Nation, 1987, I,3

Dopo la pubblicazione del Rapporto Brundtland, si svilupparono soprattutto in ambito accademico le interpretazioni del concetto di sostenibilità. In particolare, nel mettere a fuoco i tre settori caratteristici indicati nel Rapporto, si iniziò ad utilizzare l'espressione Three Pillars⁶.

L'accademico ed economista inglese Edward Barbier⁷, nell'effettuare un'analisi comparata tra le principali concezioni di economia, classica e marxista, con il concetto di economia sostenibile cercò di produrre una sintesi grafica della prima definizione di sostenibilità secondo il concetto emerso nel Rapporto Brundtland sviluppandone una rappresentazione che, attraverso il diagramma di Venn, mette in evidenza le relazioni tra le tre matrici fondamentali (Three Pillar).

Le tre dimensioni dello sviluppo sostenibile sono rappresentate dai tre cerchi che si sovrappongono individuando aree di interrelazione che rappresentano l'area di contestuale raggiungimento della sostenibilità nei tre settori.

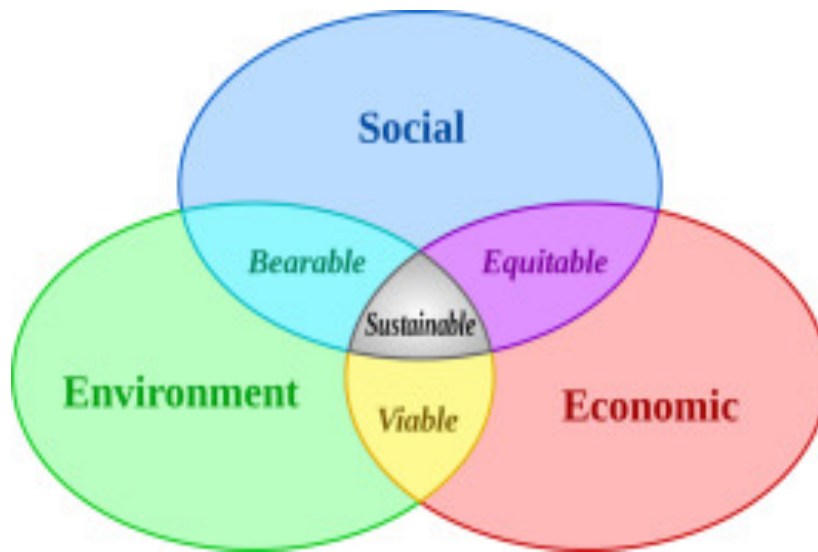
Secondo l'impostazione classica che ha come obiettivo la massimizzazione del profitto l'area principalmente coinvolta è quella economica, mentre l'approccio marxista amplia la visione considerando l'interrelazione tra i campi di azione economico e sociale, senza considerare la sfera ambientale.

L'approccio all'economia sostenibile privilegia il campo dato dalla sovrapposizione dei tre elementi.

⁶ Global sustainability: toward definition (Brown et al., 1987):

⁷ Edward B. Barbier - The Concept of Sustainable Economic Development – Environmental Conservation Vol. 14, Cambridge University Press, 1987

Fig. 1 – Venn diagram of sustainability



(fonte: https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Sustainable_development.svg)

La successiva tappa del percorso di riconoscimento dell'importanza della sostenibilità e della necessità di individuare strategie di sviluppo sostenibili porta alla Conferenza ONU sull'Ambiente e lo Sviluppo di Rio de Janeiro del 1992 che introduce l'Agenda 21 ovvero un programma d'azione globale in tutti i settori dello sviluppo sostenibile che si articola in 27 principi con i quali vengono definiti diritti e obblighi delle nazioni, introduce i principi di causalità e di prevenzione e riconosce come base fondamentale per uno sviluppo sostenibile, tra le altre, le azioni quali la lotta alla povertà, una politica demografica adeguata, la riduzione dei modi di produzione e consumo non sostenibili⁸.

Si assiste ad un processo evolutivo del concetto di sostenibilità ed alla trasformazione del sistema economico che assume il punto di vista della sostenibilità come nuovo obiettivo da integrare a quello della massimizzazione del profitto.

⁸ Rapporto della Conferenza delle Nazioni Unite sull'ambiente e lo Sviluppo (Rio de Janeiro, 3-14 Giugno 1992)

1.2 The Sustainable Development Goals

Con AGENDA 2030 per lo Sviluppo Sostenibile promossa dall'ONU nel 2015 e sottoscritta dai governi dei 193 Paesi membri delle Nazioni Unite, si completa questo percorso e si arriva al coinvolgimento al processo di sviluppo sostenibile di tutti gli attori interessati, Stati, cittadini, imprese, attraverso un programma di azione che pone 17 obiettivi di sviluppo sostenibile interconnessi tra loro (*Sustainable development goals* - SDGs nell'acronimo inglese), e 169 Target che li sostanziano, approvati dalle Nazioni Unite da raggiungere entro il 2030⁹.

Con l'Agenda 2030 vengono sostituiti i *Millennium Development Goals (MDGs)*¹⁰, adottati nel settembre del 2000 da 193 Paesi e raggiunti solamente in modo parziale.

Gli SDGs si differenziano dai MDGs, principalmente sui seguenti aspetti:

- gli *SDGs* si rivolgono a tutti gli Stati, a prescindere dal livello di sviluppo da questi raggiunto, mentre gli *MDGs* erano destinati esclusivamente ai Paesi in via di Sviluppo;
- mentre gli *MDG* erano stati individuati unilateralmente dalle Nazioni Unite e assegnati “dall’alto” agli Stati membri, gli *SDGs* sono stati definiti su base allargata attraverso la partecipazione degli Stati delle Nazioni Unite ai lavori di creazione degli obiettivi stessi.
- i nuovi obiettivi per il 2030, sono indirizzati a diverse categorie di attori oltre governi e istituzioni, società civile, organizzazioni no profit anche le imprese private poiché si vuole dare una spinta al coinvolgimento del mondo del business al quale viene riconosciuto un ruolo determinante per lo sviluppo sostenibile.

Per tutto il periodo dell'Agenda 2030 è previsto un monitoraggio per verificare i livelli di raggiungimento degli obiettivi. A tale riguardo è stato individuato un organo di controllo Gruppo di Lavoro Aperto sugli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile 28 che

⁹ [Goal e Target: obiettivi e traguardi per il 2030 - Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile \(asvis.it\)](https://www.asvis.it/it/goal-target-obiettivi-e-traguardi-per-il-2030-allianza-italiana-per-lo-sviluppo-sostenibile)

¹⁰ Gli obiettivi di sviluppo del millennio (Millennium Development Goals, MDGs) erano una serie di otto obiettivi di sviluppo di carattere politico-sociali definiti da tutti i 193 membri dell'ONU. I target sono stati sottoscritti nel settembre del 2000 per essere raggiunti entro il 2015 e affrontavano alcune delle principali problematiche del nostro pianeta, mirando al raggiungimento di uno sviluppo sostenibile e inclusivo.

ha definito gli obiettivi, individuando anche gli indicatori per la valutazione dei progressi raggiunti.

Si riporta lo schema di sintesi degli obiettivi e dei simboli che li rappresentano così come forniti dall'Agenda 2030:

Fig. 2 - The 17 GOALS (Agenda 2030)



(Fonte: [THE 17 GOALS | Sustainable Development \(un.org\)](https://www.un.org/sustainabledevelopment/))

Gli SDGs sono (United Nations, 2015)¹¹:

Obiettivo 1 - sconfiggere la povertà: porre fine alla povertà in tutte le sue forme, ovunque;

Obiettivo 2 - sconfiggere la fame: porre fine alla fame, garantire la sicurezza alimentare, migliorare la nutrizione e promuovere un'agricoltura sostenibile;

Obiettivo 3 - buona salute: garantire una vita sana e promuovere il benessere di tutti a tutte le età;

Obiettivo 4 - istruzione di qualità: garantire a tutti un'istruzione inclusiva e promuovere delle opportunità di apprendimento permanente eque e di qualità;

Obiettivo 5 - parità di genere: emancipazione delle donne e ragazze;

Obiettivo 6 - acqua pulita e servizi igienico-sanitari: garantirne a tutti la disponibilità e la gestione sostenibile;

¹¹ *Ibidem*

Obiettivo 7 - energia rinnovabile e accessibile: assicurare la disponibilità di servizi energetici accessibili, affidabili, sostenibili e moderni per tutti;

Obiettivo 8 - buona occupazione e crescita economica: promuovere una crescita economica inclusiva, sostenibile e un'occupazione produttiva e un lavoro dignitoso per tutti;

Obiettivo 9 - innovazione e infrastrutture: costruire nuove infrastrutture solide, promuovere l'industrializzazione inclusiva e sostenibile e favorire l'innovazione;

Obiettivo 10 - ridurre le disuguaglianze: sia all'interno del singolo paese sia tra Stati;

Obiettivo 11 - città e comunità sostenibili: creare città sostenibili e insediamenti umani che siano inclusivi, sicuri e solidi;

Obiettivo 12 - utilizzo delle risorse: garantire modelli di consumo e produzione sostenibili;

Obiettivo 13 - lotta contro il cambiamento climatico: adottare misure urgenti per combattere il cambiamento climatico e le sue conseguenze;

Obiettivo 14 - utilizzo sostenibile del mare: conservare e utilizzare in modo sostenibile gli oceani, i mari e le risorse marine per uno sviluppo sostenibile;

Obiettivo 15 - utilizzo sostenibile della terra: proteggere, ristabilire e anche promuovere l'utilizzo sostenibile degli ecosistemi terrestri, gestire le foreste in modo sostenibile, combattere la desertificazione, bloccare il degrado del suolo e arrestare la perdita di biodiversità;

Obiettivo 16 - pace e giustizia: promuovere lo sviluppo sostenibile e rafforzare gli strumenti di attuazione e rivitalizzare il partenariato globale per lo sviluppo sostenibile.

Obiettivo 17 - partnership: rafforzare le modalità di attuazione e rilanciare il partenariato globale per lo sviluppo sostenibile.

Viene assunto l'impegno a "lavorare instancabilmente per la piena implementazione di quest'Agenda entro il 2030. Riconosciamo che sradicare la povertà in tutte le sue forme e dimensioni, inclusa la povertà estrema, è la sfida globale più grande ed un requisito indispensabile per lo sviluppo sostenibile. Ci impegniamo nel raggiungere lo sviluppo sostenibile nelle sue tre dimensioni – economica, sociale e ambientale – in maniera equilibrata e interconnessa. Partiremo inoltre dalle conquiste degli

*Obiettivi di Sviluppo del Millennio e mireremo a portare a termine le loro questioni irrisolte*¹².

Nel riconoscere che ciascun Paese ha una diversa capacità di impostare e raggiungere gli obiettivi, le azioni da intraprendere non sono imposte ma viene lasciata ai singoli Stati la possibilità di individuare linee di condotta e di azione idonee per il raggiungimento degli obiettivi da fissare ciascuno a livelli ritenuti raggiungibili.

Come detto, anche gli operatori economici privati sono chiamati a raggiungere gli obiettivi prefissati e, dunque, a considerare non solo l'impatto economico delle scelte di business ma anche quello sociale e ambientale integrando tali obiettivi nella propria vision strategica. Si tratta di una novità significativa posto che fino alle precedenti iniziative le tematiche di sostenibilità erano ritenute appannaggio degli Stati e quindi con un coinvolgimento delle amministrazioni pubbliche.

L'Agenda 2030 inserisce infatti esplicitamente le imprese private quali attori protagonisti del processo di raggiungimento degli SDGs. In particolare il Goal 8 prevede lo sviluppo di politiche che favoriscano la nascita e la crescita delle micro, piccole e medie imprese, anche attraverso l'accesso ai servizi finanziari, il Goal 9 che vuole favorire l'accesso dei piccoli industriali e di altre imprese, in particolare nei paesi in via di sviluppo, ai servizi finanziari, con riferimento anche all'integrazione nelle catene e nei mercati di valore ed esplicitamente incoraggiando nel Goal 12 *“le imprese, soprattutto le aziende di grandi dimensioni e transnazionali, ad adottare pratiche sostenibili e integrare le informazioni sulla sostenibilità nelle loro relazioni periodiche”*.

Viene, dunque, affrontato il tema della sostenibilità su scala globale, mostrando tra le sue caratteristiche non solo la trasversalità, ma anche la complementarità tra attori pubblici, privati e società civile nell'ideazione e attuazione di azioni per la realizzazione degli SDGs, nella convinzione evidentemente che solo mediante uno sforzo congiunto sia possibile realizzare un modello di sviluppo economico, sociale e umano che non solo riduca le disuguaglianze e promuova modelli di produzione e consumo responsabili, ma anche riesca comunque ad assicurare una crescita economica.

¹² Trasformare il nostro mondo: l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile - Risoluzione adottata dall'Assemblea Generale il 25 settembre 2015

Agenda 2030 rappresenta il punto di approdo di un processo di presa di consapevolezza che la realizzazione di un nuovo modello di crescita economica e la definizione delle problematiche legate alla sostenibilità non possano trovare concreta attuazione senza il contributo delle imprese private per le quali collegare le proprie strategie con le priorità globali può rappresentare un'opportunità.

La riprova del coinvolgimento del settore privato nelle tematiche di sostenibilità è data in Italia dall'iniziativa del Manifesto di Confindustria sulla Sostenibilità ¹³ che, inglobando le sfide dei Sustainable Goals, propone un decalogo finalizzato a declinare questi obiettivi in maniera più concreta e tangibile, proiettandoli verso la società civile (ad esempio incoraggiando le scuole, le Business School e le Università a sviluppare una cultura della sostenibilità come modello di comportamento per le imprese).

Infine, un ruolo importante viene assegnato anche alla finanza pubblica internazionale *“nel completare gli sforzi dei paesi al fine di mobilitare le risorse pubbliche a livello domestico, specialmente nei paesi poveri e quelli più vulnerabili con risorse domestiche limitate. Un uso importante della finanza pubblica internazionale, incluso l'aiuto pubblico allo sviluppo (APS), è quello di attivare la mobilitazione di risorse supplementari da altre fonti sia pubbliche che private”*¹⁴ oltre a *“supportare, in linea con i loro mandati, l'autonomia politica di ogni paese, in particolare dei paesi in via di sviluppo”*¹⁵

1.3 Un impegno per il futuro: il Green Deal

La Commissione europea nel Dicembre 2011 ha adottato (con presa d'atto del Consiglio europeo) un pacchetto di misure strategiche funzionali alla cosiddetta “transizione verde” europea, con l'obiettivo di arrivare alla neutralità climatica entro il 2050.

¹³ La responsabilità sociale per l'industria 4.0 Manifesto di Confindustria per le Imprese che cambiano per un Paese più sostenibile, gennaio 2018

¹⁴ Trasformare il nostro mondo: l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile - Risoluzione adottata dall'Assemblea Generale il 25 settembre 2015, art. 43

¹⁵ *ibidem* art. 44

Si tratta di nuove disposizioni normative e investimenti – per rendere più sostenibili e meno dannosi per l'ambiente la produzione di energia e lo stile di vita dei cittadini europei ¹⁶

Il Green Deal europeo è definito¹⁷ come “una nuova strategia di crescita mirata a trasformare l'UE in una società giusta e prospera, dotata di un'economia moderna, efficiente sotto il profilo delle risorse e competitiva che nel 2050 non genererà emissioni nette di gas a effetto serra e in cui la crescita economica sarà dissociata dall'uso delle risorse.

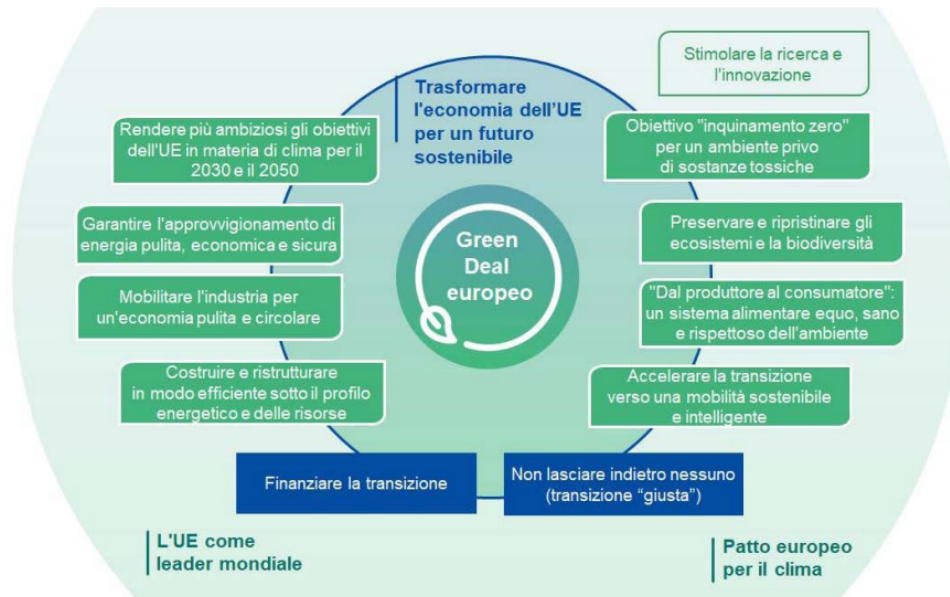
Essa mira inoltre a proteggere, conservare e migliorare il capitale naturale dell'UE e a proteggere la salute e il benessere dei cittadini dai rischi di natura ambientale e dalle relative conseguenze. Allo stesso tempo, tale transizione deve essere giusta e inclusiva. Deve mettere al primo posto le persone e tributare particolare attenzione alle regioni, alle industrie e ai lavoratori che dovranno affrontare i problemi maggiori. Poiché la transizione determinerà cambiamenti sostanziali, la partecipazione attiva dei cittadini e la fiducia nella transizione sono fondamentali affinché le politiche possano funzionare e siano accettate. È necessario un nuovo patto che riunisca i cittadini, con tutte le loro diversità, le autorità nazionali, regionali, locali, la società civile e l'industria, in stretta collaborazione con le istituzioni e gli organi consultivi dell'UE”.

Viene fissata una tabella di marcia iniziale delle politiche e misure principali necessarie per realizzare il Green Deal europeo, da aggiornare in corso d'opera in relazione all'andamento delle iniziative

¹⁶ [Il Green deal europeo - AREA PUBBLICA - CONSOB](#)

¹⁷ Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale europeo e al Comitato delle regioni [il green deal europeo.com/2019/640 final](https://green-deal.ec.europa.eu/green-deal-2019-640-final)

Fig. 3 – I macro-obiettivi del Green Deal



(fonte: Commissione europea COM (2019) 640 Final)

In sintesi, si prevede di perseguire gli obiettivi come illustrati in figura 7 mediante le seguenti azioni:

- I. Rendere più ambiziosi gli obiettivi dell'UE in materia di clima per il 2030 e il 2050 con la previsione di alzare al 50-55%, il taglio di emissioni di gas-serra al 2030 e la definizione di una legge europea per la neutralità climatica al 2050;
- II. Garantire l'approvvigionamento di energia pulita, economica e sicura, in coerenza con il processo di riduzione delle emissioni, con priorità all'efficienza energetica, garantendo prezzi accessibili per consumatori e imprese, in un mercato europeo interconnesso e digitalizzato;
- III. Mobilitare l'industria per un'economia pulita e circolare, prevedendo una strategia industriale dell'UE, un nuovo piano per l'economia circolare, l'utilizzo delle tecnologie digitali come strumento per il conseguimento degli obiettivi di sostenibilità del Green Deal;
- IV. Costruire e ristrutturare in modo efficiente sotto il profilo energetico e delle risorse favorendo l'avvio di un'“ondata di ristrutturazioni” di edifici

- pubblici e privati, per far fronte alla duplice sfida dell'efficienza energetica e dell'accessibilità economica dell'energia;
- V. Accelerare la transizione verso una mobilità sostenibile e intelligente, nella direzione della neutralità climatica e della riduzione dell'inquinamento dell'aria soprattutto nelle città, anche attraverso la multi-modalità automatizzata e interconnessa e la diffusione di combustibili alternativi sostenibili;
 - VI. Progettare un sistema alimentare giusto, sano e rispettoso dell'ambiente "Dal produttore al consumatore" (from farm to fork), con l'obiettivo di divenire riferimento mondiale per la sostenibilità, attraverso una strategia specifica coerente anche con il principio dell'economia circolare;
 - VII. Preservare e ripristinare gli ecosistemi e la biodiversità, definendo una nuova strategia per la biodiversità che assicuri che l'UE svolga un ruolo fondamentale per l'arresto della perdita di biodiversità a livello internazionale nelle prossime negoziazioni 2020 della Convenzione per la diversità biologica, perseguendo il principio che tutte le politiche dell'UE contribuiscano a preservare e ripristinare il capitale naturale europeo;
 - VIII. Obiettivo "inquinamento zero" per un ambiente privo di sostanze tossiche, con l'adozione nel 2021 di uno specifico piano d'azione, con la finalità di coniugare una migliore tutela della salute e dell'ambiente, stimolando la capacità d'innovazione e una maggiore competitività a livello mondiale.

1.4 Dalla Corporate Social Responsibility allo Shared Value

Con gli obiettivi di Agenda 2030 si afferma come fondamentale il principio del coinvolgimento del settore economico e si diffonde il concetto di Corporate Social Responsibility (CSR) o Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI), già ampiamente presente, inteso come presa di coscienza da parte delle organizzazioni aziendali della propria responsabilità nel perseguimento degli obiettivi in un'ottica di sostenibilità ovvero nel rispetto dell'ambiente e del territorio di riferimento ed in linea con gli interessi sociali.

Si tratta dello sviluppo di un concetto introdotto nel 1953 da Howard Bowen ¹⁸ *“La RSI fa riferimento agli obblighi degli uomini di affari di perseguire quelle politiche, prendere quelle decisioni, o seguire quelle linee di azione auspicabili in termini di obiettivi e valori della nostra società.”* che nel tempo si è arricchito di significato, passando dalla responsabilità del singolo (Bowen parla infatti della responsabilità sociale del businessman) a quella della organizzazione aziendale così come definito dall’Unione Europea ovvero *“la responsabilità delle imprese per gli impatti che hanno sulla società”*¹⁹ in un’ottica di soddisfare le esigenze del proprio target e gestendo le aspettative degli stakeholders (personale, fornitori, ma anche la comunità locale di riferimento), nel rispetto dei vincoli ambientali attraverso un uso consapevole ed efficiente delle stesse.

Il ruolo attivo e propositivo delle imprese in termini di responsabilità sociale e lo stretto collegamento tra RSI e sostenibilità è stato approfondito in letteratura fino ad arrivare all’enucleazione dei fattori che la caratterizzano. Si parla di ruolo attivo in quanto in tema di responsabilità e, conseguentemente, di sostenibilità l’impresa non si limita a osservare e seguire le disposizioni normative – che sono certamente base e spunto dell’attività – ma inserisce un elemento di volontarietà ²⁰ in quanto viene osservato che le imprese sono portate ad incorporare le disposizioni legislative, portando il proprio operato in tema di responsabilità sociale ben oltre quanto prescritto dalla legge. In questo modo il comportamento sociale dell’impresa si caratterizza per essere assunto come libera scelta e non come coercizione dettata dalla necessità di ottemperare agli obblighi di legge.

In un saggio sull’evoluzione della RSI ²¹, viene evidenziata come elemento qualificante, oltre la volontarietà intesa come intenzione di andare oltre le prescrizioni normative, anche lo stretto rapporto con la sostenibilità essendo la RSI un fattore chiave dello *“sviluppo sostenibile”* sempre nell’accezione sopra enunciata ripresa dal Rapporto Brundland.

¹⁸ Social responsibilities of businessman, Howard Bowen, 1957

¹⁹ Comunicazione UE n. 681 del 2011

²⁰ S. Pogutz, L’impresa responsabile e la comunità intraprendente. Responsabilità sociale, territorio e piccole imprese in rete – 2007, saggio Bocconi

²¹ M. Verde, Responsabilità sociale di impresa: un inquadramento teorico – 2013, Giappichelli

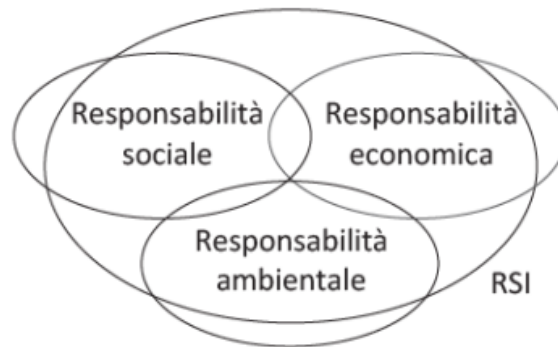
Secondo una concezione oramai consolidata, la RSI si sviluppa secondo quello che viene l'approccio "Triple Bottom Line" o "Triplice Approccio"²². Si tratta di un concetto articolato dall'economista inglese John Elkington che valorizza l'impresa in un'ottica multidimensionale basandosi sulle tre dimensioni dell'attività economica che partendo dall'obiettivo del raggiungimento del profitto, tiene anche in considerazione tutto il mondo che la circonda e i portatori di interesse (stakeholders) esterni ed interni ad essa ponendosi dunque come obiettivo il rispetto dei diritti dei lavoratori, della comunità e la tutela dell'ambiente. Proprio con riguardo a tale aspetto, il "Triplice Approccio" arriva ad inglobare il concetto di sviluppo sostenibile nella valutazione delle performance ambientali, attraverso indicatori e target ambientali.

Lo schema di Elkington del "Triplice Approccio", sintetizzabile in "PPP" (*Planet, People, Profit*), dunque evidenziava come interesse preminente per le imprese fosse l'operare nel contesto economico di riferimento ponendo in essere comportamenti ed assumendo strategie mirate alla protezione, potenziamento e valorizzazione delle tre dimensioni di riferimento ovvero l'ambiente (*Planet*), la società (*People*) e, ovviamente, gli obiettivi economico-finanziari (*Profit*). Ciò nella convinzione che con tale approccio unitario e multidimensionale l'impresa riesce a creare valore massimizzando i profitti e creando relazioni con una maggiore attrattiva per gli investitori e i clienti. Tale approccio ha riflessi positivi anche all'interno dell'azienda in quanto comporta la creazione di una consapevolezza delle problematiche collegate alla sostenibilità nelle sue varie accezioni. Un triplo impatto positivo dell'impresa sui risultati economici, sulla società e sull'ambiente produce, secondo la teoria di Elkington un aumento del valore dell'impresa stessa dato dall'insieme del valore prodotto per gli azionisti, sociali e ambientali.

La teoria di Elkington del "Triplice Approccio" in termini di responsabilità può graficamente rappresentarsi come segue

²² J. Elkington, *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business* – 1997, Oxford Capstone Publishing

Fig.4 - Il triplice approccio (RSI)



(fonte: M. Verde, Responsabilità sociale di impresa: un inquadramento teorico – 2013, Giappichelli)

Da un punto di vista grafico è immediato apprezzare che il diagramma di Venn sulla sostenibilità e il grafico della RSI risultano sostanzialmente simili, essendo infatti i concetti sottostanti strettamente correlati ed inscindibili.

A questa conclusione è giunta dunque la Commissione Europea che definisce²³ il “Triplice Approccio” come la *“Concezione secondo la quale le prestazioni globali di un’impresa devono essere misurate in funzione del suo contributo combinato alla prosperità, alla qualità dell’ambiente e al capitale sociale”*.

Inoltre, la Commissione Europea definisce la responsabilità sociale d’impresa come *“l’integrazione su base volontaria delle preoccupazioni sociali ed ambientali delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate al di là delle prescrizioni legali e degli obblighi contrattuali”*²⁴

Pertanto, partendo da queste definizioni la sostenibilità può essere qualificata secondo tre direttrici: quella **economica**, intesa come riferimento alla capacità di generare ricchezza e massimizzare il risultato economico; quella **sociale**, come responsabilità nei confronti degli stakeholders interni ed esterni all’organizzazione; quella **ambientale**, nel senso di attenzione e rispetto dell’ambiente in cui si opera. Nei paragrafi seguenti verranno analizzate tali tre dimensioni.

²³ LIBRO VERDE Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, Commissione delle Comunità Europee, 2001

²⁴ *Ibidem*

Questo rapporto di interdipendenza tra il valore delle imprese e il benessere della società e dell'ambiente in cui operano è stato messo in evidenza nel 2011 nell'ormai famoso articolo pubblicato sulla Harvard Business Review a cura di M. Porter e M. Kramer²⁵ che introdusse il concetto di Valore Condiviso (Shared Value) definendolo come riferimento *“all’insieme delle politiche e delle pratiche operative che rafforzano la competitività di un’azienda, migliorando nello stesso tempo le condizioni economiche e sociali della comunità in cui essa opera”*²⁶. Questa nuova concezione supera il concetto di Responsabilità sociale dell’Impresa ed i modelli tradizionali a questa collegati in quanto si basa sulla stretta dipendenza tra gli obiettivi delle aziende, intesi in termini di profitto e competitività, ed il benessere del contesto esterno nel quale opera - comunità e ambiente e perché sostiene che soltanto attraverso un approccio capitalistico alla risoluzione dei problemi sociali e ambientali si possono efficacemente valorizzare gli aspetti sociali ed ambientali.

Viene accentuato il ruolo innovativo dell’azienda quale attore strategico che, ponendosi in una prospettiva diversa, acquisisce la consapevolezza che il Valore Condiviso, proprio per la stretta dipendenza tra competitività dell’impresa e benessere sociale, rappresenta un obiettivo strategico da perseguire per raggiungere i risultati economico-finanziari prefissati in considerazione della stretta interdipendenza con i fattori ambiente e società.

Da qui nasce la necessità di elaborare strategie che consentano di integrare le “Tre P” nella pianificazione strategica dell’impresa con l’intento di generare valore in termini di ricchezza, progresso, benessere diffuso.

L’approccio di Porter e Kramer pare dunque superare la definizione fornita dalla Commissione Europea, tramite la definizione della nuova Strategia di Responsabilità Sociale 2011-2014 ossia: *“the responsibility of enterprises for their impacts on society”*²⁷

²⁵ [Creating Shared Value \(hbr.org\)](#) by [Michael E. Porter](#) and [Mark R. Kramer](#) (Jun-Feb 2011)

²⁶ *Ibidem*: “The concept of shared value can be defined as policies and operating practices that enhance the competitiveness of a company while simultaneously advancing the economic and social conditions in the communities in which it operates. Shared value creation focuses on identifying and expanding the connections between societal and economic progress”

²⁷ Communication n. 681 from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility, European Commission Brussels, 25.10.2011

Questo significa che l'operatività delle imprese può generare in maniera non controllata e anche se non c'è volontarietà impatti sulla società che possono essere di varia natura ad esempio "multidimensionali" che significa fare riferimento alle dimensioni economiche, sociali e ambientali, come sopra indicato e descritto da Elkington, positivi o negativi.

Se il concetto di RSI nasce come iniziativa volontaria dell'impresa che si autoregolamenta in linea con il quadro generale di riferimento della sostenibilità, nel tempo come vedremo nel paragrafo 1.6 la progressiva presa di coscienza a livello di istituzioni internazionali e comunitarie ha comportato l'introduzione di obblighi e prescrizioni normative che hanno spinto le aziende verso una necessaria e più convinta compliance a livello sociale ed ambientale.

L'evoluzione del concetto di sostenibilità porta a concludere che l'impatto generato dalle imprese deve essere preso in considerazione analizzando i suoi tre aspetti principali: la sostenibilità economica, la sostenibilità sociale e la sostenibilità ambientale.

Di seguito verranno analizzate tali dimensioni imprescindibili della sostenibilità

1.5 I tre pilastri della sostenibilità

1.5.1 Profitto: Sostenibilità economica

Con l'espressione "Sostenibilità Economica" si intende la creazione di un'economia volta a proteggere e tutelare l'ambiente e tutte le forme di vita che lo popolano, senza ovviamente andare a trascurare l'obiettivo primario delle aziende, ossia quello di realizzare profitto. Di conseguenza, in un'economia sostenibile si realizza lo sviluppo della società, sia dal punto economico che sociale, che sociale ed ambientale. Alla base di questa teoria, c'è la convinzione che le risorse utilizzate debbano potersi rigenerare al fine di essere disponibili anche per le generazioni future.

In un'economia sostenibile, fondamentale è il concetto di patrimonio condiviso, di cui non fanno parte solo le risorse ambientali, ma riguarda tutte le forme di diversità sulla Terra, che di fatto sono il cuore dello sviluppo sociale. Il concetto base di un'economia

sostenibile è quindi la necessaria capacità del “sistema Terra” di ripristinare e restituire le energie utilizzate per assicurarle anche a chi ne avrà bisogno in futuro.

È qui che si inserisce il concetto di “economia circolare”, viene introdotto per la prima volta nel 1976 da Walter Stahel e Geneviève Reday in un rapporto presso la Commissione Europea intitolato “*The Potential for Substituting Manpower for Energy*” con il fine di sottolineare la possibilità di andare a creare un’economia circolare e andarne a spiegare l’impatto che avrebbe sulla creazione di posti di lavoro, risparmio di risorse e riduzione dei rifiuti.

“L’economia circolare è un modello di produzione e consumo che implica condivisione, prestito, riutilizzo, riparazione, ricondizionamento e riciclo dei materiali e prodotti esistenti il più a lungo possibile.”²⁸

Fig. 5 – L’economia Circolare



(fonte: <https://blog.web2emotions.com/sostenibilita/la-sostenibilita-economica-alla-base-dello-sviluppo/>)

²⁸ Jobs for Tomorrow: The Potential for Substituting Manpower of Energy, by Walter R. Stahel and Geneviève Reday, 1981

Ne derivano di conseguenza tre pilastri fondamentali su cui si fonda l'intero concetto di economia circolare:

- L'impegno nel mantenere il più a lungo possibile i materiali all'interno del ciclo produttivo.
- Utilizzare il minor numero possibile di risorse all'inizio del processo produttivo e limitare anche la produzione di nuove materie prime, andando a riciclare quelle già esistenti.
- Minimizzare la produzione di rifiuti (ovvero prodotti ed energia che inizialmente vengono scartati, eliminati o sprecati).

Ciò che caratterizza dunque i modelli di economia circolare è il fatto che non considerino solo gli impatti ambientali, ma anche tutti i fattori economici e di business. L'economia circolare quindi avvantaggia la continuità operativa aziendale, ed i vari benefici che quest'ultima a sua volta porta; ciò avviene poiché a fronte vi è il modello dell'economia lineare, che è più instabile ed insicuro a causa dell'improvvisa e difficile da pronosticare oscillazione dei prezzi, della scarsità di materie prime e delle eventuali difficoltà di fornitura (ne è un esempio il recente caso della nave Evergreen, rimasta bloccata nel marzo 2022 nel Canale di Suez e che causò il blocco del 12% della merce globale per circa una settimana)²⁹.

Nel modello dell'economia circolare si sposa perfettamente l'idea di economia sostenibile, che appunto mira a creare una serie di vantaggi sociali, economici e ambientali per tutta la collettività, andando a coinvolgere tutte le fasi della filiera produttiva andando a stimolare una crescita ed un miglioramento continuo in tutte le fasi produttive, quali produzione, progettazione, riciclo, raccolta, consumo, distribuzione, ecc. L'attuale modello economico lineare per decenni è rimasto fossilizzato sulla produzione di nuove materie prime, causando così grandi rischi a livello ambientale e dando vita così continue problematiche sociali.

Un modello di economia circolare si pone infatti come modello da seguire al fine di limitare i rischi sopraelencati. In quest'ottica si può realizzare una sostenibilità economica.

²⁹ www.ispionline.it/it/ Commercio: dopo Suez quale futuro per la globalizzazione, pubblicazione 1 Aprile 2021

1.5.2. Persone: Sostenibilità Sociale

Quando si parla di “Sostenibilità Sociale” si intende il complesso di azioni finalizzate alla costruzione di una società più etica, andando a creare un nuovo modello di sviluppo che sia in grado di superare le disuguaglianze sociali e le problematiche occupazionali connesse. A tale proposito la Sostenibilità Sociale comporta una pluralità di misure che si ripercuotono in particolar modo a livello giuridico e sul piano economico culturale.

Come visto, il concetto di Sostenibilità Sociale è stato introdotto per la prima volta nel Rapporto Brundtland (1987), all’interno del quale veniva definito come *“Lo sviluppo che soddisfa le necessità della generazione presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di fare lo stesso”*³⁰. Il tutto coincide quindi con il diritto di ogni essere umano di poter vivere in un contesto ambientale e socioeconomico che permetta di esprimere la sua individualità. Consolidando quindi la coesione sociale e permettendo alla collettività di intervenire a livello decisionale centrale è possibile realizzare quello che viene individuato come il fine generale e più ampio della Sostenibilità Sostenibile, ossia quello di poter creare una società migliore per tutta la collettività, obiettivo questo che si raggiunge attraverso una tutela delle minoranze, innanzitutto a livello di diritti e, non meno importante, riconoscendo una libertà di espressione e di manifestazione del proprio credo religioso e delle proprie tradizioni, usi e costumi, sempre nell’ambito e nel rispetto dello scenario legislativo vigente.

Economisti, Professori, Accademici ed i principali istituti formativi, affinché si possa realizzare una Sostenibilità Sociale hanno individuato come soluzione l’adozione e lo sviluppo di una prospettiva olistica per la realizzazione di modelli di business sostenibili, che *possa affrontare la sostenibilità richiede cambiamenti a livello di sistema piuttosto che l’azione sui singoli elementi*³¹. Ciò che contraddistingue questo sistema è l’equilibrio dei rapporti tra gli esseri umani, con il fine di tutelare un intero ecosistema e non circoscritto esclusivamente ad un’unica area di business, permettendo ad ogni cittadino di poter esprimere la propria individualità. In quest’ottica non è quindi necessario sacrificare la qualità della vita degli individui, ma

³⁰ Our Common Future, Rapporto Brundtland 1987

³¹ Cambridge Institute for Sustainability Leadership

il tutto va *pari passu* con uno sviluppo economico e sociale della collettività. Diventa quindi necessario garantire uno standard minimo di condizioni di benessere, facendo riferimento al termine in relazione alla persona, trattandosi di una responsabilità che ricade sulla società che si deve fare carico di iniziative concrete che incidano a livello di sistema economico e che stabiliscano anche un giusto equilibrio con le risorse naturali del pianeta.

Ad oggi per benessere sociale si individuano una serie di concetti chiave come: salute, sicurezza relazioni personali, libertà, uguaglianza, standard di vita, prosperità, ambiente e servizi ed altro, mentre l'idea di sostenibilità sociale non riguarda solo il benessere sociale, bensì vanno tenuti in considerazione criteri come equità, inclusione, opportunità ed iniziativa e responsabilità individuale.

In questo contesto la Sostenibilità Sociale, e con essa tutte le azioni ed i comportamenti che ne derivano, diventa uno strumento necessario ed imprescindibile per la realizzazione in maniera efficace gli obiettivi di Sostenibilità Ambientale ed Economica.

1.5.3. Pianeta: Sostenibilità Ambientale

L'ultimo pilastro della Sostenibilità è quello Ambientale e, al pari degli altri due, è un punto di partenza imprescindibile per un qualsiasi nuovo approccio nel mondo del business.

Per Sostenibilità Ambientale si fa riferimento a tutte quelle iniziative attuate con il fine di tutelare il pianeta Terra, gli ecosistemi presenti al suo interno e tutte le risorse ambientali che ne fanno parte. L'obiettivo primario della Sostenibilità Ambientale è quello di poter assicurare alle generazioni future la stessa possibilità, se non superiore, che si hanno oggi di poter soddisfare i propri bisogni a livello di risorse ambientali (ossia cibo, energia, rifornimento idrico, ecc.).

Per comprendere appieno il significato di Sostenibilità Ambientale è necessario specificare e spiegare il concetto di "equilibrio dinamico": la natura ha la capacità di autoregolarsi; tuttavia, l'opera dell'uomo può avere sugli ecosistemi un'influenza talmente elevata da impedire agli ecosistemi di tornare alla loro normale situazione di

equilibrio. Si parla a questo punto di “sfruttamento ambientale” ovvero la perdita degli equilibri naturali in conseguenza di una insopportabile pressione dell’uomo sui vari ecosistemi (è il caso delle deforestazioni, sfruttamento delle barriere coralline, dell’emissione di inquinanti, e di tutta una serie di azioni attuate dall’uomo che hanno effetti negativi sull’ambiente).

L’economista statunitense Herman Daly ha teorizzato il concetto di eco-sostenibilità, ed in particolare ha individuato tre criteri in base ai quali un ecosistema può essere definito ecosostenibile:

- *Se il tasso di sfruttamento delle risorse rinnovabili è inferiore a quello di rigenerazione delle stesse;*
- *Se l’ambiente è in grado di assimilare senza compromettere la propria capacità di carico gli agenti inquinanti e le scorie;*
- *Se si riesce ad attivare un processo di compensazione tra il consumo delle risorse non rinnovabili con risorse rinnovabili sostitutive³².*

Il concetto di Sostenibilità Ambientale è contraddistinto da una visione solo ed esclusivamente per il benessere futuro, in quanto comunque le risorse sono limitate, ed affinché le generazioni possano usufruire delle stesse possibilità che si hanno ad oggi.

Una soluzione per far fronte a questa tematica può essere l’innovazione tecnologica, in quanto, essendo contrapposta alla globalizzazione, ha la possibilità di svilupparsi senza andare a compromettere le risorse ambientali. Le nuove tecnologie sfruttano fonti di energia rinnovabile.

In quest’ottica è importante ricordare come secondo l’ONU la popolazione mondiale nel 2050 potrà toccare i 9,7 miliardi di esseri umani³³ e che quindi le risorse ambientali (acqua, cibo, energia, ecc.) inizieranno a venir meno e non tutti saranno in grado di ricevere i giusti quantitativi di fatto indispensabili per la sopravvivenza. Ciò potrebbe portare al collasso del Sistema Terra, ed è per questo che è necessario trovare una pluralità di fonti sostenibili che possano quantomeno rallentare il più possibile questo processo, per poi successivamente cercare di invertire la rotta.

³² Steady-state economy, Herman Daly (1977)

³³ The World Population Prospects 2019, ONU

Attualmente la distribuzione delle risorse non è omogenea. Ad aggravare il quadro generale è il fatto che, ad oggi, i paesi industrializzati godono di una maggiore quantità di elementi indispensabili per la sussistenza ma sono anche caratterizzati da un maggiore spreco. Per quanto riguarda i paesi in via di sviluppo, si può notare una minore quantità di risorse ambientali, ma anche una minor produzione di rifiuti. Non si è però in grado di poter individuare una soluzione universale che conduca ad una definitiva Sostenibilità Ambientale, in quanto da paese a paese cambiano le condizioni ecologiche ed i sistemi economico-sanitari. In questa situazione ogni paese deve concentrarsi sulla propria situazione, ponendo le politiche ecologiche come punto cardine nella pianificazione del futuro.

1.6 Dai tre pilastri ai Fattori ESG

Dall'approccio "Triple Bottom Line", noto anche come "Persone, Pianeta e Profitti" (PPP), introdotto negli anni '90 del 1900, in base al quale le aziende non dovrebbero concentrarsi solo sui "Profitti", ma su ciascuna delle tre "P", fattori ugualmente significativi ai fini della sostenibilità insieme con la Responsabilità Sociale dell'Impresa, come illustrato nel paragrafo 1.4 si assiste all'evoluzione del concetto nei fattori ESG, che rappresentano i punti di riferimento dell'Investimento sostenibile e responsabile (Sustainable and Responsible Investing, SRI).

I criteri attraverso i quali viene misurata la sostenibilità di un investimento in ambito aziendale sono identificati con l'acronimo **ESG** formato appunto dalle iniziali delle parole **E**nvironmental, **S**ocial and **G**overnance.

Tale acronimo è stato coniato nel 2005 in una pubblicazione³⁴ nata da un'iniziativa congiunta di diverse istituzioni finanziarie invitate dall'allora Segretario Generale delle Nazioni Unite Kofi Annan a sviluppare linee guida e raccomandazioni su come realizzare una integrazione tra le questioni ambientali, sociali e di corporate governance nella gestione degli asset, nei servizi di intermediazione dei titoli e nelle funzioni di consulenza associate.

³⁴ Who Care Wins 2005 Conference Report– Investing for Long-Term Value Integrating environmental, social and governance value drivers in asset management and financial research — A state-of-the-art assessment

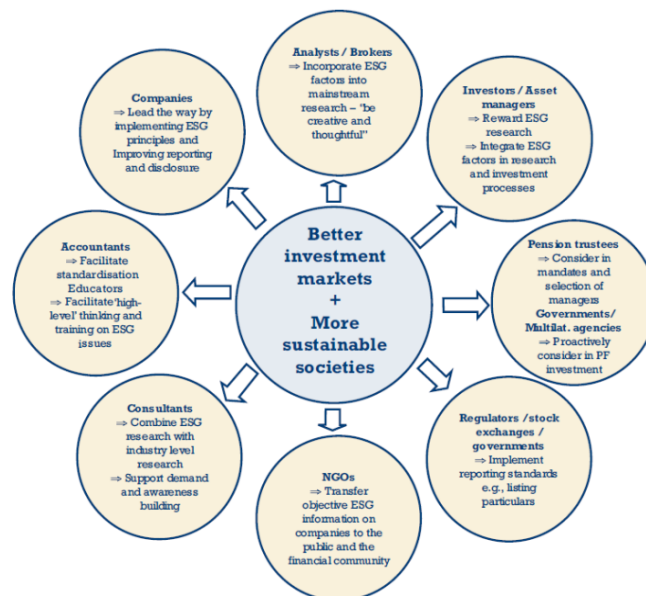
I lavori della conferenza si sono concentrati su un numero limitato di attori chiave del settore finanziario rappresentato da Investitori istituzionali (diversi grandi fondi pensione e fondi pensione), Gestori patrimoniali (sia specializzati che grandi gestori globali), Analisti di ricerca buy-side e sell-side, Consulenti (due società di consulenza per gli investimenti globali), Organi governativi e autorità di regolamentazione (ad es. Nazioni Unite e governo svizzero).

Le conclusioni del lavoro hanno evidenziato la convinzione da parte degli estensori che in un contesto caratterizzato da elevati livelli di globalizzazione, interconnessione e competitività, la gestione delle questioni collegate ai fattori ESG svolga un ruolo importante nel contesto degli investimenti a più lungo termine e nelle strategie e che il settore finanziario debba produrre uno sforzo per migliorare l'incorporazione di tali criteri nei processi di ricerca e investimento³⁵.

Dalla seguente figura 5 emerge che le azioni prese in considerazione per perseguire una economia sostenibile consistono nella integrazione dei ESG nella ricerca e nei processi di investimento, nell'implementazione di standards di reportistica, nel trasferire ai soggetti interessati e alla comunità finanziaria informazioni ESG oggettive relative alle imprese.

³⁵ *Ibidem*: “There was a remarkable degree of agreement among participants that ESG factors play an important role in the context of longer-term investment strategies and that the financial industry must improve their consideration in research and investment processes. Some participants also remarked that taking into account material ESG factors already today falls within the fiduciary responsibility of investors”.

Fig. 5 - Attori chiave coinvolti nel campo del "mainstreaming ESG"



(Fonte: Who Cares Wins Report 2005, fig. 1)

Viene dunque messa a fuoco chiaramente l'importanza dei fattori ESG quali dimensioni fondamentali per verificare, misurare, controllare e sostenere (con acquisto di prodotti o con scelte di investimento) l'impegno in termini di sostenibilità di una impresa o di una organizzazione³⁶.

Anche sulla scorta delle risultanze di studi che mostrano come i fattori ESG possano influire positivamente sui risultati aziendali³⁷ si afferma la rilevanza dei fattori ESG la cui idea di base è semplice: le imprese hanno maggiori probabilità di avere successo e di generare migliori performance, anche in termini di rendimenti, se creano valore non solo per la proprietà ma anche per tutti gli stakeholders ovvero i soggetti interessati come dipendenti, clienti, fornitori e la società in generale, incluso l'ambiente.

Entrando nello specifico i criteri che sottostanno alla lettera "E" di **Environmental** sono criteri **ambientali** e valutano come un'azienda si comporta nei confronti dell'ambiente nel quale è collocata e dell'ambiente in generale. Con il concetto **Social** rappresentato dalla lettera "S" si fa riferimento all'impatto che le iniziative aziendali

³⁶ ESG: tutto quello che c'è da sapere per orientarsi su Environmental, Social, Governance, articolo del 30.1.2021 ([ESG: cos'è, criteri e guida agli investimenti sostenibili \(esg360.it\)](https://www.esg360.it/))

³⁷ Sustainable Investing and Bond Returns: Research study into the impact of ESG on credit portfolio performance", Barclays 2016.

hanno sul **contesto sociale** intendendo la comunità con cui è in contatto nel senso più ampio, ricomprendendo dunque gli ambiti interni come i propri dipendenti, ma anche quelli esterni costituiti da fornitori e clienti.

Con la lettera “**G**” di **Governance**³⁸ l’attenzione è puntata alla gestione dell’azienda che deve essere improntata al rispetto di principi etici individuati, guidata da logiche di trasparenza delle politiche interne a tutela degli azionisti, dei dipendenti (in ordine ad esempio alle politiche di remunerazione, al rispetto delle cosiddette “quote rosa”³⁹), e nel rispetto delle minoranze⁴⁰.

In base a questa tripartizione, si può proporre una sintesi di massima:⁴¹

Fattore E – ENVIROMENTAL:

- riduzione delle emissioni di CO2;
- miglioramento dell’efficienza energetica;
- ottimizzazione delle risorse;
- contrasto agli sprechi.

Fattore S - Social:

- politiche aziendali di inclusione sociale,
- rispetto per la diversità,
- gender neutrality,
- pari opportunità,
- benessere dei dipendenti.

³⁸ Dizionario Treccani: **governance** (*propr. «modo di governo, conduzione»*), usato in ital. al femm. – Nel linguaggio aziendale, maniera, stile o sistema di conduzione e di direzione di un’impresa.

³⁹ Dizionario Treccani: **quote rosa** locuz. sost. f. pl. *Provvedimento – generalmente temporaneo – volto a garantire la rappresentatività delle donne nei segmenti della classe dirigente di soggetti pubblici e privati (vertici aziendali, consigli di amministrazione, liste elettorali) attraverso la definizione di una percentuale minima di presenze femminili. In Italia, a seguito della modifica (2003) dell’art. 51 della Costituzione, sono stati avviati interventi finalizzati a garantire una partecipazione paritaria alle cariche elettive quali il Codice per le pari opportunità (d. legisl. n. 198/2006) e la normativa sulle quote di genere (l. n. 120/2011, che introduce regole volte ad assicurare e incrementare la rappresentatività femminile nella composizione degli organi di amministrazione e controllo delle società con azioni quotate e delle società a controllo pubblico; l. n. 215/2012, che regola il riequilibrio delle rappresentanze di genere nei consigli e nelle giunte degli enti locali e nei consigli regionali; l. n. 165/2017, che promuove un maggiore equilibrio di genere nella formazione delle liste elettorali).*

⁴⁰ Sustainable Investing and Bond Returns: Research study into the impact of ESG on credit portfolio performance”, Barclays 2016

⁴¹ [Rating ESG: alle Techcompany conviene investire nella sostenibilità \(techcompany360.it\)](https://www.techcompany360.it/it/rating-esg-alle-techcompany-conviene-investire-nella-sostenibilita)

Fattore G- Governance:

- rispetto dei diritti degli azionisti,
- retribuzione congrua dei dirigenti,
- composizione equilibrata nei consigli di amministrazione,
- assenza di conflitti di interesse,
- trasparenza nelle decisioni e nelle scelte aziendali,
- approccio meritocratico nella selezione delle risorse umane e nell'avanzamento di carriera.

I fattori ESG sono il punto di approdo del processo di presa di coscienza dell'importanza dei tre temi tra loro strettamente correlati: la consapevolezza dei limiti legati all'ambiente, il concetto di gestione delle risorse e il principio di sostenibilità, ossia di rispetto nei confronti dell'ambiente o di qualsiasi contesto caratterizzato da risorse limitate.

I punti di riferimento delle logiche ESG - Environmental, Social, Governance possono essere individuati indirettamente nell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile con gli obiettivi SDGs delle Nazioni Unite e negli Accordi di Parigi.⁴² I punti qualificanti di questi due storici appuntamenti sono alla base delle strategie e delle modalità con cui si cerca di concretizzare ed integrare la sostenibilità nei Paesi, nelle organizzazioni e nelle imprese.

⁴² Nel 2015 i leader mondiali con l'**Accordo di Parigi** hanno concordato nuovi obiettivi ambiziosi nella lotta contro i cambiamenti climatici, elaborando un **piano d'azione per limitare il riscaldamento globale**. I suoi elementi principali sono:

- un obiettivo a lungo termine – i governi hanno convenuto di mantenere l'aumento della temperatura media globale ben al di sotto di 2°C in più rispetto ai livelli preindustriali e di proseguire gli sforzi per limitarlo a 1,5°C
- contributi – prima e durante la conferenza di Parigi i paesi hanno presentato piani d'azione nazionali globali in materia di clima (chiamati contributi determinati a livello nazionale - NDC) al fine di ridurre le rispettive emissioni
- ambizione – i governi hanno convenuto di comunicare ogni cinque anni i rispettivi piani d'azione, ciascuno dei quali fissa obiettivi più ambiziosi
- trasparenza – i paesi hanno convenuto di comunicare, l'un l'altro e al pubblico, i risultati raggiunti nell'attuazione dei rispettivi obiettivi al fine di garantire trasparenza e controllo
- solidarietà – gli Stati membri dell'UE e gli altri paesi sviluppati continueranno a fornire finanziamenti per il clima ai paesi in via di sviluppo per aiutarli sia a ridurre le emissioni che a diventare più resilienti agli effetti dei cambiamenti climatici

L'accordo di Parigi è entrato in vigore il 4 novembre 2016, in seguito all'adempimento della condizione della ratifica da parte di almeno 55 paesi che rappresentano almeno il 55% delle emissioni globali di gas a effetto serra. Tutti i paesi dell'UE hanno ratificato l'accordo.

L'impatto positivo dell'ESG - Environmental, Social and Governance è determinato da una serie di fattori. Il primo si basa sulla convinzione che una impresa "sostenibile" è nella condizione di affrontare minori rischi legati alle emergenze ambientali, che è in grado di rispettare al meglio normative perché saranno sempre rigorose in fatto di attenzione all'ambiente, che è meno soggetta a eventuali controversie legali. Questo tipo di impresa esprime un maggior impegno in termini di ricerca scientifica, di innovazione sia per quanto riguarda la capacità produttiva sia per quanto riguarda il rapporto con i propri clienti e con i partner, in termini di trasparenza e fiducia. Si sta diffondendo dunque un modello in cui le imprese che ispirano le proprie strategie e le proprie scelte a criteri ESG e che adottano criteri appropriati per misurare e controllare il proprio impegno sono aziende che sono anche in grado di raggiungere migliori risultati in termini di business e che sono nello stesso tempo meno esposte ai rischi.

I criteri ESG stanno assumendo una crescente importanza perché permettono di misurare in modo preciso e sulla base di parametri standardizzati e condivisi le performance ambientali, sociali e di governance di un'azienda. L'impegno profuso dalle aziende nell'ambito di queste tematiche, essendo in un primo tempo affidato alla volontarietà senza un framework normativo di riferimento ed un sistema di parametri oggettivi e condivisi, non ha permesso per lungo tempo una misurazione dei risultati e raffronto tra gli stessi (sia in un'ottica temporale, sia per la singola azienda sia settoriale).

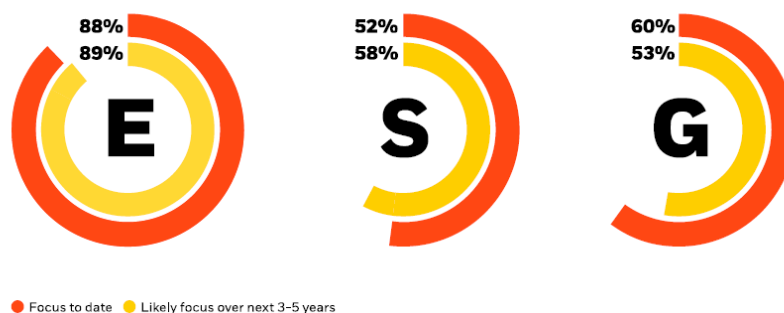
L'introduzione dei fattori ESG consente di ricondurre a criteri di misurazione oggettivi e condivisi anche le attività ambientali, sociali e di governance.

Risulta chiaro dunque che attraverso una analisi dei fattori ESG l'azienda valorizza il proprio operato nella società non soltanto con una attenzione al presente ma anche in un'ottica di influenzare positivamente le performance future, potendo contare su strumenti misurabili.

Il monitoraggio dei comportamenti aziendali in tema ESG e la misurazione dei risultati in una prospettiva di lungo termine, può essere utile in termini di previsioni dell'incidenza sull'andamento della redditività aziendale di determinate scelte ispirate al rispetto ESG

Ad esempio,⁴³ il mondo della finanza sta utilizzando in modo sempre più importante i criteri ESG per le proprie scelte di investimento in quanto è stato dimostrato che politiche ispirate alla sostenibilità espressa secondo la logica dei fattori ESG possono comportare insieme ad un ritorno “d’immagine”, migliorando la reputazione dell’azienda e la percezione della stessa nella società (si pensi ad esempio alle scelte di investimento “green” o alla selezione di prodotti di investimento di Paesi rispettosi dei diritti civili) anche benefici in termini di redditività e performance. Ciò in quanto tale tipologia di investimento “ESG oriented” può favorire una riduzione dei rischi a carico delle aziende (uno per tutti il contenimento del cosiddetto “Rischio Paese”⁴⁴ ed incrementare il livello di resilienza dei portafogli. In base alle risultanze della ricerca realizzata da BlackRock ⁴⁵ tra i tre criteri Ambiente, Sociale e Governance, continua ad essere prevalente la dimensione ambientale rispetto alla “S” di Sociale e alla “G” di Governance.

Fig. 6 – Sensibilità delle imprese alle tematiche ESG



(Fonte: Sustainability goes Mainstream, 2020 Global Sustainable Investing Survey, BlackRock)

Il grafico rappresentato in figura 6, sintetizza il risultato una ricerca condotta tra 425 investitori attivi in 27 paesi e in rappresentanza di 25 trilioni di dollari relativa all’attenzione attuale e futura alle tematiche ESG delle imprese coinvolte e mostra che

⁴³ ESG: tutto quello che c’è da sapere per orientarsi su Environmental, Social, Governance, articolo del 30.1.2021 ([ESG: cos'è, criteri e guida agli investimenti sostenibili \(esg360.it\)](https://www.esg360.it))

⁴⁴ Dizionario Treccani: *rischio paese* locuz. sost. m. – Il rischio consistente nell’eventualità che un Paese si trovi nell’impossibilità di onorare le obbligazioni finanziarie assunte dai suoi residenti nei confronti di operatori economici esteri, per motivi politici, economici, finanziari, sociali o di altro genere, che dunque non dipendono dalla solvibilità individuale.

⁴⁵ Sustainability goes Mainstream, 2020 Global Sustainable Investing Survey, BlackRock

la prevalenza verso le tematiche ambientali è destinata a crescere nei prossimi 3-5 anni dall'88 all'89%; la parte Social supera di poco il 50% ed è prevista a sua volta una crescita dal 52% al 58%; in senso opposto invece i risultati emersi per la "G" di Governance che fa registrare un declino nell'impegno che passa da una percentuale del 60% al 53%.

I criteri ESG raccontano dunque l'azienda secondo parametri non finanziari, valorizzandone la portata sociale e ambientali. La governance sostenibile dell'azienda, in questo senso, si caratterizzerà per l'approccio etico e la trasparenza, per le *policy* e le procedure di controllo. I modelli previsionali spiegano che le decisioni aziendali sul capitale umano e sugli aspetti sociali e ambientali avranno un ruolo ancora più importante nella valutazione degli investimenti. Uno studio di Deloitte ed ESG, European Institute ha valutato in 143 miliardi di dollari, solo nell'ultimo trimestre dello scorso anno, i conferimenti nel settore degli investimenti sostenibili, mentre per Morningstar l'universo dei fondi sostenibili gestisce già 2,7 trilioni di dollari in oltre 2.900 prodotti finanziari⁴⁶

1.7 Contesto normativo: cenni

1.7.1 1987: La prima fase

Dall'originario approccio basato sulla volontarietà dell'azienda insito nel concetto di RSI, passando alla interconnessione a 360 gradi tra azienda e ambiente circostante mediante una attività che produce impatti anche in maniera involontaria secondo l'approccio di Porter e Kramer, si è passati anche ad una sensibilizzazione di tipo normativa, in particolare in ambiente europeo, finalizzata alla programmazione ed al controllo di una economia sostenibile. Le imprese vengono chiamate dunque a rendere conto del proprio operato in termini di strategie ESG e, pertanto, vengono studiati ed attivati processi volti ad inglobare nella pianificazione strategica gli obiettivi di sostenibilità e a produrre informativa di carattere non finanziario per verificare e controllare il raggiungimento di tali obiettivi.

⁴⁶ [Imprese, la sostenibilità entra nel core business - Il Sole 24 ORE](#), 29.7.2022

1.7.2 2000: Global Compact

“Il Global Compact delle Nazioni Unite è l’iniziativa strategica di cittadinanza d’impresa più ampia al mondo”⁴⁷.

Nasce dalla volontà di promuovere un’economia globale sostenibile: rispettosa dei diritti umani e del lavoro, della salvaguardia dell’ambiente e della lotta alla corruzione mediante il coinvolgimento del mondo delle imprese in una nuova forma di collaborazione⁴⁸.

Nel 1999 è stata proposta presso il World Economic Forum di Davos, l’ex segretario delle Nazioni Unite Kofi Annan ha lanciato un invito ai leader dell’economia mondiale presenti all’incontro a sottoscrivere un Global Compact (Patto Globale), necessario per affrontare in un’ottica di collaborazione con gli operatori del mercato economico gli aspetti più critici della globalizzazione. Operativamente il Global Compact è stato poi lanciato dal Luglio 2000, e nel tempo ha registrato l’adesione di 17.000 aziende e organizzazioni provenienti da più di 160 paesi nel mondo⁴⁹.

“Il Global Compact incoraggia le imprese di tutto il mondo a creare un quadro economico, sociale ed ambientale atto a promuovere un’economia mondiale sana e sostenibile che garantisca a tutti l’opportunità di dividerne i benefici.

A tal fine, il Global Compact richiede alle aziende e alle organizzazioni che vi aderiscono, di condividere, sostenere e applicare nella propria sfera di influenza un insieme di principi fondamentali, relativi a diritti umani, standard lavorativi, tutela dell’ambiente e lotta alla corruzione”⁵⁰.

Per le imprese si sostanzia in un’iniziativa di adesione volontaria a un insieme di principi che promuovono i valori della sostenibilità nel lungo periodo attraverso azioni politiche, pratiche aziendali, comportamenti sociali e civili che siano responsabili e tengano conto anche delle future generazioni e rappresenta un impegno, siglato con le Nazioni Unite a contribuire a una nuova fase della globalizzazione caratterizzata da

⁴⁷ www.globalcompactnetwork.org

⁴⁸ *ibidem*

⁴⁹ [Introduzione - UN Global Compact Network Italia](#)

⁵⁰ *ibidem*

sostenibilità, cooperazione internazionale e partnership in una prospettiva multi-stakeholder.

L'iniziativa non ha dunque carattere normativo, non comporta vincoli legali né obblighi di rendicontazione e monitoraggi ma consente operativamente la creazione di un network che coinvolge governi, imprese, agenzie ONU, sindacati ed organizzazioni della società civile al fine di favorire lo sviluppo e l'affermazione di una cultura della cittadinanza d'impresa⁵¹

Il progetto trova fondamento nei Dieci Principi del Global Compact⁵² e si sostanzia nella finalità di perseguire i 17 obiettivi di sviluppo sostenibile (SDG) che rappresentano traguardi ambiziosi a lungo termine per governi, imprese e altri soggetti interessati.

I Dieci Principi del Global Compact delle Nazioni Unite forniscono un comune etico e pratico

quadro per rendere operativa la sostenibilità aziendale. Derivati dalle dichiarazioni delle Nazioni Unite e Convenzioni, questi principi universali rappresentano i valori fondamentali che il business dovrebbero incorporare nelle loro strategie e operazioni quotidiane.

I 17 obiettivi di sviluppo sostenibile (SDG) hanno uno scopo diverso ma profondamente correlato e fanno riferimento all'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile.

1.7.3 Direttiva 2014/95 UE (Direttiva Barnier)

Il quadro normativo di riferimento è rappresentato dalla direttiva Barnier (2014/95/UE), adottata dal Consiglio Europeo il 29 settembre 2014, relativa alla

⁵¹ [UN Global Compact: cos'è e perché è importante per le imprese - ESG360](#)

⁵² 10 Principi UNGC riguardano: I-II Diritti Umani (1 Le aziende dovrebbero sostenere e rispettare la protezione di fama internazionale diritti umani, 2 Le aziende dovrebbero assicurarsi di non essere complice in abusi sui diritti umani); III-VI Lavoro (3 Le imprese dovrebbero sostenere la libertà di associazione e l'effettivo riconoscimento del diritto alla contrattazione collettiva; 4. l'eliminazione di ogni forma di lavoro forzato e obbligatorio; 5. l'effettiva soppressione del lavoro minorile; 6. l'eliminazione della discriminazione in materia di occupazione); IV-IX Ambiente (7 Le imprese dovrebbero sostenere un approccio rispettoso alle sfide ambientali, 8 intraprendere iniziative per promuovere una maggiore responsabilità ambientale, 9 incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie rispettose dell'ambiente); X Anticorruzione (10 Le aziende dovrebbero operare contro la corruzione in ogni sua forma, compresa l'estorsione e la corruzione).

Fonte: [2021-UNGC-Brochure_11.16.2021_FINAL_compressed.pdf \(globalcompactnetwork.org\)](#)

comunicazione di informazioni di carattere non finanziario deliberata dal Parlamento Europeo il 15 aprile 2014. La direttiva introduce una informativa appunto non finanziaria che riguarda questioni ambientali, sociali, aspetti legati ai dipendenti, rispetto dei diritti umani, anticorruzione, diversità dei membri del board e altri aspetti legati alla sostenibilità il cui obiettivo è migliorare la trasparenza e l'accountability di alcune grandi imprese sui temi non finanziari.

La Direttiva Barnier ha inteso armonizzare le modalità di pubblicazione delle informazioni non finanziarie da parte delle imprese, in modo da garantire un facile accesso alle stesse da parte dei consumatori e un livello sufficiente di comparabilità, per rafforzare la fiducia tra tali imprese, i cittadini e le istituzioni pubbliche e finanziarie, pur lasciando una notevole libertà d'azione permettendo, ai singoli Stati membri, di adattare i contenuti nel miglior modo possibile in ciascun ordinamento, pur mantenendo il pregio di fornire un'informativa quanto più comparabile nel tempo e nello spazio.

La Direttiva prevede che le grandi imprese ossia aziende quotate, istituti di credito, assicurazioni o altre imprese considerate come tali dalla legislazione nazionale in ragione della loro natura, della loro attività, della loro dimensione o della forma societaria con in media più di 500 dipendenti (a livello consolidato per Gruppi) sono tenute a presentare una Dichiarazione di carattere non finanziario, in cui devono essere riportate informazioni ESG al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva in misura necessaria alla comprensione dell'andamento dell'impresa, dei suoi risultati, della sua situazione e dell'impatto della sua attività ivi incluso il modello aziendale, le politiche applicate e i rischi connessi e una descrizione della politica in materia di diversità applicata in relazione alla composizione degli organi di amministrazione, gestione e controllo dall'impresa.

Il 26 Giugno 2017 la Commissione europea ha pubblicato gli orientamenti (Linee Guida)⁵³ non vincolanti sulla metodologia di comunicazione delle informazioni di

⁵³ Gazzetta Ufficiale CE 5 Luglio 2017

carattere non finanziario previsti dall'art. 2 della Direttiva 2014/95/UE sulla rendicontazione di informazioni non finanziarie.

Le Linee Guida sono orientamenti, pertanto a carattere non vincolante, emessi per sostenere le imprese *“al fine di agevolare la divulgazione pertinente, utile e comparabile di informazioni di carattere non finanziario da parte delle imprese”*⁵⁴, per agevolare una crescita e un'occupazione sostenibile e garantisca trasparenza agli stakeholder, in conformità con gli obblighi sanciti dalla Direttiva.

In sintesi, vengono individuate i seguenti principi di redazione:

- **RILEVANZA:** devono essere fornite informazioni effettivamente rilevanti per cui appare più probabile che si realizzino i principali rischi
- **CORRETTEZZA E COMPRESIBILITÀ:** L'informativa deve prendere in considerazione tutti gli aspetti sia positivi che negativi, valutati e presentati in maniera imparziale al fine di garantire la trasparenza
- **COMPLETEZZA ED ESSENZIALITÀ:** Le informazioni devono essere in grado di fornire un quadro completo degli impatti, dei risultati e dei rischi generati e subiti dall'organizzazione relativamente alle tematiche materiali con un grado di approfondimento delle informazioni commisurato al grado di rilevanza assegnato a ciascuna tematica
- **VISIONE STRATEGICA E DI LUNGO PERIODO:** oltre a informazioni su eventi e risultati passati, si possono includere dati previsionali così da consentire agli utilizzatori, la misurazione del raggiungimento degli obiettivi di lungo termine prefissati
- **ORIENTAMENTO AGLI STAKEHOLDER:** La Dichiarazione non finanziaria, essendo un documento a completamento del fascicolo di bilancio, è indirizzata all'attenzione degli stakeholder, presenti e potenziali

⁵⁴ COMUNICAZIONI PROVENIENTI DALLE ISTITUZIONI, DAGLI ORGANI E DAGLI ORGANISMI DELL'UNIONE EUROPEA COMMISSIONE EUROPEA COMUNICAZIONE DELLA COMMISSIONE Orientamenti sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario (Metodologia per la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario) (2017/C 215/01)

- **COERENZA:** Le informazioni presentate devono essere coerenti con l'attività svolta, con il contesto e il settore in cui opera l'impresa, e in continuità con le metodologie negli standard di rendicontazione utilizzati.

1.7.4 La situazione in Italia

Tale sensibilizzazione si sta manifestando anche in Italia dove le normative sul tema sono in aumento: la Direttiva Europea 2014/95/UE è stata recepita nell'ordinamento italiano dal Decreto Legislativo n. 254 del 30 dicembre 2016 in materia di "comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi imprese", entrato in vigore il 25 gennaio 2017, le cui disposizioni si applicano ai bilanci con inizio esercizio a partire dal 1° gennaio 2017. In linea con quanto richiesto dalla Direttiva Barnier, il legislatore italiano ha previsto l'obbligo di redazione, a cadenza annuale da parte di imprese e Gruppi di grandi dimensioni, di una Dichiarazione di carattere non finanziario che si pone l'obiettivo di fornire al lettore del bilancio un'informativa integrata e complementare, rispetto a quanto riportato nel bilancio d'esercizio, volta a fornire tutte le informazioni necessarie per comprendere l'attività svolta, l'andamento e i risultati conseguiti e porre lo stakeholder nella posizione di poter prendere delle decisioni consapevoli.

Sono previste tre tipologie di rendicontazione non finanziaria: Individuale (art. 3), Consolidata (art. 4) e Volontaria (art. 7) differenziate in base all'assoggettamento o meno alle disposizioni di legge, al perimetro di rendicontazione delle informazioni e all'obbligo di asseverazione.

Sono tenute a redigere la Dichiarazione Non Finanziaria⁵⁵ gli Enti di interesse pubblico e le società madri di un Gruppo di grandi dimensioni che nel corso dell'esercizio, abbiano avuto in media, un numero di dipendenti superiore a 500 e che alla data di chiusura del bilancio, abbiano superato almeno uno dei due seguenti limiti dimensionali:

⁵⁵ Sono previsti casi di esonero all'art. 6: ad esempio un ente di interesse pubblico (Società madre di un Gruppo di grandi dimensioni) non è soggetto all'obbligo di redigere la dichiarazione non finanziaria sia ricompresa nella dichiarazione di carattere non finanziario consolidata resa da altra società madre.

a) totale dello stato patrimoniale: 20.000.000 di euro

b) totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni: 40.000.000 di euro

Le disposizioni del d.lgs. 254/2016 prevedono che il perimetro di rendicontazione per le Dichiarazioni consolidate di carattere non finanziario coincida con quello del consolidato finanziario⁵⁶.

Tuttavia, sempre l'art. 4 del Decreto prevede che tale perimetro possa essere ristretto, purché si facciano rientrare tutte quelle Società che, con il loro contributo, siano in grado di assicurare la comprensione dell'attività del Gruppo, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto dalla stessa prodotta.

Per determinare le società rientranti nel perimetro si può fare riferimento si possono utilizzare diversi criteri (es. rapporto tra fatturato della singola società e fatturato consolidato, rapporto tra totale dipendenti singola società e totale dipendenti di Gruppo).

I principi fondamentali alla base delle Dichiarazione Non Finanziaria – in linea con la Direttiva Comunitaria sono:

- Il principio di rilevanza: in ordine ai modelli di gestione, alle politiche, ai rischi, le aziende devono fornire informazioni relative ai soli temi che sono rilevanti tenuto conto delle attività e delle caratteristiche dell'impresa
- Il principio del *Comply or Explain*: è ammessa la possibilità di non fornire informazioni, ma l'Ente soggetto all'obbligo di *disclosure* è tenuto ad indicare, all'interno della relazione stessa, le motivazioni che hanno portato alla scelta di non fornire tali informazioni (art. 3).

Per la redazione della Dichiarazione Non Finanziaria, gli Enti soggetti all'obbligo possono utilizzare lo standard emanato dagli organismi sovranazionali (es. standard di rendicontazione definiti dal GRI - Global Reporting Initiative⁵⁷) o utilizzare criteri e

⁵⁶ d.lgs. 254/2016 art. 4:1. *Nella misura necessaria ad assicurare la comprensione dell'attività del gruppo, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto dalla stessa prodotta, la dichiarazione consolidata comprende i dati della società madre, delle sue società figlie consolidate integralmente e copre i temi di cui all'articolo 3, comma 1.*

⁵⁷ Il Global Reporting Initiative è un ente senza scopo di lucro nato con l'obiettivo di fornire supporto concreto alla rendicontazione di una performance sostenibile agli organizzatori di attività, aziende e istituzioni di qualsiasi dimensione in qualsiasi luogo del mondo. Fondato a Boston nel 1997, come una divisione del CERES (Coalition for environmentally responsible economies), il dipartimento GRI è

indicatori autonomamente individuati ed integrativi rispetto a quelli previsti dagli standard di rendicontazione adottati.

La Dichiarazione Non Finanziaria può essere PARTE INTEGRANTE della relazione sulla gestione (soggetta ai medesimi obblighi di pubblicità del fascicolo di bilancio) oppure una RELAZIONE AUTONOMA. In questo caso, essendo un documento separato, gli amministratori possono depositarlo presso il Registro delle imprese prima o congiuntamente alla relazione sulla gestione (che dovrà contenere un rimando alla Dichiarazione Non Finanziaria).

La collocazione della Dichiarazione Non Finanziaria (nella relazione sulla gestione o “stand alone”) riflette la scelta comunicativa di tali informazioni da parte delle società, il cui obiettivo principale deve rimanere la fruibilità e la chiarezza delle informazioni rendicontate.

Il legislatore, nel recepire la Direttiva, ha previsto che anche soggetti diversi da quelli obbligati possano, in forma volontaria, redigere una Dichiarazione di carattere non finanziario, al fine di promuovere una maggiore trasparenza in relazione ai temi previsti dal Decreto.

Tali Società possono apporre, sulla propria Dichiarazione volontaria, la dicitura di “conformità” della stessa, qualora essa sia redatta in rispondenza alle disposizioni del Decreto. (Obbligo derogabile in presenza di condizioni relative al mancato superamento di limiti dimensionali).

Al di là dell’impegno etico e delle disposizioni legislative, la Comunicazione non finanziaria può rappresentare per le aziende l’opportunità di monitorare le proprie prestazioni e, di conseguenza, i costi e le diseconomie connesse con il proprio operato in quanto attraverso l’individuazione e la quantificazione dell’ “impronta ambientale” lasciata dalla propria attività economica, si può avviare un percorso di responsabilizzazione delle aziende verso l’attuazione di strategie d’impresa sostenibili, che consentano non solo di diminuirne l’impatto ambientale ma anche - in prospettiva - anche di aumentare la resilienza delle aziende stesse verso i rischi ambientali e climatici.

stato poi riconosciuto organismo indipendente nel 2002. Attualmente ha sede ad Amsterdam. Cfr. www.globalreporting.org/standards/.

1.7.5 L'ultima iniziativa europea: CSRD - Corporate Sustainability Reporting Directive

L'ultimo contributo della UE in tema di sostenibilità è la Direttiva 2022/2464 cosiddetta “Direttiva CSRD - Corporate Sustainability Reporting Directive” riguardante la rendicontazione societaria di sostenibilità, pubblicata 6 dicembre 2022 sulla Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea ed entrata in vigore il 1° gennaio 2023. L'Italia ha a disposizione 18 mesi dalla pubblicazione nella Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea per recepire la Direttiva (entro il 6 luglio 2024).

La nuova Direttiva rende centrale il **principio della doppia materialità** (*double materiality*)⁵⁸ per il quale le società devono procedere alla rendicontazione sulla base di due criteri:

- Materialità finanziaria, ovvero la rilevanza a livello finanziario;
- Materialità d'impatto, ovvero la rilevanza in termini di impatto sulle persone o sull'ambiente.

Il concetto della doppia materialità è basilare ai fini dell'efficacia e completezza della rendicontazione sulla sostenibilità di un'azienda, poiché implica una duplice analisi del rischio⁵⁹:

- la prospettiva “*Outside-in*” che comporta la valutazione dei rischi e delle opportunità correlati ad una tematica ESG ed il conseguente impatto sulla performance economico-finanziaria;
- la prospettiva “*Inside-out*” che valuta gli impatti, positivi e negativi, attuali e potenziali della gestione di una variabile ESG sugli stakeholder.

Lo scopo della Direttiva CSRD, inoltre, è quello di rafforzare le norme esistenti introdotte dalla Direttiva 2014/95/EU (cosiddetta Direttiva NFDR - Non Financial Reporting Directive), individuare un framework comune andando così ad uniformare

⁵⁸ Il concetto di doppia materialità era stato introdotto per la prima volta dalla Commissione Europea nel documento *Linee guida sul reporting non finanziario* del 2019 e anche ripreso dalla Direttiva 2014/95/EU: “*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*”.

⁵⁹ Si veda il Report “La nuova Direttiva sulla rendicontazione di sostenibilità (CSRD) e revisione contabile sui dati non finanziari - Il concetto di materialità: definizioni e sviluppi futuri”, Pier Paolo Baldi Vicepresidente Commissione ESG, Sviluppo Sostenibile e Corporate Reporting, 17/01/2023

gli standard attualmente utilizzati dalle imprese per la rendicontazione ed aumentare la trasparenza contrastando in questo modo pratiche quali il fenomeno del *greenwashing*⁶⁰, ovvero quelle pratiche ingannevoli che talune aziende utilizzano come strategia di marketing al fine di simulare un impegno e un'attenzione verso ambiente (e per esteso verso le tematiche ESG) con l'obiettivo di catturare l'interesse dei consumatori orientati alla sostenibilità.

In particolare, rispetto alla Direttiva 2014/95/UE, la Direttiva CSRD:

1. **Amplia in numero di aziende con obbligo di comunicazione societaria sulla sostenibilità:** il perimetro viene allargato a tutte le grandi società (imprese con più di 250 dipendenti) e a tutte le società quotate nei mercati regolamentati (comprese le PMI quotate ma non le microimprese quotate)⁶¹. È prevista una rendicontazione semplificata per le PMI quotate e la rendicontazione su base volontaria per le PMI non quotate.
2. **Introduce l'obbligo di verifica delle informazioni di sostenibilità riportate:** si tratta di una previsione già presente nella normativa italiana che richiede la revisione da parte di un "soggetto abilitato allo svolgimento della revisione legale appositamente designato"⁶²
3. **Esplicita e dettaglia i requisiti di rendicontazione:** si chiarisce il principio di "double materiality". Vengono, inoltre, introdotti nuovi requisiti di informazione su strategia, obiettivi, ruolo del Consiglio di amministrazione e del management, principali impatti negativi legati all'azienda e alla sua catena di valore e modalità di identificazione di tali informazioni.
4. **Introduce l'obbligo di utilizzare gli standard di rendicontazione di sostenibilità dell'UE (European Sustainability Reporting Standards - ESRS):** allo scopo è stato costituito dalla Commissione Europea un gruppo consultivo per le relazioni finanziarie (EFRAG) con il compito di sviluppare

⁶⁰ Dizionario Treccani: *Strategia di comunicazione o di marketing perseguita da aziende, istituzioni, enti che presentano come ecosostenibili le proprie attività, cercando di occultarne l'impatto ambientale negativo.*

⁶¹ Ad oggi i requisiti della Direttiva NFRD sono applicabili soltanto alle grandi imprese che superino almeno due dei tre seguenti criteri: 500 dipendenti medi annui; 20 milioni € di totale attivo; 40 milioni € di ricavi delle vendite, si veda par. 1.7.4

⁶² d.lgs. 254/2016 art. 3 comma 10.

tali standard che devono essere coerenti anche con l'ambizione del Green Deal europeo. L'adozione definitiva degli standard è prevista da parte della Commissione entro giugno 2023.

5. **Prevede l'introduzione del "tag digitale" delle informazioni rendicontate:** per facilitarne la divulgazione in formato digitale ed assicurarne la trasparenza e la leggibilità automatica così da favorire la confluenza delle stesse in un Punto di accesso unico europeo (*European Single Access Point – ESAP*) che potrà costituire un database europeo finalizzato ad incrementare la trasparenza sul mercato e a fornire a investitori e utenti informazioni confrontabili e disponibili in formato elettronico.

L'obbligo di trasparenza su impatto ambientale, standard sociali e diritti umani così introdotto dalla Direttiva insieme con l'accessibilità on line alle informazioni standardizzate e certificate da enti indipendenti, contribuirà a contrastare il fenomeno del *greenwashing*.

In base alla Direttiva, il management delle imprese viene impegnato all'informativa e dialogo con i rappresentanti dei lavoratori sui temi di sostenibilità rilevanti e sulle azioni per il raggiungimento degli obiettivi.

Gli obblighi della Direttiva entreranno in vigore in un arco temporale previsto tra il 2024 e il 2028 con questa roadmap⁶³:

- Dal 1° gennaio 2024 la direttiva interesserà le grandi imprese con oltre 500 dipendenti già soggette alla direttiva sulla rendicontazione non finanziaria;
- Dal 1° gennaio 2025 verranno coinvolte anche le grandi imprese attualmente non soggette alla direttiva sulla rendicontazione non finanziaria. Secondo i criteri suindicati introdotti dalla Direttiva;
- Dal 1° gennaio 2026 il perimetro di azione si allarga alle PMI quotate e alle altre imprese. In questa circostanza la scadenza è nel 2027, ma per le PMI il termine è spostato al 2028.

⁶³ Si veda l'articolo "Sustainable reporting: approvate le nuove regole UE sulla Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)" pubblicato su ESG360 il 11 Nov 2022 (consultabile su [Sustainable reporting: approvate le nuove regole UE sulla Corporate Sustainability Reporting Directive \(CSRD\) - ESG360](#))

Nel capitolo seguente verrà illustrato e analizzato il piano di sostenibilità come strumento per integrare le politiche di sostenibilità in azienda.

Capitolo 2: L'azienda sostenibile

2.1.L'Azienda sostenibile

Abbiamo visto come il concetto di sostenibilità si è modificato ed evoluto nel tempo partendo da una matrice sostanzialmente ecologica e passando poi ad integrare aspetti che riguardano la società e il modo di creare valore delle imprese. La dimensione multifattoriale della sostenibilità (il triplice approccio) e la stretta dipendenza tra competitività dell'impresa e benessere sociale insita nel concetto di *Shared Value* – Valore Condiviso impongono all'azienda l'integrazione della sostenibilità negli obiettivi strategici.

Del resto l'azienda secondo la definizione comunemente alla base degli studi economici fornita da Zappa⁶⁴ ovvero “*un istituto economico destinato a perdurare nel tempo che, per il soddisfacimento dei bisogni umani, ordina e svolge in continua coordinazione la produzione o il procacciamento e il consumo della ricchezza*” già ha in se' non solo il riferimento alla produzione della ricchezza, e quindi al reddito come fine dell'attività dell'azienda, ma risulta anche orientata ai bisogni umani, locuzione che in qualche maniera “*ante litteram*” ne prefigura anche la finalità di creazione di valore al di fuori del perimetro aziendale.

Anche questo concetto che, come detto presenta sin dal principio gli elementi distintivi della sostenibilità, si evolve arrivando all'esplicitazione della definizione fornita nel 2005⁶⁵ in base alla quale “*le imprese sono parte rilevante della società umana generale e secondo condizioni proprie partecipano al raggiungimento del bene comune della stessa*”.

Si può dunque affermare che un'azienda sostenibile deve rivedere il proprio modello di business orientandolo ai parametri ESG con la prospettiva di creazione di “*valore nel lungo termine per tutti gli stakeholder coinvolti nella propria attività*”⁶⁶.

⁶⁴ Zappa G. Il reddito d'impresa. Scritture doppie, conti e bilanci di aziende commerciali, Giuffrè Milano (1950) p. 37

⁶⁵ Airoldi G., Brunetti G., Coda V. Corso di economia aziendale, Il Mulino, Milano (2005) p. 13

⁶⁶ C. Mio, L'azienda sostenibile, Editori Laterza (2021) p. 5

Ormai è convinzione consolidata che un comportamento sostenibile dell'impresa sia un elemento cruciale per il successo competitivo. L'inclusione degli aspetti legati alla sostenibilità in ambito aziendale, in una prima fase valutata come una opportunità, è diventata una necessità.

Essere orientata alla sostenibilità significa per l'azienda individuare un sistema di valori da diffondere al proprio interno e che permeano la cultura organizzativa della stessa, ispirando le scelte strategiche, quelle operative e di processo. A questi valori devono uniformarsi i meccanismi operativi adottati ed i sistemi di comunicazione.

Le operazioni strategiche devono partire dai valori aziendali rivisti in una prospettiva di sostenibilità espressa attraverso i suoi tre pilastri. Una volta individuati tali valori, essi vanno diffusi nell'organizzazione aziendale nella quale deve formarsi una cultura orientata alla sostenibilità attraverso iniziative e programmi indicati dai vertici aziendali e tramessi a tutta l'azienda attraverso, ad esempio, le *mission statements* ovvero dichiarazioni degli obiettivi aziendali comunicate agli stakeholder interni (ma anche a quelli esterni) al fine di aumentare e potenziare il senso di appartenenza di tutto il personale.

Nei paragrafi che seguono tratteremo gli ambiti e le modalità attraverso i quali i concetti della sostenibilità possono essere "interiorizzati" nell'organizzazione aziendale.

2.2. La strategia

Per un approccio strategico alla sostenibilità secondo un orientamento recente l'azienda può porre in essere tre tipi di strategie ⁶⁷:

- **Passiva**: si tratta di una accettazione della normativa vigente o di un mero allineamento agli orientamenti dell'opinione pubblica. Il termine passivo fa

⁶⁷ *Ibidem* p. 17

riferimento al ruolo dell'azienda che adotta una strategia come imposta dall'esterno, senza una propria convinzione;

- **Reattiva:** l'azienda in reazione agli stimoli che provengono dall'ambiente esterno e dal contesto normativo, assume iniziative per attuare comportamenti sostenibili. Si tratta di una strategia assimilabile alla Corporate Social Responsibility CSR e si sviluppa in un arco di breve termine;

- **Proattiva:** il più evoluto degli approcci strategici in quanto l'azienda valuta la sostenibilità come un vantaggio competitivo e non un fattore coercitivo proveniente dall'esterno. La strategia proattiva considera una prospettiva di medio lungo periodo in quanto comporta cambiamenti strutturali nella cultura e in tutta l'organizzazione aziendale.

L'adozione di una strategia proattiva ovvero volta alla pianificazione della sostenibilità nel medio lungo termine a modificare strutturalmente l'organizzazione e la struttura rientra nella competenza del vertice aziendale. A questo punto è fondamentale richiamare il concetto di *corporate governance* facendo riferimento sia alle indicazioni fornite dall'OCSE del 2004 *“il governo societario definisce la struttura attraverso cui vengono fissati gli obiettivi della società, vengono determinati i mezzi per raggiungere tali obiettivi e vengono controllati i risultati. Un buon governo societario dovrebbe assicurare al consiglio di amministrazione e ai dirigenti incentivi adeguati alla realizzazione di obiettivi in linea con gli interessi della società e dei suoi azionisti e dovrebbe facilitare un efficace controllo”*⁶⁸ sia alla definizione arricchita nella più recente versione del 2015 *“il governo societario fa riferimento ai rapporti fra la direzione di un'impresa, il suo consiglio di amministrazione, i suoi azionisti e le altre parti in causa, come i dipendenti e i loro rappresentanti. Esso fornisce inoltre la struttura attraverso la quale vengono fissati gli obiettivi di un'impresa e vengono determinati i mezzi per raggiungerli e monitorare i risultati ottenuti”*⁶⁹

⁶⁸ Principi di governo societario OCSE (2004)

⁶⁹ OECD - Principles of Corporate Governance, G20 (2015): *“Corporate governance involves a set of relationships between a company's management, its board, its shareholders and other stakeholders. Corporate governance also provides the structure through which the objectives of the company are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance are determined”*

Pianificare un percorso di sostenibilità aziendale comporta, pertanto, l'integrazione nella *corporate governance*, degli obiettivi propri della sostenibilità in maniera tale da passare a quella che viene definita *Governance Integrata* ovvero “*il sistema attraverso il quale le imprese sono dirette e controllate, nelle quali le tematiche di sostenibilità sono integrate in modo da garantire la creazione di valore per l'azienda e risultati positivi per tutti gli stakeholder del lungo termine*”⁷⁰. Tale modello di Governance viene definito Integrata per evidenziare che si tratta di un modello che assicura la gestione di tutte le tipologie di capitale in modo integrato.

Sulla base delle indicazioni fornite dalle Nazioni Unite ⁷¹ il percorso di integrazione parte dall'inserimento nel Consiglio di amministrazione dei membri la cui attenzione sia specificatamente focalizzata alle problematiche di sostenibilità e che abbiano la consapevolezza di fare adottare iniziative per integrare tali politiche.

Il concetto di integrazione è riferibile al fatto che la governance riguarda l'interno e l'esterno dell'azienda che deve avere come obiettivo, ad esempio, lo sviluppo di una strategia di sostenibilità che colleghi diverse aree di business, o che incorpori nella discussione l'importanza degli stakeholder identificando i temi materiali che più possono caratterizzare l'impronta sostenibile dell'impresa.

Oltre alla definizione degli obiettivi di sostenibilità, specifico del concetto di governance integrata è l'individuazione dei rischi che possono impattare la competitività dell'impresa, l'attuazione di sistemi di monitoraggio delle performance attraverso strumenti di reporting e l'inserimento di un codice etico relativo alle tematiche ESG.

Il percorso che porta alla piena attuazione di una governance integrata di sostenibilità può essere riassunto in tre fasi (fig. 7): da una prima fase in cui l'azienda non

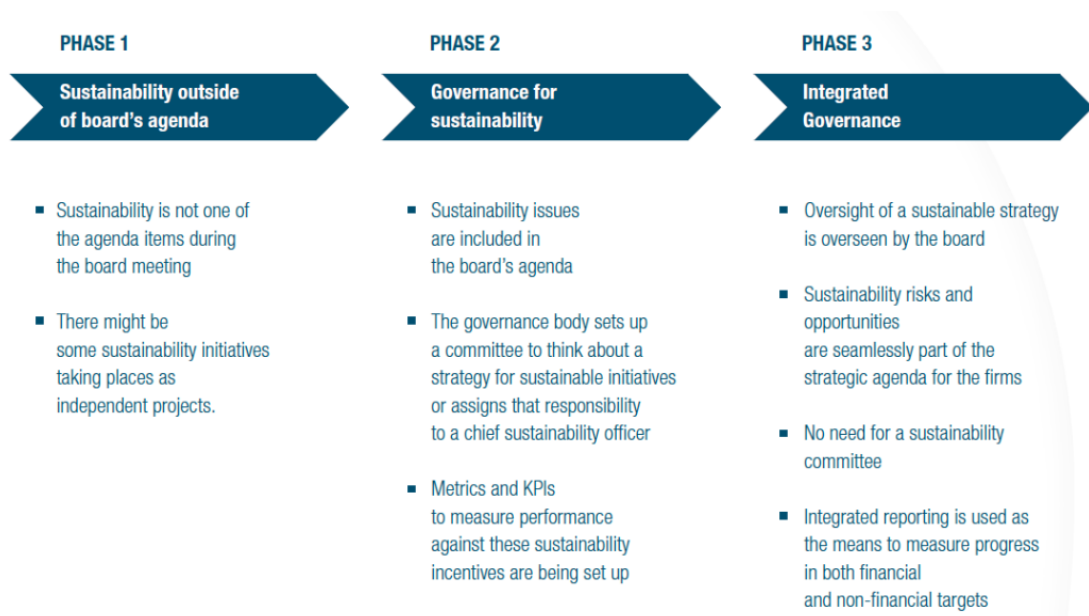
⁷⁰ Integrated Governance A New Model of Governance for Sustainability, UNEP Finance Initiative (2014): “*The integrated governance model is the system by which companies are directed and controlled, in which sustainability issues are integrated in a way that ensures value creation for the company and beneficial results for all stakeholders in the long term*”

⁷¹ *Ibidem*

contempla negli obiettivi del proprio *board* i temi della sostenibilità, ad una seconda fase di governance per la sostenibilità, tipica delle imprese che hanno istituito un comitato per la sostenibilità. Si tratta di aziende che di solito, dopo la creazione del comitato per la sostenibilità, iniziano a misurare le prestazioni dei loro sforzi attraverso KPI, attraverso la redazione di report sulla sostenibilità e con la nomina di una figura di vertice “ad hoc” dedicata (*Chief Sustainability Officer*). Anche se le aziende nella fase 2 portano le questioni di sostenibilità all'ordine del giorno delle riunioni del consiglio, la sostenibilità è ancora trattata come una funzione separata e è compartimentata. Queste aziende hanno una strategia di sostenibilità piuttosto che una strategia sostenibile.

Nell'ultima fase, per la quale ormai si parla di governance integrata non c'è più il comitato di sostenibilità in quanto la cultura di sostenibilità va a permeare l'azienda. Il reporting integrato viene utilizzato come i mezzi per misurare i progressi sia in ambito finanziario e obiettivi non finanziari.

Fig. 7 – Fasi per l'attuazione di una governance di sostenibilità





(Fonte: *Integrated Governance A New Model of Governance for Sustainability*, UNEP Finance Initiative - 2014)

Si tratta, pertanto, di una ridefinizione dell’approccio strategico dell’azienda che accoglie esplicitamente nella mission, nella vision e nei valori aziendali le variabili collegate alla sostenibilità in termini ambientali e sociali che, pertanto, dovrebbero contaminare anche le componenti del Sistema di Pianificazione e Controllo, integrandosi coerentemente con la dimensione economico-finanziaria.

L’azienda nel processo di pianificazione strategica deve individuare le tematiche ambientali e sociali “materiali”, che impattano strategicamente sull’attività *core* il cui presidio, unitamente agli aspetti di natura economico-finanziari, incide sulla capacità di creare valore condiviso.

Come sopra indicato e sulla base di quanto illustrato in fig. 8 si tratta di un processo che non prevede una strategia di sostenibilità parallela a quella aziendale, ma comporta l’integrazione della sostenibilità nel business attraverso la definizione degli obiettivi strategici che consentono di dare espressione non solo alle le finalità aziendali intese in senso economico ma anche definite secondo i parametri ESG.

La formalizzazione di una strategia, a questo punto, non avrà un piano strategico e un “piano di sostenibilità” come risultati di processi disgiunti, ma un indirizzo strategico progettato sinergicamente in modo congiunto⁷².

⁷² Si veda l’articolo: Sistema di pianificazione e controllo e sostenibilità: opportunità o necessità? Cua Business School (2023)

Anche la Consob⁷³ conferma l'importanza di una strategia integrata alla sostenibilità evidenziando che *“comportamenti aziendali orientati verso una maggiore sostenibilità sociale e ambientale sembrano coerenti con migliori risultati economici (produttività, profittabilità), una maggiore qualità del posizionamento competitivo, una più elevata propensione alla crescita economica e occupazionale, una maggiore qualità della struttura finanziaria”*.

Si tratta di una materia la cui costante evoluzione accompagna i cambiamenti che avvengono nelle aziende il cui obiettivo ultimo è arrivare ad una strategia sostenibile.

2.2.1. La Governance di Sostenibilità: il coinvolgimento del vertice

La costante attenzione dei contesti normativi internazionali ed europei verso le tematiche di sostenibilità ha spinto sia gli enti istituzionali che le organizzazioni a prestare maggior attenzione alla relazione tra gli obiettivi di sostenibilità perseguiti dalla governance societaria e dall'attività di impresa.

Questo nesso funzionale ha trovato esplicito riconoscimento nel Codice di Corporate Governance emanato nel Gennaio 2020⁷⁴ il quale, nel sottolineare i fondamenti di una buona governance e l'importanza per le imprese di instaurare un rapporto con i propri stakeholder, come si vedrà nel paragrafo 2.5, codifica la necessità per l'organo amministrativo di orientare l'attività d'impresa al perseguimento del successo sostenibile.

Le Linee Guida della Commissione Europea⁷⁵ invitano le società a prevedere *“opportune disposizioni in materia di governance aziendale”* al fine di migliorare l'accuratezza e la completezza delle informazioni di carattere non finanziario.

L'ingaggio del vertice contribuisce ad una migliore gestione e supervisione delle tematiche di sostenibilità, integrandola nelle attività di business.

⁷³ La sostenibilità per le imprese italiane, Consob - Commissione Nazionale per le Società e la Borsa Finanza sostenibile, trasparenza ed educazione finanziaria per le imprese, Report Webinar-5 Nov 2020

⁷⁴ Comitato Italiano Corporate Governance, Codice di corporate governance, gennaio 2020, disponibile al seguente link <https://www.borsaitaliana.it/comitato-corporate-governance/codice/2020.pdf>

⁷⁵ Commissione Europea, Orientamenti sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario (2017), par. 3.1 Comunicazioni di informazioni rilevanti

Anche nei GRI Standards le imprese vengono incoraggiate ad adottare la “materialità”, già principio cardine di definizione dei contenuti dell’informativa non finanziaria, anche per la definizione dei piani di sostenibilità (si veda il par. 2.5). La partecipazione all’analisi di materialità dei vertici aziendali, quali il Consiglio di Amministrazione o eventuali comitati delegati alla supervisione delle questioni di sostenibilità, indica un loro diretto coinvolgimento rispetto all’identificazione degli impatti dell’organizzazione.

2.2.2. Il Comitato di Sostenibilità

Lo strumento principale per assicurare un adeguato coinvolgimento del vertice aziendale alle tematiche di sostenibilità è rappresentato, come abbiamo visto, dal Comitato di Sostenibilità.

Come emerge da un’analisi effettuata da Price Waterhouse Cooper⁷⁶, sebbene il Codice di Corporate Governance non stabilisca nulla in ordine all’opportunità di istituire un comitato con funzioni specifiche in materia di sostenibilità – limitandosi ad indicare l’eventuale supporto che un comitato, sia consiliare sia a composizione mista, potrebbe fornire al consiglio di amministrazione nell’analisi dei temi rilevanti per il successo sostenibile⁷⁷ – la Relazione 2021 sull’evoluzione della corporate governance delle società quotate⁷⁸ evidenzia un trend positivo di istituzione di un Comitato di Sostenibilità da parte degli emittenti o ad attribuire tali funzioni a l’attribuzione ad un comitato consiliare esistente.

Il Rapporto FIN-GOV sulla Corporate Governance 2021⁷⁹ ha evidenziato che la spinta alla costituzione di un comitato autonomo con attribuzioni di funzioni relative alla

⁷⁶ Successo sostenibile: l’importanza della costituzione del comitato di sostenibilità, 2022 consultabile al seguente link <https://www.pwc-tls.it/it/publications/assets/docs/pwc-successo-sostenibile-importanza-della-costituzione-del-comitato-di-sostenibilita.pdf>

⁷⁷ Cfr. raccomandazione 1, lett. a) del Codice di Corporate Governance

⁷⁸ Comitato Italiano Corporate Governance, Relazione 2021 sull’evoluzione della corporate governance delle società quotate, 9° rapporto sull’applicazione del codice di autodisciplina, 2021.

⁷⁹ Centro di Ricerche Finanziarie sulla Corporate Governance, Rapporto FIN-GOV sulla corporate governance in Italia, (a cura di) M. Belcredi e S. Bozzi, novembre 2021

sostenibilità dipende da una serie di fattori quali la dimensione della società, gli assetti proprietari e la qualità degli azionisti⁸⁰ Infatti la tendenza alla costituzione di un Comitato di Sostenibilità risulta più sostenuta presso le cosiddette *public companies* (società di capitali quotata in borsa, il cui capitale è frazionato tra molteplici investitori) o tra le società a controllo pubblico con vocazione alle tematiche di sostenibilità (si pensi al settore energia, idrico).

Quanto alla composizione di tali Comitati, il Rapporto ha evidenziato che vi partecipano per lo più amministratori non esecutivi e indipendenti⁸¹.

Si è rilevato che le aziende nell'attribuzione delle responsabilità di individuazione di obiettivi e politiche di sostenibilità procedono assegnando deleghe a comitati preesistenti oppure costituendo un Comitato *ad hoc*.

Le ragioni della scelta di attribuire deleghe a organi consiliari preesistenti risiedono nella volontà di valorizzare e razionalizzare competenze e professionalità già presenti in azienda, in linea con il Codice di Corporate Governance⁸².

Tuttavia, tale soluzione, in considerazione della natura pervasiva delle tematiche di sostenibilità, non viene ritenuta ottimale giacché le tematiche ESG richiedono contributi provenienti da vari ambiti dell'azienda e quindi si dovrebbe privilegiare la costituzione di un Comitato di Sostenibilità completamente dedicato.

Infatti, è stato rilevato come ad esempio la frequenza delle riunioni sia più diffusa tra le società che hanno costituito un Comitato deputato alle tematiche di sostenibilità mentre risulti molto contenuta laddove le funzioni di tale comitato risultino inglobate in altri. Tal tipo di comitati preesistenti e "delegati" si rilevano sovraccarichi di

⁸⁰ In questo senso il Rapporto rileva come "Esiste una forte variabilità legata a dimensione e assetto proprietario: il Comitato è stato costituito solo dal 35% delle società piccole; la frequenza sale al 79% tra le grandi concentrate e addirittura all'88% tra le grandi non concentrate. Anche l'identità dell'azionista di riferimento esercita una forte influenza: il Comitato è stato istituito solo dal 37% delle family firms, mentre esso si trova con grande frequenza (74% e 85% rispettivamente) presso le public companies e le società a controllo pubblico", cfr. pag. 26.

⁸¹ Il Rapporto riporta infatti che "Il Comitato Sostenibilità è costituito mediamente da 3,5 componenti, quasi sempre non esecutivi (che in media rappresentano il 96% del totale); nella stragrande maggioranza (81%) si tratta di amministratori indipendenti". cfr. pag. 26

⁸² In questo senso si veda la Raccomandazione 17 in cui si dispone che "L'organo di amministrazione definisce i compiti dei comitati e ne determina la composizione, privilegiando la competenza e l'esperienza dei relativi componenti ed evitando, nelle società grandi, una eccessiva concentrazione di incarichi in tale ambito", nonché la Raccomandazione 26 relativa alla composizione del Comitato remunerazioni e la Raccomandazione 35 relativa alla composizione del Comitato Controllo Rischi.

funzioni, concentrazioni di incarichi, difetti di professionalità in tema di sostenibilità, circostanze che inducono a propendere per l'attribuzione della gestione delle funzioni istruttorie, propositive e consultive in tema di sostenibilità ad un Comitato ESG appositamente costituito e ad esse esclusivamente deputato.

Un argomento a favore della costituzione di appositi comitati di Sostenibilità, non solo in tema di pianificazione ma anche in tema di rendicontazione, viene inoltre fornito dal Rapporto “C.d.A. e politiche di sostenibilità”⁸³ che rileva come i) in presenza di un comitato del C.d.A. responsabile della sostenibilità in modo esclusivo la Dichiarazione Non Finanziaria abbia una maggiore estensione, risultando più approfondita; ii) la presenza dei comitati, associata a forme di remunerazione legate alla sostenibilità, porta a produrre Dichiarazioni Non Finanziarie con informazioni più complete.

La tendenza a favore della costituzione di un Comitato di Sostenibilità viene privilegiata in quanto *“l'attribuzione di funzioni specifiche ad un comitato dedicato esclusivamente all'implementazione delle tematiche legate alla sostenibilità risulterebbe di grande rilevanza in quanto permetterebbe a quest'ultimo di svolgere funzioni propositive e consultive nei confronti del Consiglio di Amministrazione in materia di sostenibilità in modo integrato e con visione strategica. Un Comitato di sostenibilità composto da soggetti dotati di esperienza e professionalità nel settore che possa fungere da propulsore per l'impresa nel perseguire il successo sostenibile dovrebbe invero collaborare attivamente, mediante un processo dialettico, con gli altri comitati endoconsiliari al fine di declinare gli obiettivi ESG che permeano l'intera attività gestoria (si pensi, tra gli altri, a remunerazioni, nomine, gestione dei rischi etc.) e che rivestono un ruolo sempre più rilevante nella definizione del concetto di buona governance”*⁸⁴.

⁸³ Il terzo rapporto “C.d.A. e politiche di sostenibilità III ed.” è stato realizzato dal CSR Manager Network e dai ricercatori di ALTIS-Alta Scuola Impresa e Società dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, in collaborazione con Assonime e pubblicato nel 2018. Esso è visionabile al seguente link: https://altis.unicatt.it/altis-30_05_2019_CdA_e_politiche_di_Sostenibilita-2018.pdf.

⁸⁴ Successo sostenibile: l'importanza della costituzione del comitato di sostenibilità, 2022 consultabile al seguente link <https://www.pwc-tls.it/it/publications/assets/docs/pwc-successo-sostenibile-importanza-della-costituzione-del-comitato-di-sostenibilita.pdf>

Concludendo, un Comitato di Sostenibilità, quale strumento di supporto al Consiglio di Amministrazione con funzioni istruttorie, di carattere propositivo e consultivo, relativamente alle questioni correlate alla sostenibilità dovrebbe avere un mandato chiaro per supportare la creazione di valore integrando le questioni ESG nell'attività quotidiane della società.

A titolo meramente esemplificativo, si riportano gli obiettivi chiave che un Comitato di Sostenibilità dovrebbe avere facendo riferimento alle indicazioni fornite da UNEP Finance Initiative ⁸⁵:

- Sviluppare e comunicare una strategia per le iniziative di sostenibilità collegate alle priorità aziendali.
- Aumentare la consapevolezza delle parti interessate sui vantaggi di una strategia sostenibile;
- Stabilire le questioni materiali che potrebbero influenzare le operazioni di un'azienda e sulla base di queste sviluppare una matrice di materialità (cfr. par. 2.5);
- Identificare potenziali tendenze e impatti a breve e lungo termine per il business delle questioni ESG. e determinare i principali rischi che potrebbero influire sulla competitività a lungo termine dell'impresa;
- Supervisionare le iniziative di sostenibilità e formulare raccomandazioni al Consiglio in merito a qualsiasi attività dell'azienda dovrebbe impegnarsi;
- Stabilire obiettivi e traguardi di sostenibilità e monitorare la rendicontazione e i progressi rispetto a questi, collaborando con l'Audit Committee per garantire un reporting accurato sulle informazioni ESG;
- Collaborare con il Comitato per le nomine per identificare le competenze e le competenze chiave in materia di sostenibilità richieste da amministratori rispetto alla comprensione delle principali sfide di sostenibilità del business e con quello la remunerazione per creare gli schemi di incentivi e compensi appropriati;
- Introdurre le metriche ESG nelle revisioni delle prestazioni retributive e integrare i temi della sostenibilità nel “Codice Etico” dell'azienda, creandone uno se non esiste.

⁸⁵ Integrated Governance a New Model of Governance for Sustainability, UNEP Finance Initiative (2014), pag. 36

2.3 La gestione caratteristica

Il concetto di pervasività della sostenibilità oltre a coinvolgere, come detto la strategia aziendale che diviene strategia integrata, riguarda anche la dimensione operativa dell'azienda.

Si tratta di un processo di “messa a terra” dei principi della sostenibilità che devono essere integrati all'interno dei processi di funzionamento aziendale.

Nella sua caratteristica di trasversalità, la sostenibilità riguarda tutte le funzioni e i processi dell'azienda quindi sia le attività che le modalità di gestione.

Una volta avvenuta l'integrazione della sostenibilità a livello strategico, la fase successiva comporta l'integrazione delle politiche nella dimensione manageriale proprio partendo dalla redazione dei piani aziendali.

Sempre in ambito manageriale vengono assunte le decisioni necessarie per adottare tali politiche all'interno dei processi aziendali, per il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Volendo fare un *excursus* delle aree che sono interessate, possiamo per esempio prendere in considerazione⁸⁶

- l'area acquisti è impattata dalle politiche di sostenibilità in quanto le decisioni relative all'approvvigionamento di merci o servizi necessari alla produzione ha un impatto sulla catena delle forniture, mediante politiche di remunerazioni congrue o attraverso una selezione di fornitori in linea con gli obiettivi SDGS;
- l'area produzione che tipicamente produce un impatto di tipo sociale ed ambientale attraverso il consumo delle risorse, l'utilizzo dei fattori produttivi nel processo di trasformazione fisico-tecnica e nella generazione di scarti e

⁸⁶ C. Mio, L'azienda sostenibile, Editori Laterza (2021)

rifiuti (si pensi alla emissione di CO₂). In questa area molto impattanti a livello di sostenibilità sono i temi di sicurezza sul lavoro;

- La logistica che si sviluppa nelle operazioni di stoccaggio, immagazzinamento, trasporto e movimentazione di merci e persone può avere una impronta più o meno sostenibile a seconda delle scelte che vengono effettuate (una su tutte l'orientamento a flotte di trasporto *green*);
- La funzione vendite ed il marketing possono essere coinvolte dalla sostenibilità (che, come detto, è pervasiva) anche mediante l'implementazione di politiche volte a coinvolgere i clienti nei processi di innovazione del prodotto o servizio, privilegiando soluzioni che migliorino l'impatto ambientale e sociale.

Nella sintetica rappresentazione di come la sostenibilità possa riguardare la gestione caratteristica, emerge la prospettiva di medio lungo termine di cui necessita la sostenibilità per riuscire a pervadere le strutture aziendali in quanto l'effetto delle politiche adottate si verificherà in tempi lunghi.

2.4 Il controllo di gestione

Le attività sopra descritte richiedono un costante monitoraggio da parte dell'azienda, finalizzato alla verifica del rispetto degli impegni presi. Assume pertanto rilevanza il sistema di controllo di gestione che include gli strumenti e i sistemi utilizzati dai manager per monitorare efficacemente le performance interne, attraverso un sistema di reporting in grado di orientare e responsabilizzare adeguatamente il personale.

Tale strumento è divenuto di fondamentale importanza all'interno di un'azienda, occupandosi di guidare le scelte manageriali nei diversi livelli organizzativi per il raggiungimento degli obiettivi prestabiliti in sede di pianificazione strategica. Per cui, come afferma autorevole dottrina, possiamo definire, il controllo di gestione come

sinonimo in primis di “monitoraggio” che consente, quindi, adeguate misurazioni della gestione, rese possibili da opportune metodologie, contabili ed extra-contabili⁸⁷.

In una prospettiva di sostenibilità, il sistema di controllo deve essere costruito per incorporare gli obiettivi di sostenibilità, che vanno disaggregati in base ai centri di responsabilità come per gli obiettivi operativi, economico-finanziari, ecc.

Ciascun centro di responsabilità si caratterizza per la presenza di tre linee di obiettivi per ognuna delle tre dimensioni della sostenibilità (Planet, People, Profit) cui sono collegati una serie di indicatori utilizzati per monitorare il grado di sviluppo degli obiettivi generali e parziali. Tale set di indicatori di performance svolge un ruolo centrale nel sistema di controllo in quanto sono strumenti che consentono di misurare e rappresentare i risultati conseguiti e gli impatti prodotti.

Tali misure vengono utilizzate a diversi livelli manageriali anche per guidare e influenzare il comportamento dei collaboratori⁸⁸.

Ogni manager avrà delle priorità differenti, ma gli obiettivi devono essere coerenti con la strategia definita a livello di vertice e con i fattori critici di successo.

Nell’ambito di un’impostazione di azienda sostenibile, gli obiettivi dovranno essere coniugati con le dimensioni di sostenibilità cioè presentare una misura in riferimento sia all’obiettivo ambientale, sia a quello economico⁸⁹.

Volendo fornire un esempio ⁹⁰, un tipico obiettivo ambientale relativo alla sola dimensione di sostenibilità potrebbe essere come numero di tonnellate di CO2 annue evitate. Tale obiettivo potrebbe essere esteso anche ad un’altra dimensione ed essere espresso anche in termini economici come numero di tonnellate di CO2 annue evitate per euro di fatturato. In questa maniera attraverso l’introduzione dell’obiettivo

⁸⁷ Brusa L., Sistemi manageriali di pianificazione e controllo, Giuffrè Editore, Milano, 2012, p. 3.

⁸⁸ Secondo la definizione fornita nel 1987 da Robert N. Antony nel libro “The Management Control Function” ovvero “*the process by which managers influence members of the organization to implement corporate strategies. Relationships among strategic planning, management control, and task control are outlined, but the book's primary focus is on the system that facilitates management control*”.

⁸⁹ C. Mio, L’azienda sostenibile, Editori Laterza (2021)

⁹⁰ *Ibidem* p. 23

pluridimensionale dell'eco efficienza, si realizza la sensibilizzazione del manager alle dimensioni della sostenibilità.

Gli obiettivi di sostenibilità riguardando tematiche esterne all'azienda vanno oltre i confini spazio-temporali tipici del controllo di gestione tradizionali.

Con riferimento al concetto “spaziale” mentre il controllo di gestione tradizionale è rivolto per lo più all'interno dell'azienda (controllo costi, analisi del *break even point*, controllo del cash flow e verifica del conseguimento degli obiettivi di budget), il controllo di gestione orientato alla sostenibilità deve focalizzarsi su aspetti anche al di fuori dell'azienda, come nell'esempio precedente le emissioni di CO2.

Come già visto per la pianificazione strategica, anche per il controllo di gestione la prospettiva temporale si sposta dal breve al medio lungo termine in quanto le azioni sostenibili tendono a produrre risultati nel lungo periodo.

Il sistema di Pianificazione e Controllo può considerarsi dunque uno degli ambiti principali nei quali si attua un percorso di sostenibilità potendo fornire un adeguato supporto ai vertici aziendali verso gli obiettivi strategici individuati⁹¹.

2.5 Analisi degli Stakeholder

Nel percorso per l'adozione di un approccio sostenibile nella gestione aziendale un altro aspetto importante è agire sulla dimensione organizzativa del Sistema di Pianificazione e Controllo, collegando gli obiettivi e gli indicatori alle leve decisionali e quindi alle unità organizzative, in maniera da consentire al processo di attivarsi. Si deve attivare un processo di responsabilizzazione dei decisori, ai diversi livelli, nella maniera pervasiva sopra descritta ed in coerenza con l'approccio strategico, non solo in relazione agli aspetti “tradizionali” legati alla dimensione economico-finanziaria, ma anche sulle altre dimensioni (ambientale e sociale) nelle quali si declina il concetto di sostenibilità.

⁹¹ Articolo: Sistema di Pianificazione e controllo e sostenibilità: opportunità o necessità? – CUOA Business School (2023)

Nel modellare la relazione tra sostenibilità e Sistema di Pianificazione e Controllo un elemento trasversale e fondamentale è lo “*Stakeholder engagement*”.

Brevemente si ricorda che una definizione di *Stakeholder* è stata proposta nel 1963 da ricercatori della *Stanford Research Institute* come “*quei gruppi senza il cui sostegno l’organizzazione cesserebbe di esistere*”. Successivamente l’economista R. Edward Freeman ha ampliato la definizione di “*Stakeholder*” per ricomprendere “*qualsiasi individuo o gruppo che può influenzare o essere influenzato dalle azioni dell’impresa*”⁹², presentando un modello degli stakeholder come uno schema in cui l’impresa è il fulcro di una ruota e gli stakeholder sono posti al termine dei raggi della ruota.

Lo “*Stakeholder Engagement*” prevede che un’azienda innanzitutto identifichi e classifichi i propri *Stakeholder*. Il modello più diffuso si basa sull’identificazione e classificazione dei portatori d’interesse in Primari e Secondari. Vi è un modello più dinamico, elaborato da Mitchell, Bradley & Wood, il quale classifica gli *Stakeholder* secondo tre attributi: il potere di influenzare l’azienda, la legittimità delle relazioni con l’azienda (l’interesse) e l’urgenza delle aspettative nei confronti dell’azienda⁹³.

Con la teoria degli *Stakeholder* è mutata la prospettiva nel rapporto tra azienda e portatori di interesse in quanto viene evidenziato che l’azienda non si deve limitare a curare esclusivamente la sfera dei rapporti strettamente economico-finanziari. Questo modello di impresa è diventato la base degli studi di management in quanto è considerato come adeguatamente descrittivo delle relazioni impresa-stakeholder.

In base a questo approccio, si individuano *Stakeholder* interni ed esterni all’impresa. I clienti, i fornitori, l’ambiente sociale, il governo, i creditori possono essere un esempio

⁹² La teoria degli stakeholder nasce negli anni Ottanta del Novecento con l’opera di R. Edward Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (1984). Per Freeman sono da considerarsi stakeholder, non soltanto, “claimants, but also employees, customers, communities, governmental officials, and, under some interpretations, the environment, terrorists, blackmailers, and thieves.” (Freeman, 1999, pp. 233-236).

⁹³ Partridge, K., Wheeler, D, Zohar, A. and Jackson, C. “The Stakeholder Engagement Manual”, United Nations Environment Programme (UNEP), Division of Technology, Industry and Economics, 2005

di portatori di un interesse esterno; proprietari, manager e impiegati sono gli *Stakeholder* interni ad essa.

La rilevanza degli Stakeholder può influire sulla strategia dell'impresa nel breve e nel lungo periodo.

Il recepimento delle logiche della sostenibilità richiede un "allargamento" della governance aziendale, mediante l'integrazione dei "portatori di interessi" negli ambiti tradizionali nei quali non sono tradizionalmente inclusi, con modalità e profondità che l'azienda deve stabilire in coerenza con l'approccio complessivo.

Un esempio di attuazione di tale "allargamento" può consistere nel coinvolgimento degli stakeholder esterni nella fase di definizione dei temi materiali di sostenibilità, nella condivisione degli iter di sviluppo dell'azienda su queste tematiche anche mediante una sensibilizzazione in termini di condivisione di responsabilità sugli obiettivi da perseguire e risultati via via raggiunti.

Per coinvolgere gli stakeholder nelle tematiche di sostenibilità l'azienda dovrebbe impostare un'Analisi della Materialità⁹⁴ al centro della quale la sostenibilità dovrebbe trovare un ruolo di primaria importanza per il business dell'azienda. Tale analisi serve ad inquadrare quale attività aziendale abbia un valore aggiunto in termini di sostenibilità e conseguentemente il risultato di tale analisi può essere utilizzato nel processo di elaborazione di una strategia sostenibile.

L'analisi degli *Stakeholder* e l'analisi di Materialità possono essere congiuntamente effettuate su una stessa matrice che riporterà ciò che è importante per l'azienda a livello di business e ciò che è importante per gli *Stakeholder*.

Si tratta dunque di uno strumento che conferisce concretezza e misurabilità a tutte le iniziative attraverso cui un'azienda si impegna a essere sostenibile in termini economici, ambientali e sociali e la cui accuratezza in termini di qualità dell'analisi e

⁹⁴ Viene definito Analisi di materialità (in inglese materiality assessment) il processo che, attraverso il coinvolgimento continuo e diretto degli stakeholder, consente di identificare e valutare le tematiche che sono prioritarie (incluse quelle sociali ed ambientali) per tutti i portatori di interesse di un'impresa (fonte: [Analisi di materialità, cos'è ed esempi di materiality assessment \(esg360.it\)](http://www.esg360.it))

di ingaggio degli *Stakeholder* risulta basilare per la individuazione di interessi condivisi.

Nell'ambito della sostenibilità aziendale originariamente l'analisi di materialità è stato concepito come strumento a supporto dei processi di *sustainability reporting* delle imprese, utilizzato con il fine specifico di individuare le tematiche da inserire nel documento di rendicontazione in quanto prioritarie e più rilevanti nell'impattare la capacità dell'impresa di creare valore.

Negli ultimi anni, questa visione dello strumento è stata in parte superata dagli addetti ai lavori, a favore di una concezione che riconosce allo stesso un potenziale ben più ampio di quello originario.

L'analisi della materialità può dunque uscire dal perimetro della rendicontazione ed essere utilizzabile come strumento di pianificazione strategica a supporto del *decision making* strategico, funzionando come acceleratore del percorso aziendale verso *l'integrated thinking*⁹⁵.

Tale impostazione viene incoraggiata anche dal Global Reporting Initiative – GRI, che ha rafforzato l'ipotesi di un impiego dell'analisi di materialità in fase di pianificazione strategica poiché – dando una definizione del “principio di materialità”⁹⁶– punta l'attenzione sugli impatti (positivi e negativi, nella società e nel contesto in cui opera dell'azione dell'impresa) passando da una visione ristretta al solo ambito aziendale al contesto in cui essa l'azienda agisce, sottolineando che il principio di materialità può essere un utile contributo allo sviluppo sostenibile ed in quanto tale uno strumento a supporto della pianificazione.

⁹⁵ [Oltre il reporting: materialità e strategie d'impresa - Ventitrenta](#)

⁹⁶ GRI 101: Principi di Rendicontazione 2016 - Identificazione dei temi materiali e dei loro perimetri
“Il principio di Materialità identifica i temi materiali in base alle due dimensioni seguenti: • la rilevanza degli impatti economici, ambientali e sociali dell'organizzazione; • la loro influenza concreta sulle valutazioni e sulle decisioni degli stakeholder. Nell'applicazione del principio di Materialità, l'“impatto” fa riferimento all'effetto di un'organizzazione sull'economia, sull'ambiente e/o sulla società, che a sua volta può indicarne il contributo (positivo o negativo) allo sviluppo sostenibile”

Pur in presenza di *trend* crescenti di applicazione dell'analisi di materialità in campo di pianificazione oltre che di *reporting*, non sono ancora state formalizzate linee guida da seguire per utilizzare tale strumento anche in fase di pianificazione da parte dei *practitioner* della sostenibilità d'impresa.

Volendo provare a disegnare un percorso a livello metodologico, si dovrebbe predisporre un questionario a domande chiuse da sottoporre ai manager articolato come segue⁹⁷:

- Il processo di analisi della materialità, raccolta di informazioni sulle scelte effettuate dalle aziende con riferimento alle attività di pianificazione, di sviluppo e di validazione dell'analisi di materialità;
- I giudizi dei manager in relazione ai cambiamenti evidenziati dall'analisi di materialità, collezionando le valutazioni dell'effettiva incidenza del principio di materialità sui percorsi di rendicontazione intrapresi dalle aziende, sullo sviluppo di politiche di sostenibilità e a riguardo dei sistemi di risk management;
- Le opinioni sulla rilevanza delle problematiche affrontate, richiedendo ai manager di esprimere il proprio giudizio sulla rilevanza che i problemi di sviluppo dell'analisi di materialità emersi dalle interviste condotte
- esame dei giudizi espressi nei confronti delle banche da parte delle autorità pubbliche/opinion leader

Secondo questa impostazione viene prevista una procedura articolata nella conduzione d'interviste semi-strutturate attorno alle tematiche oggetto dell'analisi di materialità e la successiva somministrazione di un questionario a un più ampio insieme di aziende. Dalla combinazione dei due metodi è possibile ottenere indicazioni dalle interviste condotte, verificandone successivamente il grado di condivisione grazie alla somministrazione del questionario a una più estesa base di aziende. Questo metodo permette di abbinare un approccio esplorativo alla successiva conferma d'ipotesi

⁹⁷ [Matrice di materialità: cos'è e perché l'analisi è importante \(esg360.it\)](https://www.esg360.it), 23.2.2022

tipiche di un approccio positivista, assicurando la possibilità di generalizzare i risultati emersi dalle interviste.

L'output finale dell'analisi di materialità è la matrice di materialità che, come detto, deriva da un percorso di collaborazione tra l'azienda e i suoi stakeholder. A seguito dei risultati emersi dalle verifiche interne e dal confronto con i portatori di interesse, mediante l'analisi di materialità viene individuato un elenco degli aspetti più rilevanti legati agli obiettivi di sostenibilità economica, ecologica e sociale dell'organizzazione in base al quale viene effettuata la mappatura dei valori che caratterizzano l'etica e l'operato dell'impresa.

La fotografia dell'analisi e del confronto tra azienda e i suoi *stakeholder* viene graficamente fornita dalla matrice di materialità. Mediante tale tipologia di grafico, i valori importanti per l'azienda vengono posizionati sull'asse delle Y mentre sull'asse delle X trovano posto quelli rilevanti per gli stakeholder. Dal posizionamento di ciascuna tematica si riesce ad avere una immediata ed intuitiva visione dell'eventuale condivisione di interessi e/o dell'ordine di importanza delle tematiche.

La matrice di materialità consente al vertice aziendale e alle funzioni coinvolte nello studio di analizzare il valore delle polarizzazioni e le cause specifiche legate alla classificazione.

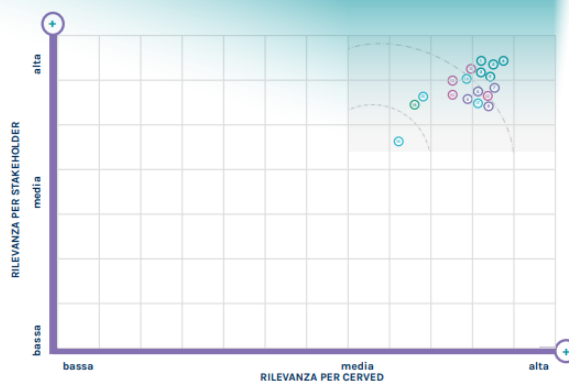
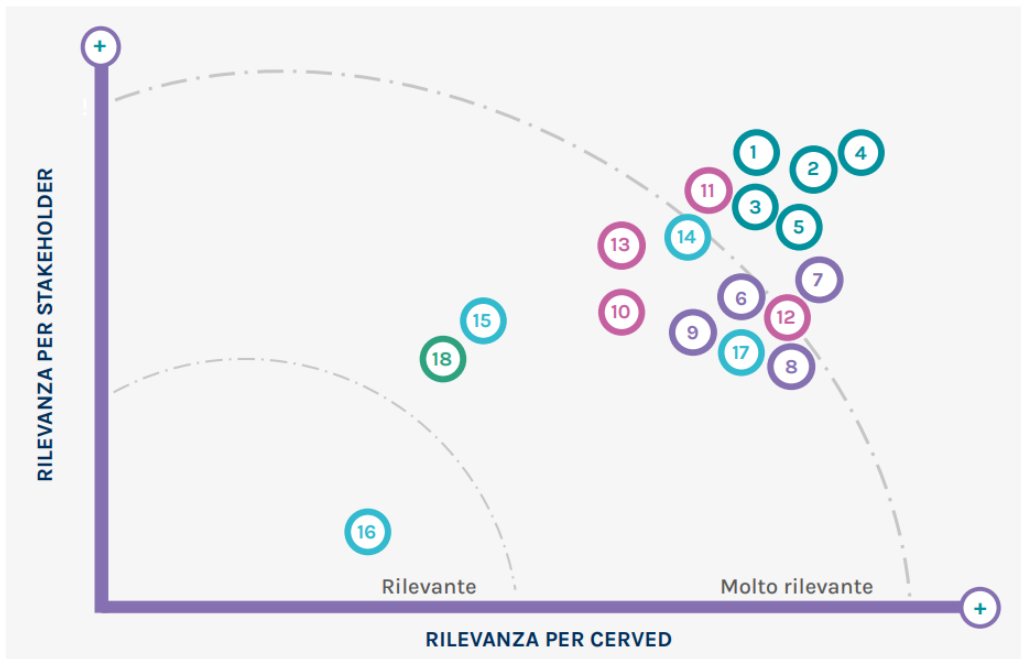
A titolo meramente esemplificativo si riporta nella seguente figura la matrice di materialità elaborata per Cerved⁹⁸ per l'analisi dei temi di sostenibilità rilevanti per l'azienda e per gli Stakeholder.

⁹⁸ Società di informatica (CERVED B.I. *Centri Elettronici Reteconnessi Valutazione Elaborazione Dati Business Information*), istituita nel 1974, con sede a Roma, come banca-dati delle camere di commercio italiane, per archiviare, aggiornare, elaborare e distribuire per via telematica e in tempo reale dati di carattere statistico-economico. Oltre a fornire a pagamento informazioni finanziarie, strutturali e patrimoniali sulle imprese italiane, offre strumenti per la gestione crediti, servizi di marketing informazioni sulle maggiori imprese estere (fonte: Treccani Enciclopedia on line).

Nel 2020, il Bilancio di Sostenibilità del Gruppo Cerved è stato selezionato come finalista per il “Premio al Report di Sostenibilità 2020” nella categoria grandi aziende

Fig. 8 - Matrice della Materialità

Matrice di materialità



TEMI MATERIALI

Governance

- 1 Governance da public company
- 2 Etica e anticorruzione
- 3 Remunerazione del management in linea con obiettivi ESG
- 4 Privacy, sicurezza e integrità delle informazioni
- 5 Performance economico-finanziarie solide e sostenibili

People

- 6 Engagement, welfare e work-life balance dei dipendenti
- 7 Formazione, sviluppo e retention dei dipendenti
- 8 Diversity & inclusion
- 9 Salute e sicurezza dei lavoratori

Business

- 10 Opportunità di business in ottica ESG
- 11 Dati affidabili, indipendenti e accurati per il Sistema Paese
- 12 Innovazione, sviluppo e qualità dei prodotti
- 13 Business continuity

Value chain & Community

- 14 Ascolto e soddisfazione dei clienti
- 15 Gestione dei fornitori e delle relazioni con partner strategici
- 16 Relazioni con le comunità territoriali
- 17 Relazioni con le istituzioni

Ambiente

- 18 Climate change

(Fonte: Cerved, Bilancio di Sostenibilità 2020)

Analizzando i diversi ambiti aziendali nell'ottica ESG a ciascun fattore viene assegnato un determinato livello di importanza che incrociato con i valori attribuiti agli *stakeholder* consente di pervenire all'individuazione di livelli di equilibrio tra gli interessi dell'azienda e quelli degli *stakeholder*.

2.6 Gli obiettivi e gli strumenti di misurazione delle performance di sostenibilità

Molto importanti nella individuazione degli obiettivi espressi in chiave di sostenibilità risulta l'utilizzo dei target indicati dalle Nazioni Unite nell'Agenda 2030 dei quali abbiamo trattato nel Capitolo 1, al paragrafo 1.2.

Gli SDGs, infatti, sono indirizzati non solo agli Stati o alle società civili ma anche alle imprese proprio per consentire una sensibilizzazione maggiore in tema di sviluppo sostenibile.

Dei 17 obiettivi, ormai sempre più frequentemente le aziende inseriscono nella propria programmazione quelli più coerenti con la propria attività, inserendoli anche nei propri siti on line al fine di dare visibilità al proprio impegno.

L'Unione Europea per facilitare la diffusione di tali obiettivi, uniformare il linguaggio e la misurazione degli stessi ha adottato un *framework* accessibile a tutti i Paesi membri⁹⁹.

Ogni obiettivo SDGs viene declinato in considerazione del suo significato e delle azioni necessarie per il suo raggiungimento.

A titolo esemplificativo, associato all'obiettivo SDG 8 relativo alla crescita economica inclusiva e sostenibile, la creazione di posti di lavoro da parte delle aziende risulta essere l'azione associata al conseguimento dell'obiettivo, così come il livello dei salari e la media delle ore lavoro/settimana.

⁹⁹ Si veda il sito <https://www.globalcompactnetwork.org/it/il-global-compact-ita/ladesione/137-sdgs/business-sdgs.html>.

Le aziende scelgono, come detto, gli obiettivi in coerenza con la propria attività, lo Stakeholder Engagement, la *mission statement* prevedendone nel proprio piano di sostenibilità solo alcuni di quelli proposti da Agenda 2030.

La figura seguente sintetizza i risultati di una ricerca condotta da KPMG nel 2020¹⁰⁰ dalla quale emergono quelli che sono gli obiettivi più utilizzati dalle imprese.

Fig. 9 - Obiettivi SDGs prevalentemente scelti dalle imprese



Fonte: KPMG Survey of Sustainability Reporting 2020

¹⁰⁰ Si veda [The Time Has Come: The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2020](#)

Il sondaggio condotto da KPMG tra 5.200 aziende ha mostrato un'ampia disparità di scelta e nessuna chiara interpretazione della selezione del numero di SDG a cui le aziende danno la priorità per il proprio business.

Tra le aziende oggetto del sondaggio che identificano SDG specifici come rilevanti per la propria attività, circa la metà (51%) sceglie da uno a otto SDG; il 41 % ne sceglie tra nove e sedici mentre soltanto l'8% identifica tutti i 17 SDG come rilevanti.

La ricerca ha anche rivelato quali SDG sono ritenuti priorità più e meno comuni dalle 5.200 aziende che compongono il gruppo globale. Gli obiettivi più frequentemente adottati sono: SDG 8 - Lavoro dignitoso e crescita economica, SDG 13 – Clima Azione e SDG 12 - Consumo e produzione responsabili.

D'altra parte, poche aziende danno la priorità ai due SDG che si concentrano sulla biodiversità: SDG 14 – Vita Sotto l'acqua e SDG15 – La vita sulla terraferma sono obiettivi fissati rispettivamente solo dal 18% e dal 9% del campione analizzato.

Strettamente connesso a quanto finora rappresentato quali attività fondamentale nella definizione di un iter sostenibilità è poi quello collegato alla definizione degli indicatori per la rappresentazione e la misurazione delle dinamiche che l'azienda intraprende per il raggiungimento degli obiettivi definiti in sede di pianificazione.

Con l'integrazione delle logiche di sostenibilità si crea la necessità di ampliare il set di indicatori utilizzati tradizionalmente dall'azienda (sostanzialmente di natura quantitativa e riferiti a parametri economico-finanziari) associati a fattori critici di successo e di rischio.

Quando nel 2001 l'OCSE - così come riferisce Enrico Giovanni¹⁰¹ che all'epoca ricopriva il ruolo di *Chief Statistician* dell'organizzazione - lanciò un lavoro di ricerca sulla misura della sostenibilità, apparve subito chiaro come la sostenibilità sia difficile da misurare. Infatti, mentre c'era già un sistema collaudato per misurare la sostenibilità

¹⁰¹ Si veda: E. Giovannini, L'Utopia sostenibile, Laterza (2022). Enrico Giovannini, Professore di Statistica economica all'Università degli Studi di Roma Tor Vergata, è cofondatore di Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASviS). È stato Ministro delle Infrastrutture e della mobilità sostenibili del Governo Draghi.

sul piano economico, finanziario, pensionistico (ambiti nei quali sono stati sviluppati modelli ed indicatori utili per supportare decisioni orientate alla sostenibilità) e cresceva la misura della sostenibilità ambientale, il concetto di sostenibilità sociale appariva ancora sfuggente. Si dovrà arrivare al 2004 nell'ambito del Forum mondiale sulla misura del progresso delle società ¹⁰² che spinse per il lancio di un progetto congiunto OCSE-Eurostat al termine del quale si trovò un accordo sulla base di uno schema concettuale basato su quattro tipologie di capitale (naturale, economico, umano e sociale).

Nell'ambito della pianificazione aziendale l'indicatore assume una valenza non solo tecnica, ma anche organizzativa andando ad orientare i processi decisionali ed i comportamenti¹⁰³.

Si tratta di indicatori che, non essendo esclusivamente quantitativi, ma collegati ad aspetti quali tematiche ambientali e sociali, (come ad esempio, le emissioni di CO₂, l'utilizzo di materiali eco-compatibili, la salute e il benessere dei lavoratori e della catena di fornitura, il supporto a progetti in collaborazione con associazioni che operano nella comunità locale) non rappresentano solo obiettivi numerici da raggiungere, ma nell'ambito di un Sistema di Pianificazione e Controllo, anche strumenti che orientano i comportamenti.

Considerato il connotato di relativa novità che caratterizza le politiche di sostenibilità, si tratta di ripensare il sistema di espressione degli obiettivi e di conseguenza di misurazione degli stessi tenendo conto di talune peculiarità.

Ad esempio, un primo aspetto, come abbiamo già visto, riguarda il coinvolgimento degli Stakeholder agli obiettivi ed ai risultati dell'azienda. L'attenzione dei terzi portatori di interesse alle tematiche sociali ed ambientali impone la ristrutturazione del proprio sistema di governo nella consapevolezza che una condotta sostenibile può

¹⁰² Forum mondiale dell'Ocse *Statistics, knowledge and policy* che ha dato l'impulso fondamentale agli studi sul tema "*beyond Gdp*", oltre il Pil

¹⁰³ Articolo: Sistema di Pianificazione e controllo e sostenibilità: opportunità o necessità? – CUOA Business School (2023)

contribuire al raggiungimento di un grado di economicità adeguato nel medio e lungo periodo.

C'è poi da considerare la correlazione tra la misurazione dei fenomeni e l'attivazione dei comportamenti che possono influenzare le performance aziendali. E questo aspetto può essere più problematico in relazione alle oggettive difficoltà di misurazione delle variabili sociali ed ambientali ed ai riflessi di queste nell'economicità dell'azienda.

Quindi pur risultando necessario un approccio multidimensionale nella valutazione della sostenibilità, come argomentato nel primo capitolo, viene anche riconosciuto che risulti impossibile misurare tutti i fenomeni. Ovviamente la difficoltà si riscontra maggiormente nei fenomeni non valutabili con parametri economico-finanziari e che richiedono tempi medio lunghi di pianificazione, oltre al fatto che gli obiettivi (e a valle del processo aziendale i risultati) impongono, diversamente dal processo di pianificazione tradizionale, anche un approccio esterno ovvero un orientamento a tematiche esterne.

In questo contesto, viene proposta una ripartizione degli indicatori in due macrocategorie in base all'unità di misura (parametro di riferimento) che esprime il fenomeno¹⁰⁴

- indicatori quantitativi, che consentono di esprimere obiettivi misurabili. In questo campo ci muoviamo tra gli strumenti tradizionali come gli indicatori quantitativo-monetari, espressi in moneta (fatturato, reddito) o come le operazioni sui dati finanziari (ROI, utili). In questa categoria rientrano gli indicatori quantitativi, non monetari, ovvero che utilizzano unità di misura non espresse in moneta, come le emissioni di CO2 in atmosfera o le quantità dei rifiuti;
- indicatori qualitativi che sono correlati a fenomeni che non si riesce a misurare utilizzando le due precedenti categorie. Si tratta spesso di indicatori per i quali si arriva ad un valore quantitativo per il tramite di una valutazione ad alto contenuto

¹⁰⁴ C. Mio, L'azienda sostenibile, Editori Laterza (2021)

di soggettività che viene espressa mediante una scala di valori (si veda, ad esempio le indagini di *customer satisfaction*).

Partendo da un altro punto di vista interno all'azienda, viene proposta la distinzione tra:

- indicatori di efficienza, che esprimono relazioni input-output e che puntano alla valorizzazione sia della capacità di minimizzare le risorse impiegate a parità di prodotto ottenuto sia alla massimizzazione del prodotto a parità di risorse utilizzate. In questa categoria rientra l'indicatore di eco-efficienza espresso dalle tonnellate di CO2 evitate per euro di fatturato;
- indicatori di efficacia utilizzati per misurare la capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati, come ad esempio la riduzione dei consumi di energia.

Come detto, in un approccio necessariamente multidimensionale ossia basato sui tre pilastri sui quali poggia la sostenibilità (le tre P) viene proposta una classificazione collegata alla dimensione cui si riferiscono

Definire gli indicatori in un'ottica di "tre P" permette all'azienda di fissare obiettivi che siano coerenti con la strategia di sostenibilità fissata dal vertice.

In fase di selezione degli indicatori, le aziende effettuano scelte diverse in funzione della tipologia di indicatori e della loro quantità. Ormai sempre più imprese adottano un approccio bilanciato tra l'utilizzo di indicatori.

Trattandosi di un processo nuovo, in attesa di trovare una metrica che consenta di sintetizzare tutte e tre le dimensioni della sostenibilità in un unico indicatore, le aziende si devono dotare di set di cosiddetti *Key Performance Indicators* – KPI.

2.7 Il Piano di Sostenibilità: strumento di strategia

Il Piano di Sostenibilità rappresenta l'*output* del processo di pianificazione di iniziative volte all'individuazione di obiettivi e responsabilità ed alla definizione di piani e azioni tese al raggiungimento di obiettivi di sostenibilità.

È uno strumento che valorizza l'impegno dell'organizzazione nella pianificazione di un business sostenibile e responsabile sotto il profilo economico, sociale e ambientale e che attesta l'integrazione della sostenibilità nella strategia aziendale.

Il Piano di Sostenibilità costituisce anche uno strumento per comunicare *ex ante* a tutti gli Stakeholder la strategia di sostenibilità, gli obiettivi, le linee di azione e l'impegno delle diverse funzioni aziendali.

La redazione ed il monitoraggio di tale piano è parallela, quanto a modalità e tempistiche, a quella effettuata per il piano industriale, anzi spesso si tratta di due facce della stessa medaglia contenute in un unico documento.

2.7.1 I Benefici del Piano di Sostenibilità

Il Piano di Sostenibilità è dunque necessario all'azienda per poter coniugare le tre dimensioni della sostenibilità nel proprio operato, giova al contesto sociale in cui opera e consente all'organizzazione aziendale di trarre significativi benefici dalla sua implementazione.

Si può provare a identificare tali benefici riconducendoli a tre macrocategorie¹⁰⁵:

- **Maggiore attrattiva per gli investitori e riduzione dei rischi.**

Nel settore finanza, ad esempio, diversi studi affermano l'esistenza di una correlazione positiva tra integrazione della sostenibilità e risultati finanziari in termini di andamento del titolo, rendimento del capitale e investimenti

¹⁰⁵ Si veda Cici. C. & D'Isanto, D. Integrating Sustainability into Core Business, Symphonya. Emerging Issues in Management (symphonya.unimib.it), (2017), ISTEI – University of Milan-Bicocca

(Surroca, Tribó e Waddock, 2010, Perez de Toledo & Bocatto, 2014, Eccles, Ioannou, Serafeim 2014). Questi risultati - stimati in un delta di prestazioni tra 4% e 6% per le aziende ad “alto contenuto di sostenibilità” rispetto alle aziende non orientate a una visione di sostenibilità – sono spesso correlate alla migliore gestione dei beni immateriali, ad una visione a lungo termine, a relazioni più forti con gli Stakeholder aziendali e ad una maggiore attenzione alla gestione dei rischi;

- **Impegno per il cliente e vantaggi reputazionali.**

Integrare la sostenibilità rafforza il legame con i clienti dal punto di vista commerciale in base ai valori. Maggiore fedeltà al marchio, differenziazione dai concorrenti e benefici reputazionali (Lacey, Kennett-Hensel e Manolis, 2014, Janney e Gove, 2011) sono tra gli elementi più citati. Si tratta di un impatto, in particolare per quanto riguarda la fidelizzazione del cliente e che si può tradurre in termini di incremento di fatturato che può contribuire ad assorbire gli investimenti in sostenibilità. Parimenti il rafforzamento del rapporto di fiducia con i propri clienti può costituire per l'azienda un vantaggio competitivo significativo.

Discorso valido non solo per i clienti ma per tutti gli Stakeholder come i partner commerciali, i lavoratori (si veda il punto seguente) ma anche gli investitori e molti altri pubblici con cui ogni organizzazione si rapporta quotidianamente.

- **Migliore gestione delle risorse umane.**

I principali vantaggi dell'integrazione della sostenibilità sono associati a una maggiore produttività dei lavoratori, maggiore fidelizzazione e maggiore soddisfazione sul posto di lavoro, e ad una maggiore attrattività per i nuovi talenti (Du, Bhattacharya e Sen, 2013, Burbano 2).

Oltre a tali categorie si possono aggiungere i benefici individuati dall'ASviS¹⁰⁶

- **Processi più efficienti e riduzione degli sprechi**

L'introduzione in un'organizzazione aziendale di modelli produttivi orientati alla sostenibilità comporta un impegno all'utilizzo di energia proveniente da fonti rinnovabili e contribuisce a rendere più efficienti i processi, con conseguente riduzione di sprechi e scarti di produzione.

È evidente come l'efficientamento e la riduzione di sprechi generino ricadute economiche positive per l'azienda in quanto consentono di conseguire risparmi nell'utilizzo di risorse utilizzate nel processo produttivo e di contenere i costi collegati alle inefficienze, fino a generare risparmi per l'azienda. In caso di integrazione di una governance di sostenibilità in azienda, le diverse funzioni fanno convergere i propri sforzi verso quello scopo, con un rafforzamento dell'impegno e ricadute positive in termini di coordinamento ed efficacia delle azioni intraprese, con spillover positivi lungo tutta la catena del valore.

- **Aumento della produzione e dell'occupazione**

Una maggiore diffusione nella società della sensibilità alle tematiche di sostenibilità ha come corollario una crescente richiesta di beni e servizi prodotti da aziende *sustainability oriented* che hanno visto aumentare la propria fetta di mercato e l'aumento del volume d'affari con un aumento dell'occupazione¹⁰⁷. D'altra parte, l'orientamento alla sostenibilità richiede in azienda nuove competenze per gestire processi nuovi e quindi si genera l'esigenza di nuove figure professionali e tecniche.

¹⁰⁶ [I vantaggi della sostenibilità per le aziende \(asvis.it\)](http://www.asvis.it)

¹⁰⁷ Ad esempio, in Italia, dall'analisi effettuata nell'undicesimo rapporto "GreenItaly" di Fondazione Symbola e Unioncamere emerge che le imprese che hanno effettuato investimenti in sostenibilità e innovazione hanno registrato nel 2020 migliori fatturati e impatto occupazionale, un aumento delle esportazioni e delle capacità competitive aziendali. Tra le imprese che hanno effettuato investimenti per la sostenibilità il 16% è riuscito ad aumentare le entrate, contro il 9% delle imprese non green. Un vantaggio che si conferma anche in termini occupazionali con una percentuale del 9% di aziende che assumono a fronte di un 7% di quelle non eco-investigatrici e nell'export che vede le prime a una crescita del 16% contro il 12%.

2.7.2 I Fattori chiave del Piano di Sostenibilità

Dall'analisi dei benefici del Piano di Sostenibilità, si può comprendere come uno dei fattori chiavi che lo caratterizza è, oltre una struttura di governance adeguata ed un'analisi e coinvolgimento degli Stakeholder (così come esaminato nei precedenti paragrafi), l'attività di comunicazione esterna. Il Piano di Sostenibilità può, infatti, rappresentare anche uno strumento per veicolare all'esterno la visione dell'azienda attraverso la definizione degli obiettivi e delle azioni da intraprendere che rispondano alle esigenze di trasparenza con le aspettative degli stakeholder.

Fig. 10 - I Fattori chiave del Piano di Sostenibilità



(fonte: La Pianificazione di Sostenibilità: Pilastro della strategia aziendale, Laboratorio Ref Ricerche, Position Paper n. 175, Marzo 2021)

Trattandosi di un'esigenza relativamente recente per le aziende, non è ancora stata codificata una specifica metodologia per la sua redazione: da un punto di vista pragmatico, basandosi sulle analisi e le attività descritte nel presente capitolo, si possono sintetizzare le fasi di costruzione di un piano di sostenibilità attraverso un processo che è ovviamente in evoluzione.

Attingendo ad un recente lavoro focalizzato sulla pianificazione di sostenibilità¹⁰⁸, si riporta di seguito una proposta progettuale di Piano di Sostenibilità che schematizza tutte le attività analizzate in questo paragrafo nelle seguenti fasi:

1) Analisi interna ed esterna

¹⁰⁸ Si veda: La Pianificazione di Sostenibilità: Pilastro della strategia aziendale, Laboratorio Ref Ricerche, Position Paper n. 175, marzo 2021

Per un'analisi esterna vengono proposte le seguenti direttrici:

Fig. 11- Analisi esterna



(fonte: *La Pianificazione di Sostenibilità: Pilastro della strategia aziendale, Laboratorio Ref Ricerche, Position Paper n. 175, Marzo 2021*)

- Analisi dello *status quo* aziendale, per mettere a fuoco le motivazioni alla base dell'esigenza di pianificare la sostenibilità;
- Analisi dello scenario normativo, per contestualizzare il piano tenendo conto degli obblighi e dei vincoli esistenti (ad esempio direttive comunitarie, leggi dello Stato, regolamenti, ecc.);
- Analisi dei *peer* (simili), ovvero dei principali competitors nel settore di riferimento, con approfondimento delle strategie e dei processi di sostenibilità da questi adottati (*benchmarking*);
- Analisi dei macro-trend da intercettare per anticipare l'evoluzione del contesto normativo e della compliance in materia di sostenibilità; dagli SDGs – che di fatto rappresentano obiettivi da inglobare nel piano, come sopra descritto - al *Green Deal* che definisce il percorso futuro, agli atti che informano l'azione delle istituzioni sovranazionali e nazionali, come ad esempio la nuova Tassonomia UE¹⁰⁹.

¹⁰⁹ Con **Tassonomia delle attività sostenibili** si fa riferimento ad un sistema comune di classificazione delle iniziative, infrastrutture, attività e aziende, idonee a promuovere gli obiettivi ambientali europei introdotte il 22 giugno 2020 con l'adozione del Regolamento 2020/852.

Per quanto riguarda l'**analisi interna**, le aziende devono concentrare il proprio lavoro sui seguenti aspetti:

Fig. 12 – Analisi interna



(fonte: *La Pianificazione di Sostenibilità: Pilastro della strategia aziendale*, Laboratorio Ref Ricerche, *Position Paper n. 175*, Marzo 2021)

- Individuazione della vision e della mission attraverso l'analisi degli obiettivi strategici aziendali e dei temi rilevanti per l'azienda;
- Mappatura delle politiche e dei sistemi di gestione: rilevazione di eventuali *gap* nella gestione delle tematiche materiali, attraverso richieste e/o interviste al management;
- Misurazione del rischio: analisi dei rischi non espressi finanziariamente per individuare le azioni di mitigazione;

Si tratta dell'adozione di linguaggio e criteri comuni sull'ecosostenibilità. La Tassonomia UE è il primo regolamento di matrice comunitaria che definisce un sistema di classificazione comune delle attività ecosostenibili. Pensata come classificazione condivisa e univoca, la Tassonomia contiene i criteri per stabilire quando una attività economica può essere considerata eco-sostenibile. È uno strumento volto a orientare le scelte degli investitori e quindi delle aziende proponendosi di creare un linguaggio comune, di favorire la trasparenza sulle tematiche della sostenibilità ambientale proteggendo gli investitori dal *greenwashing* e orientando i flussi finanziari verso attività eco-sostenibili, supportando al contempo lo sviluppo di nuove politiche di finanza sostenibile.

(cfr. *Tassonomia europea delle attività sostenibili: un linguaggio comune europeo anche per il servizio idrico*, Laboratorio Ref Ricerche, *Position Paper n. 195*, novembre 2021)

- Definizione degli obiettivi di sostenibilità nel proprio piano industriale: integrazione della sostenibilità nella strategia di medio-lungo termine, così come analizzato nel precedente paragrafo 2.2).

2) Pilastri, obiettivi e target

Sempre volendo seguire lo schema progettuale proposto, la macro-attività successiva consiste nell'individuazione delle tematiche materiali rilevanti in base alle quali costruire il proprio Piano di Sostenibilità attraverso un'attività di confronto con Stakeholder interni ed esterni (ad esempio, come visto nel paragrafo 2.5, attraverso l'analisi di materialità).

Nella fase successiva si vanno ad individuare i pilastri del Piano di Sostenibilità ovvero una tematica materiale o un orientamento strategico del management rispetto ad un tema materiale, a cui si affiancano i riferimenti agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs).

Su questi pilastri si fanno convergere più tematiche materiali rilevanti, in linea con gli obiettivi strategici.

Definiti tali pilastri, si procede alla identificazione degli obiettivi di sostenibilità di medio-lungo periodo, in linea con le tempistiche del piano industriale. È questa la fase che richiede il coinvolgimento del management, delle diverse funzioni aziendali, in coordinamento con soggetti a cui è demandata la pianificazione strategica (ad esempio come visto i Comitati di Sostenibilità), per definire un quadro completo sulla visione aziendale e sulla misurabilità e verificabilità degli obiettivi. Da un punto di vista operativo, il coinvolgimento può avvenire mediante interviste, questionari, focus group, workshop, confronti vari.

Si termina, infine, con un passaggio basilare per la realizzazione degli obiettivi ovvero la declinazione dei target di breve periodo per la cui definizione è necessario che ogni funzione aziendale riesca a perimetrare le informazioni qualitative e i dati quantitativi misurabili.

3) Azioni e KPI

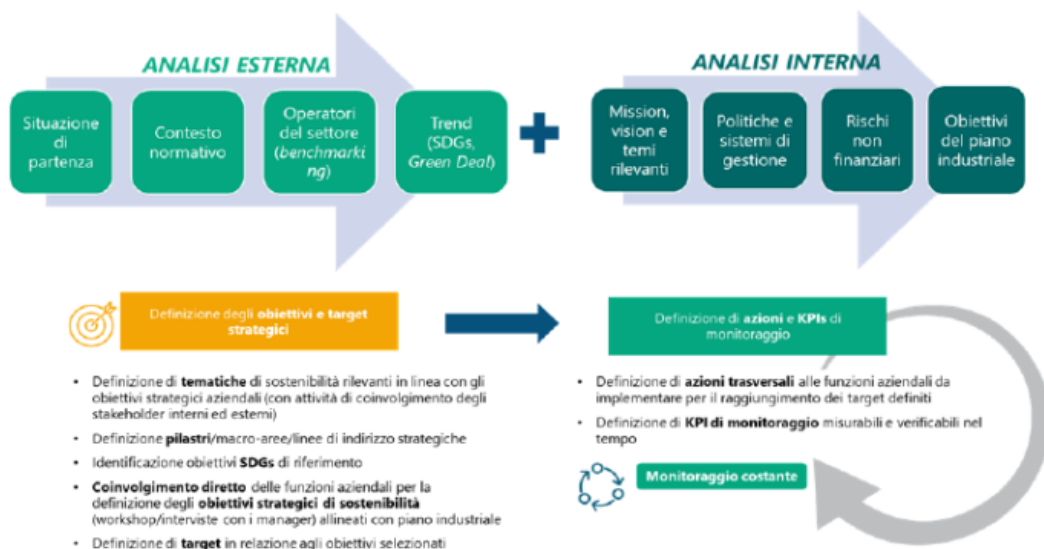
Nell'ultima macro-attività che si avvia una volta individuati gli obiettivi di medio-lungo periodo e i relativi target, si definiscono le azioni in linea di massima trasversali rispetto alle funzioni aziendali, da compiere per il raggiungimento degli stessi.

Ogni azienda con le sue specificità può intraprendere diversi tipi di attività mirate a determinate aree della sostenibilità o declinare le azioni in metriche e misurazioni (ricordando quanto esposto nel paragrafo 2.4), realizzare iniziative mirate al raggiungimento dei target nel breve termine e dei più ampi obiettivi di medio lungo termine.

Alla fine, ogni obiettivo viene affiancato da uno o più KPI (indicatori di performance) per la misurazione dei risultati conseguiti e per il monitoraggio dell'avanzamento delle azioni rispetto ai target stabiliti. Come esposto nel paragrafo 2.6, ciascuna azienda si deve dotare di un set di KPI adeguato alla propria peculiare attività facendo riferimento alle grandezze e agli indici disponibili o richiesti dalla normativa.

Quest'ultima fase consente la misurazione ed il monitoraggio ex post degli obiettivi raggiunti, attività che fa emergere i benefici quantitativi e qualitativi per l'azienda e per i suoi Stakeholder.

Fig. 13 - Schema di approccio progettuale del Piano di Sostenibilità



(fonte: *La Pianificazione di Sostenibilità: Pilastro della strategia aziendale*, Laboratorio Ref Ricerche, Position Paper n. 175, Marzo 2021)

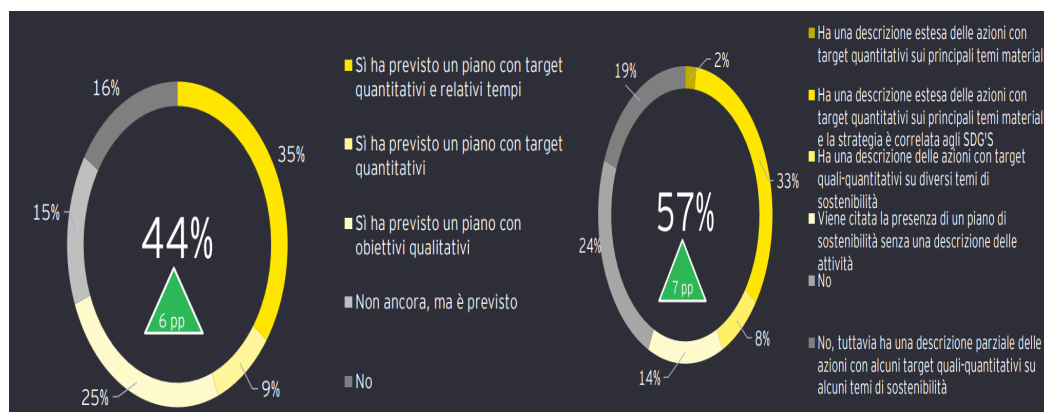
2.8 La pianificazione della sostenibilità in Italia: il punto della situazione

Un recente studio di Ernst & Young "Seize the Change – futuri sostenibili"¹¹⁰ fornisce un dato sulla situazione della pianificazione di sostenibilità in Italia, concentrandosi su cinque tematiche di sostenibilità che consentono di misurare dal punto di vista quantitativo e qualitativo il posizionamento delle aziende italiane in termini di piani strategici di sostenibilità, cambiamenti climatici, catena di fornitura, finanza sostenibile ed economia circolare.

Lo studio, effettuato nel 2021 (report pubblicato 26.1.2022) è stato condotto attraverso una survey a 100 aziende ed una desk analysis su 203 aziende (ricomprese nella Lista Consob pubblicata il 28.2.2021).

Dall'analisi emerge come primo dato che il 69% delle aziende selezionate ha sviluppato un piano di sostenibilità e nel 44% dei casi (+ 6% rispetto al 2019), ha previsto un piano strategico con obiettivi quantitativi. Le tempistiche per il raggiungimento degli obiettivi, però, state definite solo dal 35% delle aziende e il 15%, che non si è dotato di un piano di sostenibilità, al momento non ha previsioni di sviluppo.

Fig. 14 – Aziende e piano di sostenibilità



(fonte: *Seize the Change Futuri sostenibili Executive Summary*, 26 Gennaio 2022)

¹¹⁰[Seize-the-Change-Futuri-sostenibili-EXECUTIVE-SUMMARY.pdf \(sipotra.it\)](#).

Seize the Change è la piattaforma attraverso cui Erns & Young (società di servizi professionali di revisione e organizzazione contabile, fiscalità, transaction e advisory) si propone di identificare e osservare le più rilevanti e significative tendenze di sviluppo sostenibile per le imprese, rappresentando un momento di riflessione sistemica sulle pratiche in essere e un'occasione di confronto tra gli attori dell'ecosistema della sostenibilità nazionale. L'Osservatorio è stato lanciato in occasione di Expo 2015 ed il primo report pubblicato nel 2017.

Il 57% delle aziende quotate in Borsa elabora un piano di sostenibilità attraverso una descrizione qualitativa e/o quantitativa: si tratta di un dato che evidenzia una tendenza in aumento di 7 punti percentuali rispetto al 2019.

Oltre il 33% delle aziende ha definito un piano di sostenibilità strutturato includendo obiettivi, target e correlando gli SDGs. Si evidenzia un trend sostanzialmente stabile nelle aziende che hanno un fatturato superiore ai 1.000 milioni di euro rispetto al 2019 e che si conferma in crescita anche rispetto al 2018 mentre cresce la tendenza delle aziende medie e piccole ad avvicinarsi verso la definizione di un piano di sostenibilità in modo sempre più strutturato.

Tra le aziende che correlano il Piano di Sostenibilità agli SDGs, gli obiettivi a cui si fa più riferimento sono quelli ambientali (SDG 13 Climate Action, SDG 12 Responsible consumption and production, SDG 7 Affordable and clean energy) e socio-economici (SDG 8 Decent work and economic growth, SDG 5 Gender equality, SDG 9 industry, innovation and infrastructure).

La pandemia Covid-19 ha avuto un effetto acceleratore nella strategia di pianificazione contribuendo ad accelerare la transizione verso modelli più sostenibili nel 19% delle aziende selezionate nella survey.

Inoltre, l'impatto della pandemia nel 32% dei casi non ha comportato un ridimensionamento dei progetti e delle attività previste dal piano di sostenibilità aziendale. Solo il 12% delle aziende ha invece riscontrato ripercussioni sull'avanzamento delle attività.

Nel capitolo seguente verrà analizzato il Piano di Sostenibilità elaborato da Enel nell'ambito della Piano Strategico 2023-2025.

Capitolo 3: Il piano di sostenibilità ENEL

In questo capitolo verrà analizzato il piano di sostenibilità predisposto da ENEL S.p.A. nell'ambito del piano strategico 2023 – 2025 presentato agli investitori nel novembre 2022.

Si cercherà di mettere a fuoco quali siano gli attori che a livello decisionale si occupano di sostenibilità, cercando di verificare se il percorso di sostenibilità sia integrato nella governance e verranno analizzate le azioni pianificate in termini di sostenibilità, con particolare riferimento ai temi ritenuti rilevanti e agli obiettivi prefissati individuando la coincidenza degli stessi con i target SDGs.

La scelta di Enel S.p.A. risulta interessante in quanto, per la natura stessa dell'attività economica esercitata nel settore dell'energia, produce un impatto elevato sui fattori della sostenibilità non solo per quanto riguarda la sfera P-Profit, tematica insita nelle finalità dell'impresa, ma anche per la sfera P-Planet e S-Social considerando l'inevitabile impronta sull'ambiente e sulla società che ne deriva.

Per questo motivo la società ha formalizzato l'avvio del percorso di sostenibilità sin dal 2015 con il piano di sostenibilità 2015-2019, basando la costruzione della propria strategia sull'integrazione con i temi ESG, con l'ambizioso obiettivo di pervenire alla neutralità carbonica nel 2050 (*net zero carbon*).¹¹¹

3.1 ENEL S.P.A: Descrizione della società¹¹²

L'attuale società ENEL S.p.A., acronimo di Ente Nazionale per l'Energia Elettrica, è stata istituita nel 1962 con l'emanazione della legge n.1643, con lo scopo di unificare il sistema elettrico nazionale, fino ad allora frammentato, accorpendo oltre un migliaio di operatori del settore energetico¹¹³.

¹¹¹. Il termine **zero netto carbon** - con il quale si intende lo stato di emissioni nette di anidride carbonica pari a zero - è utilizzato per descrivere l'impegno che i maggiori Paesi del mondo hanno assunto, in linea con gli Accordi di Parigi 2015, per la decarbonizzazione e l'azione per il clima

¹¹² si veda: www.enel.it

¹¹³ Tra queste le principali erano: SIP operante in Piemonte, Edison Volta attiva in Lombardia, SADE in Veneto, SEEE in Emilia-Romagna, OEG in Liguria, SELT-Valdarno in Toscana, SRE nel Lazio, SME in Campania, SGES in Sicilia, Carbosarda in Sardegna e SEC in Calabria. Le società furono indennizzate attraverso il pagamento dei creditori a 10 anni al tasso del 5,5%

Ad avvenuto trasferimento dei rami d'azienda acquisiti in un'unica struttura, nel 1963 fu avviata l'attività, partendo in particolare dalla produzione di energia idroelettrica con l'obiettivo di fornire all'Italia, in pieno boom economico, l'energia necessaria per una rapida crescita e contribuire a modernizzare il Paese, attraverso l'ampliamento della rete nazionale ed il suo collegamento a quella europea.

Fig. 15 Marchio Enel 1963 – 1982



(fonte: Enel S.p.A. - <http://www.museodelmarchioitaliano.it/marchi/enel.php>)

La crisi energetica degli anni '70 dello scorso secolo arrivata nel decennio successivo, affrontata dall'Italia anche con un piano di *austerità*¹¹⁴ e con il varo del primo Piano Energetico Nazionale (PEN), ha spinto la società a diversificare le fonti energetiche al fine di ridurre la dipendenza dagli idrocarburi. A tale scopo sono state esplorate fonti alternative di energia quali all'energia nucleare, ma soprattutto si è avviato in maniera pionieristica il progetto dell'energia rinnovabile. È stata installata una delle più grandi centrali idroelettriche nel suo genere, la prima centrale solare allacciata alla rete, la prima centrale fotovoltaica e il primo parco eolico in Italia.

¹¹⁴ Con questo termine si individua il periodo storico che va dal 1973 fino al 1974 durante il quale i paesi occidentali ed i loro governi sono stati costretti a varare provvedimenti finalizzati al risparmio energetico (ad esempio in Italia il divieto di circolazione per le auto nel fine settimana) in una situazione di grande emergenza generata dalla crisi petrolifera del 1973.

Nel contesto delle liberalizzazioni che hanno caratterizzato il decennio 1990 - 2000, il governo italiano nel luglio 1992 ha trasformato Enel in società per azioni, nel 1997 è avvenuto il cambio di denominazione in Enel S.P.A (da *ENEL - Ente nazionale per l'energia elettrica*) e nel 1999 le azioni della società sono state quotate sul mercato sul Mercato Telematico Azionario (ora Euronext Milan) organizzato e gestito da Borsa Italiana S.p.A.

Fig. 16 Marchio Enel 1997 - 2016¹¹⁵



(fonte: *La storia del logo Enel* in www.rundesign.it)

Il capitale sociale è attualmente¹¹⁶ detenuto per il 23,6% dal Ministero dell'Economia, per il 56,7% da Investitori istituzionali e per il resto flottante (a sua volta ripartito tra Investitori istituzionali per il 74.2 % e Investitori individuali per il 25.8 %).

Con il nuovo millennio, la società ha iniziato il percorso di adozione di tecnologie digitali, ideando e installando i primi contatori intelligenti al mondo.

Dal 2001 è, altresì, iniziato un processo di internazionalizzazione attraverso acquisizioni e operazioni in Spagna, Canada, Stati Uniti e Brasile: attualmente opera in 30 Paesi nei 5 continenti con una capacità installata di 90,1 GW (di cui 59,1 GW proveniente da rinnovabili) e 2,2 milioni di chilometri di reti, raggiungendo oltre 75 milioni di utenze finali nel mondo.

¹¹⁵ Il piccolo disegno stilizzato, semplice e riconoscibile, evocava una simbologia primaria e familiare: il sole, l'albero, la raggiera e le radici dell'albero, simboli che riassumono la mission e la vision di Enel con i richiami al concetto di rinnovabile e con attenzione all'ambiente e alla sostenibilità (cfr. www.rundesign.it)

¹¹⁶ Dati al 31/12/2022

Innovazione e sostenibilità sono diventate, nella mission della società, le forze trainanti e nel 2004 Enel è stata la prima azienda privata nelle rinnovabili a essere inclusa nell'indice di sostenibilità del Dow Jones.

Tra i primi firmatari della campagna “Business Ambition for 1.5 °C”¹¹⁷ promossa dalle Nazioni Unite, Enel si è impegnata a sviluppare un modello di business in linea con gli obiettivi dell'Accordo di Parigi per limitare l'aumento medio della temperatura globale a 1,5 °C. ed essere “Net Zero” entro il 2050 su tutta la sua catena del valore, incluse sia le emissioni dirette (Scope 1) sia quelle indirette (Scope 2 e 3).

Nel 2000 la società si è impegnata, inoltre, a diminuire l'emissione di CO2 del 13,5% entro due anni e del 20% entro il 2006. Una volta conseguito l'obiettivo, nel 2008 è stata costituita Enel Green Power, con lo scopo di investire e sviluppare le energie rinnovabili. Nel 2021 Enel ha annunciato l'impegno ad anticipare il target “Impatto Net Zero” al 2040.

La progressiva transizione di Enel verso l'energia pulita è proseguita con l'adozione degli SGD di Agenda 2030 (di seguito in dettaglio nel piano) ponendo la sostenibilità al centro del proprio modello di business. In questo contesto, Enel ha stilato un piano di decarbonizzazione totale entro il 2050.

¹¹⁷ La campagna “*Business Ambition for 1.5°C*” lanciata dalle Nazioni Unite incoraggia le aziende a fissare dei solidi obiettivi di riduzione delle emissioni al ritmo e alla scala richiesti dalla scienza del clima. Appoggiata da una coalizione globale di agenzie delle Nazioni Unite, gruppi di aziende e leader dell'industria, la campagna fornisce un percorso coordinato verso lo zero netto per i leader aziendali per il clima. Gli aderenti alla campagna si impegnano a fissare un obiettivo di riduzione delle emissioni a lungo termine, basato sulla scienza, per raggiungere le zero emissioni globali nette entro il 2050 (cfr. [Business Ambition for 1.5°C | UN Global Compact](#))

Fig. 17 Marchio Enel dal 2016¹¹⁸



(fonte: La storia del logo Enel in www.rundesign.it)

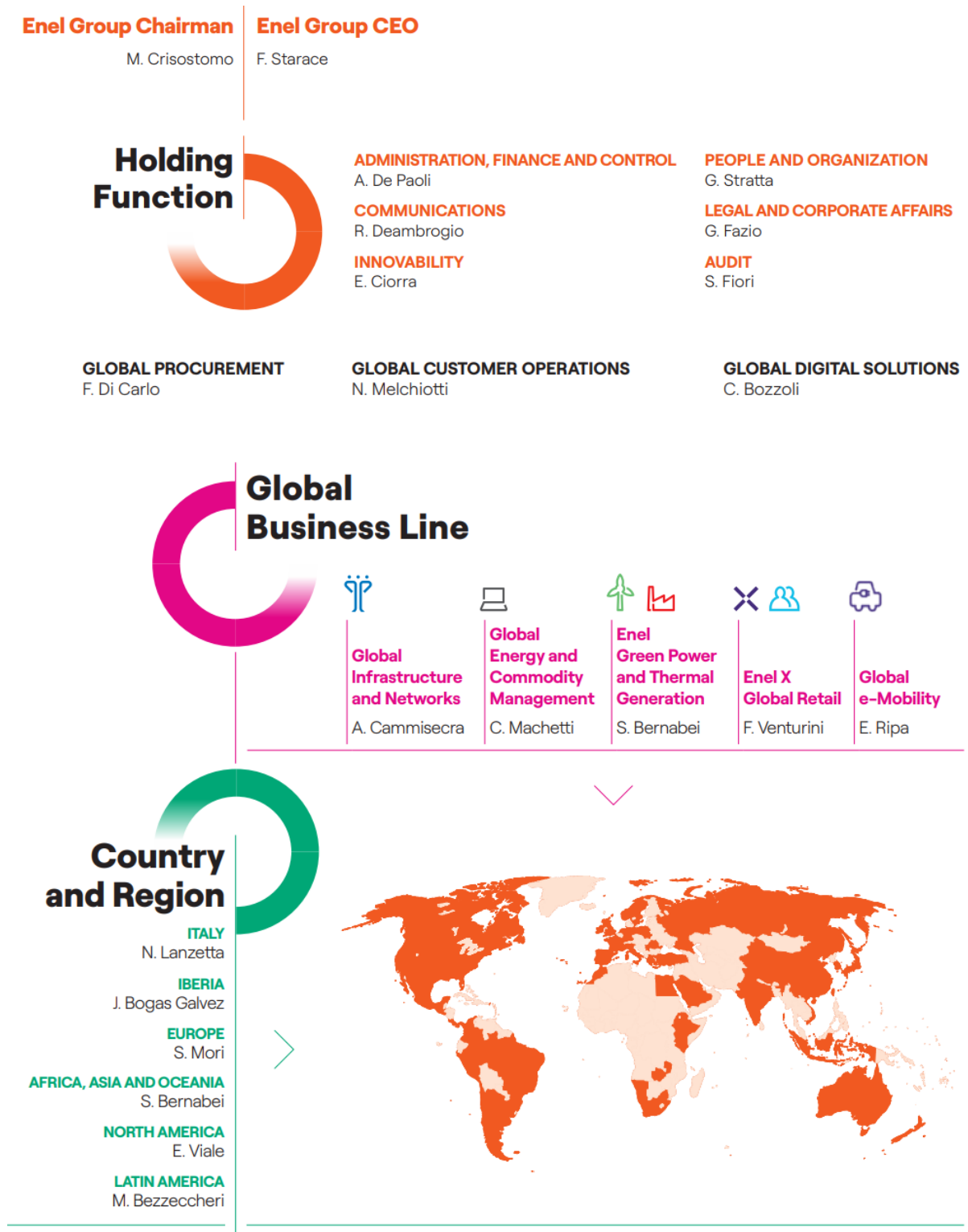
3.2 Il modello organizzativo di Enel

Il Gruppo Enel (o in questo lavoro Enel) - presente in 30 Paesi con più di 1.000 società – è dotato di una struttura organizzativa¹¹⁹ che si articola in una matrice che considera Linee di Business Globali e Regioni e Paesi che sono supportate dalle Funzioni Globali di Servizio e dalle Funzioni di Holding, come schematizzato nella seguente Fig. 18

¹¹⁸ Nel 2016 Enel presenta la nuova identità visiva, utilizzata ancora oggi. Il nuovo logo rappresenta il posizionamento Open Power dell'azienda: una natura innovativa, sostenibile e digital. Una strategia che punta su semplicità, apertura e chiarezza per un brand che è più di un logo, è una visione, una cultura. Al centro del progetto c'è il cursore, il punto di partenza dell'energia, sempre in movimento ed energico. È proprio dal movimento di cursori luminosi nello spazio bidimensionale che, attraverso le scie colorate prodotte, prendono forma le lettere che compongono la scritta Enel (cfr. www.rundesign.it)

¹¹⁹ Si veda Enel - Relazione Finanziaria Annuale Consolidata 2021

Fig. 18 Modello organizzativo



(fonte: Relazione Finanziaria Annuale Consolidata 2021)

Alle **Linee di Business Globali** è affidato il compito di gestire e sviluppare gli asset, ottimizzandone le prestazioni e il ritorno sul capitale investito, nelle varie aree geografiche di presenza del Gruppo. Ogni progetto viene valutato non solo sulla base del ritorno finanziario, ma anche in relazione alle migliori tecnologie disponibili a livello di Gruppo che rispondono alle rinnovate linee strategiche, integrando in modo esplicito gli obiettivi SDGs all'interno della strategia economico-finanziaria e promuovendo un modello di business low carbon. Ogni Linea di Business è interessata a contribuire al raggiungimento di una posizione di leadership di Enel nella transizione energetica e nella lotta al cambiamento climatico attraverso la gestione dei relativi rischi e opportunità per il proprio perimetro di competenza.

Le seguenti Linee di Business consentono di identificare lo sforzo di integrare le politiche di sostenibilità nel modello organizzativo:

- Linea di Business Global Power Generation: nata nel 2021 dalla fusione di Enel Green Power e Global Thermal Generation, poi ridenominata Enel Green Power and Thermal Generation. Tale Linea di Business ha il compito di gestire in modo integrato la crescita della capacità rinnovabile, il processo di decarbonizzazione e la gestione degli asset di storage;
- Linea di Business Enel X Global Retail: nata nel 2021 si occupa in modo specifico della gestione dell'offerta energetica e di servizi “*beyond commodity*”¹²⁰, nonché di ampliare la base clienti massimizzando il valore del cliente, con il compito di innovare e sviluppare i servizi offerti gestendo l'intero ciclo di vita, dall'ideazione allo sviluppo tecnologico, dal testing alla commercializzazione, alle attività di vendita, operation e post-vendita;
- Linea di Business Global e-Mobility: nata nel 2021, è responsabile della gestione del portafoglio di soluzioni e-Mobility sia nei Paesi esistenti sia in quelli nuovi,

¹²⁰ Con lo slogan “*beyond commodity*” viene sintetizzata nel piano strategico 2021-2023 la politica della società volta ad accelerare l'accesso dei clienti alla sostenibilità ed efficienza energetica unendo l'offerta di prodotti tradizionali a servizi che vanno oltre la sola fornitura di elettricità

facendo leva anche su Enel X Global Retail per le attività di vendita. Si occupa di innovare e sviluppare soluzioni di e-Mobility.

Alle **Regioni e Paesi** è affidato il compito di gestire nell'ambito di ciascun Paese di presenza del Gruppo le relazioni con organi istituzionali e autorità regolatorie locali, nonché le attività di vendita di energia elettrica e gas, fornendo altresì supporto in termini di attività di staff e altri servizi alle Linee di Business. Inoltre, le Regioni e i Paesi hanno il compito di promuovere la decarbonizzazione e guidare la transizione energetica verso un modello di business low carbon all'interno delle aree di responsabilità.

A tale matrice si associano in un'ottica di supporto al business:

- **Funzioni Globali di Servizio** alle quali è affidato il compito di gestire le attività di information and communication technology e gli acquisti a livello di Gruppo. Tale funzione, inoltre, definisce e implementa la strategia delle azioni globali riguardanti i clienti, gestisce i processi operativi dei clienti, sviluppa e innova modelli operativi e soluzioni per la gestione del ciclo di vita del cliente. Le Funzioni Globali di Servizio sono, inoltre, focalizzate sull'adozione responsabile di misure che permettano il raggiungimento degli SDGs, nello specifico nella gestione della catena di fornitura e nella creazione di soluzioni digitali in modo da supportare lo sviluppo di tecnologie abilitanti la transizione energetica e la lotta al cambiamento climatico.
- **Funzioni di Holding** alle quali è affidato il compito di gestire i processi di governance a livello di Gruppo. In particolare, la Funzione Administration, Finance and Control è anche responsabile di consolidare l'analisi dello scenario e della gestione del processo di pianificazione strategica e finanziaria finalizzato alla promozione della decarbonizzazione del mix energetico e all'elettrificazione della domanda energetica, come azioni principali nella lotta al cambiamento climatico.

3.3 La Governance di Sostenibilità

Da alcuni anni, Enel si è dotata di una struttura di governance che permea i diversi processi aziendali, di vertice e operativi. Per arrivare all'integrazione dei fattori ambientali, sociali e di governance nell'azienda sono attivati processi che prevedono, a partire dall'analisi del contesto di sostenibilità e per arrivare al piano di sostenibilità, anche l'identificazione degli argomenti rilevanti per l'Azienda e gli stakeholder.

Il punto di partenza del processo è dunque l'analisi del contesto e dei macro-trend, per valutare i rischi associati alle tematiche economiche, ambientali e sociali per comprendere il contesto nel qual opera e anche al fine di cogliere le opportunità collegate al progresso sostenibile. L'analisi del contesto consente di identificare gli impatti effettivi e potenziali associati alle attività, e svolge una funzione di guida nella pianificazione degli obiettivi a breve e medio lungo termine, cui seguono le specifiche azioni e lo sviluppo di progetti e iniziative tipiche della strategia di sostenibilità.

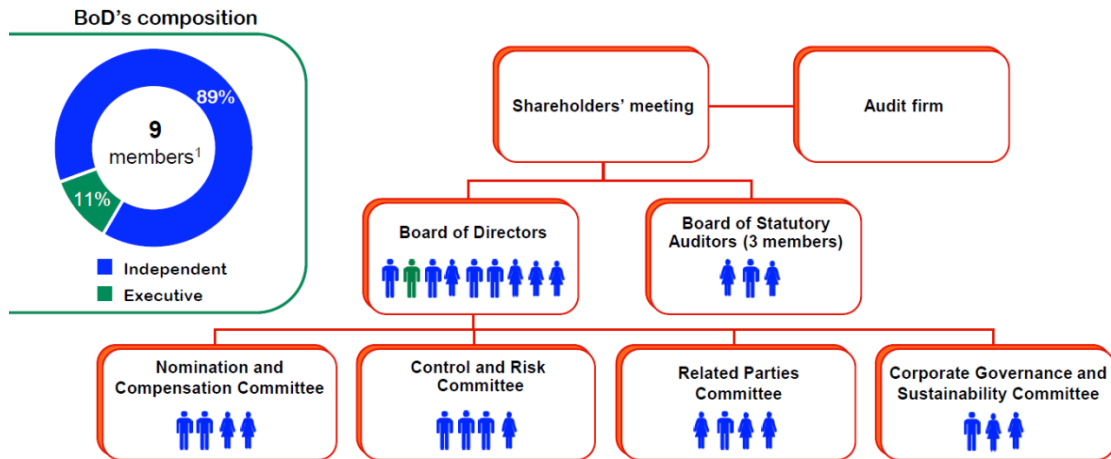
In questo tipo di approccio Enel utilizza gli indicatori di sostenibilità ESG all'interno di tutta la catena del valore, non solo per la rendicontazione dei risultati raggiunti, ma anche come strumento per anticipare le decisioni e guidare azioni, in linea con le indicazioni del Global Compact delle Nazioni Unite, che sottolineano l'importanza di una crescente integrazione della sostenibilità nelle scelte strategiche aziendali. Nel corso del 2022, Enel ha proposto l'adozione di nuove metriche finanziarie per rappresentare la creazione di valore sostenibile lanciando ufficialmente il proprio modello ENEL STAKECAPTM¹²¹.

¹²¹ Modello ispirato ai principi della teoria del capitalismo degli stakeholder, esposta da R. Edward Freeman (*Strategic Management: A Stakeholder Approach*) che propone un approccio che va oltre gli obiettivi di redditività e gli indicatori finanziari tradizionali, come l'utile netto e il flusso di cassa disponibile, e considera gli effetti più ampi dell'azienda sulla società e sull'ambiente.

Il modello proposto da Enel adotta nuove metriche finanziarie, concetti di creazione del valore e della relativa distribuzione agli stakeholder, e una serie di indicatori in evoluzione che rispondono alle esigenze dei diversi protagonisti, oltre a misurare le azioni correlate dell'azienda e si basa su cinque pilastri, incentrati sul concetto di *qualità* cui si aggiungono la creazione di valore, la distribuzione del valore, la strategia di sviluppo e la comunicazione (si veda www.enel.it)

La costruzione del modello organizzativo e di corporate governance di Enel assicura che le tematiche di sostenibilità siano presenti in tutti i processi decisionali aziendali rilevanti, attraverso la definizione di specifici compiti e responsabilità in capo ai principali organi di governo societario.

Fig. 19 Struttura di Corporate Governance



(fonte: Piano Strategico Enel 2023-2025, in www.enel.it)

Le decisioni strategiche competono al Consiglio di Amministrazione che esamina e approva i piani strategici, industriali e finanziari che integrano le linee guida funzionali alla promozione di un modello di business sostenibile. Sempre al Consiglio è riservata l'approvazione del Bilancio di Sostenibilità (Dnf - Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario ex D.lgs. 254/16), acquisito il parere del Comitato Controllo e Rischi e del Comitato per la Corporate Governance e la Sostenibilità.

Nella composizione del Consiglio di Amministrazione, vengono applicati criteri di diversità, anche di genere, con l'obiettivo di assicurare adeguata competenza e professionalità dei suoi membri.

A partire dalla seconda metà del 2020 per fornire al vertice un'adeguata conoscenza dei settori di attività, incluse le tematiche di sostenibilità, è previsto un articolato programma di *induction*, cui hanno fatto seguito, negli anni successivi, specifici approfondimenti in materia di corporate governance, cambiamento climatico, cyber security e di risk governance. È, inoltre, adottata un'apposita Politica (c.d.

“Engagement Policy”) per guidare il dialogo con gli investitori istituzionali e con la generalità dei suoi azionisti e obbligazionisti.

3.3.1. Il Comitato per la Corporate Governance e la Sostenibilità

Analizzando la struttura di governance di Enel, infatti, si può notare l’esistenza del **Comitato per la Corporate Governance e la Sostenibilità** (*Corporate Governance and Sustainability Committee*) ovvero di una struttura alla quale vengono affidati congiuntamente i compiti in tema di strategia e sostenibilità.

Un ruolo centrale quale supporto al processo di coinvolgimento del vertice aziendale alle tematiche di sostenibilità è attribuito a tale Comitato.

A questa struttura si è arrivati con un percorso iniziato nel 2011 quando, il Consiglio di Amministrazione - in linea con le raccomandazioni del Codice italiano di *Corporate Governance* - al fine di supportare adeguatamente lo svolgimento dei lavori del Consiglio di Amministrazione, aveva istituito al proprio interno un Comitato per la Corporate Governance cui erano state affidate funzioni istruttorie, di natura propositiva e consultiva e che aveva il compito di monitorare le procedure e i regolamenti adottati in ambito aziendale in materia di governo societario, formulando eventualmente proposte di modifica degli stessi per allinearne i contenuti alla *best practice* nazionale e internazionale, sulla base dell'evoluzione della normativa di riferimento.

Successivamente, nel febbraio 2016 (ovvero dopo il 2015 che è ritenuto un anno di svolta nella presa di coscienza da parte sia degli Stati che delle imprese dell’importanza delle politiche di sostenibilità) a tale Comitato per la Corporate Governance sono stati attribuiti specifici compiti in materia di sostenibilità. Di conseguenza la denominazione è stata modificata in “Comitato per la Corporate Governance e la Sostenibilità”.

Come si nota dalla grafica, la composizione del Comitato per la Corporate Governance e la Sostenibilità è caratterizzata dall’indipendenza dei suoi membri (viene redatta una

relazione contenente informazioni esaustive sul background dei candidati con dichiarazioni di indipendenza o meno) e dal rispetto dei principi *gender balance* (in presenza di un numero di componenti pari o superiori a tre devono essere ricompresi candidati appartenenti a generi diversi).

Il Comitato ha il compito di assistere il Consiglio di Amministrazione con funzioni istruttorie, di natura propositiva e consultiva, nelle valutazioni e decisioni relative alla corporate governance della Società e del Gruppo e alla sostenibilità. Sono identificati¹²², nell'ambito della sostenibilità, le tematiche legate al *cambiamento climatico, emissioni in atmosfera, gestione delle risorse idriche, biodiversità, economia circolare, salute e sicurezza, diversità, gestione e sviluppo delle persone che lavorano in azienda, relazioni con le comunità e i clienti, catena di fornitura, condotta etica e diritti umani*.

Al Comitato sono attribuiti¹²³, tra l'altro, la vigilanza sulle tematiche di sostenibilità relativi all'attività d'impresa ed alla sua interazione con gli stakeholder; l'esame delle linee guida del Piano di Sostenibilità e delle modalità di attuazione della politica di sostenibilità; il monitoraggio dell'inclusione di Enel nei principali indici di sostenibilità; l'esame dell'impostazione del Bilancio di Sostenibilità e dell'articolazione dei suoi contenuti; la verifica della completezza e trasparenza dell'informativa fornita con il Piano di Sostenibilità ed il Bilancio di Sostenibilità; l'esame delle regole e procedure aziendali rilevanti verso degli stakeholder.

Il Comitato nel corso del 2021 si è riunito cinque volte trattando tematiche legate al clima, riflesse nelle strategie e nelle relative modalità attuative¹²⁴, nel 2022 ha trattato tematiche di sostenibilità in 4 delle 6 riunioni svolte.

¹²² Si veda il "Regolamento organizzativo del Comitato per la Corporate Governance e la Sostenibilità di Enel S.p.A." Ultima Versione del 21 marzo 2019

¹²³ *ibidem*

¹²⁴ Si veda "Il percorso verso Net Zero" in www.enel.it: In 4 delle 5 riunioni svolte, e in particolare in occasione dell'esame ha trattato: (i) del Bilancio di Sostenibilità 2020, coincidente con la Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario di cui al Decreto Legislativo n. 254/2016 per il medesimo esercizio; (ii) dell'analisi di materialità e delle linee guida del Piano di Sostenibilità 2022-2024; (iii) della proposta di aggiornamento della Politica sui Diritti Umani; (iv) degli aggiornamenti sulle principali attività svolte nel 2021 dal Gruppo Enel in materia di sostenibilità, sullo stato di attuazione del Piano di Sostenibilità 2021-2023 e circa l'inclusione di Enel nei principali indici di sostenibilità.

Considerato che nell’ambito delle mansioni vengono coniugati i temi di governance e i temi di sostenibilità e che quindi le questioni di sostenibilità non sono trattate da una funzione separata e compartimentata, si può concludere, anche sulla base di quanto riportato nel paragrafo 2.2, che il percorso verso la governance integrata è ampiamente avviato e ha come obiettivo finale arrivare ad una strategia sostenibile.

3.4 L’analisi di materialità

Riprendendolo dal recente Bilancio di Sostenibilità 2022¹²⁵, si riporta brevemente il processo che Enel segue per l’individuazione dei temi rilevanti in relazione ai quali predisporre il Piano di Sostenibilità. Come consigliato dalla *best practice*, ed illustrato nel capitolo 2.5 l’analisi di materialità permette di individuare gli aspetti della sostenibilità più rilevanti per l’azienda e per i suoi stakeholder, evidenziandone le interconnessioni con i 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell’Agenda 2030.

Enel opera attraverso il monitoraggio delle aspettative degli stakeholder (“*dynamic materiality*”)¹²⁶, per comprendere l’evoluzione dei temi materiali nel tempo e identificare gli obiettivi ESG per la creazione di valore sostenibile di lungo periodo. In tale cornice dinamica, si effettua:

- un’analisi “*single materiality*”, che consente di identificare e valutare le tematiche prioritarie per l’Azienda (asse Y) e per i suoi principali stakeholder (asse X), sintetizzata nella matrice delle priorità del Gruppo riportata in figura 20;
- un’analisi “*double materiality*”, che unisce le due seguenti prospettive di uguale importanza:
 - impatti, potenziali e attuali, subiti dall’Azienda (*financial materiality*) focalizzando le tematiche materiali che generano rischi od opportunità per l’azienda influenzandone i flussi di cassa futuri;
 - impatti, potenziali e attuali, generati dall’Azienda (*impact materiality*) focalizzando le tematiche materiali per le quali l’Azienda genera impatti

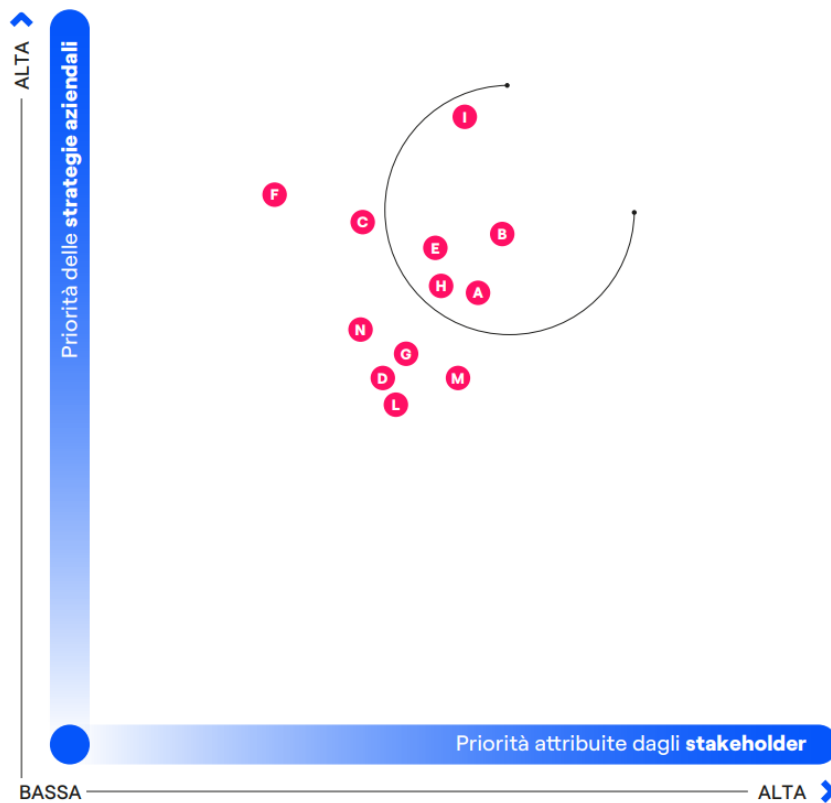
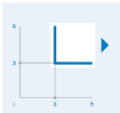
¹²⁵ Si veda Bilancio di Sostenibilità 2022, in www.enel.it

¹²⁶ Il concetto di materialità dinamica, reso noto nel 2020 dal World Economic Forum nel documento intitolato “Embracing the new age of materiality” – rappresenta la materialità come un processo dinamico secondo cui ciò che risulta finanziariamente irrilevante oggi, può diventare materiale domani.

significativi, effettivi o potenziali, sulla società e sull'ambiente circostante nel breve, medio o lungo termine

Fig. 20 Analisi di materialità: la Matrice di materialità Enel

-  **21** Paesi
-  **64** Società
-  **36** Siti
-  **463** Iniziative di coinvolgimento



Temi di business e governance

- A** Infrastrutture e reti
- B** Decarbonizzazione del mix energetico
- C** Centralità del cliente
- D** Prodotti e servizi per l'elettrificazione e la digitalizzazione
- E** Governance solida e condotta trasparente
- F** Creazione di valore economico-finanziario
- N** Innovazione, economia circolare e trasformazione digitale

Temi sociali

- G** Coinvolgimento delle comunità locali e globali
- H** Gestione, sviluppo e motivazione delle persone
- I** Salute e sicurezza sul lavoro
- L** Catena di fornitura sostenibile

Temi ambientali

- B** Decarbonizzazione del mix energetico
- M** Conservazione degli ecosistemi e gestione ambientale

(fonte: Il bilancio di sostenibilità 2022 www.enel.it)

I principali temi prioritari riguardano • *Salute e sicurezza sul lavoro* • *Decarbonizzazione del mix energetico* • *Infrastrutture e Reti* • *Governance solida e condotta trasparente* • *Gestione, sviluppo e motivazione delle persone* • *Creazione di valore economico-finanziario* • *Innovazione, economia circolare e trasformazione digitale*.

Tali tematiche prioritarie sia per gli stakeholder che per l'azienda sono poi oggetto di analisi secondo l'approccio della doppia materialità che consente ad Enel di identificare gli impatti sulla base delle seguenti attività:

- analisi sugli impatti dei principali megatrend ESG: si tratta di un'indagine rivolta a stakeholder ed esperti esterni, per valutare gli impatti dei principali megatrend ESG individuati attraverso l'analisi del contesto
- assegnazione della priorità ai temi da parte degli stakeholder esterni: mediante più di 460 iniziative di ascolto degli stakeholder esterni (ad esempio con *surveys*, *focus groups*, *desk analyses* ecc.), per valutare la priorità, la soddisfazione e l'impatto delle tematiche ESG;
- definizione della lista impatti: attraverso il diretto coinvolgimento, mediante la valutazione dei loro feedback, degli esperti e degli stakeholder interni nell'organizzazione. La lista degli impatti viene revisionata dagli esperti che all'interno della società presidiano le attività di business dalle quali possono scaturire gli impatti positivi e negativi che potrebbero influenzare la relazione con gli stakeholder rilevanti. Di tali impatti viene poi effettuata la valutazione della significatività, sia a livello di materialità dell'impatto che di materialità finanziaria.

Nel 2022 il Gruppo ha condotto l'analisi di materialità dell'impatto riguardo a quelli generati dall'azienda sull'economia, sull'ambiente e sulle persone, considerando eventuali violazioni dei diritti umani per quanto concerne gli impatti negativi e valutando il contributo

Gli impatti negativi sono stati analizzati secondo la loro significatività in base al grado di gravità (“severity”)¹²⁷ e di probabilità, in caso di impatti potenziali.

Gli impatti positivi sono stati valutati secondo la loro significatività ¹²⁸in base alla portata e secondo il proprio contributo diretto e indiretto agli SDGs, e rispetto alle previste modalità monitoraggio degli obiettivi prefissati. Sulla base della valutazione della materialità dell’impatto, ai fini del reporting viene effettuata la selezione degli impatti generati (effettivi e/o potenziali) positivi e negativi più significativi secondo il loro grado di significatività più alta per ciascun tema materiale (I Livello).

Per una rappresentazione in termini di doppia materialità, identificati gli impatti significativi per ciascuna tematica ESG, si riporta di seguito una delle tabelle degli impatti più significativi elaborata da Enel

¹²⁷ La gravità (severity) di un impatto negativo effettivo o potenziale è determinata dalle seguenti caratteristiche: • scala (scale): quanto è grave l’impatto; • portata (scope): quanto è diffuso l’impatto; • carattere irrimediabile (irremediable character): quanto è difficile contrastare o riparare il danno che ne deriva

¹²⁸ La significatività di un impatto positivo è determinata dalla scala (scale) e dalla portata (scope) dell’impatto, nonché dalla probabilità dell’impatto se si tratta di un impatto potenziale positivo

Fig. 21 Analisi di materialità: Tabella degli impatti Enel

Tabella degli impatti più significativi

Megatrend ESG	Tema materiale (I livello)	Tema materiale (II, III livello)	Descrizione impatto	GRI di riferimento ⁽¹⁾	Tipologia ⁽²⁾ - Durata ⁽³⁾	
GENERATI POSITIVI	Cambiamento climatico, Conservazione delle risorse	Decarbonizzazione del mix energetico	Cambiamento climatico - Riduzione delle emissioni di CO ₂	Contributo al raggiungimento degli obiettivi internazionali e nazionali per raggiungere un'economia e una società globali a zero emissioni e limitare l'aumento della temperatura media mondiale (1,5 °C - 2 °C)	GRI 305: Emissioni	Effettivo ●●●>
	Conservazione delle risorse	Decarbonizzazione del mix energetico	Uso dell'energia - Riduzione dei consumi energetici	Forte e diffuso impegno per un uso efficiente e sostenibile dell'energia in tutti i processi aziendali attraverso iniziative di miglioramento e accelerazione della transizione verso tecnologie più efficienti volte a ridurre i consumi energetici e a promuovere le fonti rinnovabili	GRI 302: Energia	Effettivo ●●○>
	Urbanizzazione, Rivoluzione digitale	Infrastrutture e reti	Miglioramento e sviluppo delle reti - Sviluppo della micro-rete e dell'elettrificazione rurale	Garantire l'estensione della rete e le soluzioni di micro-grid nelle aree rurali e suburbane attraverso la creazione di nuove connessioni alla rete	DMA (former EU23): Accesso all'energia	Effettivo ●●●>
	Conservazione delle risorse	Conservazione degli ecosistemi e gestione ambientale	Protezione della biodiversità e del capitale naturale - Conservazione e promozione del patrimonio naturale locale	Forte e diffuso impegno sulla biodiversità attraverso iniziative volte alla tutela e al ripristino degli habitat e del capitale naturale, in particolare nelle aree protette e nel rispetto delle specie minacciate, e l'adozione di criteri di ubicazione e progettazione in grado di garantire la no-net-deforestation, No Go nei siti naturali del patrimonio mondiale dell'UNESCO e nessuna perdita netta di biodiversità	GRI 304: Biodiversità	Effettivo ●●○>
	Wellbeing	Salute e sicurezza sul lavoro	Sicurezza dei lavoratori delle ditte appaltatrici operanti nei siti di Enel - Promozione della cultura della sicurezza tra i lavoratori delle ditte appaltatrici che operano nei siti Enel	Diminuzione del numero di infortuni e malattie degli appaltatori, grazie al miglioramento della cultura della sicurezza	GRI 403: Salute e Sicurezza sul lavoro GRI 410: Pratiche di sicurezza	Effettivo ●●●>
	Inclusione e parità di genere, Future modalità di lavoro	Gestione, sviluppo e motivazione delle persone	Qualità della vita aziendale - Equilibrio vita-lavoro	Aumento della qualità della vita e del benessere dei lavoratori grazie al miglioramento dell'equilibrio tra lavoro e vita privata e del benessere psicofisico	GRI 401: Occupazione	Effettivo ●●○>
	Inclusione e parità di genere, Future modalità di lavoro	Gestione, sviluppo e motivazione delle persone	Valorizzazione delle diversità dei lavoratori - Valorizzazione delle diversità di età, Valorizzazione delle diversità di genere, Valorizzazione di altre diversità	Valorizzazione delle diversità (per esempio, inclusione di persone con disabilità, diversità in termini di età, genere, etnia ecc.) per sviluppare e attrarre nuovi talenti garantendone l'assunzione	GRI 405: Diversità e pari opportunità	Effettivo ●○○>
Priorità per gli stakeholder e l'Azienda	Impatto relativo a diritti umani					

(1) Si riporta "-" laddove il tema materiale non è attualmente coperto da uno specifico GRI (2) Tipologia: effettivo/potenziale
 (3) Durata: ●○○> Breve termine (fino a 1 anno) ●●○> Medio termine (da 2 a 5 anni) ●●●> Lungo termine (> 5 anni)

SDG di rif.	Stakeholder coinvolti	Fase della catena del valore	Rif. Piano di Sostenibilità e capitolo del Bilancio di Sostenibilità 2022
13	Società civile e comunità locali e globali Clienti Comunità finanziaria Persone Enel Media Istituzioni		Ambizione emissioni zero
12 13	Società civile e comunità locali e globali	 	Natura Conservazione del capitale naturale
7 9 11	Imprese e associazioni di categoria Società civile e comunità locali e globali Clienti Istituzioni Media Persone Enel Fornitori e appaltatori	 	Elettificazione pulita
14 15	Imprese e associazioni di categoria Società civile e comunità locali e globali Istituzioni	 	Natura Conservazione del capitale naturale
8	Fornitori e appaltatori Persone Enel	 	Salute e sicurezza sul lavoro
3 4 5 8 10	Persone Enel	 	Valorizzazione delle persone Enel
5 8 10	Persone Enel	 	Valorizzazione delle persone Enel

(fonte: Il bilancio di sostenibilità 2022, www.enel.it)

Secondo tale criterio, le tematiche maggiormente materiali sono: • *Decarbonizzazione del mix energetico*; • *Prodotti e servizi per l'elettificazione e la digitalizzazione*; • *Conservazione degli ecosistemi e gestione ambientale*; • *Salute e sicurezza sul lavoro*; • *Gestione, sviluppo e motivazione delle persone* •

È interessante notare come questo risultato evidenzi un sostanziale allineamento tra le tematiche prioritarie emerse con l’approccio della “*single materiality*” e quelle definite con la vista della doppia materialità.

3.5. Il piano strategico 2023–2025

Lo scorso 22 novembre 2022 nel corso del Capital Market Day, Enel ha presentato agli investitori il piano strategico per il triennio 2023-2025¹²⁹.

Partendo dalla valutazione del contesto generale in cui opera e del settore dell’energia in particolare, caratterizzato negli ultimi anni dalla pandemia da Covid-19, più recentemente dalla complessa situazione geopolitica e, contestualmente, dall’acutizzarsi di eventi meteorologici estremi legati ai cambiamenti climatici, Enel ritiene strategico rafforzare la necessità di garantire forniture accessibili economicamente a livello globale, sicure, nel senso di non suscettibili di fluttuazioni in base alle crisi internazionali, e infine sostenibili, ovvero che minimizzano gli impatti ambientali.

La transizione verso le fonti rinnovabili viene presentata come una priorità, necessaria per tutelare il clima e ridurre la dipendenza dei singoli Paesi dalle importazioni di combustibili fossili. Funzionale allo sviluppo pieno delle energie pulite è la promozione della digitalizzazione delle reti elettriche e il riequilibrio delle catene di approvvigionamento.

In questo contesto il Gruppo Enel ha individuato le seguenti tre linee strategiche per il triennio 2023-2025:

- proseguire l’elettrificazione sostenibile sia in ordine alla generazione a zero emissioni attraverso la decarbonizzazione sia in ordine alla digitalizzazione con l’obiettivo di produrre nel 2025 il 75% dell’elettricità da fonti rinnovabili

¹²⁹ I dati e le informazioni riportati nel presente paragrafo sono tratti dal documento ‘Enel 2023-2025 Strategic Plan., Executive Summary’ consultabile su www.enel.it

e digitalizzare circa l'80% dei clienti di rete. Questo mediante la soddisfazione di circa il 90% delle vendite a prezzo fisso con elettricità *carbon-free* nel 2025. Nel settore delle reti il piano si concentra su cinque Paesi (Italia, Spagna, Brasile, Cile e Colombia) dove il Gruppo ha una posizione integrata, e prevede un aumento degli investimenti per cliente di circa il 30% rispetto alla stima per il periodo 2020-2022;

- modellare una struttura societaria più agile attraverso la razionalizzazione del perimetro geografico, mettendo in cantiere un piano di dismissioni di circa 21 miliardi di euro (che forniranno un contributo positivo alla riduzione dell'indebitamento netto di Gruppo) e concentrandosi su sei Paesi "core": Italia, Spagna, Stati Uniti, Brasile, Cile e Colombia. Per quanto riguarda le aree di business, il piano prevede di avviare l'uscita dalle attività nel settore del gas in linea con l'obiettivo di abbandonare le attività *carbon-intensive*, scelta accelerata dall'attuale contesto di mercato. Per la maggior parte le iniziative previste in questa parte del piano c'è la previsione della realizzazione entro il 2023;
- confermare l'impegno ad assicurare la crescita e la solidità finanziaria, consolidando la creazione di valore per tutti gli stakeholder, coniugando un tasso di crescita annuale composto ("CAGR") dell'Utile netto ordinario del 10-13% con un rapporto FFO/Net Debt del 28% previsto a partire dal 2023, oltre a mantenere un dividendo per azione ("DPS") pari a 0,43 euro nel periodo 2023-2025, in aumento rispetto a 0,40 euro nel 2022.

Si tratta di tre direttrici che guidano il Gruppo con la finalità di contribuire a rendere più resilienti le proprie attività e che testimoniano l'integrazione strutturata della sostenibilità a tutti i livelli della strategia.

Gli investimenti previsti dal Gruppo nell'arco del piano sono quantificati complessivamente in circa 37 miliardi di euro, di cui il 60% a sostegno della strategia commerciale integrata del Gruppo (generazione, clienti e servizi) concentrandosi in

Italia, Spagna e Stati Uniti, (Paesi nei quali il quadro regolatorio è favorevole all'elettrificazione sostenibile), e il 40% a favore delle reti, a sostegno del loro ruolo di abilitatori della transizione energetica.

Nell'ambito delle rinnovabili, in Italia e Spagna si punta sui contratti a prezzo fisso di maggiore durata, mentre negli Stati Uniti e in America Latina sui Power Purchase Agreements (PPA) a lungo termine, che offrono elevata visibilità sui rendimenti.

Il totale degli investimenti nel settore delle reti è stimato in circa 15 miliardi di euro, per lo più (oltre l'80%) realizzati in Europa.

Viene portato avanti, infine, il modello di business di "Stewardship"¹³⁰, in particolare nei Paesi "non-core" e per massimizzare la creazione di valore a livello globale. Per l'attuazione di tale modello sono previsti investimenti da parte del Gruppo e di terze parti per un totale di circa 15 miliardi per nuova generazione da fonti rinnovabili, nuove infrastrutture e servizi.

3.5.1. Obiettivi finanziari

Il Piano prevede una progressiva crescita dell'EBITDA ordinario di Gruppo che si muove dai 19,0-19,6 miliardi di euro stimati nel 2022 fino a un valore compreso tra 22,2 miliardi e 22,8 miliardi per il 2025. Medesimo andamento crescente è previsto per l'Utile netto ordinario di Gruppo che passa dai 5,0-5,3 miliardi di euro stimati nel 2022 a 7,0-7,2 miliardi del 2025.

Parallelamente, il dividendo per azione (Dividend Per Share – DPS) viene previsto in aumento da 0,40 a 0,43 euro nel 2023. La proiezione per il biennio successivo è almeno di conferma di tale valore.

Di seguito la tabella riassuntiva dei principali obiettivi finanziari nell'arco di piano:

¹³⁰ Modello di business che implica una strategia di gestione etica delle risorse, dei beni comuni (custodia delle risorse) e dei prodotti (eco-efficienza del prodotto). Si veda www.stewardship.it

Fig. 22 Evoluzione degli Obiettivi Finanziari

Crescita dell'utile	2022 E	2023	2024	2025
EBITDA ordinario (€mld)	19,0-19,6	20,4-21,0	21,4-22,0	22,2-22,8
Utile netto ordinario (€mld)	5,0-5,3	6,1-6,3	6,7-6,9	7,0-7,2
Creazione di valore				
DPS (€/azione)	0,40	0,43	0,43*	0,43*

* DPS minimo

(fonte: Piano Strategico Enel 2023-2025: Executive Summary, in www.enel.it)

Le azioni delineate nel piano puntano ad avere un impatto positivo sull'indebitamento netto di Gruppo (come visto in relazione all'azione di razionalizzazione del perimetro geografico ed al piano di dismissioni) di cui viene stimata una riduzione dai 58-62 miliardi di euro del 2022 a un valore compreso fra 51 e 52 miliardi entro la fine del 2023. Il rapporto fra indebitamento netto ed EBITDA è previsto in diminuzione dagli attuali 3,0-3,3 a 2,4-2,5 nel 2023, con una stabilizzazione nel restante periodo di piano.

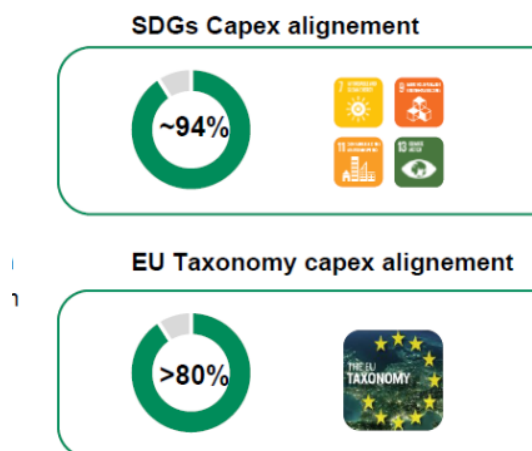
3.5.2 Obiettivi di sostenibilità e individuazione dei temi rilevanti

Il nuovo piano strategico conferma la priorità attribuita da Enel ai principi di sostenibilità che erano stati introdotti a partire dal piano del 2015.

In sintesi, circa il 94% degli investimenti previsti sono in linea con gli Obiettivi SDGs dell'ONU.

In particolare, gli obiettivi individuati contribuiscono in modo diretto agli SDG 7 ("Energia pulita e accessibile"), 9 ("Imprese, innovazione e infrastrutture") e 11 ("Città e comunità sostenibili"), tutti funzionali all'SDG 13 ("Lotta contro il cambiamento climatico").

Gli investimenti programmati sono per l'80% in linea con i criteri della Tassonomia dell'Unione Europea, grazie al contributo alla mitigazione dei cambiamenti climatici.



(fonte: Piano Strategico Enel 2023-2025: Executive Summary, in www.enel.it)

Si stima che la strategia commerciale del Gruppo contribuisca a un incremento complessivo di circa 70 miliardi di euro del PIL nei Paesi in cui opera, attraverso la riduzione fatta conseguire ai propri clienti di circa il 20% della spesa energetica residenziale totale, oltre al miglioramento della qualità del servizio.

3.6 Il piano di sostenibilità

Proprio per ribadire la centralità delle tematiche di sostenibilità e della sua integrazione nella governance societaria, il Piano strategico 2023-2025 ricomprende il Piano di Sostenibilità, riservando alla strategia della sostenibilità un'ampia sezione al suo interno.

Ciò a testimonianza del fatto che il processo di integrazione della sostenibilità è a tal punto avanzato che gli obiettivi strategici vengono formulati incorporando le tematiche della sostenibilità la cui pianificazione è ricompresa nel piano strategico 2023-2025, a differenza degli anni precedenti nei quali erano stati elaborati piani di sostenibilità *stand alone*.

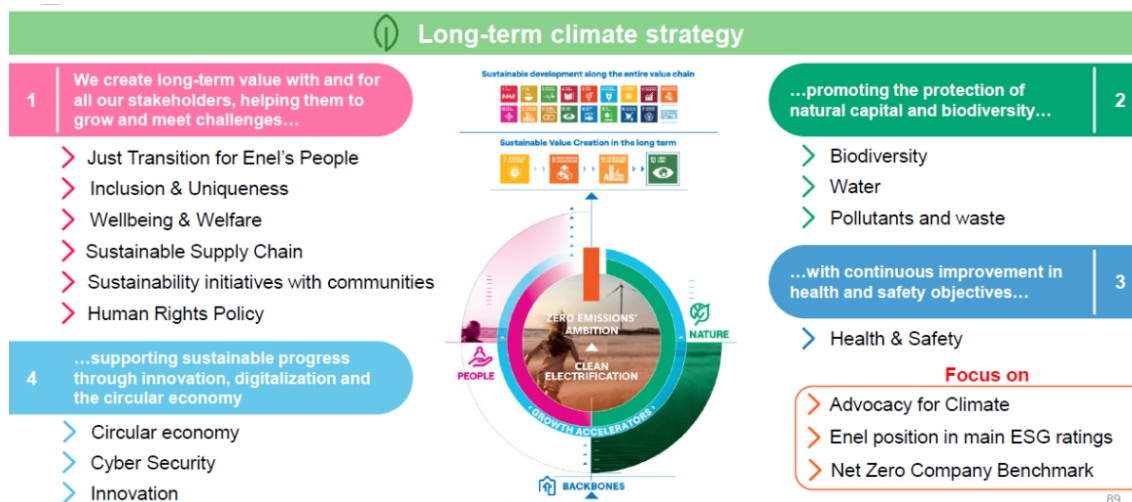
La centralità della sostenibilità nel piano strategico di Enel è stato un concetto sottolineato anche dall'Amministratore Delegato nel corso della presentazione nel Capital Market Day¹³¹, sottolineando l'avvenuta integrazione dei temi di sostenibilità nella strategia aziendale.

3.6.1. La Strategia di Sostenibilità

La strategia per un progresso sostenibile è costruita su quella che viene definita “spina dorsale” (nel piano: *backbones*) costituita dalle attività finalizzate a zero emissioni e all'elettrificazione pulita e si basa su una serie di azioni che perseguono in maniera particolare alcuni obiettivi SDGs ovvero, come già detto, ponendo al centro l'SDG 13 (Lotta al cambiamento climatico) e perseguendo la decarbonizzazione del mix energetico, mediante la crescita della capacità rinnovabile (SDG 7 - Energia pulita e accessibile) pilastro fondamentale della strategia insieme alla progressiva chiusura degli impianti a carbone e all'elettrificazione dei consumi, rappresenta i pilastri del prossimo triennio. La realizzazione di tale strategia passa attraverso le infrastrutture e le reti, in linea con l'SDG 9 (Industria, innovazione e infrastrutture), come pure gli ecosistemi e le piattaforme, in linea con l'SDG 11 (Città e comunità sostenibili).

¹³¹ Illustrando il piano strategico, Francesco Starace ha commentato: *“La sostenibilità, pienamente integrata nelle nostre decisioni, continua a collocarsi alla base della nostra strategia, facendo anche leva sull'accelerazione dell'elettrificazione in tutte le economie. Questi risultati potranno essere raggiunti grazie alla grande competenza e motivazione dei colleghi del Gruppo Enel e all'assetto organizzativo basato sulle piattaforme digitali che abbiamo adottato”* si veda “Enel Capital Markets Day, presentata la strategia 2023-2025” in www.affariitaliani.it

Fig. 23 La strategia di sostenibilità



(fonte: Piano Strategico Enel 2023-2025, in www.enel.it)

Con la politica “Net-Zero Ambition” Enel si è impegnata ad anticipare di 10 anni, dal 2050 al 2040, l’obiettivo “Net-Zero” sia per le emissioni dirette sia per quelle indirette. Tale ambizioso traguardo si fonda su alcuni passaggi strategici fondamentali:

- i) accelerazione del processo di decarbonizzazione delle attività di generazione elettricità, con sostituzione progressiva del portafoglio termoelettrico con nuova capacità rinnovabile.
- ii) Vendita di elettricità prodotta al 100% da fonti rinnovabili entro il 2040 ed entro quel termine, uscita dal mercato di vendita al dettaglio di gas.

Tale strategia sostenibile viene rafforzata dalla valorizzazione della centralità delle persone, della catena di fornitura sostenibile, di una governance solida, dall’attenzione alla salute e sicurezza sul lavoro e all’ambiente, contribuendo così al raggiungimento di tutti e 17 gli obiettivi di sviluppo sostenibile. La strategia climatica di lungo termine coinvolge tutti e tre gli ambiti della sostenibilità attraverso una serie di azioni che vengono sinteticamente schematizzate nella figura 23.

3.7 I Tre Pilastri della Sostenibilità nel piano Enel

Proponendo un parallelismo con l'articolazione del paragrafo "1.2 I tre pilastri della sostenibilità", di seguito si illustra come i tre pilastri della sostenibilità siano stati integrati nel piano strategico e sostenibile di Enel.

3.7.1 Profitto: Sostenibilità economica

Economia Circolare

L'economia circolare è la strategia di punto della pianificazione di progresso sostenibile e nella visione di Enel si regge su cinque pilastri

- 1) Input: modello di produzione e utilizzo basato su input rinnovabili o cicli di vita precedenti (riuso e riciclaggio);
- 2) Allungamento della vita: approccio alla progettazione e gestione di un bene o prodotto per prolungarne la vita utile;
- 3) Prodotto come servizio: sviluppo di un modello di business utilizzato con prodotto di proprietà dell'azienda utilizzato dal cliente per un periodo di tempo limitato per la massimizzazione dei fattori utilizzo e vita utile;
- 4) Piattaforme condivise: Sistemi di gestione in comune tra più utenti;
- 5) Nuovo ciclo di vita: qualsiasi soluzione atta a preservare il valore di un bene alla fine di un ciclo di vita attraverso il riutilizzo, la rigenerazione, il riciclo o raccolta differenziata.

Implementando un modello basato sull'economia circolare vengono perseguiti gli



Altre azioni mirate a favorire l'economia circolare

- con focus sulla produzione eolica come, ad esempio, lo sviluppo di nuovi materiali più sostenibili, performanti e riciclabili mediante la collaborazione

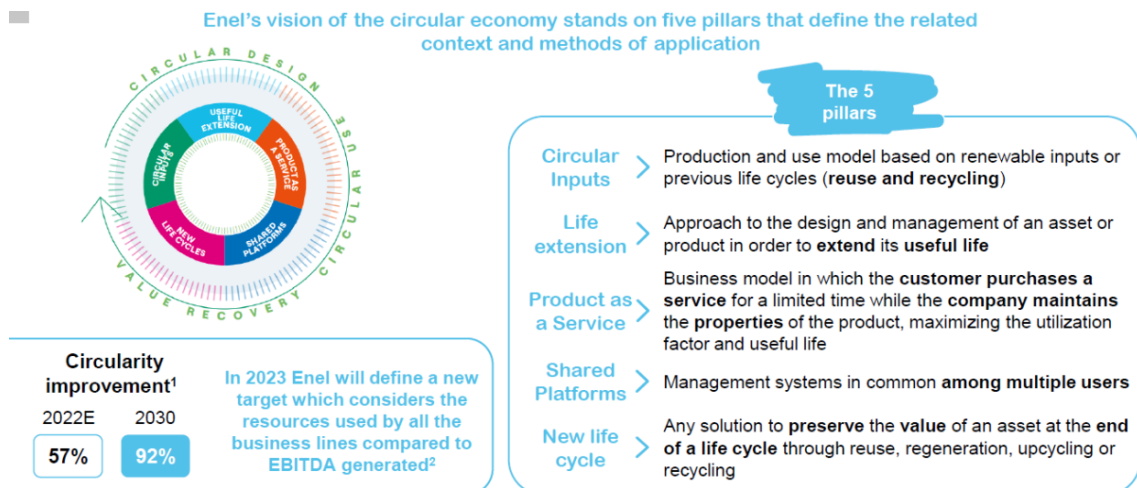
con start-up e grandi player (es. torre in legno con un potenziale Riduzione di CO2 per KWh del 90%)

- con focus sulla produzione solare quali la valutazione della possibilità di introdurre materiali riciclati nel processo di produzione (sostituzione del vetro dei pannelli con plastica riciclata);
- con focus sulle batterie, studiando nuovi materiali e modalità di accumulo dell'energia, ad esempio, accumulo termico mediante materiali (rocce, tubi e involucri) sostenibili dal punto di vista ambientale



azioni tutte che impattano sugli SDGs

Fig. 24 Economia Circolare



(fonte: Piano Strategico Enel 2023-2025, in www.enel.it)

Per monitorare il miglioramento in termini di circolarità e l'impatto economico delle iniziative volte all'implementazione dell'economia circolare – con l'obiettivo di incrementare la percentuale di riduzione dei consumi di materiali e combustibili della flotta elettrica del Gruppo lungo tutto il ciclo di vita dal 57% del 2022 al 92% del 2030 - viene previsto nel corso del 2023 la definizione di obiettivo che consideri le risorse utilizzate da tutte le linee di business rispetto a EBITDA generato. Si tratta di un KPI che considererà tutte le risorse consumate (tonnellate di materiali e combustibili) relative agli asset per la produzione e distribuzione di energia acceso, energia venduto a cliente, tecnologia e soluzione per i clienti in relazione all'EBITDA di Gruppo.

Enel, dando seguito all'impegno del piano, ha poi messo a punto nel gennaio 2023 - prima azienda al mondo - l'indice di circolarità “**Economic CirculAbility**®” per il confronto della performance economica (EBITDA in euro) rispetto alle risorse complessivamente consumate¹³²

Finanza sostenibile

La creazione di valore economico e finanziario attraverso la sostenibilità si concretizza nel piano anche attraverso la programmazione di strumenti di finanza sostenibile per raccogliere capitali pubblici e privati da indirizzare verso investimenti che tengono in considerazione i fattori ESG.

Nella strategia Enel, la finanza sostenibile ha un ruolo fondamentale per il sostegno della crescita del Gruppo: a fine 2022 rappresenta infatti una quota pari al 63% del debito lordo¹³³. Il concetto di Finanza sostenibile implica una sinergia tra finanza privata e pubblica in quanto la finanza privata consente di veicolare capitale privato verso investimenti sostenibili (cioè verso quelle società la strategia mira a determinati obiettivi di sostenibilità), **traducendo il valore economico e finanziario della sostenibilità in un minor costo del debito**, mentre la finanza pubblica, mediante contributi a fondo perduto e prestiti a tassi di interesse agevolati, stimola la realizzazione di investimenti sostenibili.

Prima società al mondo, nel 2020 Enel ha strutturato il “*Sustainability-Linked Financing Framework*”¹³⁴ ovvero un documento che allarga l'approccio *sustainability-linked* a tutti gli strumenti di indebitamento finanziario. In tale documento, legando la strategia finanziaria agli obiettivi di sostenibilità, identifica e descrive gli indicatori, target e principi della finanza sostenibile del Gruppo.

¹³² Il KPI “Economic CirculAbility®” considera l'EBITDA complessivo del Gruppo (euro) e lo confronta con la quantità di risorse consumate (combustibili e materie prime) dalle diverse attività di business (tonnellate).

Il nuovo KPI è stato presentato *nell'ambito del World Economic Forum a Davos il 19 gennaio 2023* (cfr. www.esg360.it)

¹³³ Nel corso del 2022, sono state effettuate operazioni strutturate per più di 23 miliardi di euro equivalenti.

¹³⁴ Il “Sustainability-Linked Financing Framework” è stato aggiornato a gennaio 2021, gennaio 2022 e successivamente a febbraio 2023, in linea con gli aggiornamenti annuali del Piano Strategico del Gruppo.

La finanza sostenibile rimane una importante leva della strategia finanziaria di Enel: entro il 2025 è previsto un aumento dal 60% stimato nel 2022 al 70% della quota delle fonti di finanziamento sostenibile rispetto all'indebitamento lordo totale (con un incremento di 10 punti percentuali rispetto al 2022).

Tra le fonti di finanziamento sostenibile Enel ha pianificato l'emissione di *Green Bond* e *Sustainability Linked Bond*

che impattano sui target SDGs



Come aggiornamento rispetto al piano si evidenzia che nel febbraio 2023, Enel ha introdotto per la prima volta un nuovo set di KPI legati alla tassonomia UE e alla riduzione delle emissioni *Scope 3*, aggiungendo i seguenti KPI: "*Scope 1 and 3 GHG emissions Intensity relating to Integrated Power*", "*Absolute Scope 3 GHG emissions relating to Gas Retail*" e "*Proportion of CAPEX aligned to the EU Taxonomy*" (che insieme costituiscono il Sustainability Performance Target "SPT")¹³⁵ che contribuiscono al raggiungimento dell'SDG 7 e dell'SDG 13 e all'Environmental Objective of Climate Change Mitigation europeo.

3.7.2 Pianeta: Sostenibilità ambientale

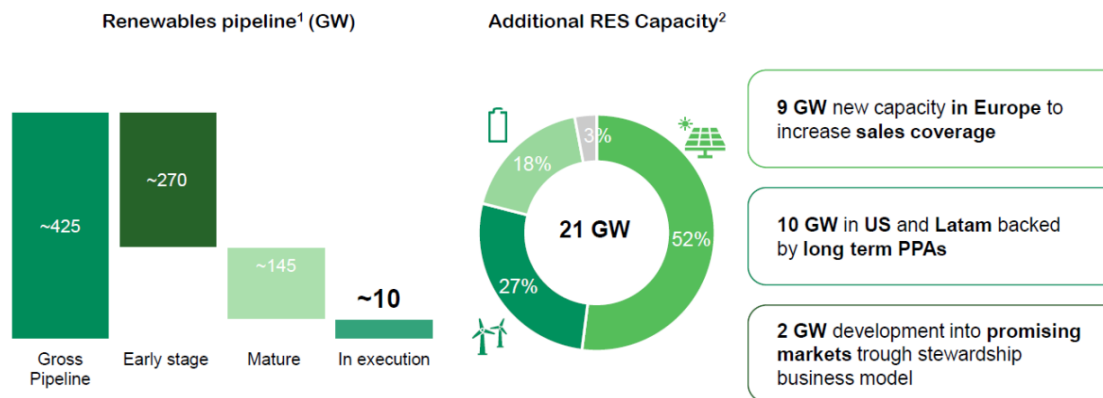
Per quanto riguarda la sostenibilità ambientale, la strategia di Enel si configura già come integrata ai temi di sostenibilità: gli interventi previsti, infatti, vengono presentati già nel piano strategico, non potendosi fare una distinzione tra strategia e sostenibilità.

¹³⁵ "Intensità delle emissioni di GHG Scope 1 e 3 relative all'Integrated Power, (gCO₂eq/kWh);" Emissioni assolute di GHG Scope 3 relative al Gas Retail (MtCO₂eq)" e "Percentuale di CAPEX allineata alla tassonomia dell'UE".

L'emissione obbligazionaria di febbraio 2023 include tutti e tre questi nuovi KPI. Ad esempio, nella emissione della prima tranche di obbligazioni, il mantenimento del tasso di interesse invariato al 4,168% è subordinato al raggiungimento dei Sustainability Performance Target ("SPT"). In caso di mancato raggiungimento di uno o entrambi dei target collegati, viene applicato un meccanismo di step-up, aumentando il tasso di 25 bps.

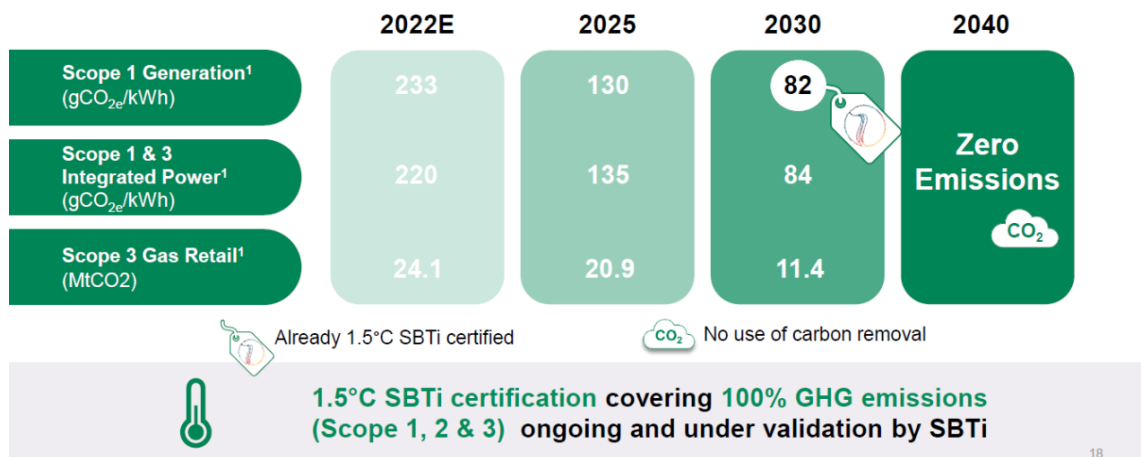
Infatti, nel piano strategico, come si è illustrato, vengono effettuate le previsioni di tutte le azioni da perseguire nell'arco del triennio 2023-2025 quali la spinta al ricorso alle rinnovabili, l'impegno per la decarbonizzazione già evidenziando il contributo di questi impegni in termini al raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità, indipendenza e convenienza

Fig. 25 – Investimenti in fonti rinnovabili



1. It includes BESS (around 44 GW in early stage and around 22 GW in mature pipeline)
 2. It includes 2 GW capacity under the stewardship business model

Fig. 26 – Obiettivi di decarbonizzazione



(Scope: obiettivo relativo alle emissioni, Scope 2 e 3: obiettivo relativo a emissioni indirette)

(fonte: Piano Strategico Enel 2023-2025, in www.enel.it)

L'impronta ambientale di Enel viene studiata, con pianificazione delle azioni atte a ridurla, sotto tre aspetti: Biodiversità, Acqua, Inquinamento e Rifiuti.

Per quanto riguarda il rispetto della BIODIVERSITA', Enel si impegna ad applicare il principio della Gerarchia di Mitigazione¹³⁶ per evitare e prevenire impatti ambientali negativi nel rispetto del principio *No Net Loss*¹³⁷ nella realizzazione di nuove infrastrutture mediante

- la valutazione dei rischi di biodiversità per valutare il rischio a livello aziendale
- lo sviluppo di un piano d'azione per la biodiversità che tenga conto degli aspetti specifici degli ambienti locali
- la minimizzazione dell'impatto dei siti Enel su habitat e specie incluse nella "Lista Rossa" della IUCN¹³⁸

Come azioni per il periodo 2023-2025 vengono indicate

- l'incorporazione di una metodologia di valutazione di rischi e opportunità legati alla natura in tutte le attività aziendali
- la valutazione di tutti gli asset rilevanti e la revisione di un "Piano di ripristino dell'ambiente naturale" per le infrastrutture
- l'ampliamento ed il consolidamento di partnership scientifiche e industriali
- l'adozione di indicatori quantitativi di performance della biodiversità su beni di generazione e distribuzione



andando a così ad impattare gli SDGs

¹³⁶ La Gerarchia di Mitigazione è lo strumento utilizzato per mitigare i potenziali impatti delle attività sull'ambiente naturale. La gerarchia di mitigazione stabilisce una sequenza preferenziale di azioni dando priorità alle misure preventive dei potenziali impatti rispetto a quelle correttive.

¹³⁷ "No Net Loss" è l'equivalente della neutralità del carbonio per il clima, per cui ogni impatto negativo sulla biodiversità (dovuto alle attività economiche) è bilanciato da un impatto positivo, come ad esempio il ripristino ambientale

¹³⁸ Lista Rossa IUCN (*International Union for Conservation of Nature* - Unione Internazionale per la Conservazione della Natura) è il più completo inventario del rischio di estinzione delle specie a livello globale.

Our commitment

- > No Go in UNESCO areas²
- > No Net Loss on selected projects in highly importance biodiversity areas starting from 2025
- > Biodiversity No Net Loss for new infrastructures by 2030
- > No Net Deforestation by 2030

(fonte: Piano Strategico Enel 2023-2025, in www.enel.it)

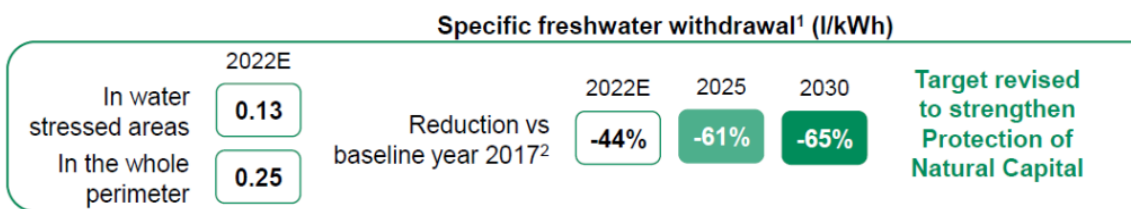
A tutela dell'inquinamento dell'ACQUA Enel applica un approccio integrato per una gestione ottimale dell'uso delle risorse idriche e della loro tutela.

La policy prevede recuperi e riutilizzi interni delle acque reflue scaricate dagli impianti, un processo di trattamento e di conservazione per eventuali inquinanti per non impattare nell'ambiente, nel rispetto dei limiti previsti dalle normative nazionali.

È previsto nell'arco del piano un monitoraggio costante di tutti i siti produttivi situati in aree a stress idrico al fine di garantire che le risorse idriche possano essere gestite in modo efficiente.

Viene misurato l'uso delle acque dolci attraverso un KPI *Prelievo specifico di acqua dolce* (l/kWh) che mette in relazione le quantità di acqua dolce prelevata da acque superficiali, sotterranee e di terzi con la produzione totale + calore. Per tale indicatore già ridotto del 44% rispetto al valore espresso nel 2017, si prevede una riduzione del 61% a fine piano (2025) per tendere ad un abbattimento del 65% nel 2030 andando

così ad impattare gli SDGs  



(fonte: Piano Strategico Enel 2023-2025, in www.enel.it)

L'impegno di Enel per il miglioramento della qualità dell'ARIA nei territori in cui opera il Gruppo opera è testimoniato dalla attenzione alla riduzione di principali inquinanti atmosferici associati alla produzione termica in particolare *Anidride*

solforosa (SO₂) e *Polveri* principalmente associate alla produzione di carbone, ma anche all'Oil&Gas e *Ossidi di azoto* (NO_x) principalmente associati alla produzione di gas.

Sono, altresì, pianificate azioni per la riduzione della produzione di rifiuti, nonché per la definizione di nuove modalità di riuso, riciclo e recupero in ottica di un'economia circolare.

Le azioni di riduzione dell'impronta sull'aria sono misurate attraverso gli indicatori di *Emissioni di SO₂ (g/kWh)*, *Emissioni di Nox (g/kWh)*, *Emissioni di polveri (g/kWh)* e *Rifiuti (Mt)* con la seguente progressivo contenimento in arco di piano (rispetto ai valori del 2017):

Reduction vs baseline year 2017							
	2022E	2025	2030		2022E	2025	2030
SO ₂ Specific Emissions ¹ (g/kWh)	-92%	-93%	-94%	Dust Specific Emissions ¹ (g/kWh)	-98%	-98%	-98%
NO _x Specific Emissions ¹ (g/kWh)	-57%	-66%	-70%	Waste ² (Mt)			-80%

(fonte: Piano Strategico Enel 2023-2025, in www.enel.it)

Le azioni di sostenibilità ambientale relative all'inquinamento di aria e ambiente

impattano gli SDGs  

3.7.3 Persone: Sostenibilità sociale

La sostenibilità sociale è ispirata al principio della Centralità delle Persone e viene declinata da Enel in azioni che riguardano le persone interne ovvero i dipendenti, le persone esterne come fornitori e appaltatori e le comunità (locali e globali) nelle quali il Gruppo si trova ad operare.

Per i propri dipendenti, si assume l'impegno a fornire una formazione professionale per lo sviluppo delle competenze, in considerazione del fatto che sono impattati dalla transizione energetica. Tale impegno si esplica nelle azioni quali la riqualificazione

interna e upskilling/reskilling per le persone che lavorano nelle attività ancora a carbone per favorire la transizione su altre unità e piani di prepensionamento volontario.

Come target 2023-2025 si punta alla redistribuzione su altre unità produttive del 70% delle persone che lasceranno le centrali a carbone ed il coinvolgimento del restante 30% in piani di pensionamento.

L'attività di formazione dedicata alla riqualificazione ed all'aggiornamento delle competenze è prevista coinvolte fino al 40% del totale dipendenti, in linea con gli



Ai fini della valorizzazione del potenziale esistente viene privilegiato il principio di inclusione. Per creare valore a lungo termine per tutti gli stakeholder Enel pianifica di porre in essere un insieme organico di azioni finalizzate all'espressione dell'unicità delle persone, per garantire un ambiente caratterizzato da assenza di discriminazione, pari opportunità, parità dignità e inclusione, promuovendo condizioni culturali per un ambiente di lavoro inclusivo e imparziale per garantire un mix coerente di diversità in termini di competenze, qualità ed esperienze che creano valore per le persone e per il business.

Actions and Targets	1 Gender		2 Disability			
	2022E	2025	2022E	2025		
1 Empower the growth and increase representation of women in the organization.	Female Managers (%)	24.3	26.9	Global inclusive travel adoption ² (%)	45	80
2 Promote the inclusion of people with disability: implement inclusive work travel services	Female middle managers (%)	31.8	34.1	3 Interculturality		
3 Promote initiatives to spread intercultural inclusion culture	Women in selection processes ¹ (%)	50.0	50.0	Intercultural initiatives ³ (# countries)	2022E	2025
					8	11

(fonte: Piano Strategico Enel 2023-2025, in www.enel.it)

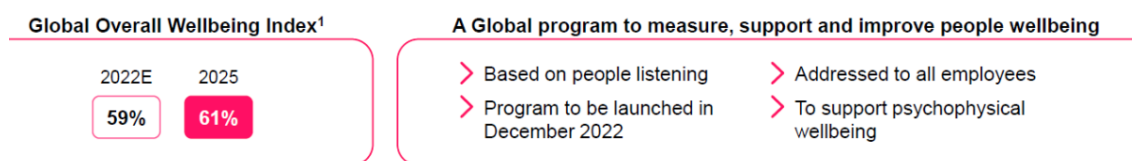
Sono fissati obiettivi su tre direttrici Genere (Potenziamento della crescita e aumento della presenza di donne), Disabilità (promozione dell'inclusione di persone con disabilità) e Intercultura (adozione di iniziative di inclusione interculturale), in linea



Un sistema di Welfare, finalizzato anche al benessere personale e organizzativo, è considerato strumento per il coinvolgimento delle persone anche ai fini delle performance aziendali, ma anche al di fuori del contesto organizzativo.

Il piano prevede l'adozione di una metrica di misurazione comune a tutti i paesi ovvero l'*Indice di Benessere Complessivo (Global Overall Index)* che misura il Benessere sia nel lavoro che nella vita privata attraverso sondaggio annuale, esprimendo la percentuale di persone abbastanza o molto soddisfatte del proprio benessere generale (vita personale e lavoro). A causa del suo significato estensivo, il KPI comprende tutti i fattori che possono influenzare il benessere generale delle persone di Enel includendo sia i fattori esogeni (come pandemie, problemi socioeconomici, politici, climatici, i.e.) che quelli endogeni.

Si tratta di un nuovo programma di misurazione da lanciare a fine 2022 con una previsione del valore dell'indice che passa dal previsionale 59% del 2022 al 61% del 2025



(fonte: Piano Strategico Enel 2023-2025, in www.enel.it)

Attraverso queste azioni vengono perseguiti gli SDGs



Con le persone esterne, in particolare con Fornitori e Appaltatori del processo di approvvigionamento, si mira a sviluppare rapporti di partnership qualificati anche ai fini del rispetto dei requisiti di Salute e Sicurezza, dell'Ambiente, di Economia circolare, per arrivare a selezionare nel 2025 il 100% dei fornitori qualificati valutati per le prestazioni ESG (da un già alto 99% del 2022), attestato da Certificazione *Carbon Footprint* al 75%



(fonte: Piano Strategico Enel 2023-2025, in www.enel.it)



Perseguendo in tal modo gli SDGs

L’ottimizzazione dell’impatto sulle comunità locali e globali, si basa sull’integrazione dei fattori socioeconomici all'interno dei processi aziendali, attraverso

- il coinvolgimento delle parti interessate ai bisogni della comunità nella fase di progettazione delle iniziative;
- un approccio sostenibile e circolare incorporato lungo l’intera catena del valore;
- la promozione di iniziative imprenditoriali inclusive per i clienti se soggetti vulnerabili clienti (sia fisici che sociali ed economici).

Gli obiettivi per il 2025 - qualità dell’educazione, energia pulita e lavoro dignitoso, inclusivo e crescita economica sostenibile - espressi in Milioni di persone, sono riportati nella seguente tabella correlati agli SDGs impattati.

Value created for communities			
	2022E	2030	
Quality education ¹	3.8	5	
Affordable and clean energy ¹	15.7	20	
Decent work, inclusive and sustainable economic growth ¹	4.1	8	

(fonte: Piano Strategico Enel 2023-2025, in www.enel.it)

Da ultimo, sul piano dei diritti umani l’impegno di Enel è basato sulle norme internazionali volontarie di riferimento in linea con le indicazioni “UN Global Compact Guide for Business”¹³⁹, la Convenzione ILO n 169¹⁴⁰ per il rispetto dei diritti delle popolazioni indigene e tribali e tutti i principi da Privacy e Comunicazione e ovviamente con gli “Obiettivi di sviluppo sostenibile”

¹³⁹ Il Global Compact delle Nazioni Unite incoraggia le imprese di tutto il mondo a creare un quadro economico, sociale ed ambientale atto a promuovere un'economia mondiale sana e sostenibile che garantisca a tutti l'opportunità di condividerne i benefici. A tal fine, l'UN Global Compact richiede alle aziende e alle organizzazioni che vi aderiscono, di condividere, sostenere e applicare nella propria sfera di influenza un insieme di principi fondamentali, relativi a diritti umani, standard lavorativi, tutela dell'ambiente e lotta alla corruzione.

¹⁴⁰ La Convenzione ILO 169 sui diritti dei popoli indigeni e tribali è stata adottata nel 1989 dall’Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO), un’agenzia delle Nazioni Unite. La Convenzione riconosce ai popoli indigeni un insieme di diritti fondamentali, essenziali alla loro sopravvivenza, tra cui i diritti sulle terre ancestrali e il diritto di decidere autonomamente del proprio futuro.

Conclusioni

Come abbiamo visto nel primo capitolo, la sostenibilità affonda le sue radici nelle tematiche di tipo ecologico del secolo scorso ed il concetto si è evoluto passando dalla sfera ambientale a quella sociale ed economica, partendo dagli ambiti pubblici e coinvolgendo, prima passivamente e poi attivamente, il mondo imprenditoriale.

Con la sua evoluzione negli anni, si sta diffondendo tra le aziende la convinzione che l'assunzione di atteggiamenti sostenibili possa creare maggior valore e consentire l'acquisizione di un vantaggio competitivo nel settore di riferimento, trasformandosi dunque anche in un vantaggio economico.

Il tema della sostenibilità non è più considerato una questione accessoria, ma uno dei pilastri su cui fondare qualunque strategia. Da una iniziale connotazione di tematica di marketing e comunicazione, basata su spinte individuali e volontaristiche di singoli imprenditori, viene ora ritenuta centrale per la strategia e, in ultima analisi, per il raggiungimento di risultati economici e di prestazioni in linea con le aspettative degli Stakeholder.

Un esempio, per quanto riguarda la connessione tra il fattore ambientale e quello economico, viene fornito dal contenuto dell'annuale ormai famosa lettera agli azionisti di Larry Fink¹⁴¹ che nel 2020 afferma *«Il rischio climatico avrà un impatto non solo sul mondo fisico, ma anche sul sistema globale che finanzia la crescita economica»* al quale si aggiunge *«l'impatto delle politiche legate al clima sui prezzi, sui costi e sulla domanda dell'economia nel suo complesso»*. Fink sostiene che integrare la sostenibilità – in particolare in questo caso il clima – nei portafogli possa fornire agli investitori i migliori rendimenti corretti per il rischio. *«E, in virtù dell'aumento dell'impatto della sostenibilità sui rendimenti degli investimenti, crediamo che l'investimento sostenibile sia il più solido fondamento per permettere al portafoglio dei clienti di crescere»*.

Sulla base di questa forte presa di posizione, il fondo BlackRock ha adottato una politica che prevede quale condizione per investire nelle società, la pubblicazione da

¹⁴¹ Si veda l'articolo "Il re degli investitori Larry Fink (BlackRock): il climate change trasformerà per sempre la finanza", Il Sole 24 Ore, 14 gennaio 2020.

Larry Fink è il co-fondatore, Ceo e Presidente di BlackRock una delle principali società di gestione del risparmio a livello mondiale.

parte delle stesse di report che evidenzino i rischi legati al clima. Ad ulteriore rafforzamento, BlackRock ha stabilito di votare contro gli amministratori delle società che non pubblicano un'adeguata disclosure di sostenibilità e che non gestiscono e supervisionano correttamente i rischi climatici.

La sostenibilità come fattore di competitività comporta la necessità di integrare tale driver nella programmazione dell'azienda attraverso un processo di pianificazione che va a coinvolgere tutte le funzioni aziendali.

Nel capitolo due del presente elaborato ci siamo posti le domande relative al concetto di azienda sostenibile e a quali siano i processi e gli strumenti che si possano adottare per conseguire tale profilo.

Nel corso del capitolo abbiamo visto come, per potersi definire sostenibile, un'azienda deve integrare la governance di sostenibilità nella governance aziendale pervenendo auspicabilmente ad una governance integrata attraverso la ridefinizione dell'approccio strategico che accolga esplicitamente nella mission, nella vision e nei valori aziendali le variabili collegate alla sostenibilità in termini ambientali e sociali. Questo processo postula il coinvolgimento del *board* aziendale e la costituzione di un Comitato con competenze specifiche in materia di sostenibilità per una efficace pianificazione il cui risultato è il Piano di Sostenibilità, strumento che consente all'azienda di integrare le politiche di sostenibilità nella pianificazione strategica e di comunicare agli Stakeholder la propria strategia in materia, le linee di azione, gli obiettivi e l'impegno delle diverse funzioni aziendali.

È anche lo strumento che permette di collegare gli obiettivi aziendali ai target di Agenda 2030 e di inglobare le priorità degli Stakeholder in materia.

Anche il sistema di monitoraggio deve essere rimodellato ricomprendendo KPI che consentano di misurare la sostenibilità, obiettivo non facile soprattutto considerando gli obiettivi non quantitativi.

Nel terzo capitolo abbiamo esaminato il piano di sostenibilità 2023-2025 elaborato da ENEL ponendoci l'obiettivo di capire se sia stato attuato un processo di integrazione della sostenibilità nella governance aziendale e con quali strumenti.

L'analisi ha consentito di verificare che la sostenibilità è in ENEL un tema fondamentale nel processo di governance. L'azienda, in linea con le raccomandazioni del Codice di corporate governance emanate dal Comitato Italiano Corporate Governance, di cui abbiamo parlato nel capitolo due, si è da tempo dotata di un Comitato di Sostenibilità cui sono attribuite ampie competenze in materia e con funzioni consultive e propulsive.

Considerato che nell'ambito delle mansioni vengono coniugati i temi di governance e i temi di sostenibilità e che quindi le questioni di sostenibilità non sono trattate da una funzione separata e compartimentata, si può concludere, anche sulla base di quanto riportato nel paragrafo 2.2, che il percorso verso la governance integrata è ampiamente avviato e ha come obiettivo finale arrivare ad una strategia sostenibile.

Il processo di individuazione degli obiettivi mette al centro l'analisi di materialità anche con un approccio in base al principio di *double materiality*, in linea con le nuove disposizioni in materia di sostenibilità introdotte con la CSRD - Corporate Sustainability Reporting Directive (anzi, in parte anticipandole considerando che il piano è del novembre 2022 e gli obblighi della Direttiva entreranno in vigore in un arco temporale previsto tra il 2024 e il 2028). Attraverso l'analisi di materialità gli obiettivi aziendali vengono fatti convergere sui target di Agenda 2030.

La strategia sviluppata da ENEL - che si basa su una visione di futuro e progresso incentrata sulla sostenibilità, intesa come strumento per affrontare le sfide globali della transizione verso un'economia decarbonizzata - permette di contribuire al raggiungimento di tutti e 17 gli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite. Più dettagliatamente 4 dei 17 obiettivi guidano l'attività di creazione di valore di ENEL: • SDG 13 "Lotta contro il cambiamento climatico"; • SDG 7 "Energia pulita e accessibile"; • SDG 9 "Imprese, innovazione e infrastrutture"; • SDG 11 "Città e comunità sostenibili". Il piano si declina in obiettivi puntuali a breve, medio e lungo termine, per rendere trasparente e verificabile il percorso verso il progresso sostenibile. È stato interessante rilevare che la strategia di sostenibilità espressa dal piano si muova verso una sempre crescente integrazione con la strategia d'azienda e che in effetti ENEL si stia dotando di una nuova metrica di sintesi delle dimensioni della sostenibilità, apportando dunque innovazioni al sistema di misurazione con l'introduzione di KPI elaborati appositamente per monitorare il raggiungimento di

obiettivi che in effetti sono nuovi perché coniugano aspetti economici legati alle tematiche ESG, come ad esempio il KPI “Economic Circularity[©]” che consente di misurare tutte le risorse consumate relative agli asset per la produzione e distribuzione di energia in relazione all'EBITDA di Gruppo o come il pacchetto dei KPI relativi al *Sustainability Linked Bond*, prodotto innovativo di finanza sostenibile della società, utilizzati per la verifica del raggiungimento degli SDG 7 e 13.

Si tratta di uno sforzo che ENEL sta sostenendo anche per il monitoraggio delle performance di sostenibilità non misurabili in termini quantitativi e/o economici, quali quelli riferiti alle persone, e che si concretizza ad esempio nel nuovo programma di misurazione attraverso l'*Indice di Benessere Complessivo (Global Overall Index)* che misura il Benessere sia nel lavoro che nella vita privata dei dipendenti, da realizzare mediante sondaggi, surveys, ecc.

In conclusione, il percorso di definizione della strategia aziendale sul piano della sostenibilità è da considerarsi ormai irreversibile per il mondo delle imprese le quali, sia per gli obblighi normativi che per ragioni di competitività, dovranno essere in grado di integrare la sostenibilità nella strategia aziendale, incorporando nei propri obiettivi le tematiche ESG e dotandosi di un sistema di misurazione e rendicontazione dell'impatto del proprio business sull'ambiente e sulla società.

Il Piano di Sostenibilità di ENEL, ormai non più elaborato in una versione *stand alone* ma ricompreso nel piano strategico, dimostra di essere lo strumento utilizzato dalla società per integrare la sostenibilità nella governance aziendale.

Bibliografia

- R. Carson “Silent spring”, Houghton Mifflin, 1962
- Global sustainability: toward definition, Brown et al., 1987
- Edward B. Barbier - The Concept of Sustainable Economic Development – Environmental Conservation Vol. 14, Cambridge University Press, 1987
- Social responsibilities of businessman, Howard Bowen, 1957
- S. Pogutz, L'impresa responsabile e la comunità intraprendente. Responsabilità sociale, territorio e piccole imprese in rete – saggio Bocconi, 2007
- M. Verde, Responsabilità sociale di impresa: un inquadramento teorico – Giappichelli, 2013
- J. Elkington, Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business –Oxford Capstone Publishing, 1997
- LIBRO VERDE Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, Commissione delle Comunità Europee, 2001
- Jobs for Tomorrow: The Potential for Substituting Manpower of Energy, by Walter R. Stahel and Geneviève Reday, 1981
- Steady-state economy, Herman Daly, 1977
- Zappa G. Il reddito d'impresa. Scritture doppie, conti e bilanci di aziende commerciali, Giuffrè Milano, 1950
- Airoldi G., Brunetti G., Coda V. Corso di economia aziendale, Il Mulino, Milano, 2005
- C. Mio, L'azienda sostenibile, Editori Laterza, 2021
- Integrated Governance A New Model of Governance for Sustainability, UNEP Finance Initiative, 2014
- R. Edward Freeman, Strategic Management: A Stakeholder Approach, 1984
- Partridge, K., Wheeler, D, Zohar, A. and Jackson, C. “The Stakeholder Engagement Manual”, United Nations Environment Programme (UNEP), Division of Technology, Industry and Economics, 2005
- E. Giovannini, L'Utopia sostenibile, Laterza, 2022
- Robert N. Antony “The Management Control Function, 1987

- Brusa L., Sistemi manageriali di pianificazione e controllo, Giuffrè Editore, Milano, 2012
- Cici. C. & D'Isanto, D. Integrating Sustainability into Core Business, Symphonya. Emerging Issues in Management (symphonya.unimib.it), ISTEI – *University of Milan-Bicocca*, 2017
- La Pianificazione di Sostenibilità: Pilastro della strategia aziendale, Laboratorio Ref Ricerche, *Position Paper n. 175*, marzo 2021
- Tassonomia europea delle attività sostenibili: un linguaggio comune europeo anche per il servizio idrico, Laboratorio Ref Ricerche, *Position Paper n. 195*, novembre 2021

Articoli - Rapporti - Documenti

- Declaration of the United Nations Conference on the Human Environment, Stockholm 1972
- Our Common Future - Report of the World Commission on Environment and Development, United Nation, 1987
- Rapporto della Conferenza delle Nazioni Unite sull'ambiente e lo Sviluppo, Rio de Janeiro, 3-14 Giugno 1992
- [Goal e Target: obiettivi e traguardi per il 2030 - Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile \(\[asvis.it\]\(http://asvis.it\)\)](#)
- Trasformare il nostro mondo: l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile - Risoluzione adottata dall'Assemblea Generale il 25 settembre 2015
- [Creating Shared Value \(\[hbr.org\]\(http://hbr.org\)\)](#) by [Michael E. Porter](#) and [Mark R. Kramer](#) (Jun-Feb 2011)
- Communication n. 681 from the Commission to the European parliament, the council, the European economic and social committee, and the committee of the regions a renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility, European Commission Brussels, 25.10.2011
- Commercio: dopo Suez quale futuro per la globalizzazione, pubblicazione 1° aprile 2021 (www.ispionline.it/it/)

- Our Common Future, Rapporto Brundtland 1987
- The World Population Prospects 2019, ONU
- Who Care Wins 2005 Conference Report– Investing for Long-Term Value Integrating environmental, social and governance value drivers in asset management and financial research — A state-of-the-art assessment
- Articolo 30.1.2021 - ESG: tutto quello che c'è da sapere per orientarsi su Environmental, Social, Governance, (esg360.it)
- Sustainable Investing and Bond Returns: Research study into the impact of ESG on credit portfolio performance”, Barclays 2016.
- Rating ESG: alle Techcompany conviene investire nella sostenibilità articolo (in techcompany360.it)
- Sustainability goes Mainstream, 2020 Global Sustainable Investing Survey, BlackRock
- [Imprese, la sostenibilità entra nel core business - Il Sole 24 ORE](#), 29.7.2022
- [UN Global Compact: cos'è e perché è importante per le imprese - ESG360](#)
- [Il Green deal europeo - AREA PUBBLICA - CONSOB](#)
- Principi di governo societario OCSE (2004)
- OECD - Principles of Corporate Governance, G20 (2015):
- Articolo: Sistema di pianificazione e controllo e sostenibilità: opportunità o necessità? Cuoia Business School (2023)
- La sostenibilità per le imprese italiane, Consob - Commissione Nazionale per le Società e la Borsa Finanza sostenibile, trasparenza ed educazione finanziaria per le imprese, Report Webinair-5 Nov 2020
- Comitato Italiano Corporate Governance, Codice di corporate governance, gennaio 2020, disponibile al seguente link <https://www.borsaitaliana.it/comitato-corporate-governance/codice/2020.pdf>
- Successo sostenibile: l'importanza della costituzione del comitato di sostenibilità, 2022 (<https://www.pwc-tls.it/it/publications/assets/docs/pwc-successo-sostenibile-importanza-della-costituzione-del-comitato-di-sostenibilita.pdf>)
- Articolo: Sistema di Pianificazione e controllo e sostenibilità: opportunità o necessità? – CUOA Business School (2023)
- Articolo [Analisi di materialità, cos'è ed esempi di materiality assessment \(esg360.it\)](#)

- Articolo 2 luglio 2019 - [Oltre il reporting: materialità e strategie d'impresa - Ventitrenta](#)
- Report PWC Successo sostenibile importanza della costituzione del comitato di sostenibilità
- Comitato Italiano Corporate Governance, Relazione 2021 sull'evoluzione della corporate governance delle società quotate, 9° rapporto sull'applicazione del codice di autodisciplina, 2021.
- Centro di Ricerche Finanziarie sulla Corporate Governance, Rapporto FIN-GOV sulla corporate governance in Italia, (a cura di) M. Belcredi e S. Bozzi, novembre 2021
- Rapporto "C.d.A. e politiche di sostenibilità III ed." -CSR Manager Network e ricercatori di ALTIS-Alta Scuola Impresa e Società dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, in collaborazione con Assonime e pubblicato nel 2018.
- Articolo 29.9.2022 - [Analisi di materialità, cos'è ed esempi di materiality assessment \(esg360.it\)](#)
- Report Dicembre 2020 - [The Time Has Come: The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2020](#)
- GRI 101: Principi di Rendicontazione 2016 - Identificazione dei temi materiali e dei loro perimetri (www.globalreporting.org)
- Articolo 23.2.2022 [Matrici di materialità: cos'è e perché l'analisi è importante \(esg360.it\)](#),
- Report KPMG - [The Time Has Come: The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2020](#)
- Articolo 16.3.2022 - [I vantaggi della sostenibilità per le aziende \(asvis.it\)](#)
- Report Ernst&Young - Seize-the-Change-Futuri-sostenibili-EXECUTIVE-SUMMARY.pdf (sipotra.it).
- Articolo 22.11.2022 - [Enel Capital Markets Day, presentata la strategia 2023-2025 - Affaritaliani.it](#)
- Piano Strategico Enel 2023-2025
- Bilancio di sostenibilità Enel 2022

Riferimenti Normativi – Raccomandazioni

- Gazzetta Ufficiale CE 5 Luglio 2017
- Comunicazioni provenienti dalle Istituzioni, dagli Organi e dagli Organismi dell'unione Europea Commissione Europea Comunicazione della Commissione Orientamenti sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario (Metodologia per la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario) (2017/C 215/01)
- Comunicazione UE n. 681 del 2011
- d.lgs. 254/2016
- Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale europeo e al Comitato delle regioni il green deal europeo.com/2019/640 final
- Commissione Europea, Orientamenti sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario (2017), par. 3.1 Comunicazioni di informazioni rilevanti

Sitografia

www.treccanionline.com

www.globalcompactnetwork.org

www.ventitrenta.it

www.altis.unicatt.it

www.consob.it

www.kpmg.it

www.asvis.it

www.ispionline.it

www.esg360.it

www.gazzettaufficiale.it

www.borsaitaliana.it

www.globalreporting.org

www.cisl.cam.ac.uk

www.ilsole24ore.com

www.rundesign.it

www.enel.it

www.stewardship.it