



*Dipartimento di Impresa e Management*

*Cattedra di Pianificazione e Controllo*

**Il successo sostenibile e il processo di creazione di valore:  
I casi Enel S.p.A. e Generali S.p.A.**

Prof. Cristiano Busco

---

RELATORE

Michele Di Sirio

---

CANDIDATO

ANNO ACCADEMICO 2022/2023

Matr. 251471

Un sentito ringraziamento va al mio relatore, il professor Busco, per avermi fatto appassionare alla materia e  
che mi ha seguito, con disponibilità e gentilezza, in ogni fase della realizzazione dell'elaborato.

Vorrei ringraziare profondamente i miei genitori e la mia famiglia per tutti i sacrifici che hanno fatto per me  
e per avermi sostenuto in questo percorso e spronato nei momenti più difficili: il vostro incoraggiamento è  
ciò che mi ha guidato per conseguire questo obiettivo.

Un pensiero speciale va al mio gemello Vincenzo con cui condividerò tutti i miei traguardi: sono sicuro che  
sarà orgoglioso e fiero di me.

Un ringraziamento speciale va a mio zio Claudio che mi ha seguito in questo percorso, guidandomi con  
pazienza e fiducia fino al raggiungimento di tale traguardo.

Vorrei ringraziare i miei amici di sempre, per esserci sempre stati, per essermi stati vicini anche a distanza,  
per avermi fatto sempre sorridere e stare bene.

Vorrei esprimere la mia gratitudine ai miei compagni di corso per tutte le esperienze e i bei momenti vissuti  
in questi tre anni.

I miei pensieri e i più sentiti ringraziamenti vanno a chi mi è stato vicino fino ad ora e purtroppo non c'è più.

Un ringraziamento speciale al mio amico Marco con cui ho iniziato questo percorso che mi è stato vicino sin  
dal primo giorno, questo è solo uno dei nostri grandi successi.

Grazie per essere stato sempre al mio fianco.

# IL SUCCESSO SOSTENIBILE E IL PROCESSO DI CREAZIONE DI VALORE:

## I CASI ENEL S.P.A. E GENERALI S.P.A.

### INDICE

INTRODUZIONE .....	5
CAPITOLO 1 La sostenibilità e il ruolo delle imprese .....	7
1.1 Lo sviluppo sostenibile .....	7
1.2 Le tre dimensioni della sostenibilità: la sostenibilità sociale, la sostenibilità ambientale e la sostenibilità economica .....	7
1.3 Ruolo delle organizzazioni nella sostenibilità .....	9
1.4 Linee guida a favore della sostenibilità e framework .....	11
1.5 Agenda 2030 .....	11
1.6 L'accordo di Parigi del 2015 .....	13
1.7 Global Compact delle Nazioni Unite .....	14
1.8 Global Reporting Initiative Standards .....	15
1.9 BlackRock e Larry Fink .....	19
1.9.1 Dichiarazione sul purpose .....	20
1.9.2 Creazione di valore a lungo termine olistico .....	21
1.10 Dichiarazione non-finanziaria .....	22
1.10.1 Il Decreto Legislativo 30/12/2016 n. 254 .....	22
1.11 L'introduzione del concetto di "successo sostenibile" nel Codice di Corporate Governance .....	24
CAPITOLO 2 Il processo di creazione del valore attraverso l'adozione dell'Integrated Reporting e dell'Integrated Thinking .....	26
2.1 L'importanza degli intangibles .....	26
2.2 L'importanza della misurazione della performance sostenibile .....	27
2.3 Integrated Reporting .....	30
2.4 Integrated Thinking .....	33
2.4.1 Funzione dell'Integrated Thinking .....	34
2.4.2 Vantaggi derivanti dall'adozione dell'Integrated Thinking .....	36

CAPITOLO 3	L'uso dell'Integrated Thinking per la creazione del valore: i casi Enel S.p.A. e Generali S.p.A. ....	38
3.1	L'analisi del caso di Enel S.p.A. ....	38
3.1.1	<i>La storia di Enel</i> .....	38
3.1.2	<i>La Governance di Enel</i> .....	40
3.1.3	<i>L'approccio strategico di Enel</i> .....	43
3.1.4	<i>L'Integrated Thinking di Enel</i> .....	45
3.1.5	<i>Il modello di creazione del valore di Enel</i> .....	47
3.2	Analisi del caso di Generali S.p.A. ....	50
3.2.1	<i>La storia di Generali</i> .....	51
3.2.2	<i>La Governance di Generali</i> .....	52
3.2.3	<i>L'approccio strategico di Generali</i> .....	54
3.2.4	<i>L'Integrated Thinking di Generali</i> .....	57
3.2.5	<i>Il modello di creazione del valore di Generali</i> .....	58
CONCLUSIONI	.....	61
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	.....	63

## INDICE FIGURE

Figura 1: Le tre componenti dello sviluppo sostenibile .....	8
Figura 2: 17 Sustainable Development Goals- SDGs .....	12
Figura 3: I dieci principi del Global Compact .....	15
Figura 4: GRI Standards .....	17
Figura 5: I principi per il reporting di sostenibilità .....	18
Figura 6: Lowell Framework .....	28
Figura 7: Le Influenze nel processo di creazione del valore .....	32
Figura 8: Il Processo di creazione del valore .....	32
Figura 9: Enel: le fasi di integrazione della sostenibilità nelle strategie aziendali .....	41
Figura 10: Enel: l'organizzazione della società .....	42
Figura 11: Gli SDG che guidano il processo di creazione del valore di Enel .....	43
Figura 12: Il piano di sostenibilità Enel 2022-2024 .....	45
Figura 13: Il modello ENEL STAKECAP <sup>®</sup> .....	48
Figura 14: Il modello ENEL STAKECAP <sup>®</sup> a confronto nel 2021 e nel 2024 .....	50
Figura 15: Il modello di governance di Generali .....	53
Figura 16: Il piano strategico Lifetime Partner 24: Driving Growth .....	55
Figura 17: La task force sulla sostenibilità di Generali .....	58
Figura 18: Il processo di creazione di valore di Generali .....	60

## INTRODUZIONE

Al giorno d'oggi le imprese, le istituzioni e gli organismi nazionali e internazionali dedicano sempre più attenzione al concetto di sostenibilità intesa nella sua totale accezione. Al concetto di sostenibilità è spesso associato il concetto di sviluppo sostenibile che riguarda la connessione tra dimensione economica, sociale e ambientale. Le società sono chiamate a non misurare solo la performance finanziaria ma anche il loro impatto sociale e ambientale. Pertanto, risulta necessario integrare il concetto di sostenibilità, non solo nella strategia aziendale, ma anche nella *mission, vision e purpose*. A tal proposito, oggi il ruolo delle imprese non è solo quello di massimizzare il proprio profitto, ma quello di generare un vantaggio per la società. L'organizzazione integra la sostenibilità nei processi e nelle pratiche aziendali, considerandola come leva strategica nel processo di creazione di valore. Le organizzazioni devono creare valore condiviso, combinando la creazione di valore economico per l'impresa con la produzione di benefici per gli stakeholder, per la società e per l'ambiente; pertanto, le tematiche sociali ed ambientali diventano un elemento essenziale delle strategie dell'impresa.

Larry Fink, CEO di BlackRock, sottolinea l'importanza dell'integrazione del concetto di sostenibilità nelle organizzazioni, sostenendo che le imprese che ottengono migliori performance sono quelle consapevoli del ruolo che rivestono nella società. Per prosperare nel tempo ogni azienda non deve solo fornire risultati finanziari, ma anche avere un impatto positivo sulla società. L'amministratore delegato enfatizza l'importanza del *purpose* aziendale come leva nel processo di creazione di valore a lungo termine, affermando che senza un *purpose*, nessuna azienda, pubblica o privata, può raggiungere il suo pieno potenziale. Al fine di affrontare le sfide emerse dal mutato contesto economico, le imprese sono chiamate a adottare nuovi sistemi di Corporate Reporting, che permettano di garantire un'efficace rendicontazione degli intangibles e che valorizzino l'approccio multi-capital nel processo di creazione di valore a lungo termine per gli stakeholder, perseguendo il concetto di successo sostenibile, definito come *“L'obiettivo che guida l'azione dell'organo di amministrazione e che si sostanzia nella creazione di valore nel lungo termine a beneficio degli azionisti, tenendo conto degli interessi degli altri stakeholder rilevanti per la società”*.<sup>1</sup> L'evoluzione di tali modelli potrebbe essere attuata dalla rendicontazione di informazioni non finanziarie, dalla valutazione dell'impatto delle azioni delle imprese su persone, pianeta e profitto e dalla rendicontazione sull'innovazione e sul capitale intellettuale.

Allo scopo di raggiungere l'obiettivo del successo sostenibile, le organizzazioni hanno avvertito la necessità di dotarsi di sistemi di rilevazione e di rendicontazione che integrino le tematiche sostenibili e i driver di creazione di valore a lungo termine. L'integrazione dell'Integrated Reporting e dell'Integrated Thinking nell'organizzazione, conduce ad un processo decisionale integrato e ad attività che considerano la creazione, la conservazione e l'erosione del valore nel breve, medio e lungo periodo.

---

<sup>1</sup> <https://www.borsaitaliana.it/comitato-corporate-governance/codice/2020.pdf>

L'adozione di tali strumenti permette di comprendere come i processi aziendali e le pratiche culturali, aziendali, governative, esecutive e di rendicontazione influenzano i capitali e conducono alla creazione di valore.<sup>2</sup>

L'elaborato ha lo scopo di illustrare come il fine ultimo dell'organizzazione si sostanzia nella creazione di valore a lungo termine a beneficio degli azionisti, considerando le esigenze di tutti gli stakeholder aziendali rilevanti per la società e a tal fine sono stati analizzati i casi Enel S.p.A. e Generali S.p.A.

Il primo capitolo si incentra sul concetto di sostenibilità e sul ruolo assunto dall'organizzazione nella sostenibilità. La trattazione comincia con l'analisi del concetto di sviluppo sostenibile e della sostenibilità lungo le tre dimensioni sociale, ambientale ed economica.

L'analisi prosegue con lo studio delle linee guida a favore della sostenibilità elaborate dalle diverse istituzioni internazionali e governi.

Il secondo capitolo si basa sulla nuova accezione di valore e sul processo di creazione di valore attraverso l'adozione dell'Integrated Reporting e dell'Integrated Thinking. La trattazione si focalizza sull'importanza di adottare sistemi monitoraggio e di informazione che siano in grado di garantire un'efficace rendicontazione degli intangibles e misurazione della performance sostenibile. L'indagine prosegue analizzando come il processo di creazione di valore sia supportato dall'adozione dell'Integrated Reporting. Tale framework, utilizzando lo strumento dell'Integrated Thinking, si focalizza sulla capacità di creare valore nel breve, medio e lungo termine, valorizzando la sinteticità, il focus strategico, l'orientamento al futuro e la connettività di informazioni e capitali, con le reciproche interdipendenze.<sup>3</sup>

Il terzo capitolo, infine, si concentra sull'analisi di due casi pratici (Enel S.p.A. e Generali S.p.A.). Tali aziende fanno parte del cluster di undici aziende selezionate dall'Integrated Thinking & Strategy Group per redigere il report "*Integrated Thinking: A Virtuous Loop - The business case for a continuous journey towards multi-capital integration*" allo scopo di analizzare come queste hanno implementato con successo lo strumento dell'Integrated Thinking.

---

<sup>2</sup> Integrated Thinking: A Virtuous Loop - The business case for a continuous journey towards multi-capital integration, p. 13.

<sup>3</sup> <https://www.integratedreporting.org>

# CAPITOLO 1 LA SOSTENIBILITÀ E IL RUOLO DELLE IMPRESE

## 1.1 Lo sviluppo sostenibile

Il fulcro del concetto di sostenibilità è lo sviluppo sostenibile, che riguarda, la connessione tra ambito ambientale, economico e sociale.

Vi sono numerose e variegate interpretazioni del concetto di sviluppo sostenibile, ma la definizione universalmente riconosciuta risale al 1987, pubblicata dal *World Commission on Environment and Development* e si legge nel cosiddetto Rapporto Brundtland – dal titolo “*Our common future*”, il rapporto tratta i principi di equità intergenerazionale e intragenerazionale.<sup>4</sup>

Nel report lo sviluppo sostenibile è definito come “... *quello sviluppo che consente alla generazione presente di soddisfare i propri bisogni senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri*” (*United Nations General Assembly, 1987, p. 43*).<sup>5</sup>

L’obiettivo dello sviluppo sostenibile non è la crescita e la soddisfazione dei bisogni nel presente ma impone la condizione che questi vengano acquisiti senza compromettere la capacità delle generazioni future di provvedere ai propri bisogni.

## 1.2 Le tre dimensioni della sostenibilità

Lo sviluppo sostenibile si concretizza nel perseguimento della sostenibilità lungo tre dimensioni strettamente interconnesse (*interlinked*): dimensione economica, sociale ed ambientale.

Un modo comune per comprendere gli sforzi di una società verso la sostenibilità è la “TBL- Triple Bottom Line”.

Le società dovrebbero impegnarsi a misurare non solo la performance finanziaria ma anche il loro impatto sociale e ambientale.

Tale concetto fu proposto per la prima volta nel 1997 da John Elkington nel famoso articolo “*Partnerships from cannibals with forks: the triple bottom line of 21st-century business*”.

L’idea era che le società potessero essere gestite in modo tale da generare non solo profitti, ma anche di migliorare la vita delle persone e il benessere del pianeta.

Lo sviluppo sostenibile prevede il costante miglioramento delle performance aziendali lungo le tre dimensioni:

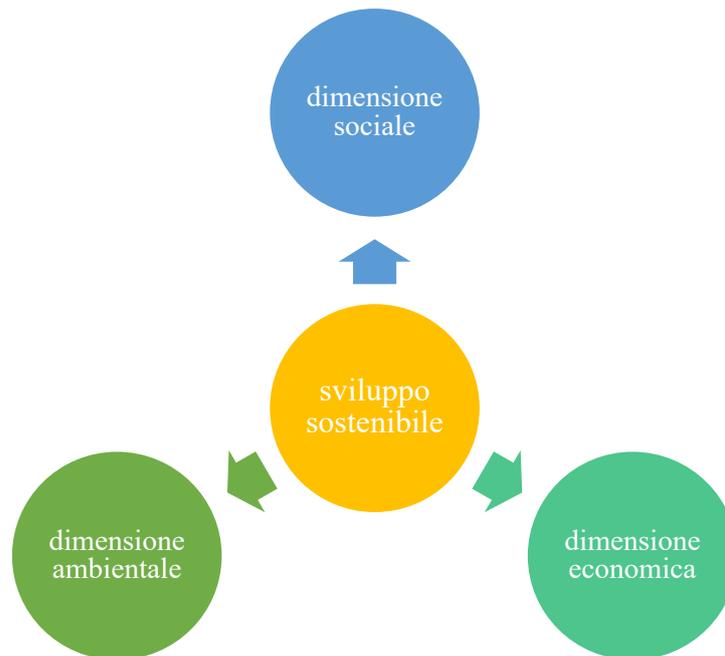
- Dimensione ambientale
- Dimensione sociale
- Dimensione economica

---

<sup>4</sup> <https://asvis.it/sviluppo-sostenibile>

<sup>5</sup> Report of the World Commission on Environment and Development, “Our Common Future”.

**Figura 1: le tre componenti dello sviluppo sostenibile**



*Fonte: elaborazione personale*

Questa metrica di rendicontazione incentiva le aziende a fissare obiettivi sociali, ambientali, filantropici e non esclusivamente finanziari.

Nell'articolo Elkington identifica le cosiddette tre P:

- Profit
- People
- Planet

Il concetto delle tre dimensioni segna il superamento della misurazione delle performance aziendale esclusivamente in riferimento ai risultati economici finanziari e quello della concezione di sostenibilità unicamente sulla dimensione ambientale, traducendosi in un approccio integrato.

In dettaglio,

*Profit*: è la misura tradizionale per valutare la performance economica dell'azienda; se l'azienda non è in grado di generare profitti non è destinata a sopravvivere nel tempo. In un'economia capitalista, le iniziative di pianificazione strategica e le decisioni aziendali chiave sono attentamente pianificate per massimizzare i profitti riducendo i costi e mitigando il rischio, ora invece le aziende stanno scoprendo di poter realizzare cambiamenti positivi senza sacrificare le prestazioni finanziarie.<sup>6</sup>

*People*: evidenzia l'impatto sociale di un'azienda e il suo impegno nei confronti delle persone, considera tutti gli stakeholders ed è la capacità di garantire che le condizioni di benessere umano siano equamente distribuite. È necessario distinguere gli "stakeholder" ovvero tutti i portatori di interesse di un'impresa dagli "stokeholder" cioè gli azionisti.

<sup>6</sup> <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-the-triple-bottom-line>

In precedenza, le aziende hanno privilegiato come indicatore di successo il valore per gli azionisti, mentre, oggi abbracciano sempre di più le tematiche sostenibili focalizzandosi sulla creazione di valore per tutte le parti interessate influenzate dalle decisioni aziendali.

*Planet*: evidenzia la necessità di avere un impatto positivo sul pianeta, tutte le aziende hanno l'opportunità di apportare modifiche che riducano l'emissione di carbonio e di gas serra.<sup>7</sup>

Ognuna di queste categorie non è da considerare come un silos bensì come un sistema interconnesso tra loro, infatti, in un lungo orizzonte temporale, nessuna delle tre dimensioni potrà essere valida senza gli altri.

L'essere "*interlinked*" significa che se un fattore agisce su una certa dimensione, l'impatto della sua azione, potrebbe influenzare positivamente o negativamente le altre dimensioni.

La Triple Bottom Line non valuta l'impatto sociale e ambientale a scapito della performance finanziaria, al contrario, molte sono le imprese che invece ottengono benefici finanziari dall'adozione di strategie di sviluppo sostenibile.

L'impresa gestita con principi di sostenibilità ottiene dei vantaggi in termini reputazionale e valore del brand, rafforza la brand image, e costituisce una leva per i costi e rischi favorendo un processo di revisione dei processi aziendali interni ed esterni.

La sostenibilità, perciò, può essere vista come uno stile che guida le decisioni aziendali analizzando l'impatto nel breve, medio e lungo periodo favorendo gli stakeholder.

Le aziende possono determinare in che modo l'organizzazione sta cambiando positivamente il mondo e le persone con cui interagisce, è più semplice attirare clienti e investitori che danno priorità a determinate metriche non finanziarie, gli investitori possono cercare attivamente di investire in un'azienda che si impegna a livello sociale e ambientale, tali strategie possono comportare un aumento della redditività nel lungo termine, sebbene i costi possano aumentare nel breve periodo, l'azienda può diventare più efficiente nel lungo.<sup>8</sup>

### **1.3 Ruolo delle organizzazioni nella sostenibilità**

Fino a poco tempo fa, le imprese erano orientate al conseguimento dei profitti, quest'ultimi rappresentavano la principale fonte di motivazione della produzione.

Tuttavia, il contesto nel quale operano le imprese è mutato radicalmente: la globalizzazione, la digitalizzazione, il cambiamento climatico e la pandemia di Covid-19 hanno messo in discussione i modelli di business tradizionali e il ruolo delle organizzazioni nella sostenibilità.

Al giorno d'oggi, le organizzazioni di tutto il mondo sono chiamate ad affrontare i grandi mutamenti avvenuti nello sviluppo sociale, ambientale ed economico.<sup>9</sup>

Lo scopo delle aziende oggi non è solo di massimizzare il proprio profitto, ma farlo in modo che si generi un vantaggio per la società, favorendo le comunità.

---

<sup>7</sup> <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-the-triple-bottom-line>

<sup>8</sup> <https://www.investopedia.com/terms/t/triple-bottom-line.asp>

<sup>9</sup> <https://www.digital4.biz/executive/michael-porter-sociale-e-ambiente-devono-entrare-nel-core-business/>

I Governi e le ONG spesso non dispongono di risorse e di capacità sufficienti per affrontare il mutato contesto economico.

Michael Porter afferma: “*Si potrebbe dire che le aziende sono l’unica istituzione in grado di soddisfare in modo efficiente le esigenze dei consumatori su larga scala: i problemi sociali continuano a crescere e le imprese contribuiscono a questi problemi, la legittimità aziendale precipita. Ecco perché le aziende hanno bisogno di un nuovo approccio*”<sup>10</sup>.

Pertanto, emerge la necessità di adottare un nuovo approccio ovvero di sviluppare un nuovo business model. Non è più possibile pensare che le organizzazioni esistano con il solo scopo di massimizzare il ritorno economico per gli azionisti.

Le organizzazioni devono creare valore condiviso, il cosiddetto “*Shared Value*”, cioè devono creare valore economico per l’impresa e, allo stesso tempo, per i suoi stakeholders producendo un beneficio per la società e per l’ambiente.

Dunque, le tematiche sociali ed ambientali devono essere un elemento imprescindibile delle strategie dell’impresa.

Il valore condiviso non risiede esclusivamente nella “*Value chain*” (nei prodotti, nei clienti, nei fornitori, ...) ma anche nelle istituzioni della comunità in cui l’impresa opera.

Molte imprese, soprattutto quelle di grandi dimensioni, hanno già raccolto la sfida, che richiede una forte trasformazione culturale, che coinvolge l’organo amministrativo e prevede il raggiungimento di obiettivi misurabili, oltre che cambiamenti strategici.

Il concetto di valore condiviso si riferisce al “*core business*” dell’impresa, ciò richiede di inventare un nuovo modello di business, continuando a creare profitto per gli *stakeholders*, perciò, il passaggio fondamentale consiste nell’integrare la rendicontazione dell’impatto sociale e ambientale nel core business dell’azienda, al fine di creare valore economico.

Sempre più imprese stanno assumendo un ruolo fondamentale rispetto ai problemi sociali e allo stesso tempo ciò è vantaggioso per i propri risultati di bilancio.

I vantaggi ricavabili da questo modello sostenibile sono la protezione del *brand* e della reputazione dell’azienda con l’intento di mitigare eventuali rischi derivanti da scandali aziendali e proteggere l’impresa da eventuali “*stigma*”.

Un altro vantaggio di essere “*purpose-driven*” deriva dal fatto che ciò costituisce un vantaggio competitivo in quanto può aiutare ad attrarre una forza lavoro motivata e qualificata che guidi il successo finanziario.

Inoltre, come evidenziato da uno studio risalente al 2019 vi è una crescita del mercato dei beni sostenibili dovuta alla volontà dei consumatori di cambiare le loro preferenze e abitudini di acquisto per ridurre il loro impatto negativo sull’ambiente.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> <https://www.digital4.biz/executive/michael-porter-sociale-e-ambiente-devono-entrare-nel-core-business/>

<sup>11</sup> <https://nielseniq.com/global/en/insights/analysis/2019/a-natural-rise-in-sustainability-around-the-world/>

Risulta necessario l'adozione di un approccio “value-driven” e “purpose-driven” affinché l'azienda stessa sopravviva.

Si evidenzia quanto le organizzazioni ricoprano un ruolo influente ed essenziale di intermediazione tra i bisogni espressi dalla società e le norme in tema di sviluppo sostenibile emanate dai Governi sovrani.

#### 1.4 Linee guida a favore della sostenibilità e framework

*“Sustainable development means basing developmental and environmental policies on a comparison of costs and benefits and on careful economic analysis that will strengthen environmental protection and lead to rising and sustainable levels of welfare”*. (World Bank, 1992).<sup>12</sup>

In accordo con l'affermazione della World Bank 1992, è necessario lo sviluppo di linee guida e di un quadro normativo che sia in grado di indirizzare e guidare il passaggio ad un sistema sostenibile.

Il tema della sostenibilità negli ultimi anni ha assunto un ruolo primario per le diverse istituzioni internazionali e per i governi e, pertanto, numerosi sono stati gli interventi a favore della sostenibilità.

Tali linee guida sono essenziali in quanto sono in grado di spiegare alle imprese come possono approcciarsi alla “Corporate Social Responsibility”.

La “Corporate Social Responsibility - CSR” viene definita nel 2001 dalla Comunità Europea come. *“L'integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali e ambientali nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate.”*<sup>13</sup>

Si tratta delle politiche, pratiche e comportamenti adottati dall'impresa a favore della comunità nella quale essa opera.<sup>14</sup>

#### 1.5 Agenda 2030

Al giorno d'oggi, le imprese sono sempre più attente alla sostenibilità e la maggior parte dei Paesi sviluppano manovre globali al fine di promuoverne la diffusione.

In tal senso è stata sottoscritta il 25 settembre 2015 dai governi dei 193 Paesi membri delle Nazioni Unite, e approvata dall'Assemblea Generale dell'ONU, l'Agenda Globale per lo sviluppo sostenibile nella quale sono stati individuati 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile – “Sustainable Development Goals, SDGs”, inquadrati da 169 target e 240 indicatori, da raggiungere in ambito ambientale, economico, sociale e istituzionale entro il 2030.<sup>15</sup>

L'agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile è un programma d'azione che coinvolge le persone, il pianeta e la prosperità.<sup>16</sup>

---

<sup>12</sup> <https://documents1.worldbank.org/curated/en/995041468323374213/pdf/105170REPLACEMENT0WDR01992.pdf>

<sup>13</sup> <https://www.corporatesocialresponsibility.it/il-concetto-di-corporate-social-responsibility-csr-la-responsabilita-sociale-dimpresa/>

<sup>14</sup> <https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/Terzo-settore-e-responsabilita-sociale-impresefocus-on/Responsabilita-sociale-impresee-organizzazioni/Pagine/default.aspx>

<sup>15</sup> <https://www.agenziacoesione.gov.it/comunicazione/agenda-2030-per-lo-sviluppo-sostenibile/> e <https://sdgs.un.org/goals>

<sup>16</sup> <https://unric.org/it/agenda-2030/>

Gli obiettivi fissati per lo sviluppo sostenibile hanno una validità globale, coinvolgono tutti i Paesi e le componenti della società. I 17 SDGs tengono conto delle tre dimensioni per lo sviluppo sostenibile<sup>17</sup>:

- Economica
- Sociale
- Ecologica<sup>18</sup>

Questi target intendono eliminare la povertà, a sconfiggere l'ineguaglianza, ad affrontare i cambiamenti climatici e a formare una società rispettosa dei diritti umani.<sup>19</sup>

**Figura 2: 17 Sustainable Development Goals- SDGs**



Fonte: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/blog/2015/12/sustainable-development-goals-kick-off-with-start-of-new-year/>

La sostenibilità non è più intesa con un'ottica prettamente ambientale, vi è sempre una maggiore consapevolezza della necessità di adottare un approccio integrato per affrontare un cambiamento nel paradigma socioeconomico.

L'attuazione dell'Agenda 2030 richiede un forte coinvolgimento di tutte le componenti della società, dalle imprese private al settore pubblico, dalla società civile agli operatori dell'informazione e cultura.<sup>20</sup>

Tutti i Paesi sono chiamati a definire ed attuare strategie di sviluppo sostenibile per raggiungere gli obiettivi prefissati, comunicando i risultati raggiunti attraverso un processo coordinato dall'ONU.

In Italia è stata istituita la Cabina di regia "Benessere Italia", l'organo della Presidenza del Consiglio che ha il compito di "coordinare, monitorare, misurare e migliorare le politiche di tutti i Ministeri nel segno del benessere dei cittadini", per dotare l'Italia di una governance per l'Agenda 2030<sup>21</sup>.

<sup>17</sup> <https://sdgs.un.org/goals>

<sup>18</sup> <https://www.un.org/en/sustainable-development-goals>

<sup>19</sup> <https://unric.org/it/agenda-2030/>

<sup>20</sup> <https://www.agenziaoesione.gov.it/comunicazione/agenda-2030-per-lo-sviluppo-sostenibile/>

<sup>21</sup> <https://www.eso.it/gogreen-newsletter-329/agenda-2030-lo-sviluppo-sostenibile-in-17-obiettivi>

A livello nazionale lo strumento di coordinamento dell'attuazione dell'Agenda 2030 è rappresentato dalla *Strategia Nazionale di Sviluppo Sostenibile (SNSvS)*, approvata dal CIPE con Delibera n. 108/2017.<sup>22</sup> La realizzazione dell'Agenda deve essere connessa a documenti programmatici già esistenti quali il DEF e il PNR, si configura come lo strumento principale per la creazione di un nuovo modello di economia circolare. Un aspetto innovativo dell'Agenda 2030 è l'attenzione al fenomeno delle diseguaglianze; infatti, la Strategia Nazionale di Sviluppo Sostenibile è fondata su un approccio multidimensionale per superare diseguaglianze non solo sociali ma anche economiche e ambientali al fine di perseguire uno sviluppo sostenibile, equilibrato ed inclusivo.

L'agenda è strutturata in cinque aree di intervento, le cosiddette "5P" dello sviluppo sostenibile, che rievocano i tre pilastri dello sviluppo sostenibile, cioè alla interconnessione tra tematiche economiche, sociali e ambientali.

- Persone;
- Pianeta;
- Prosperità;
- Pace;
- Partnership.

## 1.6 L'accordo di Parigi del 2015

Durante la conferenza di Parigi sul clima, avvenuta nel dicembre 2015, venne ratificato l'Accordo di Parigi, che costituisce il primo accordo universale e giuridicamente vincolante sui cambiamenti climatici.

L'UE e gli Stati Membri hanno firmato e ratificato l'accordo e sono pienamente coinvolti nella realizzazione dell'obiettivo di diventare la prima economia e società a impatto climatico zero entro il 2050.<sup>23</sup>

Come sancito nell'accordo, l'UE ha presentato una strategia a lungo termine che mira a ridurre le sue emissioni di almeno il 55% entro il 2030 rispetto ai livelli del 1990.<sup>24</sup>

L'accordo di Parigi presenta un piano di azione volto a limitare il riscaldamento globale. I Governi hanno convenuto di mantenere l'aumento della temperatura media globale al di sotto di 2°C e di proseguire gli sforzi per limitarlo a 1,5°C.<sup>25</sup>

Gli obiettivi sono di:

- rafforzare la capacità delle società di affrontare gli impatti del cambiamento climatico;
- fornire ai Paesi in via di sviluppo un sostegno internazionale continuo e più consistente all'adattamento.<sup>26</sup>

L'Accordo riconosce l'importanza di *"scongiurare, minimizzare e affrontare le perdite e i danni associati agli effetti negativi dei cambiamenti climatici"*, oltre alla necessità di *"cooperare e migliorare la comprensione,*

<sup>22</sup> <https://www.agenziacoesione.gov.it/comunicazione/agenda-2030-per-lo-sviluppo-sostenibile/>

<sup>23</sup> <https://www.europarl.europa.eu/news/it/headlines/society/20191115STO66603/l-ue-e-l-accordo-di-parigi-verso-la-neutralita-climatica>

<sup>24</sup> <https://www.consilium.europa.eu/it/policies/climate-change/paris-agreement/>

<sup>25</sup> <https://eur-lex.europa.eu/IT/legal-content/glossary/paris-agreement.html>

<sup>26</sup> <https://unric.org/it/obiettivo-13-promuovere-azioni-a-tutti-i-livelli-per-combattere-il-cambiamento-climatico/>

*gli interventi e il sostegno in diversi campi, come i sistemi di allarme rapido, la preparazione alle emergenze e l'assicurazione contro i rischi".<sup>27</sup>*

Prima e durante la conferenza di Parigi i Paesi hanno presentato piani d'azione nazionali globali in materia di clima allo scopo di ridurre le rispettive emissioni, questi hanno convenuto di comunicare ogni cinque anni i rispettivi piani di azione.<sup>28</sup> Allo scopo di assicurare trasparenza e controllo i Paesi hanno stabilito di comunicare l'un l'altro e al pubblico i risultati raggiunti nell'attuazione dei piani nazionali. I Paesi dell'UE hanno concordato di fissare obiettivi vincolanti in materia di emissioni per settori economici chiave, così da ridurre in modo sostanziale le emissioni di gas a effetto serra.

## **1.7 Global Compact delle Nazioni Unite**

Il Global Compact delle Nazioni Unite è l'iniziativa strategica di cittadinanza d'impresa più ampia al mondo ed è stata proposta per la prima volta presso il World Economic Forum di Davos del 1999.

Tale iniziativa nasce dalla volontà di promuovere un approccio integrato, attraverso una collaborazione tra persone, imprese ed agenzie delle Nazioni Unite, a favore di un'economia globale sostenibile: rispettosa dei diritti umani e del lavoro, della salvaguardia dell'ambiente e della lotta alla corruzione.<sup>29</sup>

Si tratta di un'iniziativa volontaria di adesione ad una serie di principi che sostengono i valori sostenibili nel lungo periodo attraverso azioni politiche, pratiche aziendali, comportamenti sociali e civili che abbiano in considerazione le generazioni future.<sup>30</sup>

Tale impegno è siglato dai top manager delle aziende partecipanti con le Nazioni Unite per raggiungere una nuova fase della globalizzazione caratterizzata da sostenibilità, cooperazione internazionale e partnership in una prospettiva multi-stakeholder.<sup>31</sup>

Il Global Compact delle Nazioni Unite incoraggia le imprese a creare uno scenario che abbia in considerazione le tematiche economiche, sociali ed ambientali al fine di promuovere un'economia mondiale sana e sostenibile che garantisca a tutti l'opportunità di dividerne i benefici.<sup>32</sup>

A questo scopo, l'UN Global Compact richiede alle organizzazioni partecipanti, di condividere, sostenere e applicare l'insieme di principi fondamentali, relativi a ***“diritti umani, standard lavorativi, tutela dell'ambiente e lotta alla corruzione”***.

Nello specifico sono stati individuati dieci principi fondamentali che sono conformi e traggono ispirazione rispettivamente dalla Dichiarazione Universale dei Diritti Umani, dalla Dichiarazione ILO, dalla Dichiarazione di Rio e dalla Convenzione delle Nazioni Unite contro la corruzione.<sup>33</sup>

---

<sup>27</sup> <https://www.esg360.it/normative-e-compliance/accordo-sul-clima-di-parigi-che-cose-cosa-chiede-come-sta-evolvendo/>

<sup>28</sup> <https://www.consilium.europa.eu/it/meetings/international-summit/2015/11/30-12/>

<sup>29</sup> <https://www.globalcompactnetwork.org/it/il-global-compact-ita/global-compact/introduzione.html/>

<sup>30</sup> <https://italia.novis.eu/glossario/global-compact-il-patto-mondiale-per-la-sostenibilita/>

<sup>31</sup> <https://globalcompactnetwork.org/it/il-global-compact-ita/global-compact/introduzione.html>

<sup>32</sup> <https://globalcompactnetwork.org/it/il-global-compact-ita/i-dieci-principi/introduzione.html>

<sup>33</sup> <https://www.esg360.it/social-responsibility/un-global-compact-cose-e-perche-e-importante-per-le-imprese/>

## Figura 3: i dieci principi del Global Compact <sup>34</sup>

### I DIECI PRINCIPI DEL GLOBAL COMPACT DELLE NAZIONI UNITE

DIRITTI UMANI	LAVORO	AMBIENTE	LOTTA ALLA CORRUZIONE
<b>1. RISPETTARE</b> e promuovere i diritti umani universalmente riconosciuti nell'ambito delle rispettive sfere di influenza	<b>3. SOSTENERE</b> la libertà di associazione dei lavoratori e riconoscere il diritto alla contrattazione collettiva	<b>7. SOSTENERE</b> un approccio preventivo nei confronti delle sfide ambientali	<b>10. CONTRASTARE</b> la corruzione in ogni sua forma, incluse l'estorsione e le tangenti
<b>2. ASSICURARSI</b> di non essere, seppure indirettamente, complici negli abusi dei diritti umani	<b>4. ELIMINARE</b> tutte le forme di lavoro forzato e obbligatorio	<b>8. INTRAPRENDERE</b> iniziative che promuovano una maggiore responsabilità ambientale	
	<b>5. SRADICARE</b> effettivamente il lavoro minorile	<b>9. INCORAGGIARE</b> lo sviluppo e la diffusione di tecnologie che rispettino l'ambiente	
	<b>6. PROMUOVERE</b> l'eliminazione di ogni forma di discriminazione in materia di impiego e professione		

Fonte : <https://esgnews.it/governance/sit-aderisce-al-global-compact-delle-nazioni-unite/>

## 1.8 Global Reporting Initiative Standards

Il Global Reporting Initiative, gruppo no profit fondato nel 1997 a Boston, è stato riconosciuto come il primo organismo mondiale a presentare linee guida che costituiscono le regole standard per la reportistica non finanziaria.

Il Report di sostenibilità è descritto dall'organizzazione come segue: *“Sustainability reporting (SR) is the practice of measuring, disclosing, and being accountable to internal and external stakeholders for organizational performance towards the goal of sustainable development”*.<sup>35</sup>

Il termine “sustainability reporting” utilizzato descrive il report esaminando in maniera interconnessa gli ambiti economici, ambientali e sociali, facendo riferimento alla TBL “Triple Bottom Line” di Elkington.

Un report di sostenibilità dovrebbe fornire una rappresentazione equilibrata e sensata delle performance di sostenibilità di un'organizzazione, inclusi gli impatti sia positivi che negativi.<sup>36</sup>

I report di sostenibilità basati sul GRI Reporting Framework divulgano i risultati conseguiti nel periodo di rendicontazione nel contesto del commitment aziendale, della strategia e dell'approccio gestionale dell'organizzazione.

Il GRI Reporting Framework è utilizzato come quadro generalmente accettato per la rendicontazione delle performance economiche, ambientali e sociali di un'organizzazione, ed è progettato per essere utilizzato da organizzazioni di qualsiasi dimensione, settore o posizione.<sup>37</sup>

<sup>34</sup> <https://esgnews.it/governance/sit-aderisce-al-global-compact-delle-nazioni-unite/>

<sup>35</sup> <https://www.mas-business.com/docs/G3.1-Guidelines-Incl-Technical-Protocol.pdf>

<sup>36</sup> Linee guida per il reporting di sostenibilità

<sup>37</sup> [http://www.bilanciosociale.net/wp-content/uploads/GRI\\_Linee-guida-per-il-reporting-di-sostenibilita.pdf](http://www.bilanciosociale.net/wp-content/uploads/GRI_Linee-guida-per-il-reporting-di-sostenibilita.pdf)

Il GRI Reporting Framework include contenuti generali e specifici di settore concordati da una vasta gamma di stakeholders in tutto il mondo e sono applicabili per rendicontare le performance sostenibili di un'organizzazione.

Attualmente, tali report devono essere redatti secondo la quarta generazione delle Sustainability Reporting Guidelines, anche noto come G4, che si focalizza sul tema della materialità, ciò è frutto di un processo di aggiornamento delle vecchie linee guida.

Gli standard GRI sono un sistema modulare e di interconnessioni standard per creare al meglio i report in ambito economico, ambientale e sociale e in più essi contengono i “requisiti” indicati con *shall* e “raccomandazioni” indicati con *should*.<sup>38</sup>

Tre serie di standard supportano il processo di rendicontazione:

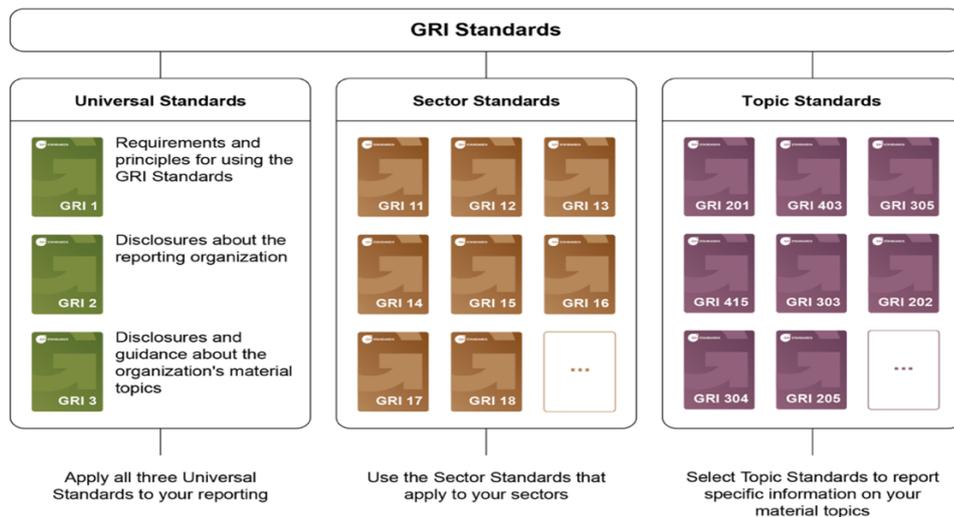
- gli Standard universali GRI, vengono applicati da tutte le organizzazioni; sono stati revisionati al fine di rendere il processo più completo, e aderente ai principi internazionali di governance responsabile, di due diligence e al rispetto dei diritti umani;
- gli Standard di settore GRI, applicabili a settori mirati, tali standard che devono essere presi in considerazione a seconda del settore merceologico di appartenenza;
- gli Standard Topic GRI, vengono selezionati sulla base dei risultati emersi dall'analisi di materialità. I Topic guidano le organizzazioni nella rendicontazione degli impatti correlati a specifici argomenti (temi materiali).<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-italian-translations/>

<sup>39</sup> <https://www.globalreporting.org>

Figura 4: GRI Standards<sup>40</sup>



Fonte: <https://www.globalreporting.org/standards/>

I GRI Standards sono stati elaborati per redigere un report di sostenibilità incentrato sui temi materiali ovvero quelli che riflettono sia gli impatti economici, ambientali e sociali, significativi dell'organizzazione, sia l'influenza sostanziale sulle valutazioni e decisioni degli stakeholder sia interni che esterni, in relazione alla performance dell'organizzazione rispetto all'obiettivo dello sviluppo sostenibile.<sup>41</sup>

La nuova versione degli standard prevede, infatti, un nuovo approccio alla materialità che include il concetto di due diligence e rafforza quello di impatto– influenza, contribuendo a definire un quadro completo sui rischi d'impresa e la creazione di valore nel lungo periodo.<sup>42</sup>

Una volta considerati il contesto, le attività e le relazioni di business di un'organizzazione, secondo il GRI 2021: “Un tema è definito materiale se riflette l'impatto più significativo della stessa organizzazione su: economia, ambiente, persone e loro diritti umani”.<sup>43</sup>

Gli stakeholder devono essere, pertanto, coinvolti attivamente durante tutto il processo di analisi e gestione degli impatti e non solo nel processo di valutazione di materialità, al fine di generare una visione alternativa o complementare a quella dell'organizzazione.

L'engagement deve privilegiare le categorie di stakeholder coinvolte negli effetti più rilevanti delle attività o delle relazioni di business dell'organizzazione.

Dal 2023 non esisterà più la differenza tra l'adozione degli standard in modalità *core* (base) o *comprehensive* (avanzata); si potrà rendicontare i propri impatti esclusivamente tramite le seguenti opzioni:<sup>44</sup>

- **IN ACCORDANCE WITH:** quando un'organizzazione è in grado di soddisfare tutti i nove requisiti obbligatori dello standard, offrendo un quadro chiaro ed esaustivo sui principali impatti economici, ambientali e sociali - compresi i diritti umani – e di spiegare come gestisce tali impatti;

<sup>40</sup> <https://www.globalreporting.org/standards/>

<sup>41</sup> [http://www.bilanciosociale.net/wp-content/uploads/GRI\\_Linee-guida-per-il-reporting-di-sostenibilita.pdf](http://www.bilanciosociale.net/wp-content/uploads/GRI_Linee-guida-per-il-reporting-di-sostenibilita.pdf)

<sup>42</sup> <https://www.nexteco.it/lab/gri-standards-cosa-cambia-dal-2023>

<sup>43</sup> GRI STANDARDS: GRI 1: Foundation 2021.

<sup>44</sup> <https://confinilab.it/i-nuovi-standard-gri-dal-1-gennaio-2023/>

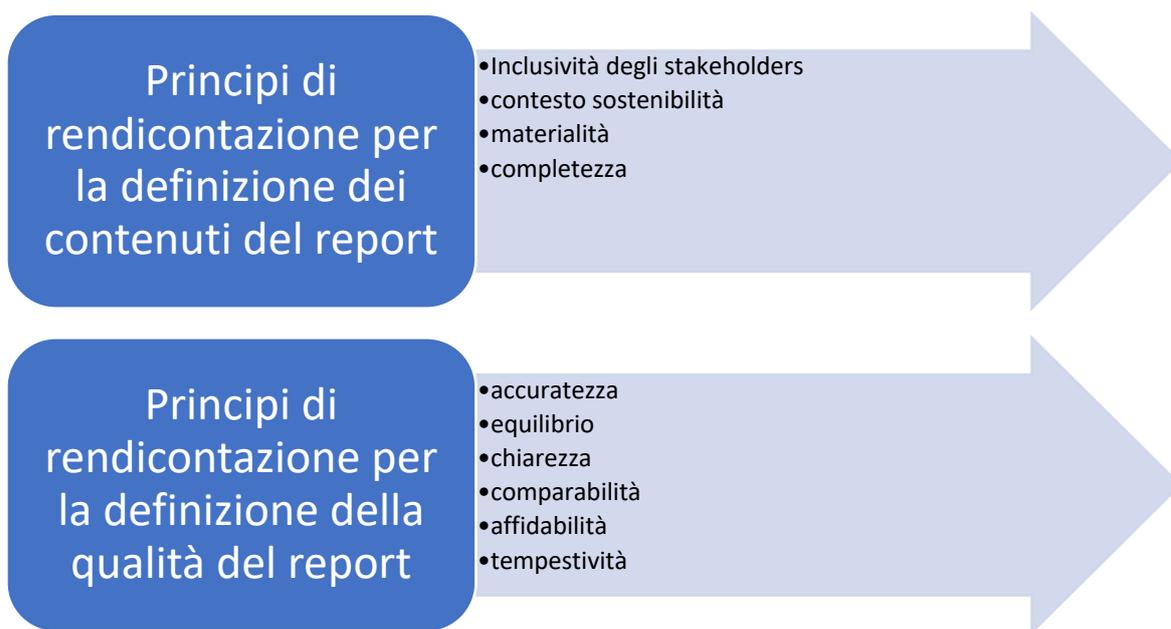
- **WITH REFERENCE TO:** quando un'organizzazione non è in grado di soddisfare i requisiti obbligatori dello standard GRI o vuole rendicontare solo specifiche informazioni.<sup>45</sup>

Quando le organizzazioni applicano gli standards per la rendicontazione, è richiesto dal GRI di notificarne l'adozione. Dunque, le imprese hanno la facoltà di avvalersi di una società di assurance che rilasci loro un giudizio professionale sull'autodichiarazione oppure è possibile richiedere che il GRI verifichi l'autodichiarazione.

Le *Sustainability Reporting Guidelines* consistono in principi per definire il contenuto del report e garantire la qualità delle informazioni rendicontate.

Le linee guida sono costituite dai Principi fondamentali della rendicontazione del Report di Sostenibilità che mirano a identificare, da un lato, il contenuto e dall'altro garantire che la qualità delle informazioni sia considerata. I primi aiutano l'organizzazione a decidere quali contenuti includere; i secondi invece conducono le scelte dei *sustainability manager* per garantire la qualità delle informazioni inclusa l'adeguata presentazione del report stesso. Ciò è fondamentale per consentire agli *stakeholder* di effettuare valutazioni e avere opinioni realistiche sull'organizzazione.

**Figura 5: Principi per il reporting di sostenibilità**



Fonte: elaborazione personale

Come riportato dalla Direttiva Europea 2014/95/UE, la comunicazione delle informazioni aventi carattere non finanziario, non è obbligatoria per tutte le imprese bensì solamente per quelle portatrici di interesse pubblico di grandi dimensioni e rendendola invece facoltativa per le piccole e medie imprese (PMI).<sup>46</sup>

<sup>45</sup> <https://www.nexteco.it/lab/gri-standards-cosa-cambia-dal-2023>

<sup>46</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095>

## 1.9 BlackRock e Larry Fink

Dal 1997 Business Roundtable, un'associazione senza fini di lucro che raccoglie i CEO delle aziende più importanti negli Stati Uniti, ha modernizzato i suoi principi sul ruolo dell'impresa sostenendo che lo scopo della società consiste nel creare valore a lungo termine per tutti i suoi stakeholders, abbandonando la concezione che vigeva fino ad allora, cioè che lo scopo delle società fosse quello di creare valore e profitto unicamente per gli stakeholders.

L'obiettivo è di ridefinire il *purpose aziendale* in modo da promuovere un'economia che permetta ad ogni cittadino di condurre una vita dignitosa, di costruire un'economia forte e sostenibile, e di garantire un ambiente sano e un futuro migliore.<sup>47</sup>

Le linee guida del Business Roundtable sono di:

- Fornire valore ai clienti in modo da soddisfare o superare le loro aspettative.
- Investire nei dipendenti in maniera equa e adeguata, attraverso la formazione e l'istruzione che permette loro di sviluppare nuove competenze per affrontare un mondo in rapido cambiamento.
- Promuovere diversità, inclusione, dignità e rispetto.
- Trattare in modo equo e corretto i fornitori.
- Supportare le comunità in cui l'impresa l'opera, rispettare le persone e l'ambiente nella quale l'impresa opera adottando pratiche sostenibili in tutte le attività.
- Generare valore a lungo termine per gli azionisti, che forniscono il capitale alle aziende per investire, crescere e innovare.<sup>48</sup>

È con lo Statement on the purpose of corporation pubblicato nel 2019 che Business Roundtable ha scelto di accettare la “*stakeholder governance*”, identificando tutti gli stakeholder nei confronti dei quali vi è l'impegno di creare valore nel lungo termine.

Larry Fink, CEO di BlackRock, ha ridefinito lo scopo aziendale in chiave sostenibile, reputando che i rischi del cambiamento climatico e della sostenibilità costituiscano rischi anche per gli investimenti.

Negli ultimi anni si è reso necessario includere la sostenibilità come componente fondamentale nella gestione dei rischi, nella costruzione e gestione dei portafogli.<sup>49</sup>

Quale società di asset management, BlackRock investe per conto dei propri clienti, e dunque, accetta la forte responsabilità di promuovere la creazione di valore nel lungo periodo nei confronti delle istituzioni e dei singoli individui.<sup>50</sup>

La convinzione di BlackRock è che le imprese ottengano migliori performance quando sono consapevoli del ruolo che rivestono all'interno della società e quando agiscono nell'interesse dei loro dipendenti, clienti, comunità e azionisti.<sup>51</sup>

---

<sup>47</sup> <https://www.ilsole24ore.com/art/svolta-corporate-america-basta-la-supremazia-profitto-AC406Ff>

<sup>48</sup> <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>

<sup>49</sup> <https://www.blackrock.com/it/investitori-privati/chi-siamo/blackrock-in-italia>

<sup>50</sup> <https://www.blackrock.com/it/consulenti/larry-fink-ceo-letter>

<sup>51</sup> <https://www.blackrock.com/it/investitori-privati/larry-fink-ceo-lettera-2022>

Come affermato da Larry Fink: *“è sempre più importante che le aziende si facciano guidare dal loro scopo ultimo, se rimarrete fedeli allo scopo della vostra società, e vi concentrerete sul lungo periodo, adattandovi al nuovo mondo che ci circonda, otterrete rendimenti durevoli per gli azionisti e contribuirete a creare un capitalismo migliore e più sostenibile”*.<sup>52</sup>

Nei prossimi anni vi sarà la possibilità verificare la portata delle azioni governative in relazione alla tematica del cambiamento climatico, al fine di condurre la transizione ad un'economia a zero emissioni di Co2.

Per le società è indispensabile monitorare il cambiamento climatico per creare valore nel lungo periodo; Larry Fink a tal proposito sottolinea l'impegno di BlackRock verso la transizione energetica ma ribadisce l'importanza di collaborare con i Governi; infatti, secondo il CEO il disinvestimento in interi settori non porterà ad un mondo ad emissione zero, ritenendo che i Governi debbano fornire percorsi chiari e una tassonomia coerente per la politica di sostenibilità, per la regolamentazione e per la divulgazione dei mercati, pertanto, è necessaria una stretta collaborazione al fine di raggiungere un obiettivo comune.

### **1.9.1 Dichiarazione sul purpose**

La società richiede che le aziende, sia pubbliche che private, abbiano un *“social purpose”*. Per prosperare nel tempo, ogni azienda non deve solo fornire risultati finanziari, ma anche avere un impatto positivo sulla società. Come affermato da Larry Fink: *“Senza un purpose, nessuna azienda, pubblica o privata, può raggiungere il suo pieno potenziale, alla fine, perderà la licenza per operare da parte dei principali stakeholders, soccomberà alle pressioni a breve termine per distribuire i guadagni e, nel processo, sacrificherà gli investimenti nello sviluppo dei dipendenti, nell'innovazione e nelle spese in conto capitale che sono necessarie per la crescita a lungo termine. Le aziende devono beneficiare i loro stakeholder, inclusi azionisti, dipendenti, clienti e le comunità in cui operano”*.<sup>53</sup>

È così che viene definito il purpose della società, ovvero, lo scopo aziendale di un'organizzazione, che stabilisce la ragione dell'esistenza dell'organizzazione e il suo contributo sociale in modo da allineare la performance finanziaria a lungo termine con i benefici generati per tutti gli stakeholder e la società.

Per rendere il continuo coinvolgimento degli azionisti il più produttivo possibile, le aziende devono essere in grado di descrivere la loro strategia di crescita a lungo termine e devono assicurarsi che il Piano Strategico sia rivisto e rettificato dal Consiglio di Amministrazione, al fine di comprendere le azioni e le politiche di un'azienda, la sua capacità di affrontare potenziali sfide, e il contesto per le sue decisioni a breve termine.

Il board è essenziale per aiutare un'azienda a definire e perseguire il proprio scopo, nonché a rispondere alle esigenze dei suoi investitori, consumatori e delle comunità nella quale essa opera.

La capacità di un'azienda di gestire questioni ambientali, sociali e di governance dimostra che la leadership e una buona governance sono fondamentali per una crescita sostenibile.

---

<sup>52</sup> <https://www.ilsole24ore.com/art/blackrock-larry-fink-ceo-sostenibilita-porta-profitti-AErDDi8>

<sup>53</sup> <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/2018-larry-fink-ceo-letter>

### 1.9.2 Creazione di valore a lungo termine olistico

BlackRock negli ultimi anni ha adottato un approccio a lungo termine per creare valore in chiave *stakeholder-centrica*, costituendo con ciò una risposta alla forte pressione esercitata dal pubblico sulle aziende affinché queste raggiungano obiettivi finanziari a breve termine anziché creare valore nel lungo termine.

È fondamentale comprendere che la lealtà dei leader aziendali non è nei confronti di tutti gli investitori o trader che possiedono azioni delle loro società in qualsiasi momento, ma nei confronti dell'azienda e dei suoi stakeholders.<sup>54</sup>

Per adempiere con successo a tale dovere è necessario che i leader aziendali resistano alla pressione esercitata dagli azionisti a breve termine.

La capacità delle organizzazioni di resistere a tale pressione dipenderà dall'abilità di sviluppare e comunicare i piani di crescita futura per adattarsi all'ambiente in continuo mutamento.<sup>55</sup>

I leader governativi sono chiamati ad affiancare i leader aziendali nello svolgimento di tale compito, ad esempio tramite incentivi fiscali allo scopo di incentivare un comportamento di lungo termine.

Come affermato da Larry Fink: *“Proprio come sono cresciute le responsabilità delle aziende, sono cresciute anche le responsabilità dei gestori patrimoniali, è necessario investire il tempo e le risorse necessarie per promuovere il valore a lungo termine. È giunto il momento di un nuovo modello di coinvolgimento degli azionisti, che rafforzi e approfondisca la comunicazione tra gli azionisti e le società di loro proprietà. Se il coinvolgimento degli azionisti deve essere significativo e produttivo, allora deve esserci una conversazione per tutto l'anno sul miglioramento del valore nel lungo termine”*.<sup>56</sup>

La strategia aziendale deve articolare un percorso per ottenere la performance finanziaria.

Al fine di conseguire tale performance, è necessario comprendere l'impatto sociale esercitato dall'attività aziendale e i modi in cui i megatrend influenzano il potenziale di crescita.

Le imprese devono essere supportate da una forte leadership aziendale, infatti, l'impegno del board nello sviluppo della strategia a lungo termine è essenziale perché un consiglio impegnato e un approccio a lungo termine costituiscano indicatori della capacità dell'organizzazione di creare valore a lungo termine.

Larry Fink evidenzia l'importanza di un consiglio di amministrazione diversificato, infatti, i consigli di amministrazione con un mix eterogeneo di etnie, generi ed esperienze di carriera hanno una mentalità più aperta e diversificata, con una minore possibilità di cedere alla pressione esercitata a breve termine dagli azionisti e in grado di identificare nuove opportunità che promuovano la crescita a lungo termine.<sup>57</sup>

Proprio come si cerca una conversazione più continua e profonda tra società e azionisti, allo stesso modo si chiede agli amministratori di essere maggiormente coinvolti con la strategia a lungo termine della propria azienda.

---

<sup>54</sup> <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/2015-larry-fink-ceo-letter>

<sup>55</sup> <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/2015-larry-fink-ceo-letter>

<sup>56</sup> <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/2018-larry-fink-ceo-letter>

<sup>57</sup> <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/2018-larry-fink-ceo-letter>

## 1.10 Dichiarazione non-finanziaria

In Europa nell'ultimo decennio, come riportato dall'ISTAT, si è registrato un miglioramento dei livelli di sostenibilità; tale esito è dovuto ad un cambiamento della struttura dell'economia e dell'utilizzo da parte delle imprese di tecnologie sempre più all'avanguardia e attente all'ambiente.<sup>58</sup>

Si parla a tal proposito di “*Corporate Social Responsibility- CSR*”, ovvero l'insieme delle azioni realizzate dalle imprese per affrontare problematiche di impatto sociale ed etico includendole nel Piano Strategico.<sup>59</sup>

Oggi le imprese devono monitorare l'impatto dell'attività aziendale sull'ambiente, per diminuire le emissioni di Co2 e ridurre il consumo di risorse naturali.

Allo scopo del raggiungimento dello sviluppo sostenibile c'è stato un adeguamento a livello normativo con l'introduzione dell'obbligo di Dichiarazione Non Finanziaria (DNF) per alcune imprese.

Tale documento è una rendicontazione in cui si riporta l'impegno delle imprese sulle tematiche sociali e ambientali e rappresenta la formalizzazione della volontà dei vertici aziendali di operare in modo efficace e inclusivo.

Gli aspetti affrontati nella rendicontazione sono:

- la sostenibilità ambientale;
- la gestione del personale (parità di genere);
- l'impegno nella lotta alla corruzione e il rispetto dei diritti umani.<sup>60</sup>

In precedenza, le imprese venivano valutate esclusivamente sulla base della loro solidità finanziaria mentre ora sono valutate anche in base all'integrazione di tali fattori CSR all'interno della strategia aziendale.

Tale approccio si traduce nell'adozione di una strategia a lungo termine che conduce ad una riduzione dei costi e quindi ad una maggiore efficienza dei processi aziendali e ad un miglioramento dei livelli di performance che porta ad una maggiore attrattività non solo per gli investitori ma anche per tutti i componenti della *Value Chain*. Inoltre, c'è una maggiore capacità dell'impresa di assumere e trattenere i talenti riducendo così il tasso di turnover aziendale, e vi è un miglioramento dei rapporti con gli stakeholders.<sup>61</sup>

### 1.10.1 Il Decreto Legislativo 30/12/2016 n. 254

Il D.Lgs. n. 254/16 con il recepimento della Direttiva 2014/95/UE ha reso obbligatoria la redazione e la pubblicazione della *Dichiarazione Non Finanziaria (DNF)* per:<sup>62</sup>

- 1) Enti di Interesse Pubblico (società o holding di gruppo quotate in borsa), banche, assicurazioni e imprese di riassicurazione che abbiano un numero di dipendenti superiore a 500 nel corso dell'esercizio

<sup>58</sup> <https://www.cribis.com/it/approfondimenti/dichiarazione-finanziaria-cosa-e-quando-redigerla/>

<sup>59</sup> <https://www.esg360.it/normative-e-compliance/dichiarazione-non-finanziaria-cose-chi-deve-realizzarla-e-perche-e-importante/>

<sup>60</sup> <https://www.mesaconsulting.eu/it/dichiarazione-non-finanziaria-cosa-sapere-e-i-migliori-strumenti>

<sup>61</sup> <https://www.mesaconsulting.eu/it/dichiarazione-non-finanziaria-cosa-sapere-e-i-migliori-strumenti>

<sup>62</sup> <https://www.cribis.com/it/approfondimenti/dichiarazione-finanziaria-cosa-e-quando-redigerla/>

finanziario e abbiano superato, alla data di chiusura del bilancio, almeno uno dei seguenti requisiti dimensionali:

- 20 milioni di euro come totale attivo dello stato patrimoniale;
  - 40 milioni di euro come totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni;<sup>63</sup>
- 2) Società madri di gruppi di grandi dimensioni aventi la qualifica di Enti di Interesse Pubblico, che abbiano complessivamente, nel corso dell'esercizio finanziario, un numero di dipendenti maggiore di 500 e abbiano un bilancio consolidato in cui sia verificata almeno una delle seguenti condizioni:
- 20 milioni di euro come totale attivo dello stato patrimoniale;
  - 40 milioni di euro come totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni;<sup>64</sup>

La direttiva è stata resa operativa a partire dal 1° gennaio 2017 e prevede che la DNF possa essere pubblicata separatamente oppure possa essere integrata nel bilancio d'esercizio.

L'intenzione del legislatore è di facilitare l'accesso da parte di soggetti interessati alle informazioni non finanziarie, di aumentare la trasparenza nella comunicazione, di favorire l'adozione di comportamenti virtuosi e di aumentare l'accessibilità da parte degli stakeholders.<sup>65</sup>

La dichiarazione non è obbligatoria per le PMI non quotate e per le microimprese sebbene, volontariamente, possono produrre il reporting di sostenibilità per migliorare la trasparenza delle loro azioni nei confronti degli stakeholders.

La dichiarazione non finanziaria deve contenere informazioni:

- di carattere ambientale: devono essere contenute indicazioni circa l'utilizzo di risorse energetiche, l'impiego di risorse idriche, le emissioni di gas a effetto serra, con indicazione specifica di quelle di anidride carbonica (Co2) e l'impatto presente e plausibile dei fattori di rischio ambientali e sanitari riguardanti l'attività d'impresa;
- di carattere sociale: devono essere incluse informazioni sull'impatto attuale e futuro dell'attività aziendale sulla salute e sulla sicurezza dei membri della società; inoltre, vanno incluse informazioni circa le iniziative specifiche sviluppate da parte dell'azienda al fine di promuovere sviluppo sociale e culturale.
- inerenti alla gestione del personale: devono essere incluse informazioni relative alle azioni avviate per assicurare la parità di genere, alle misure previste per l'attuazione delle convenzioni di organizzazioni internazionali e sovranazionali in materia e alle modalità attraverso cui si instaura il dialogo con gli stakeholder;
- concernenti la tutela dei diritti umani: devono essere incluse indicazioni sulle misure utilizzate per evitare violazioni e ostacolare condotte discriminatorie;

---

<sup>63</sup> <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/01/10/17G00002/sg>

<sup>64</sup> <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/01/10/17G00002/sg>

<sup>65</sup> <https://www.digital4.biz/executive/dichiarazione-non-finanziaria-dnf-cosa-e-come-farla/>

- riguardanti la lotta contro la corruzione attiva e passiva, individuando gli strumenti scelti per raggiungere tale scopo<sup>66</sup>;

Le informazioni fornite devono essere conformi agli standard riconosciuti a livello internazionale, primo fra tutti il GRI (Global Reporting Initiative), ma indipendentemente dallo standard di rendicontazione adottato, la disciplina stabilisce un contenuto minimo della dichiarazione per cui sono necessarie indicazioni in merito:

- al modello organizzativo e gestionale delle attività d'impresa;
- alle pratiche dell'impresa relative ad aspetti non prettamente finanziari;
- ai risultati delle iniziative avviate dall'organizzazione;
- ai principali rischi connessi ai driver di sostenibilità (KPI) misurati dall'azienda sui parametri ESG.

Alla base della dichiarazione non finanziaria vi è il concetto di materialità, al fine di massimizzare le performance sostenibili si svolge l'analisi di materialità in modo da avviare un processo di coinvolgimento (engagement) degli stakeholders.

### 1.11 L'introduzione del concetto di “successo sostenibile” nel Codice di Corporate Governance

Il nuovo Codice di Corporate Governance approvato nel gennaio 2020 dal Comitato per la Corporate Governance ed entrato in vigore da gennaio 2021, è frutto di un'opera di revisione della precedente versione del 2018 e incoraggia le società quotate a integrare la sostenibilità nelle strategie dell'impresa. Il comitato ha come scopo istituzionale la promozione del buon governo societario delle società italiane quotate da realizzarsi tramite l'allineamento alle *best practice*, sia attraverso ogni altra iniziativa che rafforzi la credibilità del codice. *“Il Codice di Corporate Governance si rivolge a tutte le società con azioni quotate sul Mercato Telematico Azionario gestito da Borsa Italiana”*.<sup>67</sup>

L'adesione al Codice è volontaria ed è esplicitata nella relazione sul governo societario e gli assetti proprietari. Ciascun articolo del Codice è ripartito in *principi*, che definiscono gli obiettivi di una buona governance e in *raccomandazioni* che indicano i comportamenti che sono reputati adeguati allo scopo raggiungimento dei principi.<sup>68</sup>

Il Codice è neutrale al modello societario adottato dalla società che applicano le raccomandazioni secondo il criterio del *“comply or explain”*.<sup>69</sup>

La nuova versione del codice prevede:

- la razionalizzazione e snellimento della struttura del codice;
- la maggiore centralità e rilevanza del principio della sostenibilità dell'attività aziendale;

<sup>66</sup> Disclosure di sostenibilità decreto legislativo n. 254/2016 sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e sulla diversità. (<https://www.fondazione nazionale commercialisti.it/node/1201>)

<sup>67</sup> <https://www.borsaitaliana.it/comitato-corporate-governance/codice/2020.pdf>

<sup>68</sup> <https://www.borsaitaliana.it/comitato-corporate-governance/documenti/format2022.pdf>

<sup>69</sup> <https://www.dirittobancario.it/art/il-successo-sostenibile-nel-codice-di-autodisciplina-2020-ruolo-dell-organo-di-amministrazione/>

- la maggiore centralità e rilevanza del principio di proporzionalità e flessibilità per consentirne una graduata applicazione in proporzione alle dimensioni dell'impresa e del grado di concentrazione dell'azionariato, allo scopo di promuovere l'accesso alla quotazione delle società medio-piccole e di quelle a forte concentrazione proprietaria;
- la ricezione di nuove best practice e il consolidamento delle best practice già esistenti;
- il rafforzamento del ruolo dell'organo di amministrazione.<sup>70</sup>

Allo scopo di confermare il ruolo fondamentale della sostenibilità, il Codice introduce il concetto di “*successo sostenibile*”, definito come: “*L’obiettivo che guida l’azione dell’organo di amministrazione e che si sostanzia nella creazione di valore nel lungo termine a beneficio degli azionisti, tenendo conto degli interessi degli altri stakeholder rilevanti per la società*”<sup>71</sup>.

Il Codice attribuisce la responsabilità dell'attuazione del successo sostenibile all'organo di amministrazione e, in particolare, non viene richiesta l'integrazione della sostenibilità solo nelle strategie aziendali, ma anche nel sistema di gestione dei rischi e di controllo interno, oltre che nelle politiche di remunerazione.<sup>72</sup>

Nel Codice del 2020 è previsto che il Board, coadiuvato da una commissione costituita ad hoc, abbia la responsabilità di integrare gli obiettivi della sostenibilità nel Piano Industriale dell'azienda.

Il successo sostenibile assume un ruolo essenziale ed entra nella definizione del *Piano Industriale*, definito come: “*Il documento programmatico nel quale sono definiti gli obiettivi strategici dell'impresa e le azioni da compiere al fine di raggiungere tali obiettivi in coerenza con il livello di esposizione al rischio prescelto, nell'ottica di promuovere il successo sostenibile della società*”.<sup>73</sup>

Con il termine sostenibilità non si intendono esclusivamente le questioni ambientali come il cambiamento climatico, ma anche quelle legate alla governance societaria, all'etica aziendale, alla trattazione di tematiche sociali e alla gestione delle risorse umane e dei talenti.

L'organo di amministrazione è stato responsabilizzato del ruolo di scegliere il modello di governance, infatti, ha la possibilità di formulare proposte all'assemblea sulla scelta del modello da adottare.

La politica di remunerazione degli amministratori, dei componenti dell'organo di controllo e del top management è correlata al successo sostenibile della società. Infatti, la politica di remunerazione è funzionale al perseguimento del successo sostenibile della società e tiene conto della necessità di disporre, trattenere e motivare persone dotate della competenza e professionalità per rivestire il ruolo richiesto dalla società.

<sup>70</sup> <https://www.dirittobancario.it/art/il-successo-sostenibile-nel-codice-di-autodisciplina-2020-ruolo-dell-organo-di-amministrazione/>

<sup>71</sup> <https://www.borsaitaliana.it/comitato-corporate-governance/codice/2020.pdf>

<sup>72</sup> <https://www.teknoring.com/news/risk-management/nuovo-codice-corporate-governance-novita/>

<sup>73</sup> <https://www.borsaitaliana.it/comitato-corporate-governance/codice/2020.pdf>

## CAPITOLO 2 IL PROCESSO DI CREAZIONE DEL VALORE ATTRAVERSO L'ADOZIONE DELL'INTEGRATED REPORTING E DELL'INTEGRATED THINKING

### 2.1 L'importanza degli intangibles

Le imprese che operano in ambienti fortemente dinamici come le nostre economie devono essere capaci di rapportarsi all'esterno in modo proattivo per cogliere le opportunità offerte dall'ambiente esterno.

Oggi, il valore di un'impresa dipende sempre di più dai suoi asset intangibili e sempre meno da quelli tradizionali e anche la diffusione della "new economy" si è basata su un modello economico in cui le attività intangibili e gli investimenti ad alta intensità tecnologica e di conoscenza hanno avuto un ruolo fondamentale.<sup>74</sup>

Le imprese in seguito a questi cambiamenti hanno iniziato ad attuare forme di interazione con i clienti e con i competitor sempre più complesse, in quanto tali elementi non erano contabilizzati rendendone difficile la valutazione. Pertanto, si rendeva necessario che i report evidenziassero i piani, le strategie e i fattori non finanziari che contribuivano alla crescita nel lungo periodo.

Nell'economia moderna caratterizzata da una forte concorrenza tra le organizzazioni, è necessario avere fattori che rechino vantaggio competitivo, che permettano alle imprese di distinguersi rispetto ai competitor e che stanno assumendo sempre di più la forma dell'immaterialità.

Se in precedenza il valore di mercato di un'azienda era uguale al suo valore contabile, adesso ciò non è più possibile; infatti, è ragionevole pensare che il valore di mercato di un'azienda sia oggi pari al valore contabile più un "quid" non facilmente identificabile.

Numerose ricerche hanno evidenziato che tale "quid" nascosto è connesso alle *attività intangibili*, ovvero le risorse e il patrimonio non incorporati in beni fisici o attività finanziarie, gli asset intangibili costituiscono il capitale intangibile che non può essere visto, toccato o misurato e non è incorporato nel patrimonio fisico o finanziario dell'impresa, trovando scarso riscontro nelle attuali pratiche contabili.<sup>75</sup>

Pertanto, quanto maggiore sarà il valore delle attività intangibili tanto maggiore sarà il valore di mercato di un'azienda.

I modelli di business hanno raggiunto la consapevolezza che il successo dell'impresa derivi dallo sfruttamento degli intangibles, quali la proprietà intellettuale, il capitale umano, le competenze tecnologiche, il valore del brand, la reputazione aziendale e le relazioni con gli stakeholders.

Queste risorse alimentano la crescita dell'economia fornendo nuove possibilità di consolidamento di extraprofitti e di raggiungimento di posizioni competitive dominanti.<sup>76</sup>

L'attuale modello economico può essere definito come "*economia della conoscenza*" e in esso le imprese hanno iniziato a privilegiare l'investimento nel sapere, nelle scoperte scientifiche e nel capitale intellettuale,

---

<sup>74</sup> <https://www.giappichelli.it/media/catalog/product/excerpt/9788834826980.pdf>

<sup>75</sup> [https://www.treccani.it/enciclopedia/intangibile\\_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/](https://www.treccani.it/enciclopedia/intangibile_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/)

<sup>76</sup> <https://vitolavecchia.altervista.org/cosa-sono-e-differenza-tra-risorse-competenze-e-strategia-in-azienda/>

riconoscendo il loro ruolo fondamentale nel processo di creazione di valore per l'impresa e per gli stakeholders.<sup>77</sup>

Pertanto, si avverte la necessità di dotarsi di sistemi di monitoraggio e di informazione che siano in grado di garantire un'efficace rendicontazione degli intangibles, evitando che queste restino "invisibili" al sistema di rendicontazione tradizionale, valutandone il valore, le conseguenze e gli impatti.

L'evoluzione dei modelli contabili potrebbe essere attuata partendo dalla rendicontazione di variabili non finanziarie (KPIs), dalla valutazione dell'impatto delle azioni delle imprese su persone, pianeta e profitto e dalla rendicontazione sull'innovazione e sul capitale intellettuale.<sup>78</sup>

## 2.2 L'importanza della misurazione della performance sostenibile

Per qualsiasi impresa è indispensabile definire gli obiettivi di lungo periodo e misurare continuamente le performance al fine di identificare eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi prefissati.

Pertanto, al fine del perseguimento della strategia aziendale vi sono tre passaggi:

- Misurare la sostenibilità;
- Gestire la sostenibilità;
- Comunicare la sostenibilità.

La maggiore difficoltà per un'impresa che persegue una strategia sostenibile è la misurazione e l'interpretazione dell'impatto aziendale in termini economici, sociali e ambientali.

Secondo quanto definito dal GRI (Global Initiative Reporting) l'identificazione di tali aspetti avviene sulla base della materialità<sup>79</sup>, cioè sono considerati ai fini della misurazione delle performance in termini di sostenibilità soltanto alcuni fattori sulla base della significatività e dell'influenza che essi esercitano sulla "TBL- Triple Bottom Line".<sup>80</sup>

Una volta definiti gli aspetti significativi, l'azienda passa alla fase di definizione degli obiettivi di miglioramento, la parte più complessa di tale attività consiste nell'identificare gli indicatori di performance (KPIs) per il monitoraggio delle prestazioni rispetto agli obiettivi prefissati.

Come afferma Peter Drucker: "*You can't manage what you can't measure*", ovvero "*non puoi gestire ciò che non puoi misurare*"; ciò esplica che l'attività di misurazione è fondamentale per il sistema di gestione se non si è in grado di misurare le proprie performance allora non è possibile raggiungere gli obiettivi prestabiliti.

I KPI sono informazioni semplificate e sintetiche, che adempiono il ruolo di misurazione, gestione e comunicazione imposti dalla strategia per il perseguimento della strategia sostenibile.<sup>81</sup>

Un indicatore allega informazioni sintetiche in modo che sia facilmente comprensibili per chi lo deve interpretare.

---

<sup>77</sup> <https://www.giappichelli.it/media/catalog/product/excerpt/9788834826980.pdf>

<sup>78</sup> Lev B., Gu F. (2016), *The End of Accounting and the Path Forward for Investors and Managers*, John Wiley & Sons, Inc.

<sup>79</sup> Un tema è definito materiale se riflette l'impatto più significativo della stessa organizzazione su: economia, ambiente, persone e loro diritti umani.

<sup>80</sup> <https://greentire.it/wp-content/uploads/2019/03/sdabocconi-ricerca-greentire.pdf>

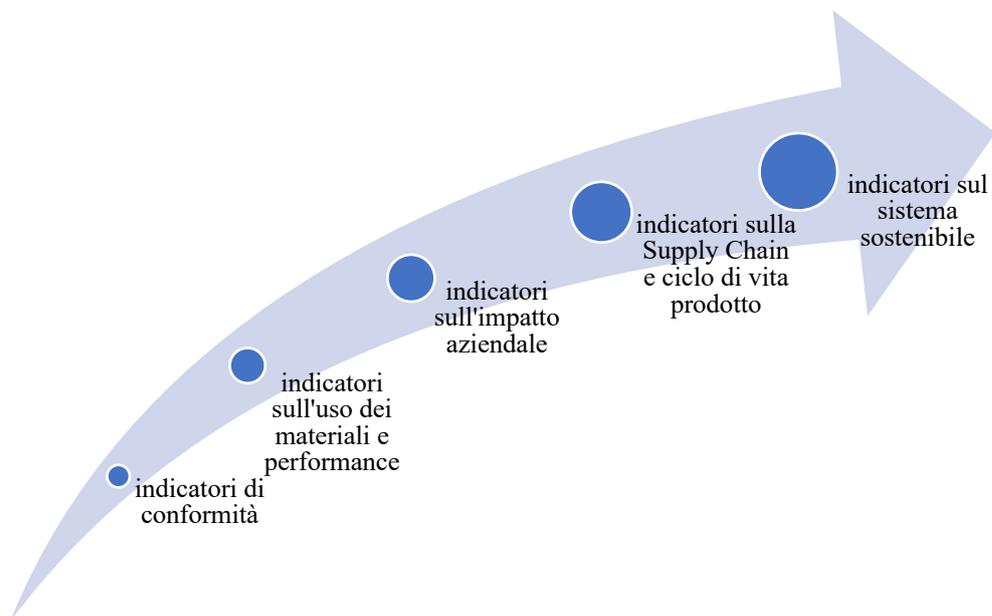
<sup>81</sup> <https://greentire.it/wp-content/uploads/2019/03/sdabocconi-ricerca-greentire.pdf>

È stata sviluppata una gerarchia dal “*Lowell Center for Sustainable Production- LCSP*”, rappresentando un utile strumento allo scopo di valutare l’efficacia dei propri indicatori di performance.

Tale framework ripartisce gli indicatori in cinque livelli sulla base dei principi della sostenibilità:

- Conformità: identifica tutti gli indicatori che valutano la conformità dell’organizzazione rispetto alle normative locali, nazionali e internazionali e gli standard di settore;<sup>82</sup>
- Uso dei materiali e performance: include gli indicatori che misurano input, output e risultati dell’azienda relativi ai consumi energetici e idrici, alle emissioni e ai rifiuti;
- Effetti: include le metriche che misurano l’impatto dell’attività aziendale sull’ambiente circostante e sugli aspetti sociali;
- Supply chain e ciclo di vita del prodotto: include gli indicatori delle categorie precedenti che riguardano l’intera supply chain, superando i confini aziendali;
- Sistema sostenibile: contiene gli indicatori che esplicano in che modo un’impresa si inserisce in maniera sostenibile nel tessuto sociale ed economico non agendo come un’entità isolata, questi vengono identificati a livello nazionale o internazionale;<sup>83</sup>

**Figura 6: Lowell Framework**



Fonte: elaborazione personale

Affinché siano validi gli indicatori devono avere determinate caratteristiche:

- Facilità e comprensibilità: gli indicatori devono essere selezionati sulla base della comprensibilità, evitando di lasciare spazio a interpretazioni soggettive;
- Significatività: gli indicatori devono guidare e facilitare processo decisionale tramite l’individuazione di spazi e margini di miglioramento;

<sup>82</sup> <https://greentire.it/wp-content/uploads/2019/03/sdabocconi-ricerca-greentire.pdf>

<sup>83</sup> [https://www.uml.edu/docs/Indicators%20of%20Sust%20Prod%20A%20Case%20Study%20on%20Measuring%20Eco\\_tcm18-229909.pdf](https://www.uml.edu/docs/Indicators%20of%20Sust%20Prod%20A%20Case%20Study%20on%20Measuring%20Eco_tcm18-229909.pdf)

- Completezza e coerenza: i KPI selezionati devono essere in grado di coprire tutti i principali aspetti individuati e devono essere coerenti con gli obiettivi di misurazione;
- Comparabilità: la misurazione degli indicatori deve permettere il confronto con imprese che operano nello stesso settore;
- Controllabilità: il management deve essere capace di influenzare un indicatore attraverso le proprie azioni;
- Continuità: un indicatore deve essere continuamente aggiornato e monitorato, altrimenti non permette di tracciare e comparare le performance nel tempo;
- Efficienza: gli indicatori devono essere efficienti, il costo sostenuto per la misurazione deve essere inferiore rispetto ai benefici generati;

La misurazione è essenziale poiché guida due attività:

- attività di feedback interna: l'impresa con questa attività individua gli scostamenti rispetto agli obiettivi prefissati ed analizza i motivi di tali scostamenti, introducendo gli elementi correttivi allo scopo di generare un continuo perfezionamento della strategia sostenibile;
- attività di comunicazione esterna: l'attività di comunicazione esterna del risultato sostenibile è obbligatoria per alcune categorie di imprese; tale attività evidenzia la responsabilità sociale dell'impresa e il continuo coinvolgimento degli stakeholders.

Al fine di valutare il grado di sostenibilità dell'azienda possiamo distinguere tra indicatori *lag* e *lead*.<sup>84</sup>

Tale distinzione fu proposta per la prima volta da Kaplan e Norton nel libro "The Balanced Scorecard Translating Strategy into Action".

Gli *indicatori lag* (indicatori ritardo) misurano i risultati finali di una determinata attività, e, infatti, molte imprese si avvalgono di tali indicatori per comunicare al pubblico e alle autorità i risultati delle proprie iniziative avvalendosi dell'immediata comprensibilità rispetto agli obiettivi prefissati.

Tali indicatori hanno lo svantaggio di fornire una visione retrospettiva offrendo informazioni soltanto quando l'iniziativa è terminata.

Viceversa, gli *indicatori lead* sono indicatori che si rivolgono verso l'interno, assolvendo il ruolo di monitoraggio, fornendo informazioni sul grado di raggiungimento dell'obiettivo prima che l'attività si concluda. Tale categoria di indicatori allega informazioni tempestive individuando eventuali debolezze prima che si manifestino problemi.

Gli indicatori *lead* a differenza degli indicatori *lag* non considerano solo la performance finale ma valutano anche i mezzi attraverso cui si giunge a tale risultato. Tuttavia, tali indicatori hanno lo svantaggio di non essere facilmente interpretabili rispetto all'obiettivo principale; è pertanto necessario identificare un insieme di indicatori che comprenda ambo le tipologie per sfruttare i rispettivi punti di forza.

---

<sup>84</sup> <https://greentire.it/wp-content/uploads/2019/03/sdabocconi-ricerca-greentire.pdf>

## 2.3 Integrated Reporting

Negli ultimi anni, il management ha avvertito la necessità di integrare la sostenibilità ed i sistemi di reporting aziendale.

Il contesto in cui operano le organizzazioni è sempre più dinamico e, pertanto, risulta necessario dotarsi di altri standard di riferimento per il reporting di sostenibilità oltre quelle definite dal GRI “*Global Reporting Initiative*”.

A tal fine sono stati elaborati altri standard di riferimento dall’“International Integrated reporting Council- IIRC”.

L’IIRC è un organismo globale composto da enti regolatori, investitori, aziende, standard setter, professionisti operanti nel settore della contabilità, università e ONG.<sup>85</sup>

L’obiettivo di tale organismo è di realizzare un modello di rendicontazione che combini le informazioni economiche-finanziarie estrapolate dal bilancio tradizionale con le informazioni extra-contabili inerenti alle tematiche sostenibili.

L’IIRC ha realizzato l’“International <IR> Framework” che racchiude i principi guida, i contenuti per la corretta stesura del reporting integrato o “l’Integrated Reporting-IR”.

Il reporting integrato ha l’obiettivo di:

- migliorare la qualità delle informazioni fornite agli investitori, allo scopo di consentire un’efficiente allocazione del capitale;
- promuovere un approccio più coeso ed efficiente al reporting aziendale;
- rafforzare l’accountability e la comprensione delle interdipendenze esistenti tra le diverse tipologie di capitale;
- sostenere l’Integrated Thinking, il processo decisionale e le azioni mirate a creare valore nel breve, medio e lungo periodo.<sup>86</sup>

Il reporting integrato si focalizza sulla capacità di creare valore nel breve, medio e lungo termine, valorizzando la sinteticità, il focus strategico, l’orientamento al futuro e la connettività di informazioni e capitali, con le reciproche interdipendenze.<sup>87</sup>

Seguendo questo framework l’organizzazione è in grado di mitigare meglio eventuali rischi e identificare opportunità e di ottenere una comprensione della performance integrata.

Lo scopo principale del Report Integrato consiste nel dimostrare ai fornitori del capitale finanziario come un’organizzazione è in grado di creare, preservare o erodere valore nel tempo.<sup>88</sup>

La redazione di un report integrato si basa su sette principi guida:

---

<sup>85</sup> [https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2021/09/IRFRAMEWORK\\_ITALIANO.pdf](https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2021/09/IRFRAMEWORK_ITALIANO.pdf)

<sup>86</sup> [https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2021/09/IRFRAMEWORK\\_ITALIANO.pdf](https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2021/09/IRFRAMEWORK_ITALIANO.pdf)

<sup>87</sup> <https://www.integratedreporting.org>

<sup>88</sup> IIRC (2013), “Il framework <IR> internazionale”.

- Focus strategico e orientamento al futuro: un report integrato deve fornire informazioni sulla strategia aziendale e su come applicando tale strategia, l'impresa genera valore nel breve, medio e lungo periodo;<sup>89</sup>
- Connettività delle informazioni: un report integrato deve fornire una visione olistica delle correlazioni esistenti tra i fattori che condizionano la capacità dell'organizzazione di creare valore nel tempo;
- Relazioni con gli stakeholder: un report integrato deve fornire informazioni sulla natura e sulla qualità delle relazioni esistenti con gli stakeholder, spiegando in che modo soddisfano le loro esigenze;
- Materialità: un report integrato espone informazioni su tutti gli aspetti che influenzano in modo significativo la capacità dell'organizzazione di creare valore nel breve, medio e lungo termine;
- Sinteticità: un report integrato deve essere sintetico;
- Attendibilità e completezza: un report integrato deve includere tutte le questioni materiali sia positive che negative;
- Coerenza e comparabilità: le informazioni in un report integrato devono essere presentate in modo da permettere la comparabilità con altre organizzazioni.

Un report integrato fornisce informazioni sulle risorse impiegate e sulle relazioni sulle quali l'organizzazione genera *outcome*. Le risorse utilizzate sono definite capitali ed il fine dell'Integrated Reporting è di illustrare le modalità attraverso la quale l'organizzazione interagisce con l'ambiente esterno e quali sono i capitali impiegati per creare, preservare o erodere valore nel breve, medio e lungo termine.

I capitali sono definiti come degli stock di valore che vengono incrementati, ridotti o trasformati dall'attività aziendale e dagli output dell'organizzazione, vengono definite sei tipologie di capitali:

- Capitale finanziario;
- Capitale produttivo;
- Capitale intellettuale;
- Capitale umano;
- Capitale sociale e relazionale;
- Capitale naturale.

Tramite gli aumenti, le riduzioni o le trasformazioni dei capitali realizzate dalle attività aziendali ed i relativi output, si ottiene il valore sostenibile per l'organizzazione. La capacità di questa di creare valore è influenzata dall'ambiente esterno; infatti, il valore viene creato anche grazie alle relazioni che intercorrono con i vari stakeholders.<sup>90</sup>

Pertanto, è possibile declinare il concetto di valore in:

- valore creato, preservato o eroso per l'organizzazione stessa, che influenza i ritorni economici degli stakeholder;
- valore creato per la società intesa in senso lato (per la società in generale).

<sup>89</sup> [https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2021/09/IRFRAMEWORK\\_ITALIANO.pdf](https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2021/09/IRFRAMEWORK_ITALIANO.pdf)

<sup>90</sup> <https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/03/IR-Background-Paper-Capitals.pdf>

La capacità di un'organizzazione di creare valore per sé è collegata alla capacità di creare valore per altre entità e tale aspetto si realizza attraverso un'ampia gamma di attività, interazioni, e relazioni.<sup>91</sup>

Quando tali interazioni, relazioni e attività influiscono significativamente sulla capacità di un'organizzazione di creare valore per sé, esse vengono incluse nel report integrato.<sup>92</sup>

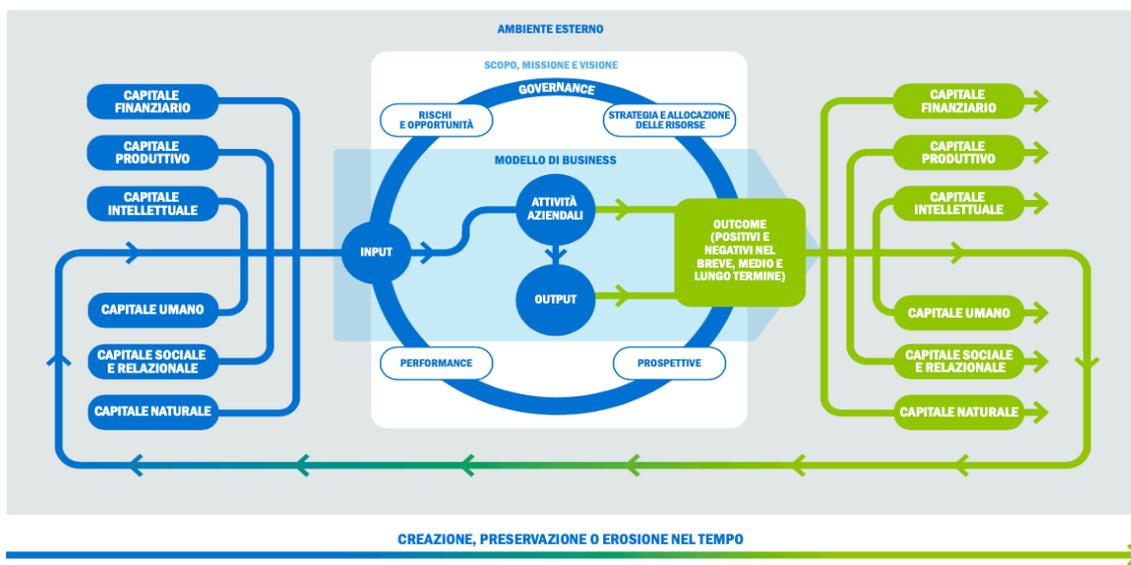
**Figura 7: Influenze nel processo di creazione del valore**



Fonte: Il Framework <IR> Internazionale, gennaio 2021, ed. italiana, p. 16

Il processo di creazione del valore è illustrato nella figura sottostante:

**Figura 8: Processo di creazione del valore**



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

Il fulcro dell'organizzazione è il modello di business che fa leva sulle diverse tipologie di capitali e li trasforma in prodotti e/o servizi (output) attraverso le attività aziendali.

Le attività aziendali e gli output dell'organizzazione producono *outcome* ovvero impatti (positivi e negativi) sui diversi capitali.

Fondamentale è la fase di analisi e monitoraggio continuo dell'ambiente esterno che permette all'organizzazione di mitigare i rischi e identificare le opportunità rilevanti che possono condizionare l'operatività dell'azienda, la strategia e il suo *business model*.

<sup>91</sup> [https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2021/09/IRFRAMEWORK\\_ITALIANO.pdf](https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2021/09/IRFRAMEWORK_ITALIANO.pdf)

<sup>92</sup> <https://www.integratedreporting.org>

La strategia dell'organizzazione indica come questa intende contrastare i rischi e sfruttare le opportunità che derivano dall'ambiente esterno e una volta definiti gli obiettivi, l'impresa pianifica le strategie per il raggiungimento di questi attraverso piani di allocazione del capitale.

La misurazione delle performance è essenziale per l'organizzazione; poiché, attraverso questo processo, sono fornite informazioni di supporto al processo decisionale.<sup>93</sup>

## 2.4 Integrated Thinking

Alla luce di quanto emerso negli ultimi anni si è evidenziato quanto sia importante per qualsiasi organizzazione acquisire una visione a lungo termine del purpose aziendale che promuova l'interconnessione tra capitali e performance, tra informazioni di carattere finanziario e non finanziario, e la rendicontazione delle performance sostenibili, evidenziando che a tal fine è necessaria l'adozione dell'Integrated Thinking (I.T.).

L'Integrated Thinking consiste nella considerazione attiva delle relazioni fra le unità operative e le unità funzionali di un'organizzazione, e dei capitali che l'organizzazione utilizza e influenza: input, output e performance.<sup>94</sup>

L'Integrated Thinking permette un processo decisionale integrato, avendo in considerazione le interdipendenze tra una serie di fattori che influiscono sulla capacità dell'organizzazione di creare valore nel breve, medio e lungo periodo<sup>95</sup>.

Gli elementi che l'IT prende in considerazione sono:

- le varie tipologie di capitali che l'organizzazione impiega e influenza, le interdipendenze e i trade-off che intercorrono tra questi elementi;
- la capacità dell'organizzazione di rispondere alle esigenze e agli interessi degli stakeholder aziendali;
- le modalità attraverso cui l'organizzazione adatta il proprio modello di business e la propria strategia aziendale in risposta a cambiamenti dell'ambiente esterno, e alle problematiche e opportunità che emergono dall'ambiente esterno;
- gli elementi che promuovono le attività, le performance (finanziarie e non) e gli impatti dell'organizzazione in termini di capitali, con riguardo al passato, al presente e al futuro.<sup>96</sup>

Quanto più un'organizzazione è in grado di incorporare il pensiero integrato nelle attività aziendali, maggiore è la capacità di applicare il concetto di connettività delle informazioni nei reporting, nel processo decisionale e nei processi di gestione del reporting aziendale, consentendo alle organizzazioni di integrare i sistemi informativi organizzativi e facilitando le comunicazioni interne ed esterne inclusa anche la preparazione del report integrato.<sup>97</sup>

---

<sup>93</sup> Il Framework <IR> Internazionale, gennaio 2021, ed. italiana, p. 23.

<sup>94</sup> Il Framework <IR> Internazionale, gennaio 2021, ed. italiana, p. 3.

<sup>95</sup> Integrated Thinking: A Virtuous Loop - The business case for a continuous journey towards multi-capital integration.

<sup>96</sup> Il Framework <IR> Internazionale, gennaio 2021, ed. italiana, p. 3.

<sup>97</sup> Il Framework <IR> Internazionale, gennaio 2021, ed. italiana, p. 3

L'adozione dell'IT assicura che gli interessi e le esigenze degli stakeholders vengano sempre monitorati e soddisfatti durante lo svolgimento dell'attività d'impresa.

#### **2.4.1 Funzione dell' Integrated Thinking**

Si evidenzia che, attualmente, le organizzazioni che ottengono i risultati migliori basano le loro decisioni aziendali non più esclusivamente sulle informazioni finanziarie, atteso che assumono le loro decisioni considerando in maniera interconnessa più capitali.

Tale integrazione consente di migliorare il processo decisionale aumentando la sua trasparenza.

Nell'Integrated Thinking risulta essenziale valutare insieme i capitali e le performance aziendali al fine di comprendere il procedimento attraverso cui si influenzano a vicenda.

Il rapporto "Integrated Thinking & Strategy State of play report" (2020) riconosce che la relazione tra input, output e performance è circolare: il valore creato influenza l'ambiente esterno, sia positivamente che negativamente, condizionando gli input impiegati dall'organizzazione nel processo di creazione del valore<sup>98</sup>

Le aziende che hanno implementato questo strumento, si trovano in un "viaggio virtuoso, ciclo iterativo" che viene valutato attraverso report che si traducono in continui miglioramenti.

Tale strumento richiede tempo e risorse per essere integrato dall'organizzazione, pertanto, risulta necessaria l'identificazione di driver della creazione di valore multi-capital. Ciò implica l'adozione di processi di gestione capaci di identificare le relazioni che intercorrono tra strategia, governance, performance e prospettive dell'impresa.<sup>99</sup>

Al fine di comprendere il percorso del pensiero integrato come "continuous journey, iterative cycle", l'Integrated Thinking & Strategy Group<sup>100</sup> ha condotto uno studio che ha portato alla redazione del report intitolato "Integrated Thinking: A Virtuous Loop - The business case for a continuous journey towards multi-capital integration", identificando undici aziende<sup>101</sup> che hanno implementato con successo il pensiero integrato. Lo studio ha lo scopo di illustrare come le organizzazioni applicano il pensiero integrato nelle seguenti cinque aree:

- 1) Cultura e purpose: la cultura organizzativa e il purpose aziendale esplicano il motivo dell'esistenza dell'organizzazione all'interno della società e il modo in cui questa svolge le proprie attività.

Il progetto ha esplorato:

- il legame tra lo scopo aziendale e una comprensione olistica del processo di creazione del valore al fine di misurare il grado di consapevolezza delle organizzazioni in merito alla correlazione tra il processo di creazione del valore e il purpose aziendale;

---

<sup>98</sup> [https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2020/01/Integrated-Thinking-and-Strategy-State-of-Play-Report\\_2020.pdf](https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2020/01/Integrated-Thinking-and-Strategy-State-of-Play-Report_2020.pdf)

<sup>99</sup> Integrated Thinking: A Virtuous Loop - The business case for a continuous journey towards multi-capital integration

<sup>100</sup> L'Integrated Thinking & Strategy Group dell'IIRC è composto da oltre 50 organizzazioni in tutto il mondo che si sono riunite per condividere il pensiero sullo sviluppo della strategia multi-capital, imparare dai leader mondiali e co-creare una visione comune del pensiero integrato che possa aiutare a costruire resilienza e che sia adatta al futuro.

<sup>101</sup> Le undici aziende pioniere sono: ABN AMRO; Snam; Royal Schiphol Group; ING; Novo Nordisk; NN Group; Leonardo; Munich Airport; Enel; Generali; Solvay.

- il legame esistente tra la cultura aziendale e il purpose aziendale al fine analizzare le pratiche olistiche delle organizzazioni e la diffusione del purpose aziendale;
  - la misura in cui la cultura organizzativa ha facilitato la diffusione dell'IT all'interno dell'organizzazione.
- 2) Strategia e modello di business: la strategia e il modello di business spiegano le modalità attraverso cui l'organizzazione soddisfa gli interessi degli stakeholders nel breve, medio e lungo periodo.

Il progetto ha preso in considerazione:

- il modo in cui un approccio olistico alla creazione del valore supporta la strategia e il modello di business;
  - come le organizzazioni sviluppano una strategia integrata piuttosto che una strategia di sostenibilità separata;
  - il modo in cui le organizzazioni monitorano le varie tipologie di capitale all'interno della strategia aziendale;
- 3) Governance e rischio<sup>102</sup>: incorporare un approccio olistico al processo di creazione del valore, richiede l'identificazione e la valutazione del rischio di impresa.

Il progetto ha esaminato:

- in che modo il C.d.A., il Management e i diversi Comitati all'interno del board hanno assunto un ruolo nel favorire un passaggio ad un percorso di trasformazione multi-capitale;
  - come una comprensione olistica del processo di creazione del valore influenzi il processo di definizione delle questioni materiali, e quindi, come una comprensione olistica del processo di creazione del valore influenzi l'analisi di materialità;
  - la relazione che insiste tra la gestione del rischio di impresa e il processo di creazione del valore;
- 4) Processi e pratiche<sup>103</sup>: una volta diffuso il pensiero integrato all'interno dell'organizzazione, è richiesto che tale approccio venga poi incorporato nei processi e nelle pratiche aziendali.

Il progetto ha approfondito:

- se le organizzazioni hanno realizzato processi di gestione e piani allo scopo di incorporare il percorso di trasformazione multi-capital;
  - se tali processi di gestione generino una collaborazione interdipartimentale, tendendo a risolvere problematica dei "silos" tra le funzioni aziendali;
  - il modo in cui sono gestiti e valutati i processi di gestione e le pratiche aziendali;
- 5) Gestione delle prestazioni:

Il progetto ha sondato:

- se le organizzazioni dispongono di KPI che monitorano direttamente o indirettamente l'efficacia del processo di trasformazione multi-capital;

---

<sup>102</sup> Integrated Thinking: A Virtuous Loop - The business case for a continuous journey towards multi-capital integration, p. 33.

<sup>103</sup> Integrated Thinking: A Virtuous Loop - The business case for a continuous journey towards multi-capital integration, p. 34.

- se l'adozione di una comprensione olistica del processo di creazione del valore fosse collegata agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs);
- se le organizzazioni hanno implementato degli strumenti allo scopo di promuovere una trasformazione multi-capital nei processi decisionali;

#### ***2.4.2 I Vantaggi derivanti dall'adozione dell'Integrated Thinking***

Lo studio ha lo scopo di fornire una linea guida per le aziende che intendono intraprendere il percorso verso l'IT, seguendo come le imprese pioniere hanno già implementato tale strumento e quali sono i risultati che queste hanno conseguito.

Il pensiero integrato guida ad un processo decisionale integrato e ad attività che considerano la creazione, la conservazione e l'erosione del valore nel breve, medio e lungo periodo.

Tale strumento permette di comprendere come i processi aziendali e le pratiche culturali, aziendali, governative, esecutive e di rendicontazione influenzano i capitali e conducono alla creazione di valore.<sup>104</sup>

I risultati di questo report rilevano quanto sia importante adottare lo strumento del pensiero integrato, i cui benefici sono riconducibili a quattro categorie:

- **Comprensione dei risultati:** attraverso l'adozione dell'Integrated Thinking è possibile comprendere l'impatto dell'organizzazione sui propri stakeholders e in che modo le organizzazioni sono in grado di rispondere più rapidamente alle esigenze dei clienti contribuendo a costruire un miglior engagement. Inoltre, tale strumento permette di creare una collaborazione inter-funzionale promuovendo un approccio olistico nel processo di creazione di valore.
- **Promuovere la cultura aziendale e il purpose aziendale:** con il supporto dell'IT è stato possibile per alcune imprese quali ING stimolare i propri dipendenti dall'alto verso il basso. Inoltre, il pensiero integrato e il reporting integrato sono gli obiettivi che devono essere applicati quando si filtrano le informazioni;<sup>105</sup>
- **Sostenere l'integrazione degli aspetti finanziari e di altro tipo:** l'adozione dell'IT favorisce l'integrazione degli aspetti finanziari e non finanziari del proprio business. Tale strumento supporta e consente l'integrazione delle tematiche ESG all'interno dei processi e delle pratiche aziendali. In tale modo, l'IT consente alle imprese di comprendere l'impatto dei megatrend sulle proprie attività, permettendo di sfruttare le opportunità e tamponare i rischi che derivano dall'ambiente esterno;
- **Miglioramento della trasparenza e della connettività:** attraverso l'adozione dell'IT alcune imprese tra cui Solvay hanno beneficiato di una maggiore connettività tra i reparti, consentendo all'organizzazione di diventare più flessibile e trasparente. Il pensiero integrato si realizza quando l'organizzazione si rende conto che la relazione tra le diverse aree è indispensabile per il successo e ciò garantisce un migliore

<sup>104</sup> Integrated Thinking: A Virtuous Loop - The business case for a continuous journey towards multi-capital integration, pp. 13.

<sup>105</sup> Integrated Thinking: A Virtuous Loop - The business case for a continuous journey towards multi-capital integration, pp. 10.

processo decisionale e una maggiore trasparenza nel modo in cui fornisce le informazioni ai propri stakeholders;<sup>106</sup>

A conclusione, si può stabilire che il pensiero integrato e il reporting integrato sono strumenti complementari e l'adozione di questi consente alle organizzazioni di raggiungere risultati finanziari e non finanziari adottando una logica multi-capital.

Il ciclo costituito dall'Integrated Thinking e dall'Integrated Reporting promuove un approccio più coeso del reporting aziendale, consentendo un'allocatione efficiente del capitale.

L'uso di tali strumenti consentirà di ottenere una certa stabilità finanziaria e agirà da elemento trainante dello sviluppo sostenibile.<sup>107</sup>

---

<sup>106</sup> <https://www.integratedreporting.org/news/case-study-solvays-integrated-thinking-bonds-the-business/>

<sup>107</sup> Il Framework <IR> Internazionale, gennaio 2021, ed. italiana, p. 3

## CAPITOLO 3 L'USO DELL'INTEGRATED THINKING PER LA CREAZIONE DEL VALORE: I CASI ENEL S.P.A. E GENERALI S.P.A.

### 3.1 L'analisi del caso di Enel S.p.A.

La società italiana Enel S.p.A. fa parte del cluster di undici aziende<sup>108</sup> selezionate dall'Integrated Thinking & Strategy Group per redigere il report *“Integrated Thinking: A Virtuous Loop - The business case for a continuous journey towards multi-capital integration”* al fine di analizzare come queste hanno implementato con successo lo strumento dell'Integrated Thinking con il duplice obiettivo di migliorare la reportistica aziendale e di raggiungere il successo sostenibile. Enel S.p.A. ha sviluppato un modello di business che promuove i *“Sustainable Development Goals, SDGs”*, adottando lo strumento dell'IT.

Per il raggiungimento di tali obiettivi, Enel ha sviluppato un sistema di gestione del pensiero integrato ESG che guida l'azienda verso il suo obiettivo di creare valore sostenibile a lungo termine per tutti i suoi stakeholder.<sup>109</sup>

#### 3.1.1 La storia di Enel

L'Enel, acronimo di Ente Nazionale per l'Energia Elettrica fu istituita con la Legge n. 1643 del 6 dicembre 1962 al fine di unificare il sistema elettrico nazionale, fino ad allora frammentato.<sup>110</sup> In base a tale legge all'ENEL è stato devoluto il compito di esercitare sul territorio nazionale le attività di produzione, importazione ed esportazione, trasporto, trasformazione, distribuzione e vendita dell'energia elettrica.<sup>111</sup>

La società elettrica divenne attiva nel 1963 accorpondo gran parte delle aziende che erano presenti nell'attività di produzione e di distribuzione dell'energia.

L'evento del primo shock petrolifero avvenuto il 6 settembre 1973 spinse il Governo a stilare un piano energetico nazionale che ambiva ad utilizzare fonti energetiche alternative come quelle idroelettriche, geotermiche e nucleari<sup>112</sup>. Enel è stata anche pioniere dell'energia rinnovabile, avendo installato una delle più grandi centrali idroelettriche ed essendo stata la prima società a realizzare nel 1981 una centrale solare allacciata alla rete, la prima centrale fotovoltaica e il primo parco eolico in Italia nel 1984.<sup>113</sup>

Nel 1987 in seguito al disastro di Cernobyl e del referendum popolare, Enel fu costretta a chiudere le centrali nucleari, abbandonando tutti i progetti riguardanti l'energia nucleare.

Negli anni successivi, il Governo elaborò un piano energetico nazionale che aveva come obiettivi primari l'efficienza energetica e l'ambiente.

---

<sup>108</sup> Le undici aziende pioniere sono: ABN AMRO; Snam; Royal Schiphol Group; ING; Novo Nordisk; NN Group; Leonardo; Munich Airport; Enel; Generali; Solvay.

<sup>109</sup> <https://www.integratedreporting.org/news/enel-embeds-sustainability-into-its-business-model-via-integrated-thinking/>

<sup>110</sup> <https://investire.biz/analisi-previsioni-ricerche/azioni/enel-origine-storia-sviluppo-societ-energetica-italiana-leader-capitalizzazione-borsa>

<sup>111</sup> [https://www.treccani.it/enciclopedia/enel\\_%28Enciclopedia-Italiana%29/](https://www.treccani.it/enciclopedia/enel_%28Enciclopedia-Italiana%29/)

<sup>112</sup> <https://investire.biz/analisi-previsioni-ricerche/azioni/enel-origine-storia-sviluppo-societ-energetica-italiana-leader-capitalizzazione-borsa>

<sup>113</sup> <https://www.enel.com/it/azienda/chi-siamo/la-nostra-storia>

Nel gennaio del 1991 ci fu la liberalizzazione della produzione di energia elettrica che venne completata otto anni più tardi dal Decreto Bersani che liberalizzò totalmente il mercato elettrico.

Nel 1992 Enel fu trasformata in società per azioni il cui unico azionista era il Ministero del Tesoro e nel 1999 avvenne la quotazione in Borsa.

Nel nuovo millennio l'azienda si è avvicinata al mondo delle tecnologie digitali, nel 2001 avvenne, infatti, l'ideazione e l'installazione del primo contatore intelligente al mondo.

La sostenibilità, la tutela dell'ambiente e l'energia pulita sono diventati gli obiettivi primari dell'azienda e nel 2004 essa fu inclusa nel Dow Jones Sustainability Index.<sup>114</sup>

L'impegno da parte di Enel nella sostenibilità ambientale si è concretizzato nel 2008, con la fondazione di **Enel Green Power** per promuovere la stabile integrazione della sostenibilità nella strategia aziendale, con un approccio volto all'identificazione di fonti di energia non solo rinnovabili ma che siano sostenibili ovvero, in grado di creare valore nel lungo periodo.

Enel è particolarmente sensibile al tema della rivoluzione digitale, costituendo uno dei pilastri della strategia aziendale e del processo di creazione del valore.

Tramite un approccio platform-based, Enel crea nuove tecnologie smart al fine di guidare i clienti ad una trasformazione dell'uso dell'energia nelle abitazioni, nelle industrie e nella mobilità elettrica.<sup>115</sup>

Grazie all'uso delle tecnologie smart e alla digitalizzazione Enel ha ritenuto di poter rendere l'elettricità accessibile a tutti in modo sostenibile contribuendo così alla decarbonizzazione dell'economia.

Nel 2017 è stata fondata **Enel X** che promuove un uso innovativo e tecnologico dell'energia, trasformandola in nuove opportunità di crescita e di progresso.<sup>116</sup>

La *mission* di Enel X è trovare, alimentare e mettere a punto nuove tecnologie e servizi intelligenti e innovativi per aiutare persone, imprese e città di tutto il mondo a utilizzare l'energia in modo sostenibile, creando nuovo valore.<sup>117</sup>

Sono stati individuati quattro macroaree in cui il processo di digitalizzazione può risultare essenziale:

- Città;
- Case;
- Industria;
- Mobilità elettrica;

Enel X prevede quattro soluzioni:

- *e-City* che consente alle città di raggiungere gli SDGs delle Nazioni Unite, aggiornando le infrastrutture, digitalizzando i servizi pubblici al fine di guidare la transizione verso le energie rinnovabili;<sup>118</sup>

---

<sup>114</sup> Il Dow Jones Sustainability Index, nato nel 1999 ha il compito di valutare e compensare le aziende più performanti sulla base di un insieme di criteri ESG. L'indice funziona come benchmark per gli investitori, che integrano le considerazioni legate ai temi della sostenibilità nelle loro decisioni di portafoglio (<https://www.greenplanner.it/2021/01/07/dow-jones-sustainability-index/>)

<sup>112</sup> <https://www.enel.com/it/azienda/chi-siamo/la-nostra-storia>

<sup>116</sup> <https://corporate.enelx.com/it/who-we-are>

<sup>117</sup> <https://corporate.enelx.com/en/who-we-are/mission>

<sup>118</sup> <https://corporate.enelx.com/it/our-offer/smart-city>

- *e-Home* che sostiene lo sviluppo di case intelligenti ed efficienti dal punto di vista energetico, fornendo strumenti quali elettrodomestici, dispositivi di installazione e manutenzione o servizi quali la fornitura di energia rinnovabile e ricarica intelligente per la casa, che permettono il risparmio di energia e di denaro;<sup>119</sup>
- *e-Industries* che offre una serie di prodotti e servizi ai clienti per garantire loro innovazione e sicurezza, per ridurre i consumi energetici e l'impatto ambientale dell'attività aziendale e per migliorare l'efficienza dei processi produttivi;
- *e-Mobility* che promuove l'utilizzo della mobilità elettrica, impegnandosi a realizzare infrastrutture di ricarica pubbliche e private.

### 3.1.2 La Governance di Enel

Il modello di governance di Enel è conforme ai principi contenuti nel Codice italiano di Corporate Governance, ed è inoltre ispirato alle *best practices* internazionali.

Il sistema di governo societario adottato da parte di Enel è orientato all'obiettivo di successo sostenibile, dato che mira alla creazione di valore di lungo periodo per gli azionisti, consapevole dell'impatto dell'attività aziendale sotto il profilo ambientale e sociale e della necessità di considerare nello svolgimento delle proprie attività gli stakeholder rilevanti.<sup>120</sup>

Enel si impegna ad assicurare un rapporto costante, fondato sui principi della correttezza e della trasparenza, con la generalità degli stakeholder al fine di accrescere il livello di comprensione sulle attività svolte dalla società e dal gruppo.

Le informazioni fornite ai portatori di interesse dalle strutture organizzative rispondono ai principi di veridicità, chiarezza, coerenza, completezza e simmetria informativa.

Il sistema di Corporate Governance, adottato da Enel, monitora l'integrazione della sostenibilità nelle strategie aziendali tramite diverse fasi:

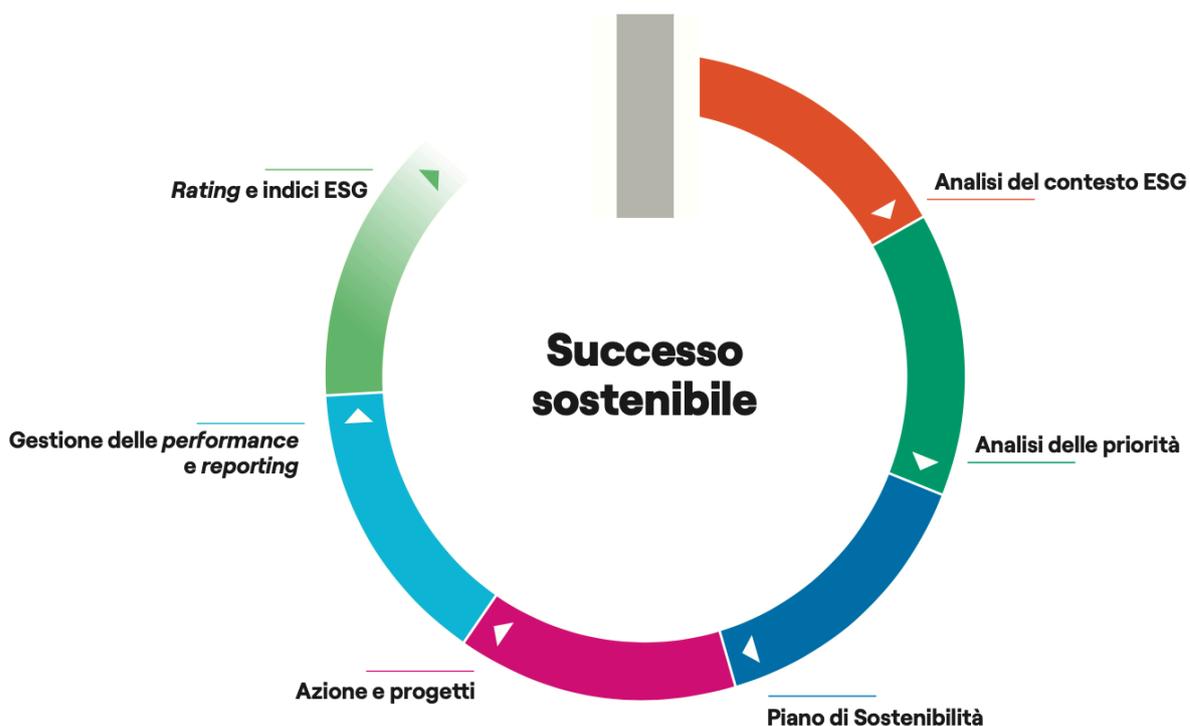
- analisi del contesto di sostenibilità;
- identificazione delle priorità per l'azienda e per gli stakeholders;
- pianificazione della sostenibilità;
- realizzazione di specifiche azioni a sostegno del business model sostenibile;
- reporting di sostenibilità e della gestione delle relative performance;
- esame dei rating e degli indici ESG (Environmental, Social e Governance)<sup>121</sup>

<sup>119</sup> <https://corporate.enelx.com/it/our-offer/smart-home>

<sup>120</sup> Bilancio di sostenibilità Enel 2021 pp,300.

<sup>121</sup> Relazione sul governo societario Enel 2021, ed. italiana, p. 29.

**Figura 9: Enel: Fasi integrazione sostenibilità nelle strategie aziendali**



Fonte: relazione sul governo societario Enel 2021, ed. italiana, p. 29

Le tematiche della sostenibilità sono adeguatamente tenute in considerazione in tutti i processi decisionali aziendali più importanti attraverso la definizione di obiettivi e responsabilità in capo ai principali organi del governo societario.

Il modello di governance di Enel identifica ruoli e responsabilità per le diverse strutture organizzative e prevede un adeguato scambio di flussi informativi ai fini di garantirne l'efficacia.

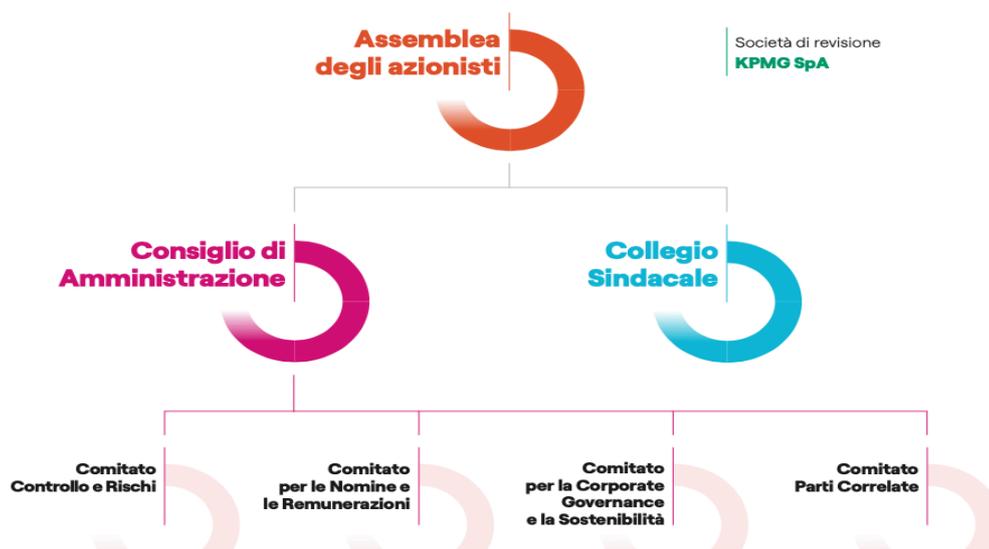
Il consiglio di amministrazione svolge un ruolo centrale nella governance aziendale, essendo titolare dei poteri riguardanti indirizzi strategici, organizzativi e di controllo, al fine di perseguire il successo sostenibile.

Il C.d.A. ha istituito nel proprio ambito quattro comitati:

- Comitato per le nomine e per le remunerazioni;
- Comitato controllo e rischi;
- Comitato per la corporate governance e sostenibilità;
- Comitato parti correlate.<sup>122</sup>

<sup>122</sup> <https://www.enel.com/it/investitori/governance/comitati>

Figura 10: Enel: Organizzazione della società <sup>123</sup>



Fonte: Relazione finanziaria annuale consolidata 2021 Enel, p. 44.

Il Comitato per le nomine e le remunerazioni ha il ruolo di supportare, con un'adeguata attività istruttoria, le valutazioni e le decisioni del consiglio di amministrazione in merito alla dimensione e alla composizione del consiglio stesso, e alla remunerazione degli amministratori e dei dirigenti con responsabilità strategiche.<sup>124</sup> È prevista in ordine alla politica di remunerazione per il 2021 che una parte della remunerazione variabile, sia di breve che di lungo periodo, sia legata al raggiungimento di obiettivi sostenibili.

Il Comitato controllo e rischi ha il ruolo di coadiuvare il C.d.A., con un'adeguata attività istruttoria, nelle valutazioni e decisioni del consiglio riguardanti il sistema di controllo interno e gestione rischi. Tale organo verifica l'idoneità delle relazioni periodiche finanziarie e non finanziarie. Monitora l'impatto dell'attività aziendale coordinandosi con il Comitato per la corporate governance e la sostenibilità per la rendicontazione periodica di carattere non finanziario.

Il Comitato per la corporate governance e la sostenibilità ha il ruolo di assistere il consiglio di amministrazione nelle decisioni e valutazioni relative alla corporate governance della società e alla sostenibilità. Ha il ruolo di vigilare sulle tematiche sostenibili connesse all'esercizio dell'attività d'impresa e sulla comunicazione dell'organizzazione con gli stakeholder. Ha il compito di valutare le modalità di attuazione della politica di sostenibilità e di esaminare le linee guide dal piano di sostenibilità e la matrice di materialità che definisce i temi prioritari per gli stakeholder.<sup>125</sup>

Infine, il Comitato parti correlate ha il ruolo di formulare appositi pareri sull'interesse di Enel allo svolgimento di operazioni con parte correlate, esprimendo un giudizio in merito alla convenienza e correttezza dell'operazione.

<sup>123</sup> Relazione finanziaria annuale consolidata 2021 Enel, p. 44.

<sup>124</sup> Relazione sul governo societario Enel 2021, ed. italiana, p. 64.

<sup>125</sup> Relazione sul governo societario Enel 2021, ed. italiana, p. 67.

### 3.1.3 L'approccio strategico di Enel

Enel, sin dal 2015, ha posto al centro della propria strategia aziendale un approccio integrato alla sostenibilità. In linea con il posizionamento Open Power, Enel ha posto la sostenibilità ambientale, sociale ed economica al centro della cultura aziendale e ha implementato un sistema di gestione dello sviluppo sostenibile basato sulla condivisione della creazione del valore sia all'interno che all'esterno dell'azienda.

L'ascolto crescente di tutti gli stakeholder ha permesso l'intercettazione di tutte le loro esigenze e priorità e ha reso consapevole l'organizzazione dell'impatto dell'attività aziendale sull'ecosistema in cui essa opera.

L'obiettivo primario della strategia aziendale è costruire una società più equa e inclusiva lungo l'intera catena del valore.<sup>126</sup>

La strategia di Enel ha condotto l'azienda a partecipare al Global Compact delle Nazioni Unite e al raggiungimento di tutti i 17 gli obiettivi dello sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite.

In particolare, la creazione del valore è guidata da quattro dei 17 Sustainable Development Goals (SDGs) riguardanti:

- Energia pulita e accessibile (SDGs n. 7).
- Imprese, innovazione ed infrastrutture (SDGs n. 9).
- Città e comunità sostenibili (SDGs n. 11).
- Lotta al cambiamento climatico (SDGs n. 13).

Figura 11: Gli SDG che guidano processo di creazione del valore di Enel<sup>127</sup>



Fonte: <https://www.enel.com/it/investitori/sostenibilita/strategia-progresso-sostenibile/piano-sostenibilita>

<sup>126</sup> Bilancio di sostenibilità Enel 2021, pp. 40

<sup>127</sup> <https://www.enel.com/it/investitori/sostenibilita/strategia-progresso-sostenibile/piano-sostenibilita>

Si definisce, pertanto, il Piano di sostenibilità declinato in obiettivi di breve, medio e lungo periodo, con l'obiettivo di rendere trasparente e verificabile il percorso verso il progresso sostenibile.

Il Piano di sostenibilità 2022-2024 si articola in sei macroaree che sono tra loro interconnesse:

1. Net-Zero Ambition;
2. Elettrificazione;
3. Persone;
4. Natura;
5. Acceleratori della crescita;
6. Fondamenta.<sup>128</sup>

Si esaminano ora le sei macroaree sopraelencate:

- 1) Net-Zero Ambition: Enel ha deciso di anticipare di dieci anni, dal 2050 al 2040, l'impegno di diventare un'azienda ad emissione zero sia per le emissioni dirette che indirette.
- 2) Elettrificazione: l'azienda ha deciso di incrementare l'impegno dell'elettrificazione degli usi; tale approccio vede le persone motori del cambiamento. Le azioni strategiche sono coadiuvate dalla più grande piattaforma di gestione della base clienti e avranno come risultato la creazione del valore per i clienti nel 2030 attraverso una riduzione della spesa energetica e della loro "carbon footprint".<sup>129</sup>

Le principali linee di azione riguarderanno:

- il potenziamento delle reti e delle infrastrutture;
  - l'accompagnamento dei clienti.
- 3) Persone: al centro della strategia aziendale vi è l'impegno dell'organizzazione a garantire una qualità sostenibile delle relazioni con gli stakeholder. Enel promuove la riqualificazione e il potenziamento delle professionalità delle persone, attraverso programmi di *upskilling* e *reskilling*. I primi si caratterizzano sul miglioramento delle capacità già esistenti, allo scopo di adattarsi alla rapidità di cambiamento del mutevole contesto economico dettato dalla velocità di innovazione dei processi. I secondi mirano allo sviluppo di nuove competenze professionali che permettono la riallocazione del personale attraverso la sostituzione di lavori ormai obsoleti in nuove figure lavorative. Notevole è l'impegno di Enel nei confronti dei dipendenti a costruire un ambiente lavorativo inclusivo e capace di valorizzare le diversità e le unicità. Enel si impegna a trovare soluzioni innovative che garantiscano condizioni di uguaglianza e inclusione.

Enel ha confermato l'impegno nel periodo 2015-2030 a sviluppare progetti per:

- garantire un'istruzione di qualità, equa e inclusiva (SDGs 4);
- offrire accesso a energia economica, affidabile, sostenibile e moderna (SDGs 7);
- promuovere la crescita economica, duratura, inclusiva e sostenibile (SDGs 8).

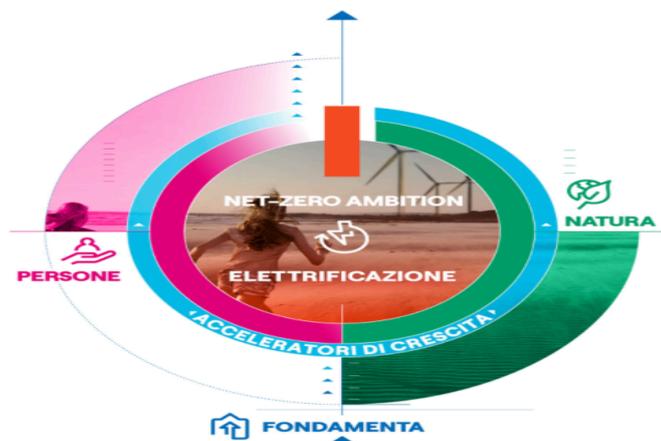
---

<sup>128</sup> <https://www.enel.com/content/dam/enel-com/documenti/investitori/sostenibilita/2021/piano-sostenibilita-2022-2024.pdf>

<sup>129</sup> Bilancio di sostenibilità Enel 2021, pp. 42

- 4) Natura: la sostenibilità ambientale si traduce nella conservazione e preservazione della natura attraverso la riduzione e mitigazione dei potenziali effetti negativi sul pianeta.
- 5) Acceleratori della crescita: L'innovazione, l'economia circolare e la digitalizzazione sono pilastri essenziali della strategia aziendale e accelerano il percorso verso il progresso sostenibile. All'interno dell'organizzazione si è diffusa tra le funzioni aziendali la cultura dell'*innovability* al fine di garantire la sopravvivenza dell'azienda nel lungo periodo. Un altro obiettivo di Enel di ridurre il consumo di risorse lungo l'intera catena del valore, ciò richiede lo sviluppo e l'adozione di modelli di business circolari e di nuove piattaforme di condivisione.<sup>130</sup>
- 6) Fondamenta: alla base della strategia di Enel vi è l'impegno a rispettare i diritti umani lungo l'intera catena del valore, tale processo è garantito dal sistema di due diligence sui diritti umani.

**Figura 12: Piano di sostenibilità Enel 2022-2024<sup>131</sup>**



Fonte : <https://www.enel.com/it/investitori/sostenibilita/strategia-progresso-sostenibile/piano-sostenibilita>

### 3.1.4 L'Integrated Thinking di Enel

L'*Integrated Thinking* consiste nella considerazione attiva delle relazioni fra le unità operative e le unità funzionali di un'organizzazione, e dei capitali che l'organizzazione utilizza e influenza: input, output e performance.<sup>132</sup>

<sup>130</sup> Bilancio di sostenibilità Enel 2021, p. 44.

<sup>131</sup> <https://www.enel.com/it/investitori/sostenibilita/strategia-progresso-sostenibile/piano-sostenibilita>

<sup>132</sup> Il Framework <IR> Internazionale, gennaio 2021, ed. italiana, p. 3.

Tale strumento viene incorporato all'interno dell'organizzazione, al fine di collegare la strategia, la governance, le prestazioni e le prospettive dell'organizzazione.

Il pensiero integrato viene utilizzato per migliorare il processo decisionale, la responsabilità e la comunicazione.

Quanto più l'IT è incorporato nelle attività aziendali tanta maggiore sarà la connettività dei flussi informativi nell'analisi del report integrato e nel processo decisionale.

Enel ha sviluppato un modello di business che promuove gli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite attraverso l'adozione dell'Integrated Thinking.

Allo scopo di incorporare lo sviluppo sostenibile nel modello di business di Enel, all'interno dell'organizzazione vi è stato un forte cambiamento culturale che ha avuto un ruolo essenziale nella creazione di un modello di business integrato.

L'azienda ha identificato la necessità di cambiare l'approccio alla creazione del valore sin dal 2012, rendendosi conto di dover aumentare la connettività tra il modello di business e la sostenibilità, al fine di soddisfare le esigenze degli stakeholders.<sup>133</sup>

Allo scopo di raggiungere questi obiettivi l'impresa adottò l'Integrated Thinking per creare un approccio olistico al processo di creazione di valore.

Nel 2014, Enel ha trasformato le sue attività aziendali, utilizzando le sfide ESG come pilastro del processo di valutazione interno ed esterno, l'organizzazione ha integrato le tematiche ESG in tutte le operazioni aziendali, facendo sì che questi elementi divenissero essenziali nello svolgimento dell'attività d'impresa.

Nel 2014 avvenne un forte cambiamento nella cultura e motivazione dei dipendenti che ha modificato l'intero approccio aziendale applicando, il pensiero integrato in tutte le aree e reparti dell'azienda.

Tale rivoluzione della cultura organizzativa ha giocato un ruolo fondamentale nella capacità dell'organizzazione di ottenere la piena integrazione della sostenibilità nel modello di business, attraverso una cultura organizzativa promotrice della sostenibilità, sviluppando una migliore comprensione del processo di creazione del valore.

Allo scopo di creare valore sostenibile nel lungo termine, Enel ha implementato all'interno dell'organizzazione un sistema di gestione del pensiero integrato ESG, tale sistema prevede quattro fasi:

- Valutazione delle sfide ambientali, sociali, di governance ed economiche che l'impresa deve affrontare
- Analisi di materialità dei temi sostenibili al fine di identificare le priorità dell'organizzazione
- Consultazione con gli stakeholders al fine di identificare potenziali scostamenti tra le priorità dell'organizzazione e le aspettative degli stakeholder
- Obiettivi e traguardi specifici che dimostrino l'impegno di Enel agli SDGs, basati sulle priorità da includere nel piano di sostenibilità.<sup>134</sup>

---

<sup>133</sup> Integrated thinking in action: A spotlight on Enel, p .5

<sup>134</sup> Integrated thinking in action: A spotlight on Enel, p .8

La strategia di Enel, incentrata sul suo purpose: “*Open power per un futuro migliore*”, consente la creazione di valore a lungo termine per tutti gli stakeholders.

L’obiettivo dell’organizzazione è gestire la transizione energetica attraverso la decarbonizzazione e l’elettrificazione e per fare ciò sono necessari infrastrutture, ecosistemi e piattaforme.

La traduzione del purpose aziendale in strategia è legata alla capacità di raggiungere obiettivi di sviluppo sostenibili specifici come:

- Energia pulita e accessibile (SDGs n. 7).
- Imprese, innovazione ed infrastrutture (SDGs n. 9).
- Città e comunità sostenibili (SDGs n. 11).
- Lotta al cambiamento climatico (SDGs n13).<sup>135</sup>

Un esempio pratico di come l’Integrated Thinking aiuti l’azienda a implementare la propria strategia è rappresentato da Futur-e, Enel ha l’obiettivo di convertire l’utenza delle proprie centrali termoelettriche a nuove forme di fruizione.

Per raggiungere tale obiettivo Enel instaura dialoghi aperti con i propri stakeholder attraverso piattaforme che raccolgono le idee e le aspettative dei soggetti coinvolti nell’attività aziendale e solo dopo lo svolgimento di tale processo l’organizzazione decide sull’uso dei nuovi impianti.<sup>136</sup>

Enel successivamente promuove programmi di riqualificazione professionale e miglioramento delle competenze dei dipendenti, data l’importanza che riveste la centralità delle persone e l’adattamento delle competenze nel processo di transizione energetica.

Il raggiungimento dell’obiettivo della transizione energetica è possibile solo attraverso l’analisi della materialità e il coinvolgimento continuo e diretto degli stakeholders.

L’IT ha aiutato Enel a integrare la sostenibilità nella strategia aziendale e nelle sue operazioni attraverso un approccio integrato all’innovazione.

Un approccio olistico al processo di creazione del valore ha permesso di integrare l’innovazione in modo trasversale tra le diverse funzioni e dipartimenti, di conseguenza, l’organizzazione è in grado di affrontare e sfruttare meglio i rischi e le opportunità poste dall’ambiente esterno.

### ***3.1.5 Il modello di creazione del valore di Enel***

Enel nel 2021 ha sviluppato un nuovo modello per misurare il valore creato per tutti gli stakeholder con i quali l’organizzazione interagisce, considerando, gli investitori, i distributori, i fornitori, i clienti ma anche i dipendenti, i partner e le comunità sulla quali impattano le attività aziendali.

---

<sup>135</sup> <https://www.enel.com/it/investitori/sostenibilita/strategia-progresso-sostenibile/piano-sostenibilita>

<sup>136</sup> Integrated thinking in action: A spotlight on Enel, pp 11.

È stato introdotto il modello “ENEL STAKECAP<sup>TM</sup>” che si ispira ai principi dello “Stakeholder Capitalism<sup>137</sup>”, elaborato da R. E. Freeman ed esposto nel testo “Strategic Management: A Stakeholder Approach”.<sup>138</sup>

Tale approccio va oltre gli obiettivi di redditività e degli indicatori finanziari tradizionali considerando, infatti, gli impatti ambientali e sociali, adottando un set di indicatori che integrino sostenibilità e finanza e rispondendo alle esigenze dei diversi portatori di interesse.

Tale integrazione risulta ormai imprescindibile: qualsiasi misurazione della creazione di valore deve prendere in esame l’insieme di stakeholder coinvolti dall’attività aziendale.

Tale modello si fonda su cinque pilastri che sono basati sulla definizione del concetto di qualità, definita come: “la capacità di un’azienda di pianificare e seguire una strategia sostenibile che tenga conto degli interessi di tutti gli stakeholder, includendo nella propria strategia i principali fattori di valore per ogni stakeholder”.<sup>139</sup>

**Figura 13: Modello ENEL STAKECAP<sup>TM</sup>**<sup>140</sup>



Fonte: <https://integratedreporting2021.enel.com/it/linea-temporale/evidenza/stakeholder-capitalism>

Gli altri quattro pilastri (oltre la qualità) sono:

- Creazione di valore;
- Distribuzione del valore;
- Strategia di sviluppo;
- Comunicazione.

Il valore creato è il risultato economico sostenibile generato da un’azienda ed è disponibile sia per la distribuzione del valore, sia per la crescita futura. I fornitori, i clienti, i partner sono beneficiari indiretti del

<sup>137</sup> Lo “Stakeholder Capitalism” ha l’obiettivo di coinvolgere tutte le parti interessate dall’attività di un’azienda, guardando la sostenibilità in un’ottica di creazione di valore condiviso.

<sup>138</sup> <https://www.enel.com/it/media/word-from/news/2022/05/evoluzione-stakeholder-capitalism>

<sup>139</sup> <https://www.enel.com/it/azienda/storie/articles/2022/06/enel-stakecap-misurare-valore-stakeholder>

<sup>140</sup> <https://integratedreporting2021.enel.com/it/linea-temporale/evidenza/stakeholder-capitalism>

valore creato, in quanto ricevono benefici attraverso un'interazione con l'organizzazione attraverso servizi, prodotti e partnership.

Il valore distribuito è la parte del valore creato che viene distribuita in modo equo ai beneficiari diretti e i portatori di interessi, identificati come beneficiari diretti sono i dipendenti, gli azionisti, i detentori di titoli di debito e le comunità.

Dalla differenza tra il valore creato e il valore distribuito si ottiene il valore trattenuto utilizzato da Enel per sostenere la futura creazione di valore sostenibile.

Il valore trattenuto permette all'organizzazione di ottenere le risorse necessarie per una strategia di sviluppo da attuare attraverso investimenti e operazioni di acquisizione. Il piano di investimenti deve essere realizzato con lo scopo di raggiungere obiettivi sostenibili a vantaggio dell'organizzazione e degli stakeholder.<sup>141</sup>

Il quarto pilastro è costituito dalla strategia di comunicazione che permette un'interazione costante con gli stakeholder, presentando i risultati raggiunti, i progressi, il valore creato e distribuito per tutti i portatori di interesse e i piani per il futuro. La comunicazione deve essere specifica per ogni portatore di interesse e tale tipologia di rendicontazione combina le tematiche finanziarie e sostenibili.

Secondo il modello *ENEL STAKECAP*<sup>®</sup>, nel 2021, il valore creato per tutti gli stakeholder ammontava a 23,1 miliardi di euro e circa il 70% del valore creato è stato distribuito agli stakeholder per un ammontare pari a 16,1 miliardi di euro.

Il valore trattenuto è stato di 7 miliardi di euro, ovvero circa il 30% del valore creato; tale ammontare è stato impiegato per finanziare la crescita e lo sviluppo attraverso investimenti incentrati su nuovi impianti da fonti rinnovabili e reti di distribuzione, in linea con la Tassonomia Europea e gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite.

Nel 2021 Enel ha raggiunto gli obiettivi prefissati in modo sostenibile e responsabile e non solo ha distribuito risorse finanziarie ai propri stakeholder ma ha raggiunto al contempo gli obiettivi ambientali e sociali, garantendo un significativo livello di responsabilità e social responsibility.<sup>142</sup>

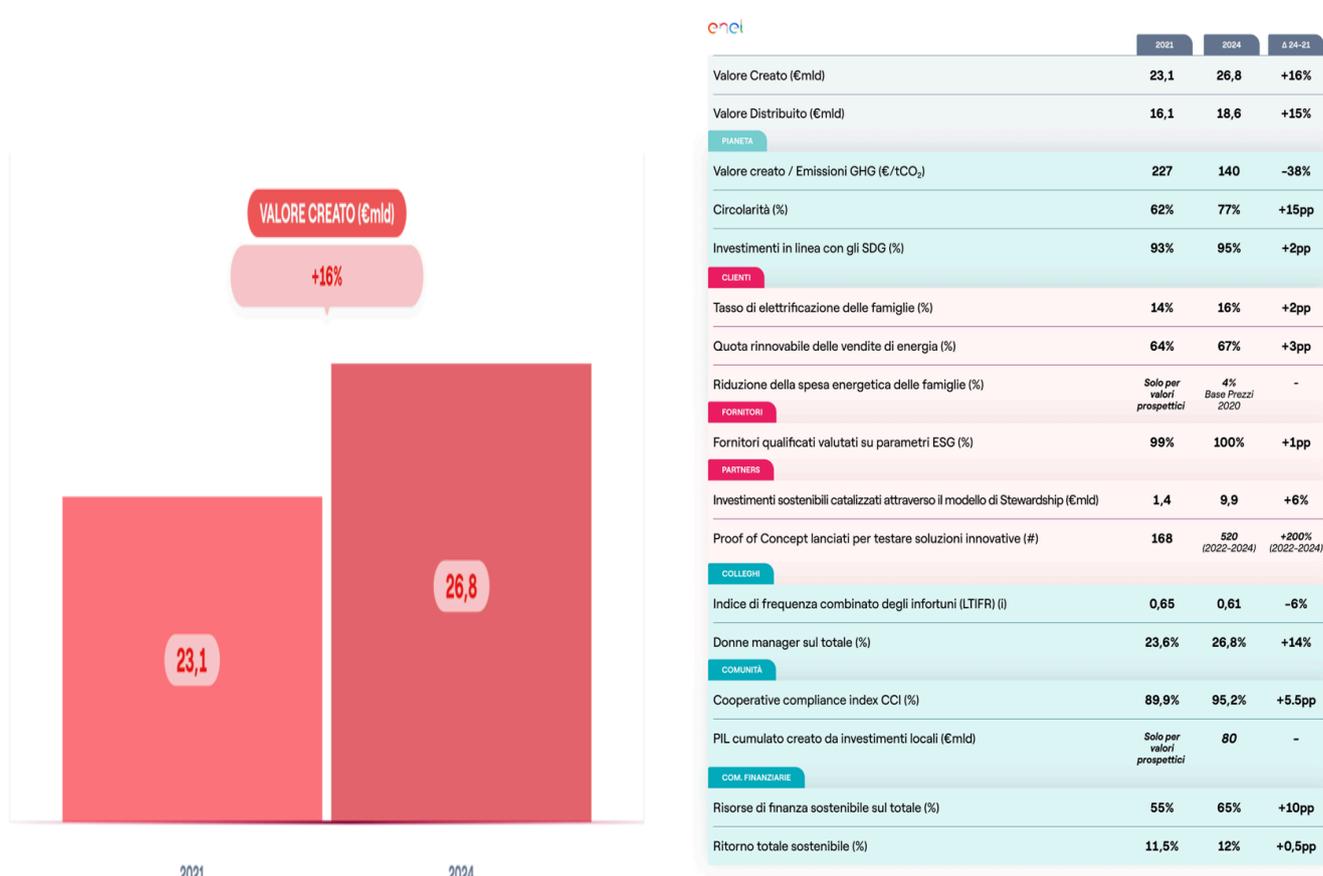
Secondo il modello *ENEL STAKECAP*<sup>®</sup>, Enel prevede di raggiungere nel 2024 un aumento del valore creato pari a 26,8 miliardi di euro, con un aumento nel periodo 2021-2024 del 16% circa. Nel 2024 il valore distribuito sarà uguale a 18,6 miliardi di euro, invece, il valore trattenuto dovrebbe salire a 8,2 miliardi di euro.

---

<sup>141</sup> <https://integratedreporting2021.enel.com/it/linea-temporale/evidenza/stakeholder-capitalism>

<sup>142</sup> <https://www.enel.com/it/azienda/storie/articles/2022/06/enel-stakecap-misurare-valore-stakeholder>

**Figura 14: Modello ENEL STAKECAP<sup>TM</sup> a confronto nel 2021 e nel 2024<sup>143</sup>**



Enel prevede di aumentare, grazie alla strategia sostenibile di lungo periodo, il valore creato dall'organizzazione di circa il 60% nel periodo 2021-2030, il valore distribuito di circa il 40% e il valore trattenuto si stima possa raddoppiare nel 2030.

Per merito degli investimenti realizzati e delle nuove opportunità di lavoro, Enel parteciperà al progresso economico e sociale delle comunità con cui questa interagisce.

A beneficiare del piano di investimenti saranno anche i partner che diventeranno membri proattivi di un ambiente impegnato nell'elettrificazione e nella decarbonizzazione.

L'aumento del valore trattenuto consentirà all'organizzazione di investire nello sviluppo e nella crescita futura, permettendo di anticipare di dieci anni dal 2050 al 2040 l'impegno "Net-Zero".

### 3.2 Analisi del caso di Generali S.p.A.

La società italiana Generali S.p.A. fa anch'essa parte del cluster di undici aziende<sup>144</sup> selezionate dall'Integrated Thinking & Strategy Group per redigere il report "Integrated Thinking: A Virtuous Loop - The business case for a continuous journey towards multi-capital integration" al fine di analizzare come tali aziende hanno implementato con successo lo strumento dell'Integrated Thinking con il duplice obiettivo di migliorare la reportistica aziendale e di raggiungere il successo sostenibile.

<sup>143</sup> <https://integratedreporting2021.enel.com/it/linea-temporale/futuro/stakeholder-capitalism>

<sup>144</sup> Le undici aziende pioniere sono: ABN AMRO; Snam; Royal Schiphol Group; ING; Novo Nordisk; NN Group; Leonardo; Munich Airport; Enel; Generali; Solvay.

Generali è uno dei maggiori fornitori di assicurazioni a livello mondiale e offre servizi di assicurazione alla vita, sulla salute, contro danni e soluzioni di asset management per clienti terzi istituzionali e retail.<sup>145</sup>

L'organizzazione offre servizi che rispettano le tematiche sociali e ambientali, incorporando lo strumento dell'Integrated Thinking al fine di integrare le tematiche ESG all'interno dei processi e delle pratiche aziendali. L'adozione dell'IT ha avuto un impatto fondamentale sull'organizzazione e, infatti, permette di monitorare l'impatto dei megatrend sull'attività aziendale, consentendo di sfruttare le opportunità e di tamponare i rischi derivanti dal contesto economico.<sup>146</sup>

Il successo del pensiero integrato all'interno dell'organizzazione è dovuto al coinvolgimento attivo e continuo degli stakeholder nei processi decisionali, allo scopo di sviluppare la strategia aziendale.

Il gruppo ha integrato la sostenibilità nell'organizzazione, in modo trasversale in tutte le attività aziendali, al fine di creare valore a lungo termine per tutti gli stakeholder e costruire una società più equa e resiliente.<sup>147</sup>

### **3.2.1 La storia di Generali**

La compagnia assicurativa Generali fu costituita a Trieste il 26 dicembre 1831 come “*Assicurazioni Generali Austro-Italiche*” da Giuseppe Lazzaro Morpurgo. La compagnia si occupava di tutti i settori assicurativi: trasporti, vita, incendio, grandine e marittimo.

Nel primo decennio la compagnia si espanse in tutti gli stati italiani, e nel 1848 la società cambiò il nome della compagnia e divenne “*Assicurazioni Generali*” in seguito ai moti risorgimentali. Nel 1857 avvenne la quotazione della società nella Borsa di Trieste.<sup>148</sup>

L'evento dell'Unità d'Italia nel 1861 rappresentò un punto di svolta per l'organizzazione in quanto divenne la compagnia assicurativa di tutto il Regno.

Negli anni successivi avvenne l'espansione dell'organizzazione oltre confine e tale campagna internazionale proseguì al termine della Prima Guerra Mondiale.

Negli anni '30 avvenne l'acquisizione di Alleanza Assicurazioni e negli anni successivi lo sviluppo industriale e commerciale comportò la nascita di nuove tipologie di rischi. Pertanto, si rendeva necessario un adeguamento del settore assicurativo al mutato contesto economico. Generali fu la prima compagnia assicurativa a coprire nel 1962 una piattaforma di lancio italiana, dei divenendo così uno dei primi assicuratori ad operare nel campo dei rischi spaziali.

Negli anni '70 Generali rafforzò i propri asset investendo nel settore agricolo e immobiliare e raddoppiando il valore degli assets.

---

<sup>145</sup> <https://www.integratedreporting.org/news/generali-safeguards-its-sustainable-strategy-with-integrated-thinking/>

<sup>146</sup> Integrated thinking in action: A spotlight on Generali

<sup>147</sup> <https://www.generalis.com/it/who-we-are/history>

<sup>148</sup> <https://investire.biz/analisi-previsioni-ricerche/azioni/assicurazioni-generalis-origine-storia-sviluppo-gruppo-assicurativo-numero-uno-italia-leone-di-trieste>

Negli anni '80 l'organizzazione investì molto nella tecnologia e nel 1985 fu realizzata una rete telematica che permetteva la comunicazione tra tutte le agenzie italiane. In questi anni si concretizzò la ristrutturazione dell'azienda che aumentò il livello di efficienza e trasparenza.<sup>149</sup>

Nel 1998 fu fondata **Banca Generali** per offrire ai clienti della compagnia assicurativa servizi bancari innovativi sfruttando l'estensione delle reti di vendita delle agenzie.

L'evento della crisi dei mutui *subprime* non ebbe un impatto eccessivamente negativo sull'organizzazione talché Generali rimase una delle compagnie maggiormente capitalizzate al mondo.

Nell'ultimo decennio è stata promossa e integrata la sostenibilità all'interno della cultura organizzativa. Nel 2018 Generali per rendere il proprio business più sostenibile, ha sostenuto investimenti sostenibili con l'obiettivo di aumentare l'offerta di servizi per favorire una transizione verso una società resiliente e sostenibile.

Nel 2019 è stata promossa la cultura della responsabilità attraverso "*l'empowerment*" al fine di supportare nuovi obiettivi strategici volti alla creazione di valore sostenibile.<sup>150</sup>

Ad oggi, Assicurazioni Generali è la prima compagnia assicurativa in Italia, ed è conosciuta come "*Gruppo Generali*", in quanto si tratta di un gruppo finanziario formato da: Generali Italia, Alleanza Assicurazioni, Europ Assistance, Genertel, Genertellife, Jeniot e DAS.

### 3.2.2 La Governance di Generali

Il modello di governance di Generali è quello tradizionale. Tale sistema è conforme ai principi enunciati dal codice di Corporate Governance e alle *best practices* internazionali.

L'obiettivo primario del governo societario di Generali è condurre la società al raggiungimento del successo sostenibile, ossia la creazione di valore a lungo termine per gli stakeholder, avendo in considerazione le esigenze e gli interessi degli stakeholder rilevanti per la società.<sup>151</sup>

Il modello di governance di Generali definisce una struttura organizzativa tripartita che prevede:

- l'Assemblea dei Soci che rappresenta la volontà degli azionisti;
- il Consiglio di Amministrazione (o C.d.A.) che svolge un ruolo primario nella governance aziendale, si occupa dell'approvazione del piano strategico definito dal management e stabilisce l'assetto organizzativo;
- il Collegio Sindacale a cui è affidata la vigilanza dello statuto e della legge e una funzione di controllo di gestione.<sup>152</sup>

La revisione legale dei conti è invece affidata ad una società di revisione esterna.

---

<sup>149</sup> <https://www.generali.com/it/who-we-are/history/interactive-timeline#6%20periodo>

<sup>150</sup> <https://www.generali.com/it/who-we-are/history/interactive-timeline#7%20periodo>

<sup>151</sup> Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari Generali 2022

<sup>152</sup> <https://www.generali.com/it/governance/corporate-governance-system>

**Figura 15: Modello di governance di Generali<sup>153</sup>**



Fonte : <https://www.generali.com/it/our-responsibilities/responsible-business/governance-management>

Il Consiglio di Amministrazione ha istituito nel suo ambito sei Comitati, con compiti consultivi, propositivi e istruttori rispetto alle decisioni del C.d.A. (cfr. Figura 15), che sono i seguenti:

- Comitato controllo e rischi;
- Comitato per le Operazioni con Parti Correlate;
- Comitato per le Nomine e la Corporate Governance;
- Comitato per le Remunerazioni e le Risorse umane;
- Comitato per l'Innovazione e Sostenibilità sociale e ambientale;
- Comitato per gli investimenti.<sup>154</sup>

In dettaglio:

il Comitato controllo e rischi assiste il C.d.A. nella definizione delle linee di indirizzo del sistema di controlli interni e gestione rischi, svolge verifiche periodiche per controllare l'adeguatezza e il relativo funzionamento

<sup>153</sup> <https://www.generali.com/it/our-responsibilities/responsible-business/governance-management>

<sup>154</sup> <https://www.generali.com/it/governance/committees>

del “*Sistema di controllo interno e gestione rischi-SCRIGR*” e ha il compito di identificare, valutare e gestire i principali rischi aziendali.<sup>155</sup>

Il Comitato per le Operazioni con Parti Correlate ha il ruolo di proporre pareri in merito all’interesse della società a svolgere operazioni con parti correlate e sulla convenienza e correttezza delle relative condizioni.

Il Comitato per le Nomine e la Corporate Governance è investito di funzioni consultive, propositive e istruttorie nei confronti del C.d.A. in tema di nomine e di governo societario. Il Comitato ha altresì il ruolo di definire e revisionare le regole del governo societario e di assistere il Consiglio esprimendo pareri sulla composizione qualitativa e quantitativa ottimale del Consiglio e dei Comitati.<sup>156</sup>

Il Comitato per le Remunerazioni e le Risorse umane assume funzioni consultive, propositive e istruttorie nei confronti del Consiglio di Amministrazione in materia di remunerazioni e sviluppo delle risorse umane. Il Comitato provvede a fornire pareri non vincolanti sulla definizione di politiche di remunerazione degli amministratori e dei dirigenti con responsabilità strategiche<sup>157</sup>. Inoltre, fornisce pareri sulla fissazione di obiettivi di performance, includendo le tematiche ESG. È infatti previsto che una parte della remunerazione variabile sia legata al raggiungimento di obiettivi sostenibili.

Il Comitato per l’Innovazione e Sostenibilità sociale e ambientale svolge funzioni consultive, istruttorie e propositive nei confronti del Consiglio riguardo l’innovazione tecnologica, la sostenibilità sociale e ambientale. L’organo coadiuva il Consiglio nelle decisioni attinenti all’innovazione digitale, agli investimenti destinati alla sostenibilità e all’individuazione delle tecnologie.

Il comitato fornisce anche pareri sulle decisioni inerenti alla dichiarazione non finanziaria ed è chiamato a integrare le tematiche sostenibili all’interno della strategia aziendale al fine di perseguire il successo sostenibile generando valore nel lungo termine.<sup>158</sup>

Il Comitato per gli investimenti supporta il Consiglio di Amministrazione in materia di investimenti e nella valutazione delle tematiche strategiche inerenti agli investimenti come la “*strategic asset allocation*” e “*l’asset liability management*”, svolgendo attività di supporto monitorando le operazioni di investimento nel rispetto dei limiti di capitale definiti nella fase di pianificazione strategica.

### **3.2.3 L’approccio strategico di Generali**

Generali deve affrontare il mutato contesto economico, monitorando i rischi e le opportunità che emergono dall’ambiente esterno per il Gruppo e per gli stakeholders, sostenendo la creazione di valore sostenibile nel lungo periodo.

Alla luce della crescente velocità di diffusione delle innovazioni tecnologiche con le quali si modificano i comportamenti dei consumatori, della pandemia, dei cambiamenti climatici e dell’instabilità geopolitica e finanziaria, Generali si è impegnata a promuovere presso i clienti nuovi modelli di protezione sempre più

---

<sup>155</sup> <https://www.generali.com/it/governance/committees/risk-and-control>

<sup>156</sup> Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari Generali 2022.

<sup>157</sup> <https://www.generali.com/it/governance/committees/remuneration-and-HR-committee>

<sup>158</sup> Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari Generali 2022.

targettizzati.<sup>159</sup> A tale proposito, il Gruppo ha lanciato nel 2021 il nuovo piano strategico triennale “*Lifetime Partner 24: Driving Growth*” al fine di realizzare una crescita sostenibile per tutti gli stakeholders. Il piano strategico si fonda su tre pilastri strategici:

- guidare una crescita sostenibile;
- rafforzare le fonti di reddito;
- essere leader nell’innovazione.<sup>160</sup>

Generali ribadisce il proprio impegno per la sostenibilità, perseguendo l’obiettivo di avere un impatto positivo sulla sfera ambientale, sociale e per tutti i portatori di interesse.

L’organizzazione persegue tale obiettivo investendo nelle persone al fine di garantire la realizzazione del nuovo piano strategico, attraverso un ambiente lavorativo sostenibile.

**Figura 16: Piano strategico Lifetime Partner 24: Driving Growth**



Fonte: <https://www.generali.com/it/who-we-are/Strategic-Plan-Lifetime-Partner-24>

Il primo pilastro ha come obiettivo il perseguimento di una crescita sostenibile e profittevole: alla base di tale visione strategica vi è il fine di aumentare la profittabilità e i ricavi derivanti dalle attività aziendali.

Per raggiungere tale obiettivo l’organizzazione si affida a tre leve strategiche:

- aumentare i ricavi del segmento danni migliorando la propria quota di mercato;
- sviluppare prodotti a basso assorbimento di capitale nel settore vita e sostenere la crescita di profitti tecnici e la gamma di prodotti ESG;
- sostenere la crescita attraverso una gestione efficiente dei costi.<sup>161</sup>

Il secondo pilastro ha come scopo il miglioramento del profilo degli utili e, al fine di raggiungere tale obiettivo, ci si affida a tre leve strategiche:

<sup>159</sup> <https://www.generali.com/it/who-we-are/Strategic-Plan-Lifetime-Partner-24>

<sup>160</sup> <https://www.generali.com/it/investors/Strategy>

<sup>161</sup> <https://www.generali.com/it/media/press-releases/all/2021/Investor-Day>

- migliorare il profilo e la profittabilità del business Vita tramite un’ottimizzazione integrata dei portafogli vita esistenti;
- reinvestire il capitale su iniziative in crescita, al fine di consolidare la presenza nei mercati europei e asiatici;
- investire nel segmento dell’asset management sulla capacità di sviluppare e distribuire prodotti.<sup>162</sup>

Il terzo pilastro del piano strategico intende guidare l’innovazione come elemento essenziale per la continua evoluzione del business di Generali. A tale scopo sono stati individuate tre leve strategiche:

- aumentare il valore del cliente tramite il modello di consulenza “Partner di Vita”, accrescendo il valore per il cliente attraverso l’elaborazione di un modello di consulenza digitalizzato e tramite un approccio “*omnichannel*” per tutti i canali distributivi;
- investire nello sviluppo di piattaforme condivise, di nuove competenze e nella raccolta e analisi di dati tramite l’adozione di tecnologie di intelligenza artificiale;<sup>163</sup>
- svolgendo investimenti nell’ambito dell’automazione e dell’intelligenza artificiale ottenere una ulteriore efficienza operativa che si traduce in una riduzione dei costi tramite processi di digitalizzazione e automazione dei processi chiave.

Il Gruppo si impegna a realizzare una società equa e resiliente e a tale proposito vi è la completa integrazione dei criteri ESG all’interno del piano strategico “*Lifetime Partner 24: Driving Growth*”. Generali intende ridurre le emissioni di CO2 del portafoglio di investimenti corporate del 25% entro il 2024. L’organizzazione ha sviluppato una roadmap al fine di escludere gli investimenti e le attività di sottoscrizione nel settore del carbone termico. Al fine di creare valore sostenibile nel lungo periodo, il Gruppo identifica quattro ruoli da assumere:

- Investitore responsabile: Generali integra pienamente i criteri ESG nelle attività di investimento e accresce gli investimenti verdi e sostenibili, intende decarbonizzare il proprio portafoglio di investimenti al fine di renderlo neutrale a livello climatico entro il 2050 in linea con quanto stabilito nell’Accordo di Parigi;<sup>164</sup>
- Assicuratore responsabile: la società offre soluzioni assicurative sostenibili e supporta la transizione sostenibile delle PMI tramite progetti quali “*l’SME EnterPRIZE*”;<sup>165</sup>
- Datore di lavoro responsabile: l’organizzazione elabora una politica di promozione dell’equità che valorizzi le diversità e favorisca l’inclusione sul luogo di lavoro. Svolge programmi di *upskilling*, coltiva i talenti e favorisce l’implementazione di modalità di lavoro sempre più flessibili e sostenibili fondate sul digitale;
- Cittadino responsabile: Generali opera al fine di trasformare e migliorare la vita delle persone attraverso iniziative globali quali “*The Human Safety Net*”, generando un impatto positivo sulla società.

<sup>162</sup> Relazione annuale integrata e bilancio consolidato Generali 2022.

<sup>163</sup> <https://www.generali.com/it/who-we-are/Strategic-Plan-Lifetime-Partner-24>

<sup>164</sup> <https://www.generali.com/it/info/discovering-generali/all/2022/Sustainability-the-originator-of-our-strategy>

<sup>165</sup> Relazione annuale integrata e bilancio consolidato Generali 2022.

### 3.2.4 L'Integrated Thinking di Generali

Allo scopo di generare un modello di creazione di valore condiviso, Generali ha compiuto diversi step e l'Integrated Thinking ha assunto un ruolo essenziale in questo percorso. Nel 2010 è stato istituito il Comitato per la Sostenibilità che ha favorito una maggiore consapevolezza della necessità di integrare le tematiche ESG nelle pratiche aziendali.

Nel 2013 è stato redatto il primo report integrato di Generali per integrare le dimensioni ambientali e sociali nella rendicontazione. Tale organo ha assunto un ruolo importante sostenendo l'adozione del pensiero integrato con un approccio dall'alto verso il basso consentendo di collegare le sfere ambientali e sociali alla governance aziendale.

Nel 2015 Generali ha pubblicato la Carta dell'Impegno di Sostenibilità, dichiarando di voler coinvolgere l'intera organizzazione nella creazione di valore sostenibile. L'integrated Thinking è stato utilizzato come strumento da Generali al fine di integrare le tematiche ESG nei processi aziendali. Tale incorporazione ha permesso a Generali di identificare l'impatto dei trend sulle attività aziendali e di tamponare i rischi di sostenibilità. Il pensiero integrato ha assunto un ruolo essenziale nella rendicontazione del Gruppo in quanto ha permesso di integrare le informazioni finanziarie e non finanziarie, generando un approccio olistico al processo di creazione del valore. Come riportato dal Responsabile Reporting Integrato di Generali *“le informazioni raccolte sono diventate sempre più importanti per noi per comprendere il nostro modello di creazione di valore. Queste informazioni sono state poi integrate nei processi e nelle pratiche dell'azienda”*<sup>166</sup>. Il purpose di Generali è: *“aiutare le persone a costruirsi un futuro più sicuro e sostenibile, prendendosi cura della loro vita e dei loro sogni”*.<sup>167</sup>

L'adozione del pensiero integrato ha permesso a Generali di comprendere come il *purpose* aziendale sia connesso alle esigenze dei portatori di interesse.

Il successo dell'applicazione di tale strumento nell'organizzazione come affermato dal Responsabile Reporting Integrato di Generali, è dovuto al forte e continuo coinvolgimento degli stakeholders nei processi decisionali allo scopo della definizione della strategia aziendale, coinvolgendo il maggior numero di unità aziendali nei processi e nelle pratiche che portano all'esecuzione della strategia.

La continua consultazione con gli azionisti riflette l'approccio olistico del processo di creazione del valore supportando una cultura organizzativa promotrice di valori quali la continua collaborazione e gioco di squadra, la semplificazione dei processi decisionali e l'adozione di una prospettiva eterogenea al fine di stimolare l'innovazione.<sup>168</sup>

Generali ha incorporato l'Integrated Thinking nell'organizzazione basandosi su quattro pilastri:

- una governance sostenibile e integrata;
- una gestione del rischio ESG;

---

<sup>166</sup> Integrated thinking in action: A spotlight on Generali.

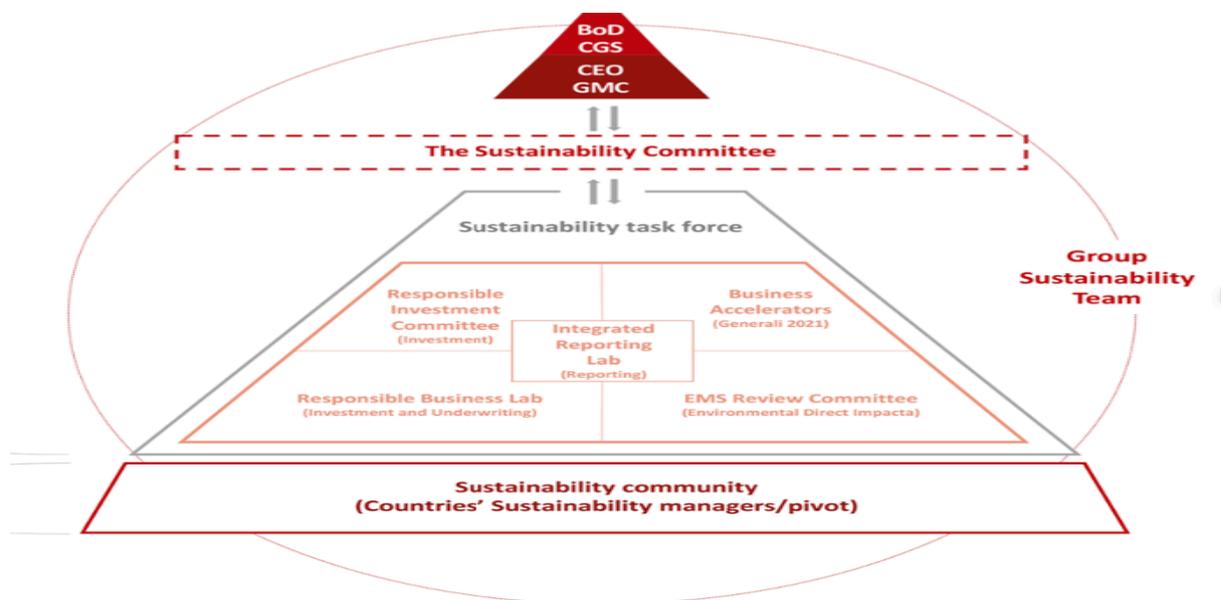
<sup>167</sup> <https://www.generali.com/it/who-we-are/our-culture>

<sup>168</sup> Integrated thinking in action: A spotlight on Generali.

- degli schemi retributivi allineati a KPI sostenibili;
- un modello di reporting integrato.<sup>169</sup>

L'adozione del pensiero integrato ha favorito i processi decisionali, definendo pratiche sostenibili che contribuiscono al raggiungimento del successo sostenibile. Generali ha costituito una task force sulla sostenibilità allo scopo di definire obiettivi multidimensionali e attività di business integrate.

**Figura 17: Task Force sulla sostenibilità di Generali**



Fonte: Integrated Thinking: A Virtuous Loop - The business case for a continuous journey towards multi-capital integration.

### 3.2.5 Il modello di creazione del valore di Generali

In Generali il processo di creazione del valore sostenibile si basa sull'adozione dell'Integrated Thinking che permette di integrare informazioni finanziarie e non finanziarie e, attraverso un continuo coinvolgimento degli azionisti nei processi decisionali, consente di elaborare pratiche e processi allineati al purpose aziendale.

Il processo di creazione di valore sostenibile di Generali fa leva su sei fondamenti:

- i capitali;
- il *purpose* aziendale;
- la strategia aziendale;
- il modello di governance;
- il modello di business;
- gli stakeholders aziendali.

Generali fa leva sui capitali classificati secondo i principi contenuti nell'“*International <IR> Framework*” che sono definiti come degli stock di valore che vengono incrementati, ridotti o trasformati dall'attività aziendale e dagli output dell'organizzazione.

<sup>169</sup> Integrated Thinking: A Virtuous Loop - The business case for a continuous journey towards multi-capital integration.

Vengono definite sei tipologie di capitali<sup>170</sup>:

- capitale finanziario;
- capitale umano;
- capitale sociale e relazionale;
- capitale intellettuale;
- capitale manifatturiero;
- capitale naturale.

Il *purpose* di Generali, “*aiutare le persone a costruirsi un futuro più sicuro e sostenibile, prendendoci cura della loro vita e dei loro sogni*”<sup>171</sup> è il motivo dell’esistenza del Gruppo che opera offrendo servizi sempre più personalizzati e innovativi allo scopo di soddisfare le esigenze degli stakeholders nel mutato contesto economico.

La strategia “*Lifetime Partner 24: Driving Growth*” definita nel 2021 ribadisce l’impegno dell’organizzazione alla sostenibilità, con l’obiettivo di influenzare positivamente la sfera sociale e ambientale per gli stakeholder, ove le persone assumono un ruolo essenziale nell’organizzazione al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati lavorando al contempo in un ambiente lavorativo sostenibile. La governance di Generali supporta l’esecuzione della strategia aziendale, con l’obiettivo di guidare la società al raggiungimento del successo sostenibile, ossia la creazione di valore a lungo termine per gli azionisti, considerando gli interessi degli stakeholder rilevanti per la società<sup>172</sup>.

Il modello di business del Gruppo è chiamato ad affrontare il mutato contesto economico dovuto alla forte instabilità geopolitica e finanziaria, alla pandemia, ai cambiamenti climatici e alla rivoluzione digitale.

Allo scopo di affrontare tali sfide, Generali si avvale di un modello di business diversificato, di una forte rete distributiva, di una strategia chiara e della forte solidità patrimoniale del Gruppo. L’organizzazione offre ai propri clienti soluzioni assicurative, competitive e personalizzate e soluzioni di asset management. Generali riconosce l’importanza dell’innovazione quale fattore chiave per la crescita futura, offre soluzioni ad alto valore aggiunto sotto il profilo ambientale e sociale.

L’organizzazione segue una strategia di distribuzione “*multichannel*” sfruttando le nuove tecnologie, avvalendosi non solo di agenti e promotori finanziari ma anche di broker e canali distributivi diretti, che permettono al cliente di acquisire informazioni su prodotti alternativi, di confrontare diverse opzioni, di acquisire il prodotto e di avvalersi del servizio post-vendita<sup>173</sup>.

Attraverso il suo solido modello di business, crea valore nel breve, medio e lungo termine agli stakeholders al fine di garantire un futuro più sicuro e sostenibile.<sup>174</sup>

---

<sup>170</sup> [https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2021/09/IRFRAMEWORK\\_ITALIANO.pdf](https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2021/09/IRFRAMEWORK_ITALIANO.pdf)

<sup>171</sup> <https://www.generali.com/it/who-we-are/our-culture>

<sup>172</sup> Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari Generali 2022.

<sup>173</sup> <https://www.generali.com/it/who-we-are/our-business>

<sup>174</sup> Relazione annuale integrata e bilancio consolidato Generali 2022.



## CONCLUSIONI

La sostenibilità è un fattore che influenza sempre di più i modelli di business e le attività aziendali. Le imprese sono chiamate ad essere proattive, abbracciando la sostenibilità come un'opportunità di crescita e di sviluppo. Pertanto, le imprese stanno integrando le tematiche sostenibili all'interno della strategia aziendale. L'adozione di un orientamento sostenibile dall'organizzazione non è solo una risposta alle forti pressioni normative e ai nuovi trend di consumo, ma si può tradurre nella creazione di un vantaggio competitivo.

L'obiettivo dell'elaborato è stato, quindi, quello di illustrare come le aziende che hanno incorporato le tematiche sostenibili nelle attività aziendali, adottando sistemi di Corporate Reporting quali l'Integrated Reporting, hanno rendicontato efficacemente gli *intangibles* e analizzato il processo di creazione del valore al fine di conseguire il successo sostenibile.

L'adozione del framework dell'Integrated Reporting, con l'utilizzo dello strumento dell'Integrated Thinking (IT), consente all'organizzazione di migliorare la qualità delle informazioni fornite agli stakeholder, inoltre, permette di rafforzare la comprensione dell'interconnessione esistente tra le unità operative e funzionali dell'organizzazione e i capitali utilizzati o influenzati dalla stessa durante lo svolgimento delle attività aziendali. Il pensiero integrato conduce ad un processo decisionale integrato e ad attività che considerano la creazione, la conservazione e l'erosione del valore nel breve, medio e lungo periodo. L'Integrated Thinking permette di comprendere come i processi aziendali e le pratiche culturali, aziendali, governative, esecutive e di rendicontazione influenzano i capitali e conducono alla creazione di valore.<sup>176</sup>

La capacità di creare valore è influenzata dall'ambiente esterno; infatti, il valore viene creato anche grazie alle relazioni che intercorrono con i diversi stakeholder.<sup>177</sup>

L'adozione dell'IT richiede un forte cambiamento della cultura aziendale e un attivo e continuo coinvolgimento degli stakeholder allo scopo di verificare che gli interessi e le esigenze degli stessi vengano sempre monitorati e soddisfatti durante lo svolgimento dell'attività d'impresa.

L'analisi dei due casi pratici proposti di Enel S.p.A. e Generali S.p.A. ha permesso di dimostrare come l'adozione dell'Integrated Thinking sia strettamente funzionale al conseguimento dell'obiettivo di successo sostenibile.

Enel S.p.A. ha incorporato tale strumento al fine di raggiungere il successo sostenibile.

L'azienda ha avvertito la necessità di cambiare l'approccio al processo di creazione del valore sin dal 2012, cosciente della necessità di aumentare la connettività tra il modello di business e la sostenibilità allo scopo di monitorare e soddisfare le esigenze degli stakeholder.

A tale fine, l'organizzazione ha sviluppato un modello di business che promuove gli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite attraverso l'adozione dell'Integrated Thinking, conducendo alla creazione di valore sostenibile a lungo termine per tutti i suoi stakeholder. Nel 2014 si registrò un forte cambiamento della

---

<sup>176</sup> Integrated Thinking: A Virtuous Loop - The business case for a continuous journey towards multi-capital integration, p. 13.

<sup>177</sup> <https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/03/IR-Background-Paper-Capitals.pdf>

cultura aziendale in seguito all'integrazione delle tematiche ESG nell'organizzazione, facendo sì che queste divenissero fondamentali nello svolgimento delle attività aziendali.

Tale processo modificò l'intero approccio aziendale applicando il pensiero integrato in tutte le aree dell'azienda.

Il processo di creazione di valore è guidato da quattro dei 17 Sustainable Development Goals (SDGs): SDG n. 7 (energia pulita e accessibile), SDG n. 9 (imprese, innovazione ed infrastrutture), SDG n.11 (città e comunità sostenibili), SDG n. 13 (lotta al cambiamento climatico).

La strategia di Enel, incentrata sul suo purpose: *“Open power per un futuro migliore”*, conduce alla creazione di valore a lungo termine per tutti gli stakeholders.

L'obiettivo dell'organizzazione è gestire la transizione energetica attraverso la decarbonizzazione e l'elettrificazione e per fare ciò sono necessarie infrastrutture, ecosistemi e piattaforme. Tale obiettivo è raggiungibile solo attraverso il continuo coinvolgimento degli stakeholders aziendali. L'Integrated Thinking ha consentito ad Enel di integrare la sostenibilità nella strategia aziendale e nelle sue operazioni attraverso un approccio integrato all'innovazione.

Generali S.p.A. ha incorporato lo strumento dell'Integrated Thinking al fine di integrare le tematiche ESG nei processi e nelle pratiche aziendali; tale strumento ha permesso di integrare le informazioni finanziarie e non finanziarie, generando un approccio olistico al processo di creazione del valore.

Il forte successo di tale strumento è dovuto al continuo coinvolgimento degli stakeholder nei processi decisionali che permette di monitorare l'impatto dei megatrend sulle attività aziendali, individuando le opportunità o tamponando i rischi che emergono dal contesto economico.

L'obiettivo dell'organizzazione è il raggiungimento del successo sostenibile, ossia la creazione di valore a lungo termine per gli azionisti, considerando gli interessi degli stakeholder rilevanti per la società.

Il Gruppo Generali ha inteso realizzare una società equa e resiliente e a tale proposito vi è la completa integrazione dei criteri ESG all'interno del piano strategico *“Lifetime Partner 24: Driving Growth”*.

Questa analisi conclude a ritenere che l'Integrated Thinking sia uno strumento essenziale per il raggiungimento del successo sostenibile in quanto consente alle organizzazioni di analizzare le interconnessioni esistenti tra tutti i livelli aziendali. Tale strumento permette anche di analizzare la relazione esistente tra *purpose*, strategia, *governance*, capitali, *performance* e prospettive dell'impresa.

## BIBLIOGRAFIA

Bilancio di sostenibilità Enel 2021.

Codice di Corporate Governance 2020.

Disclosure di sostenibilità decreto legislativo n. 254/2016 sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e sulla diversità.

GRI STANDARDS: GRI 1: Foundation 2021.

IIRC (2013), “Il framework <IR> internazionale”.

Integrated Thinking & Strategy- State of play report.

Integrated thinking in action: A spotlight on Enel.

Integrated thinking in action: A spotlight on Generali.

Integrated Thinking: A Virtuous Loop - The business case for a continuous journey towards multi-capital integration.

Lev B., Gu F. (2016), The End of Accounting and the Path Forward for Investors and Managers, John Wiley & Sons, Inc.

Linee guida per il reporting di sostenibilità.

Piano di Sostenibilità Enel 2022-2024.

Relazione annuale integrata e bilancio consolidato Generali 2022.

Relazione finanziaria annuale consolidata Enel 2021.

Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari Generali 2022.

Relazione sul governo societario Enel 2021.

Report of the World Commission and Environment and Development, “Our Common Future”.

World Development Report 1992.

## SITOGRAFIA

<https://asvis.it/sviluppo-sostenibile>

<https://confinilab.it/i-nuovi-standard-gri-dal-1-gennaio-2023/>

<https://corporate.enelx.com/en/who-we-are/mission>

<https://corporate.enelx.com/it/our-offer/smart-city>

<https://corporate.enelx.com/it/our-offer/smart-home>

<https://corporate.enelx.com/it/who-we-are>

<https://documents1.worldbank.org/curated/en/995041468323374213/pdf/105170REPLACEMENT0WDR01992.pdf>

<https://esgnews.it/governance/sit-aderisce-al-global-compact-delle-nazioni-unite/>

<https://eur-lex.europa.eu/IT/legal-content/glossary/paris-agreement.html>

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095>

<https://greentire.it/wp-content/uploads/2019/03/sdabocconi-ricerca-greentire.pdf>

<https://integratedreporting2021.enel.com/it/linea-temporale/evidenza/stakeholder-capitalism>

<https://investire.biz/analisi-previsioni-ricerche/azioni/assicurazioni-general-origine-storia-sviluppo-gruppo-assicurativo-numero-uno-italia-leone-di-trieste>

<https://investire.biz/analisi-previsioni-ricerche/azioni/enel-origine-storia-sviluppo-societ-energetica-italiana-leader-capitalizzazione-borsa>

<https://investire.biz/analisi-previsioni-ricerche/azioni/enel-origine-storia-sviluppo-societ-energetica-italiana-leader-capitalizzazione-borsa>

<https://italia.novis.eu/glossario/global-compact-il-patto-mondiale-per-la-sostenibilita/>

<https://nielseniq.com/global/en/insights/analysis/2019/a-natural-rise-in-sustainability-around-the-world/>

<https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-the-triple-bottom-line>

<https://sdgs.un.org/goals>

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

<https://unric.org/it/obiettivo-13-promuovere-azioni-a-tutti-i-livelli-per-combattere-il-cambiamento-climatico/>

<https://vitolavecchia.altervista.org/cosa-sono-e-differenza-tra-risorse-competenze-e-strategia-in-azienda/>

<https://www.agenziacoesione.gov.it/comunicazione/agenda-2030-per-lo-sviluppo-sostenibile/>

[http://www.bilanciosociale.net/wp-content/uploads/GRI\\_Linee-guida-per-il-reporting-di-sostenibilita.pdf](http://www.bilanciosociale.net/wp-content/uploads/GRI_Linee-guida-per-il-reporting-di-sostenibilita.pdf)

[http://www.bilanciosociale.net/wp-content/uploads/GRI\\_Linee-guida-per-il-reporting-di-sostenibilita.pdf](http://www.bilanciosociale.net/wp-content/uploads/GRI_Linee-guida-per-il-reporting-di-sostenibilita.pdf)

<https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/2015-larry-fink-ceo-letter>

<https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/2018-larry-fink-ceo-letter>

<https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/2018-larry-fink-ceo-letter>

<https://www.blackrock.com/it/consulenti/larry-fink-ceo-letter>

<https://www.blackrock.com/it/investitori-privati/chi-siamo/blackrock-in-italia>

<https://www.blackrock.com/it/investitori-privati/larry-fink-ceo-lettera-2022>

<https://www.borsaitaliana.it/comitato-corporate-governance/codice/2020.pdf>

<https://www.borsaitaliana.it/comitato-corporate-governance/codice/2020.pdf>

<https://www.borsaitaliana.it/comitato-corporate-governance/documenti/format2022.pdf>

<https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>

<https://www.consilium.europa.eu/it/meetings/international-summit/2015/11/30-12/>

<https://www.consilium.europa.eu/it/policies/climate-change/paris-agreement/>

<https://www.corporatesocialresponsibility.it/il-concetto-di-corporate-social-responsibility-csr-la-responsabilita-sociale-dimpresa/>

<https://www.cribis.com/it/approfondimenti/dichiarazione-finanziaria-cosa-e-quando-redigerla/>

<https://www.cribis.com/it/approfondimenti/dichiarazione-finanziaria-cosa-e-quando-redigerla/>

<https://www.digital4.biz/executive/dichiarazione-non-finanziaria-dnf-cosa-e-come-farla/>

<https://www.digital4.biz/executive/michael-porter-sociale-e-ambiente-devono-entrare-nel-core-business/>

<https://www.dirittobancario.it/art/il-successo-sostenibile-nel-codice-di-autodisciplina-2020-ruolo-dell-organo-di-amministrazione/>

<https://www.enel.com/content/dam/enel-com/documenti/investitori/sostenibilita/2021/piano-sostenibilita-2022-2024.pdf>

<https://www.enel.com/it/azienda/chi-siamo/la-nostra-storia>

<https://www.enel.com/it/azienda/storie/articles/2022/06/enel-stakecap-misurare-valore-stakeholder>

<https://www.enel.com/it/investitori/governance/comitati>

<https://www.enel.com/it/investitori/sostenibilita/strategia-progresso-sostenibile/piano-sostenibilita>

<https://www.enel.com/it/media/word-from/news/2022/05/evoluzione-stakeholder-capitalism>

<https://www.esg360.it/normative-e-compliance/accordo-sul-clima-di-parigi-che-cose-cosa-chiede-come-sta-evolvendo/>

<https://www.esg360.it/normative-e-compliance/dichiarazione-non-finanziaria-cose-chi-deve-realizzarla-e-perche-e-importante/>

<https://www.esg360.it/social-responsibility/un-global-compact-cose-e-perche-e-importante-per-le-imprese/>

<https://www.eso.it/gogreen-newsletter-329/agenda-2030-lo-sviluppo-sostenibile-in-17-obiettivi>

<https://www.europarl.europa.eu/news/it/headlines/society/20191115STO66603/l-ue-e-l-accordo-di-parigi-verso-la-neutralita-climatica>

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/01/10/17G00002/sg>

<https://www.generali.com/it/governance/committees>

<https://www.generali.com/it/governance/committees/remuneration-and-HR-committee>

<https://www.generali.com/it/governance/committees/risk-and-control>

<https://www.generali.com/it/governance/corporate-governance-system>

<https://www.generali.com/it/info/discovering-generali/all/2022/Sustainability-the-originator-of-our-strategy>

<https://www.generali.com/it/investors/Strategy>

<https://www.generali.com/it/media/press-releases/all/2021/Investor-Day>

<https://www.generali.com/it/our-responsibilities/responsible-business/governance-management>

<https://www.generali.com/it/who-we-are/history>

<https://www.generali.com/it/who-we-are/history/interactive-timeline#6%20periodo>

<https://www.generali.com/it/who-we-are/history/interactive-timeline#7%20periodo>

<https://www.generali.com/it/who-we-are/our-business>

<https://www.generali.com/it/who-we-are/our-culture>

<https://www.generali.com/it/who-we-are/Strategic-Plan-Lifetime-Partner-24>

<https://www.generali.com/it/who-we-are/Strategic-Plan-Lifetime-Partner-24>

<https://www.giappichelli.it/media/catalog/product/excerpt/9788834826980.pdf>

<https://www.globalcompactnetwork.org/it/il-global-compact-ita/global-compact/introduzione.html/>

<https://www.globalreporting.org>

<https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-italian-translations/>

<https://www.globalreporting.org/standards/>

<https://www.greenplanner.it/2021/01/07/dow-jones-sustainability-index/>

<https://www.ilsole24ore.com/art/blackrock-larry-fink-ceo-sostenibilita-porta-profitti-AErDDi8>

<https://www.ilsole24ore.com/art/svolta-corporate-america-basta-la-supremazia-profitto-AC406Ff>

<https://www.integratedreporting.org>

<https://www.integratedreporting.org/news/case-study-solvays-integrated-thinking-bonds-the-business/>

<https://www.integratedreporting.org/news/enel-embeds-sustainability-into-its-business-model-via-integrated-thinking/>

<https://www.integratedreporting.org/news/generali-safeguards-its-sustainable-strategy-with-integrated-thinking/>

<https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/03/IR-Background-Paper-Capitals.pdf>

[https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2020/01/Integrated-Thinking-and-Strategy-State-of-PlayReport\\_2020.pdf](https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2020/01/Integrated-Thinking-and-Strategy-State-of-PlayReport_2020.pdf)

[https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2021/09/IRFRAMEWORK\\_ITALIANO.pdf](https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2021/09/IRFRAMEWORK_ITALIANO.pdf)

<https://www.investopedia.com/terms/t/triple-bottom-line.asp>

<https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/Terzo-settore-e-responsabilita-sociale-impres/focus-on/Responsabilita-sociale-impres-e-organizzazioni/Pagine/default.aspx>

<https://www.mas-business.com/docs/G3.1-Guidelines-Incl-Technical-Protocol.pdf>

<https://www.mesaconsulting.eu/it/dichiarazione-non-finanziaria-cosa-sapere-e-i-migliori-strumenti>

<https://www.nexteco.it/lab/gri-standards-cosa-cambia-dal-2023>

<https://www.teknoring.com/news/risk-management/nuovo-codice-corporate-governance-novita/>

[https://www.treccani.it/enciclopedia/enel\\_%28Enciclopedia-Italiana%29/](https://www.treccani.it/enciclopedia/enel_%28Enciclopedia-Italiana%29/)

[https://www.treccani.it/enciclopedia/intangibile\\_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/](https://www.treccani.it/enciclopedia/intangibile_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/)

[https://www.uml.edu/docs/Indicators%20of%20Sust%20Prod%20A%20Case%20Study%20on%20Measuring%20Eco\\_tcm18-229909.pdf](https://www.uml.edu/docs/Indicators%20of%20Sust%20Prod%20A%20Case%20Study%20on%20Measuring%20Eco_tcm18-229909.pdf)

<https://www.un.org/en/sustainable-development-goals>