

LUISS



Corso di laurea in Economia e Management

Cattedra: Economia Aziendale

“Principi ESG e bilancio. L'evoluzione della rendicontazione non finanziaria”

Prof. Fabrizio di Lazzaro

Edoardo Guidi

258961

RELATORE

CANDIDATO

Anno Accademico 2022/2023

INDICE

INTRODUZIONE	3
PRIMA PARTE: L'etica d'impresa	5
1.1. Definizione di etica e teorie etiche.....	5
1.2. Stakeholder theory	9
1.3. Corporate social responsibility (CSR)	13
SECONDA PARTE: La rappresentazione contabile dell'etica d'impresa	20
2.1. Responsabilità sociale e comunicazione.....	20
2.1.1. Verso la sostenibilità e lo sviluppo sostenibile.....	20
2.1.2. Il piano d'azione europeo per la promozione dello sviluppo sostenibile	24
2.1.3. L'approccio verso un'impresa sostenibile	27
2.1.4. Il ruolo degli stakeholders nello sviluppo delle pratiche di responsabilità sociale d'impresa.....	29
2.1.5. Nuovi percorsi di sviluppo attraverso la combinazione sostenibilità - competitività.....	33
2.1.6. La definizione di un piano strategico per un'impresa sostenibile	33
2.1.7. La relazione tra comunicazione obbligatoria e comunicazione volontaria	36
2.1.8. Analisi di materialità dell'informativa finanziaria.....	39
2.1.9. Analisi di materialità dell'informativa non-finanziaria	41
2.1.10. ESG e materialità per la creazione di valore d'impresa	44
2.2. La rendicontazione della responsabilità sociale	46
2.2.1. L'applicazione della responsabilità sociale d'impresa attraverso strumenti di comunicazione e rendicontazione aziendale.....	46
2.2.2. Bilancio di sostenibilità.....	48
2.2.3. Bilancio integrato.....	55
2.2.4. La direttiva 2014/95/UE e la dichiarazione non finanziaria.....	58
2.2.5. L'evoluzione normativa in materia di sostenibilità.....	61
2.2.6. La nuova direzione europea per la rendicontazione della sostenibilità: la proposta di <i>Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)</i>	61
2.2.7. La trasparenza delle informazioni per finanziare la crescita sostenibile: il <i>Sustainability Finance Disclosure Regulation (SFDR)</i>	68
2.2.8. La <i>Taxonomy Regulation</i> come nuova opportunità per finanziare la transizione	71
TERZA PARTE: Il caso Eni	80
3.1. Introduzione alla sostenibilità in Eni e l'Eni for	80
3.2. Principi di <i>reporting</i> : <i>standard</i> , linee guida e raccomandazioni	81
3.3. <i>Governance</i> ed etica d'impresa	83
3.4. Remunerazione e valore economico.....	86
3.5. Ricerca e sviluppo	88
3.6. Gli impegni di Eni	90
3.6.1. Neutralità carbonica al 2050.....	90
3.6.2. Eccellenza Operativa	94
3.6.3. Alleanze per lo Sviluppo.....	106

INTRODUZIONE

L'etica d'impresa rappresenta un ambito di studio sempre più rilevante nell'attuale panorama economico globale. A fronte dell'interconnessione sempre più stretta tra le aziende e le comunità in cui operano, l'attenzione all'etica e alla responsabilità sociale delle imprese si è affermata come una necessità ineludibile. Le azioni delle imprese non riguardano più solamente la creazione di valore economico, ma influenzano anche il benessere delle persone e dell'ambiente circostante.

Nell'era attuale, caratterizzata da crescenti preoccupazioni ambientali, sociali e di governance, sempre più aziende stanno riconoscendo l'importanza di adottare un approccio sostenibile e responsabile per garantire il successo a lungo termine e contribuire al benessere della società. In questo contesto, i principi ESG (Ambientali, Sociali e di Governance) hanno assunto un ruolo di primaria importanza nel plasmare le strategie aziendali e influenzare le decisioni degli investitori.

La necessità di un approccio integrato tra aspetti finanziari e non finanziari ha portato alla crescita dell'importanza della rendicontazione non finanziaria, che si concentra sulla comunicazione di informazioni relative alle performance e agli impatti dell'azienda in termini di sostenibilità ambientale, responsabilità sociale e buona governance.

La rendicontazione non finanziaria offre un quadro più completo delle prestazioni aziendali, consentendo alle parti interessate di valutare l'impatto complessivo dell'azienda sulla società e sull'ambiente.

Questa tesi si propone di esplorare l'evoluzione della rendicontazione non finanziaria e il suo rapporto con i principi ESG, con un focus particolare sull'integrazione dei principi ESG nel processo di bilancio delle aziende. Verranno analizzati gli strumenti e le metodologie utilizzate per la misurazione e la divulgazione delle prestazioni non finanziarie.

Per quanto riguarda il caso di studio, ho scelto Eni come oggetto di analisi poiché si è affermata come una delle principali società petrolifere a livello mondiale, con una forte presenza sia in Italia che in numerosi altri paesi. La scelta di Eni come punto di riferimento per questa ricerca si basa sul fatto che l'azienda è stata una delle prime ad aver manifestato una concreta preoccupazione per l'impatto ambientale, costituendo così un benchmark per altre imprese del settore.

Nel corso degli anni, Eni ha svolto un ruolo significativo nella crescita economica dell'Italia e ha contribuito in modo rilevante allo sviluppo dell'industria petrolifera globale. Tuttavia, negli

ultimi decenni, la crescente consapevolezza riguardo alle implicazioni ambientali e sociali delle attività petrolifere ha spinto Eni a concentrarsi sulla transizione verso un futuro caratterizzato da basse emissioni di carbonio e sulla promozione di pratiche sostenibili dal punto di vista ambientale e sociale.

PRIMA PARTE: L'etica d'impresa

1.1. Definizione di etica e teorie etiche

L'etica nasce come un ramo della filosofia, deriva dal greco *ethos*, termine riconducibile ad Aristotele (384-322 a.C.) che coniò l'espressione di *ethike theoria* per individuare quel tipo di sapere che ha per oggetto di indagine la prassi dell'uomo (*praxis* come agire), dunque l'etica può, in prima approssimazione, essere definita come quel ramo della filosofia che si occupa della condotta¹.

L'etica è dunque uno strumento di riflessione sull'agire umano che dovrebbe permettere di discernere tra comportamenti buoni e comportamenti cattivi e quindi, scelte buone e scelte cattive, ma, come vedremo meglio più avanti, l'etica non è solo un criterio, essa è anche il fine al quale il comportamento umano deve tendere.

L'etica come scienza filosofica può essere suddivisa in due grandi macrocategorie:

- Etica normativa: si sofferma sullo studio di cosa è giusto o sbagliato, buono o cattivo, corretto o incorretto, è anche nota come etica prescrittiva in quanto fornisce indicazioni e principi generali sul comportamento umano.
- Metaetica: si occupa principalmente dello studio del linguaggio morale².

L'etica normativa, che è quella che a noi interessa, può, a sua volta, essere scomposta in due sottogruppi:

- Teoria etica: propone, esamina e confronta tutte le teorie che sono state proposte nel tempo con riferimento al “come e perché ci si deve comportare in un certo modo” ovvero “che tipo di azione/comportamento dobbiamo fare/avere”. Essa, in buona sostanza, elabora le teorie etiche.
- Etica pratica: esamina invece le varie “applicazioni operative” che sono state attuate nei vari campi delle scienze. (esempi di etica pratica sono: l'etica d'impresa, la bioetica, l'etica ambientale ecc.)

La teoria etica e l'etica pratica si interfacciano e si influenzano continuamente.

La teoria etica può essere poi suddivisa in due gruppi nell'ambito dei quali si collocano le principali teorie etiche:

- l'etica dei doveri o della condotta o comportamentista.
- l'etica dei caratteri o delle virtù.

¹ Aristotele, *Etica Nicomachea*, Bombiani, Milano, 2005.

² G.E Moore, *Principia Ethica*, Cambridge University Press, London, Regno Unito, 1903

Abbiamo detto che l'etica è quella parte della filosofia che si occupa del comportamento umano ma non è facile capire se e quando un comportamento è buono o cattivo.

Nell'ambito degli studi sull'etica, nel tempo, si sono sviluppate varie teorie che propongono soluzioni differenti:

- Teorie etiche consequenzialiste: si afferma che bisogna scegliere l'azione che produce maggior bene, esistono due tipologie:
 - Teorie utilitariste: il fine (il bene) è nei confronti di tutti
 - Teorie egoiste: il fine (il bene) è riservato solo a chi compie l'azione
- Teorie etiche deontologistiche: si afferma che bisogna scegliere l'azione che è la più corretta in sé

La nascita dell'utilitarismo e la sua sistematizzazione trovano origine nel 1700 grazie all'opera di J. Bentham (1749-1832) e J. S. Mill (1806-1873).

L'utilitarismo è un approccio consequenzialistico o teleologico, e non aprioristico o *end state oriented*, nel senso che giudica e sceglie cosa fare o non fare, in base alle conseguenze (risultato) dell'azione medesima³.

Per Bentham e Mill il fine ultimo dell'etica è il bene dell'umanità, della collettività. Ciò significa che un'azione è moralmente giusta (corretta) se consente il raggiungimento del bene della collettività più di qualsiasi altra azione che potrebbe essere intrapresa.

Anche l'egoismo giudica un'azione, un comportamento, in base alle conseguenze, ma le giudica guardandole solamente dal punto di vista di colui che realizza l'azione (agente morale) o comunque di un gruppo ristretto di persone (la propria famiglia, la propria classe, la propria razza, ecc.).

L'egoista è concentrato su se stesso, sul proprio bene, sulla propria felicità (interesse personale): il proprio "io" prevale su tutto e su tutti, arriva a pensare sia che il suo comportamento orientato dal proprio interesse sia che anche il comportamento altrui dovrebbe essere orientato verso lui stesso, l'egoista dunque, decide e agisce secondo un puro calcolo egoista.

Deontologia deriva dal greco "δέον", che significa "dovere", la prima formulazione delle teorie deontologiche è attribuibile a I. Kant (1724-1804) ed è contenuta in tre volumi: Critica della Ragion Pratica (1788); Fondazione della metafisica dei costumi (1785) e La metafisica dei costumi (1797).

³ J. Deigh, Etica, Un'introduzione

Secondo Kant un comportamento morale non può essere definito in ragione delle conseguenze che produce, ma deve essere oggettivo e universale e, in quanto tale, valido in ogni tempo e in ogni luogo, secondo lui il fine non giustifica i mezzi⁴.

L'etica dei caratteri o della virtù risponde alla domanda: "che tipo di persone dobbiamo/dovremmo essere o diventare?" ovvero. "come dobbiamo/dovremmo vivere?"

Ciò che conta non è la bontà o la giustizia dell'azione o che scaturisce dall'azione ma la bontà e la giustizia della persona in sé⁵.

Etica ed economia nascono nel medesimo ambito, entrambe si collocano nell'alveo della filosofia morale, successivamente però le due scienze si separano, tale distacco si concretizza con la nascita dell'economia moderna⁶ poiché l'importanza dell'approccio etico si è andato indebolendo in modo alquanto sostanziale via via che l'economia moderna si evolveva.

L'economia può essere definita come quella scienza che studia la condotta umana nel momento in cui, data una graduatoria di obiettivi, si devono operare delle scelte su mezzi scarsi applicabili ad usi alternativi⁷, dunque, si occupa del problema della scelta da effettuare al fine di adattare i pochi mezzi a disposizione dell'uomo (compreso il tempo) ai molteplici fini che si vogliono raggiungere.

B. Mandeville medico e filosofo olandese (1670- 1733) affermò che per avere benessere sociale era necessario che gli individui non si comportavano in modo etico.

Una società capitalista, come quella inglese del Settecento dove visse, per essere e rimanere ricca necessita che i comportamenti degli individui siano egoistici.

Per spiegare questi concetti Mandeville rappresenta la società come un vasto alveare ricco di api⁸ il cui numero contribuiva pure alla prosperità comune che vivevano come gli uomini (caratterizzata da tutti i vizi privati e le contraddizioni che contraddistinguono gli esseri umani), e compivano, in piccolo, tutte le nostre azioni.

Furono tali vizi che consentivano il prosperare dell'alveare, detto in altri termini: l'azione egoistica favoriva il bene pubblico.

⁴ S. J. Kerstein, Kant's search for the supreme principle of morality, Cambridge University Press, Cambridge, 2002

⁵ Aristotele, Etica Nicomachea, cit.

⁶ L. Robbins, Saggio sulla natura e l'importanza della scienza economica, Utet, Torino, 1947

⁷ L. Robbins, Saggio sulla natura e l'importanza della scienza economica, cit.

⁸ B. Mandeville, La favola delle api, Laterza, Bari, 2000 e B. Mandeville, La favola delle api, in Grande Antologia Filosofica, Marzorati, Milano, 1968 vol. XIV

Ciononostante, alcune api, che peraltro dal vizio privato avevano tratto grandi fortune, iniziarono a lamentarsi di tali vizi e delle ingiustizie e invocarono gli dèi affinché tutto cambiasse verso un comportamento privato più corretto.

Giove indignato raccolse tale lamento e gridò: “Da questo istante l’onestà s’impadronirà di tutti i loro cuori”⁹; tristi furono però le conseguenze di tali cambiamenti verso un comportamento privato virtuoso: il tribunale fu spopolato, gli avvocati persero il lavoro, i fabbri che producevano catene, serrature e inferriate delle prigioni non servivano più, lo stesso accadde per i carcerieri, i secondini e i loro aiutanti.

L’abbandono dei vizi privati in poco tempo distrusse il più prolifico degli alveari.

Questo ci insegna che è sbagliato abbandonarsi a comportamenti morali se si vuole vivere in un mondo prospero, una società deve lasciarsi al vizio in quanto la soddisfazione dei vizi delle classi più abbienti facilita la circolazione del denaro e quindi i consumi, gli investimenti e l’occupazione portando ricchezza.

La scienza economica pura ipotizza che il decisore, *homo oeconomicus*, orienti il comportamento allo scopo di massimizzare la propria funzione di utilità sotto un vincolo di disponibilità di risorse e ordinando le proprie preferenze gerarchicamente, detto in altri termini, ciò sta a significare che la teoria economica moderna pone alla base del proprio modello la teoria etica dell’utilitarismo spingendolo ben oltre l’intenzione dei moralisti dell’utilitarismo; per gli economisti puri, infatti, è l’egoismo che guida la scelta e, quindi, l’utilità che si intende massimizzare è solamente quella di chi agisce¹⁰.

Dunque, l’economia moderna si caratterizza per una diabolica combinazione tra egoismo individuale e utilitarismo filosofico in cui l’unico parametro che conta ai fini della decisione è il valore raggiunto in termini di utilità, sia essa individuale o collettiva, intendendo quest’ultima come somma degli egoismi individuali¹¹.

Secondo A. Sen il modello di razionalità adottato dall’economia moderna si basa su ipotesi che paradossalmente possono non essere conformi alla razionalità stessa; non è detto che il comportamento razionale sia veritiero, ovvero conforme al comportamento effettivo o, quantomeno, non è detto che il comportamento razionale sia il solo comportamento

⁹ B. Mandeville, *La favola delle api*, cit., p. 138

¹⁰ H. Simon, *Il comportamento amministrativo*, Il mulino, Bologna, 2001

¹¹ C. Caltagirone, Amartya K. Sen., *Tra economia ed etica*, Studium, 2017

ipotizzabile; dunque, non è vero che scegliere non massimizzando esclusivamente il proprio interesse personale sia un comportamento irrazionale¹².

La razionalità ipotizzata dagli economisti prescinde, erroneamente, da tutti quegli aspetti morali che invece caratterizzano l'uomo e il suo processo decisionale, il mondo reale dimostra in continuazione come spesso le scelte umane non siano dettate dalla pura ed egoistica razionalità¹³.

Gli individui che, oltre che mossi dall'auto interesse, agiscono anche sulla spinta di quelli che Sen chiama *sympathy* (sentimento di compassione per gli altri, il disagio che provoca la sofferenza altrui) e *commitment* (l'impegno interiore, l'obbligazione, senso del dovere). Esso potrebbe condurre l'agente decisore a effettuare scelte che, nella consapevolezza dell'altro, potrebbero essere affatto massimizzanti.

Diventa quindi necessario sviluppare un approccio diverso, più corretto, più giusto, ovvero un approccio che tenda a riconciliare l'economia con l'etica.

Ciò che conta non è il benessere economico o materiale (*wel-fare economics*) ma lo star bene (il ben essere, il *well-being*), la qualità della vita delle persone¹⁴.

Quello che conta, dunque, è cosa le persone libere di scegliere riescono a fare ed essere con le risorse a disposizione; ovvero le opportunità.

1.2. Stakeholder theory

La definizione di stakeholder è di fatto attribuibile a R. E. Freeman professore di filosofia e titolare della cattedra di business administration; egli nel noto testo *Strategic Management*: scrive: «Lo stakeholder di una organizzazione è per definizione un gruppo o un individuo che può influire o essere influenzato dal raggiungimento degli obiettivi dell'impresa»¹⁵.

Il termine stakeholder sta dunque a indicare qualsiasi soggetto o gruppo che abbia un interesse "*stake*" particolare verso l'impresa, ovvero che abbia una posta in gioco nell'impresa.

La definizione di Freeman è tipicamente una definizione generale e, a essa, sono seguite tantissime definizioni, in particolare, la letteratura distingue: definizioni ristrette (*narrow*)

¹² A. Sen, *Etica ed economia*, Laterza, Bari, 2006

¹³ A. Sen, *Etica ed economia*, cit.

¹⁴ C. Caltagirone, Amartya K. Sen., *Tra economia ed etica*, cit.

¹⁵ R. E. Freeman, *A Stakeholder Approach*, Indiana University Press, Indiana, 1984

che considerano solamente alcuni (i principali, quelli vitali) stakeholder e definizioni ampie (*broad*) che tendono a ricomprendere tutte le categorie che possono avere un interesse nell'impresa (si pensi all'ambiente, alla concorrenza, ai media)¹⁶.

Con l'introduzione del concetto di *stakeholder* si vuol far capire che il soggetto economico di una impresa (che è anch'esso uno stakeholder) nel suo agire deve tener conto non solamente dei proprietari (*shareholders*) ma anche di altri soggetti, più o meno direttamente coinvolti nell'agire dell'impresa stessa.

La definizione di stakeholder data da Freeman è contenuta in un testo dedicato allo strategic management, dunque è chiaro che, in un contesto talmente strategico, gli stakeholder che devono essere presi in considerazione dall'azienda sono solamente quelli "utili" alla realizzazione della strategia d'impresa in un ambiente dinamico.

Si tratta, in particolare, degli stakeholder funzionali alla sopravvivenza dell'impresa e al raggiungimento di un congruo tasso di profitto e di un congruo tasso di crescita di lungo periodo; il riferimento agli stakeholder sembrerebbe essere di tipo opportunistico piuttosto che etico.

Clarkson, a differenza di Freeman, distingue due categorie di stakeholder: il primo gruppo è quello degli stakeholder primari vale a dire quelli senza la cui partecipazione l'azienda non potrebbe sopravvivere, il secondo gruppo è quello degli stakeholder secondari ovvero quei gruppi che influenzano o sono influenzati dall'impresa ma non effettuano alcuno scambio con essa, essi, dunque, possono provocare danni, anche gravi, all'impresa ma non sono essenziali alla sua sopravvivenza.

L'obiettivo del manager e dell'impresa deve essere quello di garantire la partecipazione degli stakeholder primari all'impresa.

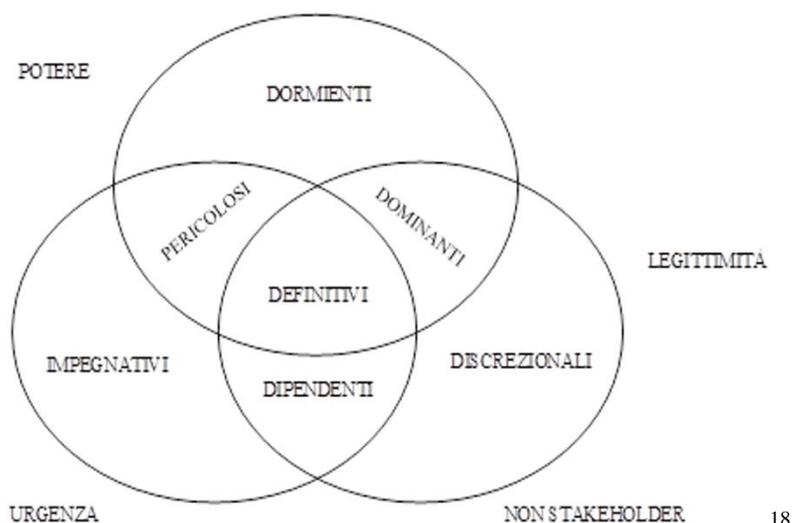
In seguito, grazie a R.K. Mitchell, B.R. Agle D.J. Wood si individuano varie classi di stakeholder in ragione del fatto che i soggetti o gruppi coinvolti dall'agire dell'impresa siano in possesso di uno o più dei seguenti attributi¹⁷:

- a) il potere degli stakeholder di influenzare l'azienda;
- b) la legittimità della relazione dello stakeholder con l'azienda;
- c) l'urgenza delle aspettative dello stakeholder nei confronti dell'azienda.

¹⁶ R. E. Freeman, A Stakeholder Approach, cit.

¹⁷ R.K. Mitchell, B.R. Agle D.J. Wood, Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliance: Defining the Principle of Who and What Really Counts, in Academy of Management Review, 1997, Vol.2

Le varie combinazioni dei tre attributi individuati permettono di definire altrettante tipologie di stakeholder:



Secondo R. Phillips è ritenuto stakeholder colui che è considerato di essere legittimo dell'attenzione dei manager e dell'organizzazione.

Si distinguono due tipologie di legittimità e, dunque, due tipologie di stakeholder:

- Legittimità normativa, questa permette di individuare gli stakeholder normativi che sono quelli verso cui l'organizzazione ha maggiori obblighi morali. Sono gli stakeholder a vantaggio dei quali l'impresa deve essere gestita ovvero gli stakeholder rilevanti.
- Legittimità derivativa, la quale individua gli stakeholder derivativi che sono "quei gruppi le cui azioni e aspettative devono essere prese in considerazione dai manager a causa dei potenziali effetti che possono avere sull'organizzazione, sul raggiungimento dei suoi scopi e sui suoi stakeholder normativi¹⁹.

Il concetto di stakeholder si perfeziona quando gli studiosi di economia aziendale definiscono l'impresa come un sistema aperto e finalizzato²⁰:

¹⁸ R.K. Mitchell, B.R. Agle D.J. Wood, Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts, in Academy of Management Review, cit.

¹⁹ R. Phillips, La legittimità degli stakeholder, cit.

²⁰ G. Zanda, La grande impresa. Caratteristiche strutturali e di comportamento.

- sistema aperto: si intende un sistema che cambia energia, materie e informazioni con il più vasto ambiente esterno (composto da una serie di mercati e altre forze esterne).
- sistema finalizzato: orientato verso una *mission* e degli obiettivi generali.

Per far fronte a tutte queste forze oppoventi interne (dipendenti) ed esterne (indipendenti) e mantenere l'impresa orientata verso il suo fine di lungo periodo, il management deve necessariamente e opportunamente gestire tutti i soggetti indicati che sono appunto gli stakeholder.



Secondo Goodpaster introdurre l'analisi degli stakeholder nelle decisioni aziendali (in un'ottica di gestione strategica d'impresa) non equivale a introdurre l'etica nelle medesime decisioni.

In particolare, sono due le motivazioni che l'autore porta a suffragio alla sua tesi²¹:

- La prima: le decisioni che il management prende a favore degli stakeholder sono solamente volte a evitare che questi impediscano il raggiungimento degli obiettivi di lungo periodo. Si tratta pertanto di decisioni opportunistiche piuttosto che di decisioni etiche.
- La seconda: i manager hanno una relazione fiduciaria esclusiva con gli azionisti e devono preoccuparsi principalmente di questi in quanto gli altri stakeholder sono già sufficientemente protetti dalle forze di mercato e dalla legge.

²¹ K.E. Goodpaster, Business Ethics and Stakeholder Analysis, in Business Ethics Quarterly, Vol. 1, 1991.

1.3. Corporate social responsibility (CSR)

Abbiamo detto che l'analisi degli stakeholder nelle decisioni aziendali (in un'ottica di gestione strategica d'impresa) non equivale a introdurre l'etica nelle medesime decisioni.

Un passo in avanti, in senso più deontologico, è avvenuto con la nascita e l'evoluzione di quella che è nota come corporate social responsibility (CSR) o responsabilità sociale d'impresa (RSI). La CSR consiste nell'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali e ambientali delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate²².

La CSR, pertanto, va oltre il rispetto delle prescrizioni di legge e individua pratiche e comportamenti che un'impresa adotta su base volontaria, nella convinzione di ottenere dei risultati che possano arrecare benefici e vantaggi a se stessa e al contesto in cui opera.

Sebbene la CSR si sia iniziata a diffondere in maniera più profonda solamente a partire dagli anni Ottanta del secolo scorso, essa trova radici che sono rinvenibili a partire sin da cinquanta anni prima, si tratta ovviamente di concetti ancora "primordiali".

Howard Bowen, economista e docente universitario americano, pubblicò il saggio "*Social Responsibilities of the Businessman*"²³ nel quale affermò che gli obblighi del businessman devono inevitabilmente andare "a di fuori/oltre" il mero contesto aziendale e il solo profitto. Tali obblighi, infatti, devono anche contemplare la responsabilità degli effetti del suo comportamento nei confronti di tutti i soggetti coinvolti. Il businessman/manager ha una responsabilità (sociale, che Bowen chiama anche: responsabilità pubblica, obbligazione sociale o moralità degli affari) nei confronti dell'intera società.

La responsabilità sociale ricomprende due aspetti:

- La responsabilità socio-economica: si realizza creando valore (welfare economico), ovvero mantenendo adeguati livelli occupazionali, rimanendo competitivi, ecc.
- La responsabilità dei valori umani: consiste nell'obbligo, sempre in capo al businessman, di appagare e sviluppare il capitale umano.

Esistono tre ragioni che spingono il businessman ad essere socialmente responsabile²⁴:

1. Il rischio di perdere il potere sociale che lo caratterizza, che consiste nella capacità del businessman di influenzare, attraverso il suo comportamento, la comunità.

²² N.E. Bowie, P.H. Werhane, *Management ethics*, Blackwell, Malden, 2005.

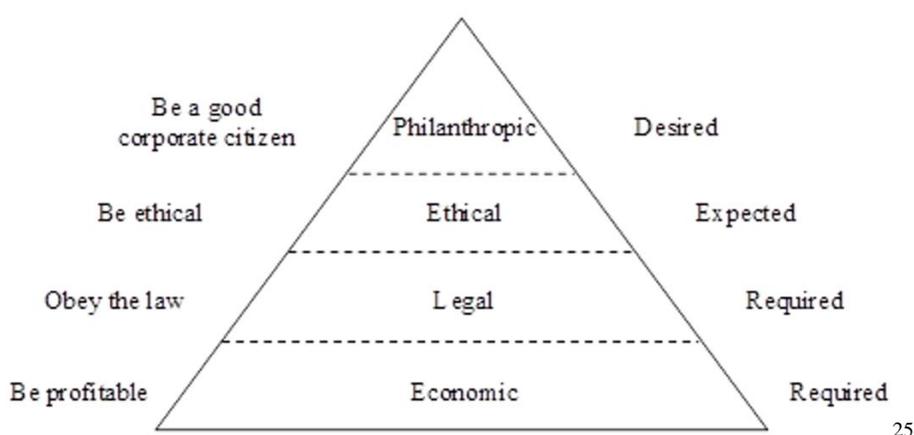
²³ H. Bowen, *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Brothers, New York, 1953.

²⁴ H. Bowen, *Social Responsibilities of the Businessman*, cit.

2. Necessità di gestire il capitale umano che non si accontenta del solo welfare economico ma ha aspettativa anche di un ambiente che permetta di soddisfare la sua dignità, la sua creatività e le sue potenzialità.
3. La comunità ha aspettative nei confronti delle imprese che vanno al di là delle sole aspettative economiche.

Con Carroll la responsabilità sociale diventa una vera e propria azione manageriale di risposta alle esigenze della società. Un'impresa è socialmente responsabile quando appaga le aspettative: economiche, legali, etiche e filantropiche della società.

Carroll le indica in una piramide immaginaria:



Alla base della piramide abbiamo le responsabilità di tipo economico (*economic*) associate alla formula “*be profitable*”. Ciò significa che l'impresa deve (*required*) essere in grado di produrre beni e servizi che rispondano ai bisogni dei consumatori in modo che siano acquistati e consentano la realizzazione di un profitto adeguato.

Il secondo livello è costituito dalle responsabilità di tipo giuridico (*legal*) cui è associata la formula “*obey to law*”. La responsabilità legale si sostanzia nel doveroso (*required*) rispetto da parte dell'impresa delle legislazioni.

Proseguendo troviamo le (*expected*) responsabilità etiche associate alla formula “*be ethical*”. Un'impresa è eticamente responsabile quando ha un comportamento che segue degli standard ritenuti corretti e auspicabili dalla società ma non (ancora) codificati dalla legge o, comunque, per i quali la legge prevede dei livelli inferiori a quelli attesi.

²⁵ A.B. Carroll, The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, Business Horizon.

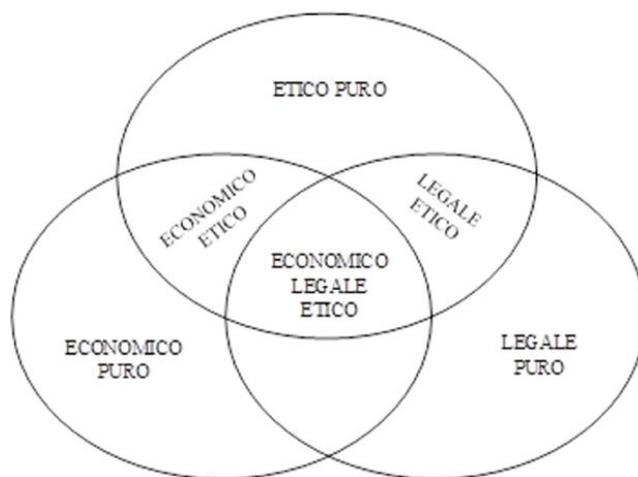
Infine, le responsabilità filantropiche cui è associato l'adagio "*be a good corporate citizen*". Non sono richieste né sono attese dalla società come quelle etiche, esse sono responsabilità socialmente desiderate (*desired*) e in quanto tali sono discrezionali, vale a dire lasciate alla libera volontà dell'impresa.

Un management che basa le sue decisioni tenendo in considerazione gli interessi di tutti gli stakeholder viene definito dall'autore come "*moral management*". Pur essendo orientato al successo, nel decidere tiene in considerazione la legge e va oltre la legge che è vista come lo standard minimo da rispettare. Egli non prende alcuna decisione (benché profittevole) che sia a scapito dell'etica²⁶.

Il management immorale (non etico) è quello concentrato esclusivamente sul successo e sul profitto attuati in aperta contrapposizione alle regole morali, mal sopporta la legge e compie qualsiasi azione per evitarla allo scopo di raggiungere il suo successo personale e quello dell'impresa.

I limiti della piramide sono due, sia la scarsa capacità della forma a piramide, la quale non consente di rappresentare le effettive relazioni esistenti tra le quattro componenti costituenti la CSR di un'azienda, sia perché la forma potrebbe far pensare che esista una gerarchia tra le varie componenti²⁷.

Considera la filantropia come una categoria a sé stante ma se viene effettuata per motivi di interesse economico allora rientra nelle responsabilità economiche mentre se viene svolta per ragioni "non economiche" allora può benissimo rientrare nell'ambito delle responsabilità etiche. Per superare questi limiti propone un approccio a tre «domini»²⁸.



²⁶ A.B. Carroll, In search of the moral manager.

²⁷ A.B. Carroll, The Pyramid of Corporate Social Responsibility, cit.

²⁸ M.S. Schwart, A.B. Carroll, Corporate social responsibility: a three-domain approach.

P. Onida (1902-1982) economista italiano, professore emerito dell'Università degli Studi di Roma "La Sapienza", affermò: il supposto contrasto tra l'economicità dell'impresa e la socialità della stessa (intesa come sollecitudine per il bene della società o per il bene comune) deriva da «un'insufficiente conoscenza dell'economicità e della socialità dell'impresa o da un ingannevole apprezzamento delle loro reali esigenze»²⁹.

Se si interpretano correttamente i due concetti si può agevolmente giungere a una convergenza: L'economicità non va giudicata esclusivamente come misura del profitto ma va intesa come durevole esistenza e conveniente sviluppo dell'impresa che, quindi, non può prescindere dalla creazione di posti di lavoro e di ricchezza per la società.

La socialità va intesa anche nel senso che la mortificazione dell'impresa e la sua caduta sono pur sempre un male per la società.

Dal concetto di azienda come istituto sociale che "serve ad elevare il benessere dell'uomo, a favorire lo sviluppo della sua personalità ed a far realizzare i fini della vita umana associata" emerge chiaramente come in essa prevalgano finalità di tipo etico piuttosto che meramente economiche. Il soggetto economico consapevole della natura etica dell'azienda dovrà far sì che tali finalità etiche siano raggiunte³⁰.

Sergio Sciarelli analizzando l'evoluzione della responsabilità sociale dell'impresa, evidenzia come in una prima fase questa si sia concentrata soprattutto sulle esternalità prodotte a favore dei dipendenti attraverso, per esempio, abitazioni, centri culturali e sportivi, organizzazioni di assistenza per i diversamente abili, strutture per l'infanzia, ecc. e successivamente, (oggi) sia giunta a una vera e propria responsabilità globale sociale.

Questa è strutturata in quattro componenti concettuali³¹:

La prima componente è il presupposto che coincide con la finalità economica, ovvero la creazione di valore, in mancanza del quale l'impresa cessa di esistere.

La seconda componente è il corollario della finalità economica, che consiste nell'equilibrata distribuzione del valore tra i vari stakeholder. Il corollario ha dunque una valenza di tipo sociale.

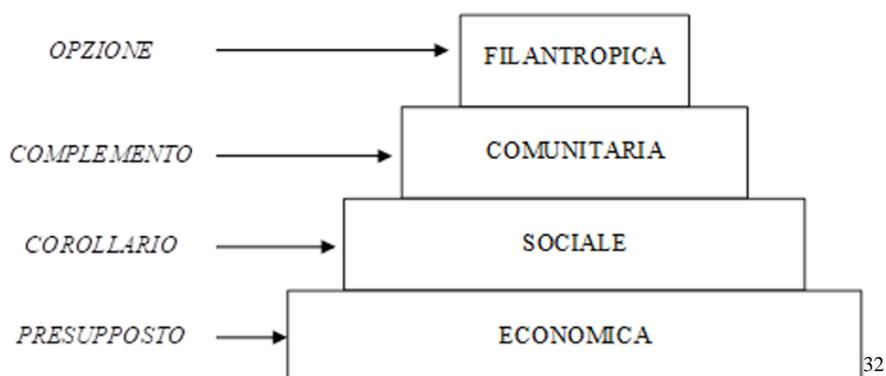
Segue il complemento, che si sostanzia nella responsabilità sociale comunitaria, dunque, nell'integrare l'impresa con il contesto di riferimento.

²⁹ P. Onida, Economia d'azienda.

³⁰ P. Onida, Economia d'azienda. cit.

³¹ S. Sciarelli, Il processo decisionario nell'impresa.

Per ultimo abbiamo l'opzione ovvero la possibilità (non l'obbligo) dell'impresa di effettuare interventi (discrezionali) a vantaggio della collettività. Quest'ultima componente è anche nota come filantropia strategica.



Milton Friedman (1912 - 2006) economista statunitense, convinto che in un'economia libera, la responsabilità sociale non può riguardare le imprese in quanto enti astratti ma può essere riferita soltanto agli individui; egli distingue e classifica due tipologie di imprese: le imprese a capitale diffuso e le imprese individuali³³.

Nelle prime i manager sono dipendenti dei proprietari-azionisti (shareholders) e, in quanto tali, hanno una diretta responsabilità nei confronti di questi ultimi che li hanno scelti e assunti; questa responsabilità si concretizza nel realizzare quanto più valore (o profitto) possibile.

Il profitto ha il vantaggio di essere un parametro facilmente identificabile e, quindi, permette di dare un giudizio immediato sull'operato del manager, tale profitto deve essere realizzato nel rispetto della legge e dei costumi etici.

Diverso può essere il suo comportamento del manager nella sua sfera privata; in questo caso, egli è principale di se stesso, non agisce per conto di altri; quindi, può fare come vuole ovvero può dedicarsi alla responsabilità sociale.

Allo stesso modo, i proprietari-azionisti (*stockholders*) in quanto individui se vogliono possono spendere i soldi che guadagnano, grazie ai manager, nel modo che preferiscono.

Se i manager spendessero i soldi dell'impresa per promuovere azioni di responsabilità sociale, allora essi starebbero spendendo soldi non propri per realizzare qualcosa che non riguarda il ruolo per il quale sono stati assunti.

In sostanza, così facendo, i manager non svolgerebbero più un ruolo economico ma auto assumerebbero un ruolo politico, il manager non è stato selezionato per avere un ruolo politico

³² Il processo decisionario nell'impresa.

³³ M. Friedman, The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits.

ma per fare l'agente del principale-azionista, in virtù di una procedura che è propria dei dirigenti aziendali³⁴.

In aggiunta sostenere che è bene che l'impresa in alcuni casi si sostituisca allo Stato che spesso si caratterizza per la lentezza e l'inefficienza è sbagliato in quanto si andrebbe contro i principi della democrazia, del libero mercato e del primato dello Stato.

Peter Drucker (1909 - 2005) economista e saggista austriaco naturalizzato statunitense sostiene che le responsabilità sociali riguardano due aspetti³⁵:

- La responsabilità che deriva dagli impatti prodotti dall'attività dell'azienda sulla società (es. all'inquinamento);
- La responsabilità per i problemi sociali della comunità (es. problema del razzismo). Si tratta in questo caso di disfunzioni che non trovano origine nell'azienda.

L'azienda deve assumersi la responsabilità degli impatti in quanto il management, al pari degli altri, ha la responsabilità degli effetti (negativi) delle proprie azioni, peraltro, l'eliminazione degli impatti potrebbe tradursi in un'opportunità imprenditoriale per l'impresa.

Talune volte la riduzione o l'eliminazione degli impatti prodotti dall'azione dell'impresa potrebbe comportare costi molto alti che, se non sostenuti in egual modo da tutte le imprese appartenenti al medesimo settore, si tradurrebbero in una perdita di competitività: l'impresa virtuosa minerebbe alla propria sopravvivenza.

In questo caso, l'unica soluzione percorribile per ridurre o eliminare l'impatto sarebbe quella di un intervento pubblico, vale a dire di una legislazione che, interessando in egual modo tutte le imprese, risolverebbe il problema senza creare distorsioni nella concorrenza. In questo caso il management deve attivarsi collaborando con il pubblico al fine di consentire la miglior forma di regolamentazione³⁶.

Il management, nella consapevolezza che un'impresa sana necessita di una società sana, non può trascurare i problemi sociali, deve verificare se qualcuno ha già affrontato e, in qualche modo, risolto questi problemi.

Tuttavia, la possibilità del management di affrontare tali problemi incontra alcuni limiti oggettivi nella sua operatività:

- Primo limite: sopravvivenza dell'impresa; il gruppo dirigente ha la massima responsabilità nei confronti dell'impresa.

³⁴ M. Friedman, *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*. cit.

³⁵ P.F. Drucker, *Manuale di Management*. Compiti, responsabilità, metodi.

³⁶ P.F. Drucker, *Manuale di Management*. Compiti, responsabilità, metodi. cit.

- Secondo limite: competenze; il management deve occuparsi solamente delle materie di cui ha conoscenza ed esperienza.
- Terzo limite: l'autorità che il management può assumersi; Se un'impresa, tramite il suo gruppo dirigente, si assume la responsabilità per un problema sociale automaticamente si appropria l'autorità su tali questioni. L'impresa così facendo si prende il diritto di prendere decisioni su tematiche che sarebbero invece di competenza dello Stato o di altri soggetti.

Il management, pur non sostituendosi al governo, deve comunque farsi carico dei problemi, studiandoli, approfondendoli e proponendo all'autorità competente soluzioni utili alla loro risoluzione³⁷.

³⁷ P.F. Drucker, Manuale di Management. Compiti, responsabilità, metodi. cit.

SECONDA PARTE: La rappresentazione contabile dell'etica d'impresa

2.1. Responsabilità sociale e comunicazione

2.1.1. Verso la sostenibilità e lo sviluppo sostenibile

Gli interventi umani hanno provocato profondi mutamenti nei processi e nelle dinamiche naturali e che se perpetrate avrebbero potuto compromettere il futuro dell'uomo. Alcuni concetti alla base dello sviluppo economico compatibile con l'equità sociale, la tutela ambientale e i diritti delle future generazioni hanno spinto a riportare nel dibattito scientifico il concetto di sviluppo sostenibile.

La Commissione Mondiale sull'Ambiente e lo Sviluppo dell'ONU ha per la prima volta chiarito il concetto di sviluppo sostenibile, a causa della rilevanza mondiale dei problemi ambientali e dello scetticismo sulla possibilità di ridurre significativamente l'inquinamento. Nel 1987, la Commissione ha pubblicato il documento "*Our Common Future*", noto anche come "Rapporto Brundtland", dal nome del primo ministro norvegese e presidente della Commissione, Gro Harem Brundtland. Inizialmente, la discussione si concentrava sul dovere dei governi nazionali di perseguire uno sviluppo economico che proteggesse e migliorasse l'ambiente, con maggiore attenzione alle conseguenze delle azioni umane sull'ambiente naturale e sulle future generazioni. Secondo il rapporto, "lo sviluppo sostenibile, lungi dall'essere una definitiva condizione di armonia, è piuttosto un processo di cambiamento tale per cui lo sfruttamento delle risorse, la direzione degli investimenti, l'orientamento allo sviluppo tecnologico e i cambiamenti istituzionali siano resi coerenti con i bisogni futuri oltre che con gli attuali"³⁸. Questo approccio segue una logica multidimensionale per migliorare la qualità della vita, l'innovazione e la competitività delle imprese nel mercato internazionale, ponendo al centro la visione antropocentrica del benessere di tutte le generazioni umane.

Un approccio più avanzato e convincente al tema ha chiarito che ambiente e sviluppo sono due aspetti che non possono essere considerati separatamente. Per conseguire una crescita intelligente, sostenibile e solidale dei sistemi economici e sociali, è necessario considerare le relazioni esistenti a livello ambientale, economico, sociale e tecnologico. La sostenibilità ambientale non può essere raggiunta tralasciando gli aspetti economici e sociali, ma tutti e tre gli aspetti devono essere interconnessi.

³⁸ World Commission on Environment and Development (WECD), *Our Common Future*, Oxford University Press, Oxford

Ciò che è stato affermato è confermato dalla redazione di tre documenti che esprimono intenzioni e obiettivi programmatici (Agenda 21: il Programma d'azione per il XXI secolo, la Dichiarazione di Rio e la Dichiarazione per la gestione sostenibile delle foreste) oltre a due Convenzioni giuridicamente vincolanti (la Convenzione quadro sui cambiamenti climatici e la Convenzione sulla diversità biologica). Questi sono accordi che devono essere messi in atto su scala globale, nazionale e locale, coinvolgendo e conciliando gli interessi di tutti gli attori del sistema. In questo modo, si definisce il concetto di sostenibilità come la "capacità di mantenimento di uno stato".

La Conferenza mondiale delle Nazioni Unite sull'Ambiente e lo Sviluppo Sostenibile (*United Nations Conference on Environment and Development - UNCED*) tenuta a Rio de Janeiro nel 1992, con la partecipazione dei rappresentanti di 172 Nazioni e migliaia di delegati di organizzazioni non governative. In questa occasione, lo sviluppo sostenibile è stato definito come "il miglioramento della qualità della vita senza superare la capacità di carico degli ecosistemi".

La definizione di linee guida che mettono in evidenza l'importanza della giustizia economica e dell'equità socio-ambientale, iniziata con il Rapporto Brundtland, è stata oggetto di molte altre conferenze, tra cui la Conferenza di Kyoto sul cambiamento climatico e l'*Earth Summit +5* tenutesi a New York nel 1997, e il *World Summit on Sustainable Development (WSSD)* tenutosi a Johannesburg nel 2002. In quest'ultima conferenza si è manifestata una maggiore consapevolezza dell'interdipendenza globale tra le prospettive ambientali, economiche e sociali, e della responsabilità a livello locale, regionale e nazionale.

Nel settembre del 2000, i leader di oltre 190 paesi del mondo hanno sottoscritto la Dichiarazione del Millennio delle Nazioni Unite (*United Nations Millennium Declaration*), impegnandosi a raggiungere gli otto Obiettivi di Sviluppo del Millennio (*Millennium Development Goals - MDG*) entro il 2015. Questo accordo ambizioso è stato firmato a livello globale tra paesi ricchi e poveri per costruire un mondo più sicuro, più prospero e più equo per tutti, grazie all'impegno di liberare ogni essere umano dalla "condizione abietta e disumana della povertà estrema" ed a "rendere il diritto allo sviluppo una realtà per ogni individuo"³⁹.

L'impegno politico per lo sviluppo sostenibile è stato poi rinnovato nel 2012, a due decenni di distanza dall'*Earth Summit*, durante la Conferenza delle Nazioni Unite sullo Sviluppo Sostenibile (*United Nations Conference on Sustainable Development*), nota come Rio+20. In

³⁹ United Nations, The Millennium Development Goals Report

questa occasione, gli Stati membri hanno firmato il documento "*The Future We Want*", contenente le basi ideologiche, operative e organizzative per il raggiungimento dei nuovi Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (*Sustainable Development Goals - SGD*), che sostituiscono gli Obiettivi del Millennio.

In passato, la sostenibilità era vista come la protezione dell'ambiente, ma negli ultimi tempi l'uso delle risorse e l'orientamento tecnologico hanno spinto verso una riconsiderazione dei modelli di produzione e consumo. L'interconnessione tra aspetti ambientali, di giustizia economica ed equità sociale ha evidenziato la necessità di passare da un modello economico basato sull'espansione quantitativa a uno incentrato sul miglioramento qualitativo, per proiettare i processi sociali, economici e naturali nel medio-lungo periodo, anche in condizioni di incertezza. L'incertezza è un concetto fondamentale nel processo di sostenibilità e deve essere considerata nei processi decisionali che riguardano i sistemi naturali, sociali ed economici.

La visione "multidimensionale" dello sviluppo sostenibile si è evoluta con l'adozione dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, firmata dai governi di 193 paesi membri dell'ONU nel settembre 2015. L'Agenda 2030 comprende 17 Obiettivi (*Sustainable Development Goals - SDGs*) e 169 *target*, offrendo una nuova visione globale e ambiziosa di integrazione delle tre dimensioni della sostenibilità: crescita economica, inclusione sociale e protezione dell'ambiente. Queste tre dimensioni sono basate sulle:

- Persone, con l'obiettivo di eliminare la fame e la povertà e garantire dignità ed uguaglianza in un ambiente sano;
- Pianeta, per proteggere il pianeta attraverso una produzione e un consumo consapevole e una gestione sostenibile delle risorse naturali;
- Prosperità, per garantire vite prosperose e in armonia con la natura;
- Pace, per promuovere comunità pacifiche, giuste ed inclusive;
- Partnership, per collaborazioni basate su uno spirito di rafforzata solidarietà globale, concentrandosi sui bisogni dei più poveri e dei più vulnerabili grazie alla partecipazione di tutti i paesi, tutte le parti interessate e tutte le persone, al fine di implementare l'Agenda 2030.

OBIETTIVI PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE



40

Nell'Agenda 2030, gli SDGs sono obiettivi complessi e interconnessi che riguardano temi come il cambiamento climatico, il consumo sostenibile, l'innovazione, la pace e la giustizia globale. Coinvolgono tutti gli attori, come imprese, istituzioni pubbliche, università, centri di ricerca, media e operatori culturali, per contrastare le disuguaglianze e promuovere lo sviluppo sociale ed economico compatibile con la tutela dell'ambiente e dei cambiamenti climatici. Il perseguimento di un obiettivo potrebbe causare il peggioramento di un altro, quindi è necessaria una gestione appropriata del trade-off attraverso strategie, operazioni e comunicazione efficaci. La collaborazione sinergica di tutti gli attori è fondamentale per affrontare la complessità degli obiettivi posti dalle Nazioni Unite e raggiungere uno sviluppo sostenibile.

Nel 2020, le Nazioni Unite hanno lanciato l'iniziativa "*The Decade of Action and Delivery for Sustainable Development*", che mira a mobilitare governi, società civile e imprese per accelerare la realizzazione degli SDGs dell'Agenda 2030 in modo universale e inclusivo. La *Decade of Action* sostiene in particolare il raggiungimento rapido dei traguardi previsti dagli Accordi di Parigi sul cambiamento climatico del 2015, che mirano a contenere l'incremento della temperatura mondiale entro un grado e mezzo rispetto ai livelli preindustriali. L'Unione Europea ha ratificato formalmente l'accordo nel 2016, ma l'impegno verso la sostenibilità è stato già sancito nell'art. 2 del Trattato di Maastricht del 1992, che promuove uno sviluppo sostenibile, un alto livello di occupazione, l'uguaglianza di genere, una crescita economica sostenibile e non inflattiva, la protezione dell'ambiente, il miglioramento della qualità della vita, la solidarietà e la coesione sociale ed economica tra gli Stati membri⁴¹.

⁴⁰ Gli obiettivi per lo sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030, Fonte: Centro Regionale Informazione delle Nazioni Unite

⁴¹ Cfr. Trattato di Maastricht (Trattato sull'Unione Europea), sommario disponibile sul sito <https://bit.ly/2HXONC6>.

2.1.2. Il piano d'azione europeo per la promozione dello sviluppo sostenibile

Dal Trattato di Maastricht del 1993 e successivamente dal Trattato di Amsterdam del 1999, l'Unione Europea ha posto grande attenzione alla questione ambientale, diventando una priorità nella definizione e realizzazione delle politiche europee. La visione di una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva è diventata uno degli obiettivi a lungo termine dell'UE, con un fondamento giuridico nell'art. 3 del Trattato sull'UE. L'importanza di perseguire il progresso economico preservando l'equilibrio ambientale e rispettando i limiti delle risorse naturali è stata ribadita nell'art. 11 del Trattato sul Funzionamento dell'UE, che sottolinea la necessità di integrare tutte le dimensioni (sociali, ambientali ed economiche) nell'elaborazione di politiche trasversali per promuovere lo sviluppo sostenibile. Attraverso l'ottimizzazione delle politiche, l'equilibrio tra obiettivi a lungo e breve termine e la considerazione degli aspetti locali e globali, è possibile progettare una visione nuova e sostenibile del progresso.

Il Consiglio Europeo di Helsinki del 1999 ha elaborato la prima Strategia per lo Sviluppo Sostenibile (SDS), insieme alla Strategia di Lisbona del 2000, per impegnare l'UE nella costruzione di un'economia basata sulla conoscenza competitiva, che portasse a occupazione, crescita e coesione sociale, senza trascurare il rispetto per l'ambiente.

Il Consiglio Europeo di Göteborg del 2001 ha aggiunto un pilastro ambientale alla strategia di Lisbona, che fino a quel momento si concentrava solo sulla dimensione sociale ed economica, per coordinare le politiche di sviluppo sostenibile a livello ambientale, economico e sociale. Questo nuovo approccio mirava a migliorare sostenibilmente il benessere e le condizioni di vita delle generazioni presenti e future.

Nel quadro regolamentare europeo, si sta sempre più riconoscendo l'interdipendenza tra lo sviluppo economico e la coesione socio-ambientale. Ciò richiede una profonda riconversione del sistema economico verso un modello di società aperto, democratico e caratterizzato da solidarietà intra e intergenerazionale. Per raggiungere questi obiettivi, è necessaria una nuova strategia per contrastare e ridurre le emissioni di gas serra, i rischi per la salute pubblica, la povertà, l'invecchiamento della popolazione, la perdita di biodiversità, la congestione dei trasporti e l'utilizzo inefficiente del territorio. Questo impegno guida costantemente l'UE, che ha fornito linee programmatiche e strumenti in grado di assicurare equità e coesione sociale attraverso un approccio olistico ed integrato che unisce la crescita economica, la coesione sociale e la tutela dell'ambiente. L'UE ha anche svolto un ruolo chiave nella stesura dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, prevedendo l'integrazione dei 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile e dei 169 relativi obiettivi in tutte le iniziative e politiche europee.

L'Accordo di Parigi e l'Agenda 2030 hanno aumentato la consapevolezza dell'integrazione dei fattori ambientali e sociali nei processi economici e della necessità di coinvolgere la *governance* dei soggetti decisionali. È stato riconosciuto che se le imprese considerano il cambiamento climatico solo come un problema di responsabilità sociale e non di business, incorrono in grandi rischi. Questo ha portato al riconoscimento dell'interdipendenza tra lo sviluppo sostenibile e i fattori ESG (ambientali, sociali e di *governance*), che sono diventati importanti nel dibattito accademico-scientifico e nel quadro regolamentare europeo.

Fattori ambientali	Fattori sociali	Governance
<ul style="list-style-type: none"> • Risanamento ambientale • Cambiamento dell'ecosistema • Inquinamento • Pratiche non sostenibili • Esaurimento delle risorse • Risorse energetiche • Rischi/opportunità legati ai cambiamenti climatici • Emissioni di carbonio, misurazione e segnalazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Protezione dei dati e governance • Coesione e stabilità sociale • Lavoro minorile o in condizioni di schiavitù • Livelli di occupazione • Pratiche di salute e sicurezza • Diseguaglianze • Sicurezza del prodotto • Diversità • Infrastrutture 	<ul style="list-style-type: none"> • Diritti degli azionisti • “Say on pay” (leggi a tutela della trasparenza sulle retribuzioni dei dirigenti) • Imposte • Solidità delle istituzioni • Corruzione attiva e passiva • Principio dello stato di diritto • Separazione dei ruoli di presidente/CEO • Prassi contabili, trasparenza

42

L'acronimo ESG si riferisce a un nuovo parametro di valutazione che considera non solo i temi ambientali e sociali, ma anche la qualità dei sistemi di *governance* aziendale e, più in generale, quelli della sostenibilità.

La lettera E si riferisce al pilastro ambientale, che comprende la gestione delle risorse vitali come acqua e aria, il rispetto della biodiversità, la sicurezza alimentare e la riduzione delle emissioni di anidride carbonica.

L'aspetto sociale riguarda le attività aziendali che hanno un impatto sulla collettività, come la soddisfazione dei dipendenti, la diversità di genere, i diritti umani, la protezione della salute pubblica e la responsabilità del prodotto.

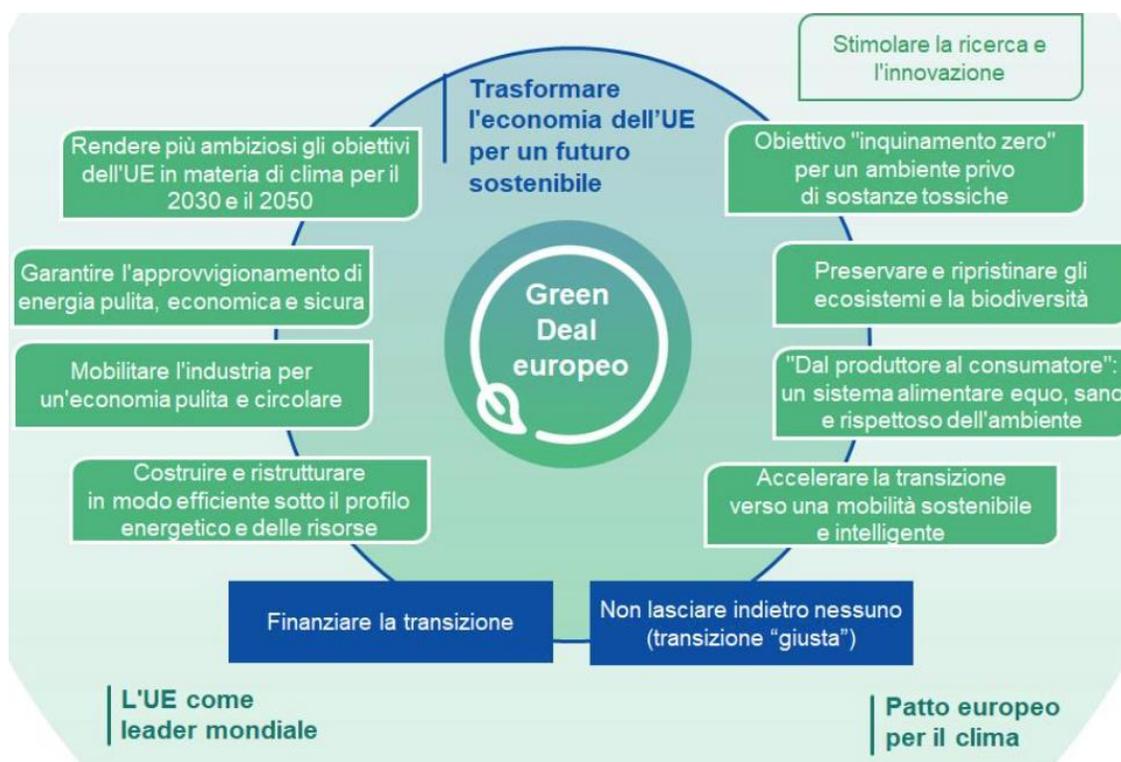
Infine, la lettera G si riferisce alla responsabilità di *governance* aziendale, valutando la struttura di controllo, l'etica, la trasparenza della politica commerciale, le *skills* del management, la tutela

⁴² I fattori Environmental, Social and Governance (ESG), Fonte: Investimenti sostenibili <https://global.beyondbullsandbears.com/>

dei diritti degli azionisti e le strategie di CSR. In sintesi, ESG è un parametro che integra le dimensioni ambientali, sociali e di *governance* nella gestione aziendale.

L'impegno dell'UE nel processo di transizione verso la sostenibilità economica è stato formalizzato nel *Green Deal* europeo del 2019, che evidenzia l'importanza di porre gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile al centro delle politiche europee. Il *Green Deal* europeo è un piano d'azione che si propone di dissociare la crescita economica dal consumo di risorse attraverso lo sviluppo dell'economia circolare. L'obiettivo è rendere l'Europa il primo continente climaticamente neutro entro il 2050, riducendo le emissioni di gas serra e promuovendo l'uso di energie rinnovabili, l'economia circolare, la mobilità sostenibile, l'efficientamento degli edifici e la trasformazione dell'agricoltura. L'UE è stata la prima grande economia a presentare il proprio obiettivo di riduzione delle emissioni nell'ambito dell'Accordo di Parigi.

Le politiche di sviluppo sostenibile adottate all'interno dell'UE dimostrano che la sostenibilità è un valore fondamentale dell'Unione, tanto che l'obiettivo di neutralità climatica sta diventando vincolante per tutti gli Stati Membri attraverso un regolamento comunitario. Per perseguire lo sviluppo sostenibile, è necessario contribuire positivamente alla sostenibilità, ad esempio attraverso la trasformazione sostenibile dei mercati e della società.



43

⁴³ Gli elementi del Green Deal europeo, Fonte: Commissione Europea (2019), Comunicazione della commissione

2.1.3. L'approccio verso un'impresa sostenibile

Nell'attuazione concreta dello sviluppo sostenibile e dei 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile entro il 2030, l'azienda gioca un ruolo fondamentale. L'azienda è considerata un organismo del mondo economico-sociale, un sistema generale aperto e dinamico che dipende dall'ambiente circostante per la propria sopravvivenza e crescita. L'azienda è una coordinazione economica che ha relazioni complesse con numerosi stakeholder, i quali possono influenzare la *performance* attuale e futura dell'azienda a seconda della risposta alle loro aspettative in termini patrimoniali, finanziari, ambientali, di innovazione, di salute e sicurezza, di trasparenza e di reputazione. Per uno sviluppo equilibrato e sostenibile nel tempo, l'azienda deve valorizzare tutte le condizioni produttive e cercare una legittimazione nell'ambiente in cui opera. Ciò significa che l'azienda deve rispondere non solo alle aspettative dei suoi stakeholder diretti, ma anche a quelle di coloro che potrebbero subire gli effetti dell'agire aziendale in modo diretto o indiretto. In questo modo, le attese economiche devono trovare un equilibrio con quelle di natura etica e sociale, diventando un tutt'uno indispensabile per un comportamento aziendale socialmente responsabile, che non sia contrario ai principi fondamentali dell'agire umano e dell'ambiente. Secondo la teoria degli stakeholder di Freeman del 1984, lo stakeholder è colui che può influenzare o essere influenzato dal raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione. Per le imprese, l'ecologia, l'equità e l'economia sono elementi fondamentali di una nuova progettualità strategica che mira a conciliare l'efficienza economica con la salvaguardia dell'ambiente e del benessere sociale⁴⁴. L'equilibrio tra le dimensioni economica, ecologica e sociale è complementare alla creazione di valore e alla capacità di prevenire e gestire i rischi, di attrarre nuove risorse per sfruttare al meglio le opportunità offerte dall'innovazione e di costruire e rafforzare la fiducia dei propri stakeholder. Integrare questioni sociali nella strategia e nei processi di gestione aziendale consente all'azienda di soddisfare le aspettative di numerosi portatori di interesse e di essere riconosciuta come un'istituzione sociale responsabile. Le decisioni di allocazione delle risorse dovrebbero considerare gli interessi sociali, umani e ambientali, creando valore per tutti gli stakeholder. In altre parole, la sostenibilità si riferisce alla valorizzazione sinergica di aspetti sociali, economici ed ambientali con criteri di equità ed etica, promuovendo sia la redditività del business che la responsabilità sociale e conciliando le pressioni normative con le aspettative degli stakeholder che richiedono un adeguamento delle strategie aziendali all'innovazione ambientale e sociale.

⁴⁴ A. Amaduzzi, L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni.

La necessità di una crescita economica sostenibile deriva dalla consapevolezza che il tradizionale modello di sviluppo avrebbe causato un collasso dell'ecosistema terrestre a lungo termine. L'Agenda 2030 riconosce l'importanza dell'impresa nella realizzazione di una crescita economica basata sullo sviluppo di nuovi modelli di business sostenibili, investimenti in innovazione (di prodotto, di servizio o di processo) e collaborazioni *multi-stakeholder* che superino il finalismo individuale a favore di un approccio integrato in cui l'obiettivo non è più la massimizzazione del valore per gli azionisti, ma la creazione di valore condiviso con tutti i soggetti interessati all'organizzazione.

In passato, la creazione di valore era stata associata principalmente alla posizione degli azionisti e quindi alla massimizzazione del valore per loro. Tuttavia, questa visione ha spesso portato a pratiche contabili o finanziarie fuorvianti come la richiesta di bonus elevati, la focalizzazione sulla *performance* a breve termine (*short-termism*) e l'aumento del *leverage* finanziario, che migliorano gli indicatori di *performance* ma non riflettono la vera determinazione del valore. Infatti, il valore di un'impresa dipende principalmente dalle sue *performance* operative a lungo termine.

Negli ultimi anni, la tendenza ad essere inclusivi e ad adottare un'ottica di lungo termine è diventata una priorità per molte aziende. Inoltre, l'analisi interdipendente tra le tre sfere della sostenibilità (economica, sociale e ambientale) rappresenta un importante fattore nella definizione delle scelte aziendali, soprattutto in considerazione della maggiore consapevolezza dell'opinione pubblica riguardo all'emergenza climatica, alle crescenti disuguaglianze sociali e all'emergenza sanitaria causata dalla pandemia di COVID-19.

Le aziende che adottano comportamenti socialmente responsabili e scelte sostenibili possono rispondere alle pressioni esterne della società civile e in linea con il cambiamento culturale guidato dalle crescenti preoccupazioni ambientali. Ciò può essere ottenuto attraverso una gestione delle relazioni con i diversi portatori di interesse in un'ottica *multi-stakeholder*. La cooperazione tra tutti i sistemi sociali, compresi gli Stati, le istituzioni, le organizzazioni pubbliche e private e i singoli individui, può accelerare l'individuazione di misure di protezione ambientale efficienti ed efficaci. Le aziende si impegnano nella realizzazione di percorsi di crescita economica sostenibili e delle migliori pratiche utili per definire modelli di business sostenibili che possano essere trasmessi alle nuove generazioni imprenditoriali, mentre i Governi e le istituzioni pubbliche definiscono strategie per sensibilizzare l'opinione pubblica e il mondo imprenditoriale.

Le Organizzazioni Non Governative che collaborano con i Governi nella definizione delle strategie pubbliche dovrebbero segnalare eventuali violazioni dei criteri di sostenibilità da parte delle istituzioni o delle aziende.

Le interazioni tra soggetti istituzionali diversi, come le Università, i governi locali e l'industria, sono importanti per raggiungere obiettivi strategici attraverso la creazione e l'espansione della conoscenza. La strada migliore per intraprendere percorsi di sviluppo è coinvolgere direttamente i soggetti che partecipano ai processi, utilizzando un approccio basato su scambi e relazioni che implementa processi innovativi soddisfacenti e orientati alla sostenibilità. I governi devono definire gli interventi ambientali prioritari, mentre il mondo scientifico sviluppa schemi generali per creare un rapporto armonico tra l'uomo e l'ambiente. Il perseguimento dello sviluppo sostenibile richiede un impegno costante non solo dal mondo imprenditoriale, ma anche dai governi centrali, dalle istituzioni locali, dalle organizzazioni non governative e da tutta la collettività.

2.1.4. Il ruolo degli stakeholders nello sviluppo delle pratiche di responsabilità sociale d'impresa

Per raggiungere uno sviluppo sostenibile, “è necessario coinvolgere tutti coloro che hanno un interesse nell'attività di un'azienda, compresi i gruppi non legati da un rapporto economico con essa”⁴⁵. La conciliazione delle aspettative di tutti i portatori di interesse, sia interni che esterni, è fondamentale per la transizione dallo shareholder management allo stakeholders management. La Teoria degli Stakeholders sostiene che l'azienda deve avviare e gestire relazioni con gli stakeholders, ovvero con singoli soggetti o gruppi di persone che sono in grado di influenzare il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione o che ne sono influenzati. L'azienda deve quindi considerare non solo gli interessi degli azionisti, ma anche quelli degli altri stakeholder, al fine di garantire la propria sopravvivenza nel lungo periodo.

Mentre gli economisti neoclassici considerano la responsabilità dell'azienda limitata al perseguimento del profitto per gli azionisti, la teoria degli Stakeholders propone una nuova visione dell'impresa che tiene conto dei molteplici soggetti che influenzano la sua gestione. Questi soggetti, noti come stakeholders, rappresentano una varietà di interessi, spesso non allineati tra loro, che interagiscono con l'azienda. Gli stakeholders principali, raggruppati in base alla loro similitudine di interessi, aspettative o diritti, includono gli investitori, i

⁴⁵ R.E. Freeman, Stockholders and Stakeholders: a new perspective on Corporate Governance.

dipendenti, i clienti, i fornitori, i governi, le comunità locali, l'ambiente fisico-naturale e i gruppi di pressione. La teoria degli Stakeholders propone che l'azienda debba tener conto degli interessi di tutti questi soggetti, non solo degli azionisti, per la creazione e diffusione di valore nel lungo periodo.

Secondo la Teoria degli Stakeholders di Evan e Freeman (1988), i manager aziendali hanno la responsabilità di considerare ciascuno dei portatori di interesse come "un mezzo per raggiungere un fine", e quindi ciascuno di essi ha il diritto di partecipare alla determinazione delle future linee di direzione dell'azienda in cui detengono una partecipazione.

La Teoria degli Stakeholders si basa su due direttive fondamentali:

1. Identificare gli stakeholders in base al loro interesse nell'operato aziendale;
2. Riconoscere che gli interessi di ogni stakeholder hanno un valore intrinseco che deve essere adeguatamente considerato nel processo decisionale del management.

Coinvolgere gli stakeholders nello sviluppo di strategie socialmente responsabili può portare a diversi vantaggi per l'azienda, tra cui un miglioramento della competitività aziendale, una maggiore collaborazione con tutti i portatori di interesse, la creazione di valore aziendale e un eventuale miglioramento della *performance* finanziaria dell'impresa. In sostanza, coinvolgere gli stakeholders nella definizione di strategie socialmente responsabili può essere un vantaggio strategico per l'azienda.

La teoria degli Stakeholders, che sostiene l'importanza di coinvolgere tutti i portatori di interesse nelle decisioni aziendali, è stata introdotta per la prima volta da Freeman nel 1984. Egli definisce lo stakeholder come un soggetto che può influenzare o essere influenzato dalle azioni di un'impresa, includendo gruppi di interesse pubblico, movimenti di protesta, enti governativi, associazioni imprenditoriali, sindacati, e così via. Le persone sono soggetti complessi con interessi che cambiano nel tempo, quindi è fondamentale instaurare un processo di dialogo con loro per comprendere le loro esigenze e tenerle in considerazione nella definizione delle strategie aziendali.

Le influenze provenienti dall'ambiente esterno possono avere diversi livelli di intensità, a seconda che provengano da stakeholders direttamente coinvolti nella gestione aziendale o da stakeholders che influenzano le relazioni aziendali senza essere direttamente coinvolti.

Secondo la definizione di Clarkson (1995), gli stakeholders sono tutti coloro che hanno un diritto di proprietà, altri tipi di diritti, un'aspettativa o un interesse nell'azienda o nell'attività che questa svolge o svolgerà in futuro. Clarkson, riprendendo la definizione di Freeman e Reed (1983), distingue tra stakeholders primari e secondari. I primi sono i soggetti che

esercitano un condizionamento sull'attività dell'azienda e la cui partecipazione è indispensabile per la continuità aziendale in quanto detengono il controllo di risorse scarse e critiche. I secondi sono rappresentati da soggetti in grado di influenzare e indirizzare l'opinione pubblica, sebbene non siano essenziali alla sopravvivenza dell'azienda. Considerando l'impossibilità per i manager di rispondere a tutte le richieste, Clarkson (1998) fornisce una definizione più ristretta di stakeholders, identificandoli come *risk bearers*, ovvero soggetti che decidono volontariamente di assumersi il rischio e di contribuire all'attività dell'azienda attraverso il conferimento di capitale umano o finanziario (stakeholders volontari). Questi si distinguono dagli stakeholders involontari, che sono esposti al rischio in conseguenza dell'attività dell'azienda ma senza aver effettuato una scelta autonoma, come la comunità locale o la società in generale. Sommarariamente, gli stakeholders possono essere definiti come tutti coloro che hanno un interesse nell'azienda, ma la loro rilevanza e la loro influenza variano a seconda del loro grado di coinvolgimento e della loro importanza per la continuità aziendale. Secondo Carrol (1991), il quale si basa su una precedente classificazione di Masini (1977), gli stakeholders possono essere suddivisi in interni ed esterni, nella categoria degli stakeholders interni rientrano i dipendenti, gli azionisti e i manager mentre nella categoria degli stakeholders esterni sono inclusi i consumatori, lo Stato, i concorrenti, i social media e la collettività in generale. In sintesi, Carrol propone una categorizzazione degli stakeholders che tiene conto della loro posizione all'interno o all'esterno dell'azienda, e che può essere utile per identificare le diverse esigenze e aspettative di ogni gruppo di stakeholder.

L'instaurazione di una serie organica di rapporti tra l'azienda e l'ambiente socio-economico esterno può avere effetti determinanti sulla sua capacità competitiva nel lungo periodo. Infatti, il riconoscimento e l'approfondimento delle relazioni con i vari stakeholder consente una gestione razionale delle risorse e dei consensi, e guida l'impresa verso l'economicità sostenibile. In particolare, quanto più è forte il potere degli stakeholder, tanto più le imprese dovranno adattarsi alle loro esigenze. Quando i portatori d'interesse esercitano tale potere, le imprese reagiscono cercando di soddisfare le loro aspettative, definendo la loro mission aziendale e ridefinendo modelli di *governance*, per massimizzare i profitti e garantire la sopravvivenza dell'impresa nel lungo periodo. La *Stakeholders Management Theory* sostiene l'importanza di considerare le istanze provenienti da tutte le categorie di stakeholder, indipendentemente dall'interesse aziendale, e definisce un modello di responsabilità basato sulla cooperazione di reciproco vantaggio e relazioni bidirezionali tra l'impresa e i suoi molteplici interlocutori. Secondo questa teoria, i manager dovrebbero ascoltare e dialogare in

modo aperto con gli stakeholder riguardo ai loro interessi, contributi e rischi derivanti dal loro coinvolgimento nell'impresa. Dunque, l'approccio di gestione degli stakeholder è un elemento chiave per il successo dell'impresa a lungo termine, poiché consente di sviluppare relazioni positive e di cooperare con tutti i soggetti coinvolti, migliorando la reputazione e la sostenibilità dell'azienda.

Negli ultimi anni, l'importanza del coinvolgimento degli stakeholders ha portato alla diffusione di modelli di gestione aziendale basati sul principio dello stakeholders management. Questo approccio è stato ampiamente studiato in letteratura e viene definito come un processo attraverso il quale i manager dovrebbero ascoltare e dialogare in modo aperto con gli stakeholder riguardo ai loro interessi, contributi e rischi derivanti dal loro coinvolgimento nell'impresa. Coinvolgere gli stakeholder è diventato un elemento fondamentale nella gestione aziendale moderna, che richiede un approccio più aperto e collaborativo.

Adottare una prospettiva strategica ed integrata consente di creare un contesto dinamico di interazione, rispetto reciproco, dialogo e cambiamento, invece di una gestione unilaterale degli stakeholders. Questo approccio non solo crea valore economico, ma anche migliora le condizioni socio-economiche della comunità in cui l'impresa opera, attraverso la conciliazione delle strategie di crescita dell'impresa con le esigenze di uno sviluppo sostenibile.

L'intraprendere iniziative strategiche ambientali e sociali sono diventati fattori rilevanti per il raggiungimento di uno sviluppo sostenibile globale, soprattutto in un contesto competitivo complesso e interconnesso. Questo è particolarmente vero nell'epoca attuale, in cui la pandemia da COVID-19 ha aumentato la pressione sulle organizzazioni per implementare strategie orientate al miglioramento della sicurezza dei lavoratori e alla tutela della credibilità dell'azienda nelle relazioni con fornitori e clienti. L'impegno degli stakeholders è quindi la chiave per migliorare la strategia sostenibile delle aziende e sviluppare *report* significativi. Un alto coinvolgimento degli stakeholders implica un bilanciamento della legittimità con i principi morali, evitando accuse di comportamento immorale e irresponsabile da parte di ciascuno di essi. In sostanza, adottare una prospettiva integrata e coinvolgere attivamente gli stakeholder è fondamentale per migliorare la sostenibilità economica, sociale ed ambientale delle aziende, e per affrontare le sfide attuali, come la pandemia da COVID-19.

2.1.5. Nuovi percorsi di sviluppo attraverso la combinazione sostenibilità - competitività

Per attuare un percorso di riforma orientato alla sostenibilità, è necessario un cambiamento culturale che coinvolga l'intera società, in modo da modificare gli atteggiamenti e i comportamenti delle persone e dei gruppi sociali economicamente e politicamente organizzati. Ciò è fondamentale per evitare che l'idea di sviluppo sostenibile rimanga solo una dichiarazione di intenti senza impatto sulla vita quotidiana. L'adozione di pratiche sostenibili è diventata un valore fondamentale della cultura organizzativa, che deve essere integrato nell'orientamento strategico di fondo di un'azienda per migliorare l'efficacia e l'efficienza del sistema. In particolare, la formulazione di una strategia orientata all'armonizzazione degli obiettivi economici con quelli sociali, etici ed ambientali consente all'impresa di cogliere le nuove opportunità di business che derivano dalle richieste del mercato e delle istituzioni governative orientate verso una crescita sostenibile e inclusiva, indipendentemente dal settore di appartenenza o dalla dimensione dell'azienda.

2.1.6. La definizione di un piano strategico per un'impresa sostenibile

Le considerazioni strategiche delle imprese stanno sempre più integrando l'integrità ambientale, la qualità sociale e la prosperità economica, indipendentemente dalla loro dimensione. È sempre più diffusa l'idea che le aziende debbano creare valore condiviso per e con gli stakeholder nel lungo termine, innovando l'offerta di prodotti e servizi, ridefinendo la catena del valore e generando impatti positivi per le comunità locali. Le imprese stanno sempre più considerando l'importanza dell'integrità ambientale, della qualità sociale e della prosperità economica come parte integrante della loro strategia, per creare valore condiviso per e con gli stakeholder e generare impatti positivi sul lungo termine.

La strategia adottata dalle aziende, se co-progettata con gli stakeholder, può garantire le condizioni critiche e indispensabili per il corretto svolgimento delle attività economiche, preservando la continuità dell'attività. Per questo motivo, è fondamentale mantenere le routine organizzative aggiornate e adattarsi continuamente alle nuove tecnologie e ai cambiamenti ambientali. La formulazione di una strategia di sostenibilità aziendale (*Corporate Sustainability Strategies* - CSS) deve considerare tre domini:

- La strategia competitiva basata sulla differenziazione (*market-driven*) o sulla *leadership* di costo (*Product-Driven*)

- Lo sfruttamento strategico delle risorse e delle capacità legate al know-how e alla cultura aziendale per generare vantaggio competitivo (*Resources Based View*)
- La teoria istituzionale (*Institucional Theory*).

La strategia aziendale co-progettata con gli stakeholder è cruciale per il corretto svolgimento delle attività economiche e la continuità dell'attività, mentre la formulazione di una strategia di sostenibilità aziendale deve considerare i tre domini della strategia competitiva, dello sfruttamento strategico delle risorse e della teoria istituzionale.

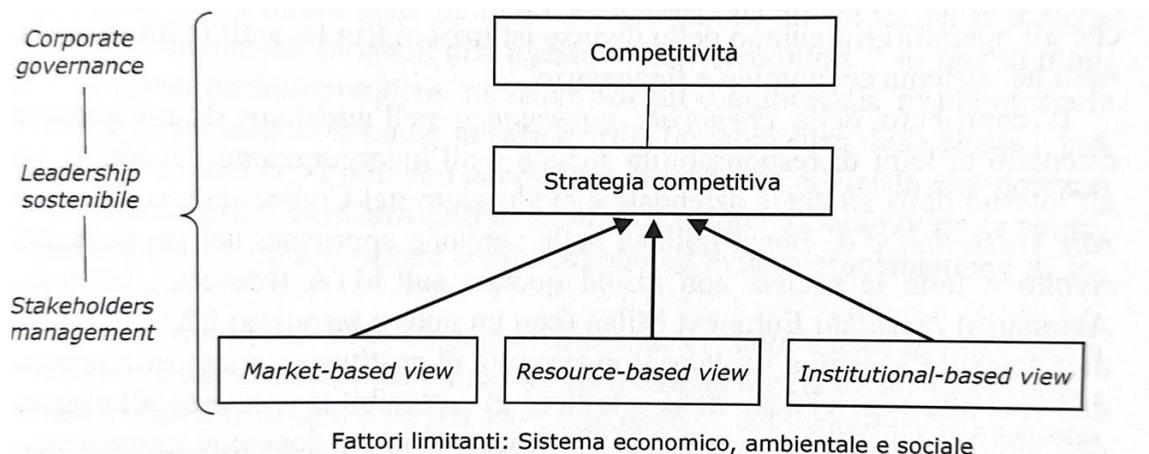
Il primo aspetto riguarda la definizione di una strategia competitiva che tenga conto degli interessi della proprietà e delle aspettative degli stakeholder, basata sulla leadership dei costi e sulla differenziazione. In tal senso, le pratiche di responsabilità sociale rappresentano una strategia di differenziazione e di contenimento dei costi, in quanto includono considerazioni etiche, sociali ed ambientali nelle scelte aziendali per generare benefici. Negli ultimi anni, il ruolo della sostenibilità nella competitività aziendale è stato indagato anche attraverso lo studio delle risorse e delle competenze dell'impresa, noto come *Resources Based View (RBV)*⁴⁶. Teece, Pisano e Shuen (1997), ad esempio, sottolineano la rilevanza del continuo rinnovamento delle risorse e delle competenze organizzative interne ed esterne per creare valore, soprattutto in condizioni di instabilità e temporaneità dei fattori che generano ricchezza. Concisamente, la definizione di una strategia competitiva che tenga conto degli interessi della proprietà e delle aspettative degli stakeholder, basata sulla leadership dei costi e sulla differenziazione, insieme alle pratiche di responsabilità sociale, rappresenta una strategia vincente per la sostenibilità aziendale. Inoltre, il costante rinnovamento delle risorse e delle competenze organizzative interne ed esterne è un fattore chiave per la creazione di valore e la competitività aziendale nel lungo termine.

L'orientamento verso la sostenibilità ha evidenziato il ruolo strategico della risorsa umana all'interno dell'azienda. Se la risorsa umana viene valorizzata, stimolata e indirizzata adeguatamente, può comprendere e integrare la sostenibilità nella gestione quotidiana e nella pianificazione strategica, adattandosi alle rapide e imprevedibili evoluzioni ambientali. Questa trasformazione richiede lo sviluppo di conoscenze e competenze necessarie per creare valore a vantaggio di tutti i portatori di interesse e guidare il cliente nell'assegnare un valore aggiunto ai prodotti "socialmente responsabili" e riconoscere un *premium price*. Queste risorse specifiche aziendali (preziose, rare, non imitabili e non sostituibili) costituiscono le principali ragioni dei

⁴⁶ J. Barney, Special theory forum the resource-based model of the firm: origins, implications, and prospects, in Journal of Management.

differenziali di *performance* in grado di generare posizioni di vantaggio competitivo. Per implementare correttamente una strategia aziendale socialmente responsabile e prevenire che si traduca solo in azioni volontarie, la teoria istituzionale suggerisce la definizione di regole e criteri definiti, anche attraverso la partecipazione delle istituzioni. Secondo l'approccio organizzativo definito dalla teoria istituzionale, le organizzazioni stanno diventando sempre più omogenee nei comportamenti grazie alle prassi condivise e ai meccanismi di imitazione delle impostazioni dell'ambiente istituzionale in cui operano. La valorizzazione della risorsa umana, lo sviluppo di conoscenze e competenze specifiche, la definizione di regole e criteri definiti e l'impatto dell'ambiente istituzionale sono fattori chiave per la corretta implementazione di una strategia aziendale socialmente responsabile e per generare vantaggio competitivo.

Per creare un'azienda proattiva e con una ridotta esposizione al rischio, è essenziale formulare una strategia che includa i fattori economici, ambientali e sociali e definire una leadership sostenibile che tenga conto di tutti gli stakeholder (*multi-stakeholders*). Una *corporate governance* adeguata, con meccanismi di partecipazione e coinvolgimento dei soggetti interni ed esterni, improntati su principi di dialogo aperto, mutua fiducia e "unità nella molteplicità" (*stakeholders management*), è indispensabile. In questo modo, l'azienda può considerare le istanze di differenti categorie di persone e contemperare l'equilibrio dell'ecosistema di cui fa parte. La *Corporate Social Sustainability* (CSS) deve essere integrata nelle funzioni di un'azienda, radicata all'interno della leadership aziendale e integrata trasversalmente in tutti i processi di gestione. In sintesi, la formulazione di una strategia che tenga conto dei fattori economici, ambientali e sociali, una leadership sostenibile, una *corporate governance* adeguata e l'integrazione della CSS in tutti i processi di gestione sono elementi indispensabili per creare un'azienda proattiva e sostenibile che tenga conto degli stakeholder e dell'ecosistema in cui opera.



47

2.1.7. La relazione tra comunicazione obbligatoria e comunicazione volontaria

Le informazioni sono un elemento importante per fornire una visione oggettiva e razionale della gestione strategica e operativa dell'impresa. La loro interazione con le risorse tecniche e umane definisce il sistema informativo aziendale, che è progettato per soddisfare in modo efficiente ed efficace le esigenze di informazione sia interne che esterne all'azienda. Il sistema informativo aziendale è finalizzato a raccogliere, analizzare e distribuire le informazioni necessarie per supportare le decisioni aziendali e per comunicare in modo chiaro e trasparente con tutti gli stakeholder dell'impresa. Questo sistema è fondamentale per garantire che l'azienda sia in grado di adattarsi alle mutevoli esigenze del mercato, migliorare l'efficienza delle operazioni e mantenere una posizione competitiva nel lungo termine.

La comunicazione è importante per la creazione e la diffusione del valore dell'azienda, che deve essere reso noto ai suoi stakeholder, in quanto attori dell'ambiente generale. In particolare, la comunicazione influenza la creazione del valore perché soddisfa le esigenze informative degli stakeholder, e la capacità di fornire informazioni rilevanti, attendibili, complete e tempestive può influire sul grado di armonia dell'azienda con gli interlocutori sociali, e sulla sua capacità di attrarre risorse e consensi. Inoltre, la comunicazione è uno strumento di diffusione del valore, in quanto se realizzata in modo efficace, consente ai mercati finanziari di apprezzare adeguatamente il valore economico del capitale e le relative variazioni, riducendo eventuali divergenze tra valore di mercato e valore intrinseco dell'azienda. La comunicazione svolge un ruolo importante nella creazione e diffusione del valore dell'azienda, fornendo informazioni utili agli stakeholder e ai mercati finanziari, e contribuendo alla sua reputazione e alla sua capacità di attrarre risorse e consensi.

⁴⁷ Modello concettuale di sostenibilità aziendale.

Un importante strumento di rendicontazione esterno è rappresentato dal bilancio di esercizio poiché fornisce una sintesi contabile del periodo che offre una conoscenza attendibile del risultato economico conseguito nell'esercizio, compresi i componenti positivi e negativi del reddito e la relativa valutazione e composizione del capitale di funzionamento. Il bilancio di esercizio è un sistema di valori che, se considerato e interpretato globalmente, costituisce il più importante e affidabile strumento di conoscenza, poiché tiene conto degli interessi convergenti nell'impresa al fine di orientare i soggetti interni ed esterni nella formulazione di giudizi sul reddito prospettico e sulla generazione durevole di valore; mostra una sintesi sistematica della gestione aziendale, che si concentra sull'informazione economica e finanziaria, ovvero sul complesso delle comunicazioni effettuate dalla direzione aziendale ai vari interessati sull'evoluzione dell'assetto reddituale, finanziario e patrimoniale dell'impresa tramite qualsiasi canale di diffusione disponibile. Il bilancio di esercizio rappresenta un importante strumento di rendicontazione esterna dell'impresa, poiché offre una conoscenza attendibile del risultato economico conseguito nell'esercizio e tiene conto degli interessi convergenti dell'impresa al fine di orientare i soggetti interni ed esterni nella formulazione di giudizi sul valore dell'impresa.

In dottrina, considerando l'informazione economica-finanziaria nel suo complesso, si distinguono generalmente tre tipi di informativa:

- a) Informativa obbligatoria o dovuta (*mandatory disclosure*);
- b) Informativa raccomandata (*recommended disclosure*);
- c) Informativa volontaria o voluta (*voluntary disclosure*).

a) L'informativa dovuta è costituita dalle informazioni che un'impresa è obbligata a fornire in base alla legge o ai regolamenti. Qualsiasi informazione fornita oltre questi obblighi si considera invece volontaria, a discrezione della direzione aziendale e destinata a soddisfare le esigenze informative dei destinatari delle relazioni annuali dell'impresa⁴⁸. Questo tipo di informativa consente agli operatori economici di prendere decisioni informate sull'allocazione del capitale, attenuando il fenomeno di *free-riding*⁴⁹ e contribuendo a un governo consapevole dell'impresa grazie alla credibilità della divulgazione. Inoltre, i controlli esercitati dai revisori contabili o da altri enti pubblici per verificare l'attendibilità delle informazioni e le sanzioni previste per la divulgazione di informazioni non veritiere disincentivano il management ad adottare

⁴⁸ R. Gamerschlag, K. Moller, F. Verbeeten, Determinants of voluntary CSR disclosure: Empirical evidence from Germany, in *Review of Managerial Science*.

⁴⁹ I fenomeni di *free-riding* sono il risultato di comportamenti strategici da parte di investitori potenziali che usufruiscono dei benefici derivanti dalla produzione di informazione sebbene il costo gravi esclusivamente sui solo azionisti.

comportamenti scorretti (*moral hazard*) e riducono l'asimmetria informativa tra l'azienda e gli investitori.

b) L'informativa raccomandata è un tipo di comunicazione che si colloca tra l'informativa volontaria e quella obbligatoria. Questo tipo di comunicazione si basa su specifiche raccomandazioni fornite dagli *Standard Setter* e dalle associazioni professionali, che mirano a rispondere alle maggiori pressioni degli investitori e a soddisfare le esigenze di trasparenza degli utenti dei bilanci; possiamo affermare che si tratta di un livello di divulgazione di informazioni che non è obbligatorio, ma che è consigliato dalle autorità o dalle associazioni professionali per fornire agli investitori e ad altri utenti del bilancio una maggiore trasparenza e informazione sull'attività dell'azienda.

c) L'informativa volontaria consiste in informazioni che non sono richieste da alcuna fonte normativa e che vanno oltre il minimo richiesto ed è infatti definita come "*any disclosure above the mandated minimum*"⁵⁰. La disponibilità di maggiori informazioni consente al management di valutare meglio i costi e i benefici della divulgazione di tali informazioni. Le informazioni volontarie sono influenzate dagli effetti socio-ambientali dell'attività dell'azienda sul territorio e sull'ecosistema in generale. Queste informazioni possono essere suddivise in quattro aree principali:

- La strategia aziendale in termini di *performance* attuali e future, con un'attenzione crescente alle attività orientate alla realizzazione di uno sviluppo sostenibile;
- Le risorse intangibili, come la presenza di nuove tecnologie informatiche e la smaterializzazione dei processi produttivi;
- Informazioni prospettiche (*forward-looking information*);
- Informazioni sugli assetti di *governance*.

In molti casi, l'attività di rendicontazione viene vista come un'azione informativa tesa solo al rispetto formale dei vincoli normativi e che fornisce informazioni limitate sui fenomeni sociali e ambientali che influenzano le decisioni di governo e le scelte di convenienza. Tuttavia, la rendicontazione di tali informazioni è fondamentale per comprendere appieno la dinamica aziendale e garantire una maggiore trasparenza verso tutti i portatori di interesse. Nonostante questi fenomeni non siano sempre suscettibili di misurazione, la rappresentazione del valore dell'azienda contribuisce ad attenuare le situazioni di asimmetria informativa in cui si trovano tutti coloro che non sono coinvolti direttamente nella gestione.

⁵⁰ J.E. Core, A review of the empirical disclosure literature: discussion, in *Journal of Accounting and Economics*.

Per rappresentare in modo veritiero ed efficace i risultati economici, sociali e ambientali, è necessario estendere la conoscenza al di là della tradizionale comunicazione aziendale di tipo economico-finanziario. Questo si può fare attraverso una rendicontazione sempre più integrata, che comprenda l'impatto dell'attività dell'azienda sull'ambiente generale e garantisca un'efficiente allocazione delle risorse nel mercato dei capitali, obiettivo considerato importante in qualsiasi sistema economico. Nonostante vi sia un grande dibattito sui pro e i contro della rendicontazione integrata, essa è in grado di fornire nuove prospettive al *reporting* aziendale, proponendo una forma innovativa di rendicontazione e fornendo l'opportunità di generare una maggiore legittimazione di una visione ampia dell'azienda o dell'organizzazione, in cui la sostenibilità gioca un ruolo fondamentale. Inoltre, l'enfasi sulla rendicontazione integrata consente un'allocazione più efficiente e produttiva del capitale, migliorando il processo decisionale sia interno che esterno.

2.1.8. Analisi di materialità dell'informativa finanziaria

Le attività di misurazione e rendicontazione della *performance* aziendale richiedono alle imprese di fornire informazioni che consentano ai soggetti coinvolti nella gestione di attribuire significato a fatti o fenomeni relativi alla gestione, e al contempo soddisfino le esigenze conoscitive dei soggetti terzi interessati a comprendere l'andamento dell'attività. Questo concetto è noto come materialità ed è alla base degli attuali *standard* di rendicontazione finanziaria e non finanziaria. L'informazione è ritenuta rilevante solo se utile per il processo decisionale del soggetto utilizzatore, e la selezione dell'informazione destinata all'esterno deve evitare di inserire dati fuorvianti nei *report*. Spetta al preparatore del bilancio e dell'informativa socio-ambientale comprendere quali elementi di fatto siano rilevanti (principio di materialità - *materiality*) rispetto alle esigenze informative del soggetto utilizzatore. In sintesi, il passaggio sottolinea l'importanza della materialità nella rendicontazione aziendale, che richiede alle imprese di fornire informazioni che soddisfino le esigenze conoscitive dei soggetti coinvolti nella gestione e terzi interessati, senza includere dati fuorvianti. Il preparatore del bilancio e dell'informativa socio-ambientale deve comprendere quali elementi di fatto siano rilevanti per soddisfare le esigenze informative del soggetto utilizzatore.

Inizialmente le discussioni sull'aspetto della materialità si sono concentrate sull'informativa di tipo contabile. Nel corso degli ultimi vent'anni, tuttavia, questo concetto si è esteso anche ai contenuti non finanziari.

La prima definizione del concetto di materialità risale al 1950 ed è stata formulata da Dohr, secondo il quale "*a statement, fact, or item is material, if living full consideration to the surrounding circumstances, as they exist at the time, it is of such a nature that its disclosure, or the method of treating it, would be likely to influence or to make a difference in the judgement and conduct of a reasonable person. The same tests apply to such words as significant, consequential, or important*"⁵¹ (questa definizione, una dichiarazione, un fatto o un elemento sono considerati materiali se, considerando le circostanze circostanti al momento del giudizio emesso da una persona ragionevole, la loro divulgazione o il modo in cui sono trattati sarebbe probabilmente influenzare o fare la differenza nel giudizio e nella condotta di una persona ragionevole. Lo stesso concetto si applica a parole come "significativo", "conseguenziale" o "importante"). La definizione si riferisce a dichiarazioni, fatti o argomenti considerati significativi, consequenziali o importanti in base alle circostanze specifiche presenti al momento del giudizio emesso da una persona ragionevole, identificata da Ernest L. Hicks a metà degli anni '60 come il management e i revisori contabili indipendenti, ovvero soggetti con la capacità di comprendere il significato dei dati e con una conoscenza minima di natura contabile.

La mancanza di una definizione comune di materialità ha portato a fare riferimento a quella fornita da organismi contabili a partire dagli anni '80, in un documento predisposto dal *Financial Accounting Standards Board (FASB)*⁵². Secondo il FASB, la materialità è determinata dal grado di influenza che un'omissione o un errore ha sul giudizio di una persona ragionevole. Quindi, un'informazione è considerata significativa se è rilevante per prendere una decisione e ha la capacità di influenzare in modo sensibile il processo decisionale dei soggetti utilizzatori, consentendo loro di effettuare scelte "informate". Inoltre, un'informazione è considerata significativa se possiede la proprietà predittiva (*predictive ability*) e la proprietà retroattiva (*feedback ability*), in modo da prevedere l'esito di eventi passati, presenti e futuri (*predictive value*), o di facilitare la comprensione e, eventualmente, correggere l'analisi dell'andamento della gestione aziendale.

La materialità, secondo la *Securities and Exchange Commission (SEC)*⁵³, si riferisce alla rilevanza di una voce di bilancio per gli utilizzatori dello stesso. Una questione è considerata

⁵¹ J.L. Dohr, *Materiality – What does it mean in Accounting?*, in *The Journal of Accounting*.

⁵² FASB è un'organizzazione indipendente privata e senza scopo di lucro, stabilisce gli standards di contabilità e rendicontazione finanziaria per aziende pubbliche e private e organizzazioni senza scopo di lucro che seguono i *Generally Accepted Accounting Principales (GAAP)*

⁵³ SEC è l'ente federale statunitense impegnato nella protezione degli investitori attraverso la definizione di mercati equi, ordinati ed efficienti nella formazione del capitale e la cui missione è essenzialmente quella di accrescere la fiducia degli investitori.

"materiale" se c'è una sostanziale probabilità che una persona ragionevole la consideri importante, tenendo conto delle circostanze in cui il giudizio della persona si è formato.

In seguito, l'*International Accounting Standards Board (IASB)*⁵⁴ ha definito la materialità come la capacità di un'informazione di influenzare le decisioni economiche basate sul bilancio solo se la sua omissione o una valutazione imprecisa (*omission or misstatement*) possono avere un impatto significativo. Tuttavia, la valutazione della materialità non può essere fatta senza considerare il contesto specifico in cui l'azienda che redige il bilancio opera e i fattori qualitativi che influenzano la formulazione del giudizio. Pertanto, sia l'IASB che il FASB ribadiscono l'importanza della rilevanza e della significatività delle informazioni finanziarie e non finanziarie rispetto alle finalità del bilancio (*Stewardship Function*).

2.1.9. Analisi di materialità dell'informativa non-finanziaria

Negli ultimi anni si è rivolta una maggiore attenzione verso la Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR) da parte della società, dei governi, degli organismi contabili professionali e degli investitori. Le aziende sono state sottoposte a pressioni sempre maggiori per considerare le implicazioni sociali ed ambientali delle loro operazioni, migliorare la qualità delle informazioni fornite e valutare l'impatto delle questioni sociali ed ambientali sulla loro attività e sull'ambiente circostante. Ciò ha portato ad un dibattito sulla materialità, ossia l'importanza delle informazioni, sia finanziarie che non finanziarie, nel fornire una comprensione completa della performance e del valore delle aziende agli stakeholders. Per soddisfare questa esigenza, si è verificato un aumento del *report* di sostenibilità, o *Corporate Social Disclosure*, che fornisce informazioni sulle attività, le aspirazioni e l'immagine pubblica dell'azienda riguardo alle questioni ambientali, comunitarie, dei dipendenti e dei consumatori. Questo tipo di *report* approfondisce ulteriormente temi come l'utilizzo di energie rinnovabili, le pari opportunità, il commercio equo, la *governance* aziendale e altre questioni simili, che sono importanti non solo dal punto di vista economico, ma anche sociale ed ambientale per l'azienda e per gli stakeholders.

⁵⁴ IASB è un organismo indipendente dell'IFRS (International Financial Reporting Standards) che a partire dal 2001 ha sostituito lo IASC (International Accounting Standards Board) nello sviluppo e nella pubblicazione dei principi contabili, nella preparazione, revisione o utilizzo di rapporti finanziari IFRS.

Le linee guida sulla materialità per le informazioni non finanziarie sono state sviluppate basandosi su quelle previste per le informazioni finanziarie, e sono state descritte in modo rilevante per il processo decisionale, valutando la loro importanza qualitativa e quantitativa rispetto alle informazioni contenute nei bilanci. L'*International Accounting Standards Board* (IASB), il *Global Reporting Initiative* (GRI)⁵⁵ e l'*International Integrated Reporting Council* (IIRC)⁵⁶ sono alcuni degli *Standard Setter* che hanno definito il concetto di *materiality* per le informazioni non finanziarie, considerate in grado di influenzare i principali *driver* di valore di un'azienda, come la crescita, la redditività, l'efficienza del capitale e l'esposizione al rischio, anche attraverso l'analisi predittiva della performance finanziaria futura delle imprese.

Secondo lo IASB "l'informazione è materiale se ometterla o dichiararla erroneamente potrebbe influenzare le decisioni che gli utenti prendono sulla base delle informazioni finanziarie su una specifica entità. [...] la materialità è un aspetto specifico dell'entità sulla base dell'ampiezza della natura, o di entrambi, delle voci [...]"⁵⁷.

Secondo il GRI, la materialità si riferisce ad informazioni relative a tematiche che riflettono gli impatti economici, ambientali e sociali significativi di un'organizzazione o che influenzano in modo sostanziale le valutazioni e le decisioni degli stakeholders.

Invece, secondo la definizione dell'*Integrated Reporting* (IR), un'informazione è considerata materiale quando riguarda questioni che influenzano in modo sostanziale la capacità dell'organizzazione di creare valore a breve, medio e lungo termine.

La definizione di materialità dell'IIRC si differenzia da quella del GRI in quanto si concentra su informazioni riguardanti questioni che hanno un impatto significativo sulla capacità dell'azienda di creare valore nel lungo termine, con una particolare attenzione all'informazione destinata agli stakeholder finanziari e, in seconda istanza, ad altre parti interessate. In altre parole, l'IIRC considera "materiale" qualsiasi informazione che possa influenzare la capacità dell'azienda di generare valore nel tempo, mettendo in primo piano gli stakeholder finanziari.

La Direttiva 34/2013/UE del Parlamento Europeo e del Consiglio, del 26 giugno 2013, sulla preparazione dei bilanci d'esercizio e consolidati, seguendo le linee guida degli organismi

⁵⁵ GRI è una organizzazione internazionale indipendente impegnato nella definizione di un linguaggio comune globale che possa aiutare le aziende e le altre organizzazioni nella comunicazione degli impatti dell'attività aziendale. Definiscono gli Standards più utilizzati al mondo per il reporting di sostenibilità - i GRI Standards.

⁵⁶ IIRC è una coalizione internazionale che ha riunito regolatori, investitori, aziende, Standard Setter, la professione contabile, il mondo accademico ed Organizzazioni non Governative (ONG) per creare un framework di rendicontazione che unisca i diversi modelli di reporting in una struttura coerente e integrata. Nel dicembre 2013 è stata pubblicata la prima edizione delle linee guida (Framework IIRC).

⁵⁷ Conceptual Framework for Financial Reporting, IASB (2010).

contabili, definisce l'informazione materiale come quella la cui omissione o indicazione errata potrebbe ragionevolmente influenzare il processo decisionale degli utenti del bilancio, compresi gli stakeholders.

In definitiva, il principio di materialità è fondamentale per selezionare informazioni rilevanti da inserire sia nei bilanci di esercizio che nei *report* integrati e di sostenibilità. Questo assicura che la rendicontazione riguardi solo le informazioni considerate importanti per i processi decisionali degli utilizzatori esterni, in base alle circostanze socioeconomiche, normative e specifiche dell'azienda. La definizione di materialità, tuttavia, è complessa perché molte delle informazioni non finanziarie considerate rilevanti richiedono un'adeguata identificazione degli utilizzatori del bilancio e delle loro esigenze decisionali. Ci sono diverse tecniche per determinare i livelli di materialità, tra cui l'analisi degli stakeholders, l'utilità delle informazioni per il processo decisionale, l'impatto sugli stakeholders e la creazione di valore. Inoltre, il settore di appartenenza, le dimensioni dell'azienda, il modello di business, la proprietà e il contesto sociale e culturale possono influenzare la rilevanza di un'informazione.

Dal punto di vista dimensionale, si ritiene che le piccole e medie imprese possano trarre maggiori vantaggi dall'analisi di materialità, considerando la limitatezza delle loro risorse e capacità per implementare un sistema informativo di sostenibilità.

Il sistema giuridico e il settore di appartenenza sono fattori determinanti per la definizione della materialità. Per quanto riguarda il primo aspetto, la divulgazione di informazioni nelle relazioni aziendali è influenzata dal contesto istituzionale e giuridico in cui l'azienda opera, che può essere caratterizzato da un sistema di *Civil Law* o *Common Law*. Nei Paesi di *Civil Law*, il sistema giuridico è ben sviluppato e mira a proteggere gli stakeholders, non solo gli azionisti, attraverso una pressione normativa e coercitiva (*strong legal environment*). In questi Paesi, le aziende tendono a pubblicare un maggior volume di informazioni qualitative e quantitative, producendo *report* integrati che sintetizzano informazioni finanziarie e non finanziarie sul business. Nei Paesi di *Common Law*, invece, gli azionisti sono considerati i principali stakeholders e il sistema giuridico si concentra sulla protezione dei loro diritti di proprietà. In questi Paesi, si presta maggiore attenzione alla divulgazione di informazioni finanziarie. Di conseguenza, le imprese hanno bisogno di fornire maggiori informazioni non finanziarie per costruire la fiducia e migliorare la loro reputazione tra gli investitori preoccupati della non adeguata protezione dei loro interessi a causa di un sistema normativo non sufficientemente stringente in termini di divulgazione di informazioni non finanziarie.

Le questioni materiali identificate dalle aziende riflettono le loro strategie e i settori di attività in cui operano. Secondo Eccles et al. (2012), la materialità varia a seconda del settore a causa delle peculiarità di diverse questioni e tematiche. Ad esempio, diversi studi dimostrano che i settori industriali hanno una significativa variazione nel tipo e nel livello di *reporting* delle questioni ambientali. Gonzalez Benito J. e Gonzalez-Benito O. (2006) hanno notato che i settori industriali hanno diversi potenziali inquinanti e, quindi, sono soggetti a diversi livelli di controllo e aspettative degli stakeholders. Le aziende ad alta intensità di carbonio, essendo percepite come maggiormente dannose per l'ambiente, subiscono una maggiore pressione da parte di istituzioni, attivisti, clienti e, di conseguenza, hanno maggiori incentivi a divulgare maggiori informazioni ambientali rispetto alle industrie non ad alta intensità di carbonio, al fine di garantire maggiore trasparenza e *compliance* agli *Standards* di rendicontazione della sostenibilità.

L'analisi di materialità porta alla creazione di una matrice di materialità, che se descritta in modo adeguato dall'azienda, può attenuare il problema della bassa credibilità dovuta alla discrezionalità nei processi decisionali. Tuttavia, la complessità della sua costruzione può essere mitigata attraverso l'inclusione e la prioritizzazione dei punti di vista dei diversi stakeholder, il coinvolgimento del management e la capacità di estendere l'analisi lungo tutta la catena del valore. Ciò si ottiene attraverso attività strutturate di coinvolgimento (*engagement*) degli stakeholder, che consentono di valutare la materialità in modo oggettivo e olistico e di comprendere tutti gli aspetti e gli argomenti rilevanti per ciascun portatore di interesse. L'attivazione di processi partecipativi ed iniziative di coinvolgimento degli stakeholder può anche evitare una possibile autoreferenzialità nel processo di definizione delle tematiche oggetto di rendicontazione e consentire una migliore comprensione delle loro ragionevoli aspettative e interessi, calmierando potenziali conflitti di interesse. Le linee guida GRI forniscono suggerimenti generali per l'inclusività dei diversi portatori di interesse ed evidenziano che gli argomenti da includere devono riflettere gli impatti economici, ambientali e/o sociali significativi dell'organizzazione e permettere agli stakeholder di valutare l'organizzazione.

2.1.10. ESG e materialità per la creazione di valore d'impresa

Le dinamiche del settore in cui un'impresa opera influenzano la definizione dei temi materiali. Ciò ha portato a considerare che le pratiche di rendicontazione e selezione delle informazioni materiali debbano tener conto delle peculiarità di ogni settore. Il SASB ha sviluppato le metriche per aiutare le aziende a selezionare, compilare e divulgare le informazioni in modo coerente con

il loro settore di riferimento. Il SASB ha introdotto la *Materiality Map*® alla fine del 2018 per integrare i *GRI Standards*, ampiamente utilizzati in Europa per la rendicontazione non finanziaria, consentendo di assegnare un *ranking* oggettivo di conformità grazie alla definizione di un set di *Standards* codificati per ciascun settore.

La matrice di materialità evidenzia il livello di materialità delle questioni specifiche per il settore/industria in cui opera l'azienda. In questo modo, vengono identificate le tematiche rilevanti per la sostenibilità e le performance operative e finanziarie dell'azienda, nonché il suo profilo di rischio, rispondendo alle aspettative degli investitori che richiedono informazioni affidabili e comparabili sulla sostenibilità, con chiari collegamenti alle performance aziendali (*Corporate Social Performance* - CSP). La performance finanziaria e l'impatto delle operazioni aziendali sulla collettività e sull'ambiente sono fattori cruciali per ottenere un vantaggio competitivo migliorando le relazioni con gli stakeholder (clienti, investitori, banche, fornitori, concorrenti) e gestendo efficacemente risorse rare che non possono essere perfettamente imitate. Il management deve quindi sforzarsi di creare e rendicontare in modo trasparente una giusta consonanza tra l'azienda e i suoi stakeholder, non solo dal punto di vista economico-finanziario, ma su diverse prospettive, in modo che la creazione o l'accrescimento di valore da parte dell'azienda porti al benessere di tutti gli stakeholder. Infatti, il conseguimento di un maggiore benessere per coloro che hanno relazioni dirette o indirette con l'azienda in un determinato tempo e luogo rappresenta un segnale di generazione di ricchezza.

Il SASB ha creato la *Materiality Map*® insieme al *Sustainable Industry Classification System*™ (SICS), che include 11 macrocategorie (beni di consumo, lavorazione di minerali, finanza, alimentare, sanitario, infrastrutture, energie rinnovabili, trasformazione delle risorse, servizi, tecnologia e comunicazioni, trasporto). Ogni macrocategoria è ulteriormente suddivisa in 77 micro-settori merceologici.

Il SASB ha identificato 26 questioni materiali suddivise in cinque dimensioni (ambiente, capitale sociale, capitale umano, modello di *business & innovation, leadership & governance*), che sono analizzate per settore. La *Materiality Map*® rappresenta l'unico strumento di rendicontazione della sostenibilità che fornisce una lettura settoriale sulle tematiche di materialità.

La *Materiality Map*® di SASB utilizza due variabili per valutare la rilevanza delle variabili ESG in ciascun settore:

- Nelle colonne sono indicate le 11 macrocategorie di settori merceologici a loro volta suddivisi in 77 micro-settori;

- Le righe elencano le variabili ESG o le questioni di materialità suddivise in 5 macro-variabili che rappresentano le dimensioni di sostenibilità. Ogni macro-variabile è a sua volta suddivisa in micro-variabili per un totale di 26 elementi ESG analizzati.

Nella *Materiality Map*® di SASB, la cella risultante dall'intersezione tra la variabile "Settore merceologico" e la variabile "*Materiality Issue*" può essere bianca o grigia. Se è bianca, indica che la variabile ESG in questione non è rilevante per quel mercato, mentre se è grigia, indica che la variabile è rilevante. In questo caso, SASB propone delle metriche per la rendicontazione.

2.2. La rendicontazione della responsabilità sociale

2.2.1. L'applicazione della responsabilità sociale d'impresa attraverso strumenti di comunicazione e rendicontazione aziendale.

Negli ultimi anni, c'è stata una maggiore consapevolezza da parte delle istituzioni sociali, della collettività e degli stakeholder sull'importanza delle imprese nel perseguire uno sviluppo sostenibile. Questo ha portato a una richiesta di maggiore trasparenza riguardo agli impatti delle attività aziendali sulla società e sull'ambiente. Tuttavia, il tradizionale bilancio di esercizio ha dei limiti informativi e offre solo una visione parziale della gestione aziendale. Oggi, la *performance* aziendale non può più essere definita semplicemente dalla massimizzazione del profitto e dei flussi di cassa, ma deve essere considerata in modo più completo e complesso.

Le informazioni non finanziarie, come la *mission*, la *vision*, il modello di business e gli aspetti etici, sociali e ambientali, sono sempre più considerate importanti dagli attori coinvolti nell'organizzazione aziendale. Queste informazioni aiutano a capire meglio il modo in cui il valore dell'azienda viene creato e il contributo che l'azienda dà alla conservazione della società, degli ecosistemi e del futuro umano. In questo contesto, ci sono sempre più strumenti di rendicontazione che adottano una logica di *Triple Bottom Line*, cioè che misurano congiuntamente i risultati economici, sociali ed ambientali. Il tema della CSR e della sostenibilità è pertanto correlato a quello dell'*accountability* intesa in termini di responsabilità dell'azienda nella rendicontazione e nella comunicazione del processo di creazione e distribuzione del valore.

Le pratiche di rendicontazione socio-ambientale possono essere divise in due categorie:

- Strumenti di *accountability* indiretta, ossia prescrizioni e procedure informative sulle scelte etiche e comportamentali adottate dall'organizzazione aziendale (ad esempio, un codice etico o uno *Standard* di certificazione);

- Strumenti di *accountability* diretta, che vengono utilizzati per la rendicontazione dell'impatto dell'azienda sull'ambiente in generale (come il bilancio di sostenibilità, il bilancio ambientale, il bilancio integrato, ecc.).

Questi strumenti aiutano a creare e valorizzare una consapevolezza sociale e consentono di elaborare informazioni coerenti con le esigenze e le aspettative degli stakeholder aziendali. Il successo nel guadagnare la fiducia degli stakeholder dipende dalla chiarezza e dalla condivisione dei valori e degli obiettivi, nonché dalla definizione di sistemi di rendicontazione chiari e trasparenti per misurare l'impatto sociale ed ambientale dell'attività aziendale.

Gli strumenti di *accountability* diretta possono essere diversi da impresa a impresa e da Paese a Paese, poiché la loro adozione è lasciata all'iniziativa individuale e volontaria in risposta alle aspettative degli stakeholder. Tuttavia, il fatto che sia volontario non sempre rappresenta un segnale di comportamento efficace e responsabile, ma piuttosto una pratica di gestione simbolica. La Direttiva 95/2014/UE del Parlamento Europeo e del Consiglio, del 22 ottobre 2014, ha modificato gli obblighi delle precedenti direttive (2003/51/UE e 2013/34/UE) e obbliga le grandi aziende a divulgare informazioni non finanziarie e sulla diversità attraverso una Dichiarazione di carattere Non Finanziario (DNF). Questa normativa promuove l'*accountability*, la trasparenza e la fiducia nell'operato dell'azienda da parte di una pluralità di soggetti.

La creazione di strumenti di *accountability* diretta è utile per orientare le azioni dell'impresa a breve e lungo termine, al fine di contribuire alla transizione verso una società sostenibile caratterizzata dall'equità intra e intergenerazionale, dalla gestione efficiente delle risorse e dall'integrità del sistema socio-ecologico. Inoltre, questi strumenti rappresentano una strategia per migliorare la percezione e la fiducia degli stakeholder interni ed esterni nell'impresa. Il processo di *Accounting*, per essere efficace nel coadiuvare il management nel processo di miglioramento continuo, prevede:

- L'individuazione degli stakeholder e delle relazioni tra loro e l'impresa;
- La classificazione delle attività dell'azienda in base al loro impatto economico, ambientale e sociale;
- La definizione di parametri di efficienza ed efficacia utili per la creazione di benessere collettivo.

L'informazione non finanziaria si riferisce principalmente agli *asset* intangibili, come fonte di probabili profitti economici, ai *Key Performance Indicators* (KPI)⁵⁸, che consentono di monitorare il raggiungimento degli obiettivi operativi e strategici dell'impresa, e ai parametri ESG, che misurano la performance aziendale in termini ambientali, sociali e di *corporate governance*. A causa della limitata capacità informativa dei tradizionali strumenti di rendicontazione finanziaria, si è diffusa la pratica di utilizzare *report* specifici per identificare, misurare e rendicontare gli impegni assunti rispetto agli obiettivi di sviluppo sostenibile.

2.2.2. Bilancio di sostenibilità

Il bilancio di sostenibilità, noto anche come bilancio sociale, secondo il *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD)⁵⁹ è un "report pubblico delle imprese volto a fornire agli stakeholders interni ed esterni una foto della posizione aziendale e delle attività circa le dimensioni economiche, ambientali e sociali"⁶⁰. È uno strumento che mette in evidenza come un'organizzazione tenga conto delle questioni di sostenibilità durante l'esecuzione delle sue operazioni e dei suoi impatti ambientali, sociali ed economici. Inoltre, il bilancio di sostenibilità illustra i valori e il modello di governance dell'azienda, nonché le modalità e le strategie attraverso cui la società si impegna a promuovere lo sviluppo sostenibile. Se in passato il pilastro ambientale era quello maggiormente reso noto dalle aziende che adottavano il bilancio di sostenibilità, oggi tutte le dimensioni della sostenibilità sono prese in considerazione dalle aziende.

Secondo Dumay *et al.* (2010), tra i numerosi *Framework* sviluppati per la rendicontazione sui diversi temi della sostenibilità, i più diffusi a livello nazionale e internazionale sono suddivisibili in tre categorie: la *Global Compact* delle Nazioni Unite (UNGC), gli *Standards AccountAbility* e la *Global Reporting Initiative* (GRI).

⁵⁸ KPI sono gli indicatori chiave di performance che combinano misure economico-finanziarie con altri componenti (ad esempio il rapporto tra emissioni di gas serra e vendite) o una spiegazione descrittiva delle implicazioni economico-finanziarie degli effetti significativi sugli altri capitali (ad esempio l'aumento di fatturato previsto generato dalle iniziative di miglioramento del capitale umano), possono essere utilizzati per dimostrare il collegamento tra le performance finanziarie e quelle relative agli altri capitali. In alcuni casi è possibile includere anche la quantificazione in termini monetari di determinati effetti sui capitali (ad esempio le emissioni di anidride carbonica o l'utilizzo delle risorse idriche).

⁵⁹ WBCSD è un'organizzazione internazionale senza scopo di lucro che riunisce un network globale di aziende impegnate nello sviluppo sostenibile. L'organizzazione collabora con parti interessate chiave, tra cui governi, organizzazioni non governative, accademie e altre organizzazioni aziendali per promuovere l'adozione di pratiche sostenibili a livello globale.

⁶⁰ *Striking the balance*, WBCSD (2002).

Il *Global Compact* è un patto globale proposto dalle Nazioni Unite durante il *World Economic Forum*⁶¹ di Davos nel 1999. Esso si definisce come "un'iniziativa politica strategica per le imprese che si impegnano ad allineare le loro operazioni e strategie con i dieci principi universalmente accettati nelle aree dei diritti umani, del lavoro, dell'ambiente e della lotta alla corruzione". In pratica, l'adesione al *Global Compact* delle Nazioni Unite (UNGC) implica l'integrazione dei principi fondamentali, inclusi gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs), nelle strategie, nelle operazioni quotidiane e nella cultura organizzativa dell'azienda. Periodicamente, il *Global Compact* verifica l'adesione delle aziende mediante report o documenti pubblici (le *Communication on Progress* - COP) che descrivono le modalità con cui i principi suddetti sono stati integrati nelle strategie e nelle operazioni aziendali.

Durante il *World Economic Forum* di Davos del 2000, duecento delle più importanti imprese a livello globale hanno sostenuto l'importanza di sviluppare metriche e parametri per la rendicontazione di sostenibilità delle imprese. Su indicazione dell'*International Business Council* (IBC) del *World Economic Forum*, le Big 4 (KPMG, PwC, EY, Deloitte) hanno creato un progetto chiamato "*Measuring Stakeholders Capitalism: Toward Common Metric and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation*". All'interno di questo progetto, sono state definite delle metriche utili alla creazione di un sistema globale di reporting di sostenibilità per ciascuna delle quattro aree fondamentali individuate: *Governance, Planet, People* e *Prosperity*. L'obiettivo del progetto "*Measuring Stakeholders Capitalism*" è fornire alle aziende gli strumenti necessari per misurare il grado di raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile indicati dall'ONU (SDGs) e garantire al contempo la convergenza e la comparabilità tra i vari parametri utilizzati.

L'UNGC è ampiamente adottato in tutto il mondo, con circa 19.000 aziende e organizzazioni di oltre 160 Paesi che lo utilizzano per divulgare informazioni sulla sostenibilità.

Dal 2003, la collaborazione tra il *Global Compact* delle Nazioni Unite e la *Global Reporting Initiative* (GRI) ha portato alla definizione di un *Memorandum* d'Intesa volto a potenziare il raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) delle Nazioni Unite. In questo contesto, il GRI ha accettato di integrare i principi del *Global Compact* nella prossima versione delle sue linee guida, mentre l'UNGC ha deciso di adottare le linee guida del GRI come quadro di riferimento da consigliare alle aziende per il *reporting* sulla sostenibilità. Grazie a questa *partnership*, le due organizzazioni intendono:

⁶¹ WEF è una organizzazione internazionale per la cooperazione pubblico-privato che coinvolge e riunisce i principali leader politici, economici, culturali della società in uno spazio imparziale con l'obiettivo di guidare un cambiamento positivo.

- Supportare le imprese nella misurazione e rendicontazione delle politiche ed attività implementate a favore del raggiungimento degli SDGs;
- L'obiettivo è quello di favorire la condivisione delle migliori pratiche di rendicontazione tra le aziende impegnate nel raggiungimento degli SDGs.
- Mobilitare le piccole e medie imprese attive in tutto il mondo sugli SDGs, considerato il loro ruolo cruciale nell'economia globale.

Secondo la letteratura, le linee guida del GRI sono considerate la soluzione migliore per le aziende che vogliono fare *reporting* sulle proprie iniziative di sostenibilità.

Il GRI è un'organizzazione internazionale che è stata fondata a Boston nel 1997 dal *Coalition for Environmentally Responsible Economies* - CERES (originariamente conosciuto come Coalizione per le economie ambientalmente responsabili) e dal *Tellus Institute*, un'organizzazione no-profit di ricerca e politica che mira a promuovere la transizione verso un futuro più sostenibile. In seguito, il Programma Ambientale delle Nazioni Unite si è unito alla collaborazione, seguito dall'*United Nations Environment Programme* (UNEP).

Questo progetto è stato sviluppato con l'obiettivo di assistere sia il settore pubblico che quello privato a comprendere, misurare e comunicare l'impatto delle proprie attività sulle tre dimensioni della sostenibilità: economica, ambientale e sociale.

Secondo il GRI, “il *reporting* di sostenibilità consiste nella misurazione, comunicazione e assunzione di responsabilità (*accountability*) nei confronti di stakeholders sia interni sia esterni, in relazione alla *performance* dell'organizzazione rispetto all'obiettivo di sviluppo sostenibile [...]”⁶². Questa definizione richiama alla proposta di rendicontazione *Triple Bottom Line*, in cui la dimensione ambientale riguarda il capitale naturale, quella sociale attiene al capitale umano, intellettuale e relazionale, mentre la *governance* si riferisce alle pratiche di buon governo. L'attenzione è orientata agli stakeholder, non solo agli azionisti, e a tal fine, a partire dal 1997, il GRI ha definito una serie di *Standards* da applicare alle attività di indirizzo sostenibile attraverso un approccio diretto a garantire ampia credibilità tra una vasta gamma di gruppi di portatori di interesse. Nella formulazione delle linee guida, il GRI ha coinvolto tutti gli stakeholder interessati alla trasparenza delle attività di un'organizzazione aziendale (imprese, sindacati, organizzazioni non governative, investitori, addetti alla contabilità) per garantire un miglioramento continuo dei report e per condurre le organizzazioni a divulgare tutte le

⁶² Sustainability Reporting Guidelines, GRI (2006), Amsterdam.

informazioni in grado di influenzare le percezioni degli stakeholder, dimostrando loro che le attività e i comportamenti aziendali sono in linea con le norme accettate dalla società.

Il GRI è diventato nel tempo un sistema di divulgazione delle informazioni universalmente accettato e utilizzato in tutto il contesto internazionale per la rendicontazione su base volontaria, modello di riferimento sempre più adottato dalle imprese e organizzazioni. In particolare, un'indagine condotta dalla KPMG sui *report* di sostenibilità del 2020 ha rivelato che tra tutte le aziende intervistate, i GRI Standards sono l'unico quadro di riferimento per il reporting di sostenibilità utilizzato dal 96% delle G250 e dall'80% delle N100.

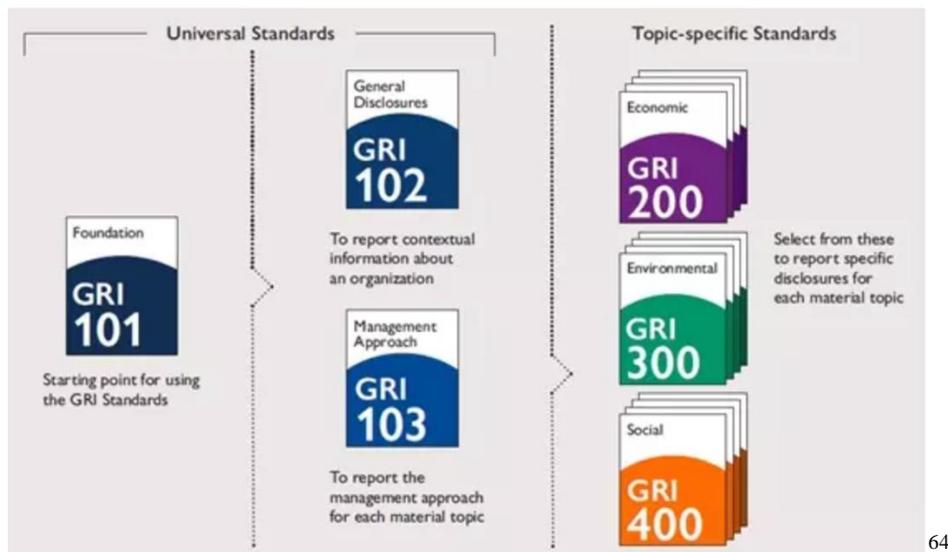
Le prime linee guida del GRI sono state pubblicate a Washington nell'estate del 2000 (versione G1), seguite da altre quattro versioni (G2, G3, G3.1, G4), fino all'emissione dei primi *Standards* per la redazione del *report* di sostenibilità (*GRI Sustainability Reporting Standards*) nel 2016, sviluppati dal *Global Sustainability Standards Board* (GSSB). Questi ultimi costituiscono un punto di riferimento importante per le imprese, i *policy maker* e gli organismi politici nazionali e internazionali per la divulgazione degli impatti economici, ambientali e sociali.



I *GRI Standards* rappresentano l'evoluzione più recente delle linee guida GRI, in particolare del G4, che condividono sostanzialmente gli stessi contenuti ma rivisti in termini di struttura, chiarezza e utilizzo di un linguaggio più diretto. Questa evoluzione dimostra come le organizzazioni aziendali siano sempre più interessate a migliorare la credibilità della propria attività socialmente responsabile e ad aumentare la trasparenza sui temi ESG. I *GRI Standards* sono diventati una componente essenziale nella gestione di relazioni efficaci con gli stakeholder, nelle decisioni di investimento e in altre relazioni di mercato. Inoltre, per garantire la loro applicabilità in molteplici tipi di aziende e istituzioni, questi *Standards* includono anche supplementi specifici per ciascun settore industriale, in modo da adattarsi alle esigenze di molteplici tipi di aziende e istituzioni.

⁶³ Evoluzione delle linee guida GRI (adattata), Fonte: <https://www.globalreporting.org/>.

Nel processo di redazione del *report*, l'impresa deve dimostrare di aver fornito una rappresentazione completa dei *material topics*, anche se limitata a specifici *Standards* o parti del loro contenuto. I GRI *Standards* sono suddivisi in *Universal Standards* e *Topic-specific Standards*.



La categoria degli *Universal Standards* comprende i seguenti *Standards*: GRI 101: *Foundation*, GRI 102: *General Disclosures* e GRI 103: *Management Approach*. Al contrario, gli *Standards topic-specific* (serie 200, 300 e 400) riguardano le categorie economiche, ambientali e sociali della divulgazione.

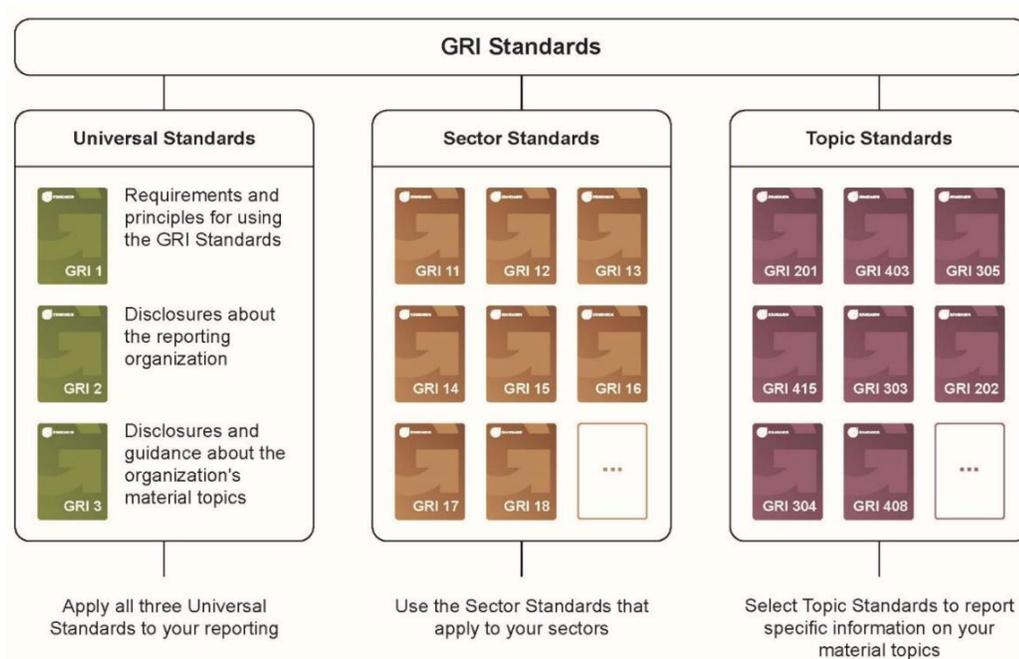
Nel 2018, due GRI *Standards* relativi alla tutela della salute e della sicurezza sul lavoro e quelli riguardanti l'acqua e gli effluenti sono stati aggiornati. Successivamente, nell'ottobre 2019, è stato rilasciato il primo *Standard* globale per la trasparenza fiscale.

Il 5 ottobre 2021, il GRI ha presentato e pubblicato un aggiornamento dei GRI *Standards*, con l'obiettivo di migliorare la loro struttura, le informazioni fornite e il linguaggio utilizzato. La nuova versione, in vigore dal 1° gennaio 2023, ha apportato la revisione più consistente agli *Universal Standards*, ovvero il GRI 101, il GRI 102 e il GRI 103. In particolare, il GRI 1: *Foundation* (in sostituzione del GRI 101:2016) introduce il sistema di rendicontazione GRI, definisce i concetti chiave e specifica i requisiti e i principi da seguire per una corretta rendicontazione in conformità ai GRI *Standards*. Il GRI 2: *General Disclosures* (in sostituzione del GRI 102:2016) fornisce indicazioni sulle pratiche di *reporting*, le attività, la *governance*, le

⁶⁴ GRI Standards (2016), Fonte: GRI Standards (2016).

politiche e il coinvolgimento delle parti interessate. Infine, il GRI 3: Temi materiali (in sostituzione del GRI 103: 2016) contiene linee guida e informazioni sulla determinazione dei temi materiali.

La nuova versione è composta da tre serie: gli *Universal Standards*, i *Sector Standards* e i *Topic Standards*:



65

I *Sector Standards* forniscono alle organizzazioni informazioni sui possibili argomenti materiali relativi al loro specifico settore, mentre i *Topic Standards* consentono all'organizzazione di rendicontare gli impatti della sua attività in relazione a particolari argomenti.

I *Topic Standards* sono stati rivisti e formalizzati in modo diverso rispetto alla versione precedente. Ora sono chiamati *GRI Topic Standards* e non sono più suddivisi nelle serie 200 (temi economici), 300 (temi ambientali) e 400 (temi sociali).

L'aggiornamento dei GRI ha incluso nuove informazioni obbligatorie sui diritti umani, ora contenute negli *Universal Standards* e richieste a tutte le organizzazioni che redigono un report di sostenibilità in conformità ai *GRI Standards*.

Infine, il concetto di *due diligence*⁶⁶ è stato integrato nel GRI 103 (*Management Approach*, 2016).

⁶⁵ GRI Standards (2021): Universal, Sector and Topic Standards, Fonte: GRI Standards (2021).

⁶⁶ È il processo per identificare, prevenire, mitigare e rendicontare su come l'organizzazione affronta i suoi impatti negativi reali e potenziali che causano o contribuiscono a causare attraverso le proprie attività, così come gli impatti reali e potenziali che sono direttamente collegati alle sue operazioni, prodotti o servizi dalle sue relazioni commerciali.

La crescente enfasi sul concetto di sviluppo sostenibile e l'emergere di Linee Guida e *Standards* di rendicontazione socio-ambientale sempre più dettagliati e completi hanno portato a benefici in termini di uniformità e comparabilità. Oltre a migliorare la qualità dei *report*, grazie ad una rendicontazione non finanziaria più uniforme basata su una visione olistica di sostenibilità, il modello di rendicontazione del GRI rappresenta uno strumento utile per le imprese nella misurazione, valutazione e comunicazione delle loro *performance* economiche, ambientali, sociali e di *governance*. Il modello definisce infatti indicatori e misure di *performance* sintetiche, rilevanti, comparabili e applicabili indipendentemente dalla dimensione aziendale, dal paese o dal settore, sulla base di un'analisi di materialità⁶⁷ e inclusività⁶⁸ di un maggior numero di stakeholders. Questi ultimi richiedono sempre più alle aziende di essere trasparenti per poter verificare la veridicità e la concretezza delle loro comunicazioni. La materialità e l'*engagement* sono utili per ridurre l'asimmetria informativa⁶⁹ tra i manager e gli investitori, migliorando la qualità delle informazioni fornite e aumentando il valore dell'impresa grazie al miglioramento dell'immagine aziendale e alla creazione di relazioni più forti con gli stakeholders interni ed esterni.

La nuova versione dei GRI *Standards* presenta diverse modalità per migliorare la credibilità del *report* di sostenibilità, tra cui:

- L'implementazione di controlli interni: è possibile integrare i controlli interni nelle operazioni quotidiane per raggiungere gli obiettivi aziendali e aumentare la credibilità del *reporting* di sostenibilità, anche attraverso l'implementazione di una funzione di *audit* interno;
- L'*assurance* esterna: (Informativa 2-5 del GRI 2 - *General Disclosures* 2021) ovvero un insieme di attività svolte da fornitori di *assurance* competenti, con esperienza e qualifiche adeguate, al fine di valutare la qualità e la credibilità delle informazioni qualitative e quantitative fornite dall'organizzazione.
- La consultazione di *panel* di stakeholders o esperti: l'organizzazione può coinvolgere un gruppo di stakeholders o esperti per ricevere *feedback* sul proprio

⁶⁷ Il principio della materialità esprime la soglia dell'importanza (per l'organizzazione c/o per gli stakeholders) di un argomento o di un indicatore imponendone la sua inclusione nel report. Tale principio richiede che nel report siano riportati gli impatti economici, ambientali e sociali significativi dell'organizzazione o che potrebbero influenzare in modo rilevante il processo decisionale.

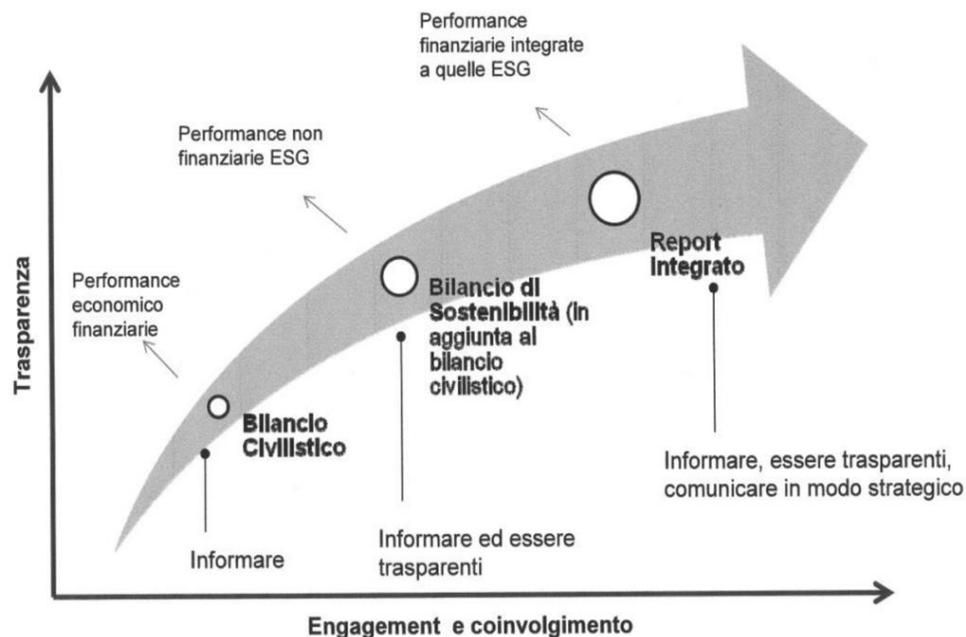
⁶⁸ L'inclusività richiede di identificare gli stakeholders, stabilirne la loro rilevanza e dialogare con loro al fine di ottenere gli input necessari per la redazione del report, specificando nello stesso i tempi, le modalità di coinvolgimento e di risposta alle loro aspettative ed interessi e come lo stakeholders engagement ha influenzato l'attività dell'organizzazione.

⁶⁹ L'asimmetria informativa unitamente alla mancanza di regolamentazione, rappresentano i principali ostacoli alla qualità del reporting.

approccio alla sostenibilità o ottenere consigli sulle informazioni da riportare nel report di sostenibilità.

2.2.3. Bilancio integrato

La crescente preoccupazione del mercato, delle autorità e dell'opinione pubblica riguardo alla necessità di evidenziare le interdipendenze tra strategia, *governance*, operazioni e *performance* finanziarie e socio-ambientali, ha dato origine a una nuova forma di rendicontazione integrata, nota come bilancio integrato (*Reporting Integrato* o *Integrated Report* - IR).



70

Il *reporting* integrato ha il potenziale di fornire una rappresentazione completa del contesto esterno, della strategia, del modello di business e delle forme di capitale finanziario e non finanziario coinvolti nel processo di creazione di valore, superando così la frammentazione delle informazioni. Inoltre, il bilancio integrato può migliorare il dialogo con i diversi gruppi di stakeholders e rappresenta uno strumento per gestire la legittimità tra gli stakeholders e bilanciare i loro diversi interessi, tra cui gli interessi degli azionisti che sono solo uno degli attori coinvolti.

Un importante passo verso l'integrazione dell'informativa di sostenibilità con quella economica e finanziaria è stato compiuto con la Direttiva Europea 2003/51/CE (*Modernisation Directive*), che ha reso obbligatorio l'uso di indicatori non finanziari (*Key Performance Indicators* - KPI)

⁷⁰ L'evoluzione del reporting integrato.

all'interno dell'*annual report*. Questa direttiva è stata recepita in Italia con il D.Lgs. n. 32/2007, che richiede l'inclusione di informazioni relative all'ambiente e al personale nella relazione sulla gestione, come stabilito nell'articolo 2428, comma 2, del Codice civile.

L'IR è stato principalmente promosso dall'*International Integrated Reporting Council* (IIRC), una coalizione di istituzioni, aziende, società di revisione, fondi d'investimento, banche e accademici fondata a Londra nell'agosto del 2010. La *vision* dell'IIRC è quella di "allineare l'allocazione del capitale e il comportamento aziendale a più ampi obiettivi di stabilità finanziaria e sviluppo sostenibile attraverso il ciclo di *reporting* e pensiero integrato"⁷¹.

Il dibattito sull'*Integrated Report* (IR) risale al periodo precedente alla costituzione dell'IIRC. Infatti, già nel 1999, alcune aziende⁷² e nazioni pionieristiche⁷³ hanno iniziato a spingere per un nuovo approccio alla rendicontazione socio-ambientale. Nel 2011, l'IIRC ha presentato il primo *Integrated Reporting Pilot Program* e, dopo due anni di consultazioni con gli stakeholders di tutto il mondo, nel 2013 ha definito un set di Linee guida internazionali per la preparazione e la pubblicazione di un report integrato (*International <IR> Framework*). Nel febbraio 2020, l'IIRC ha avviato una revisione del *Framework <IR>* per rafforzare l'importanza e la qualità dell'informativa, al fine di allinearsi con i cambiamenti sociali ed ambientali e con l'evoluzione dei mercati. Il *Framework <IR>* definisce un report integrato come una "comunicazione sintetica che illustra come la strategia, la *governance*, le *performance* e le prospettive di un'organizzazione, nel contesto del relativo ambiente esterno, consentono di creare, preservare o erodere valore nel breve, medio e lungo termine" (IIRC 2021, p. 54) e finalizzata a "dimostrare ai fornitori di capitale finanziario come un'organizzazione è in grado di creare, preservare o erodere valore nel tempo" (IRC 2021, p. 5). Le azioni che mirano alla creazione, preservazione o erosione di valore nel breve, medio e lungo termine sono il risultato di un pensiero integrato o *Integrated Thinking*, che consiste nella considerazione attiva delle relazioni tra le unità operative e le funzioni di un'organizzazione, così come dei capitali che quest'ultima utilizza o influenza. Questa nuova concezione di gestione dei flussi informativi (*Integrated Thinking*) implica un percorso di cambiamento che coinvolge tutti i livelli del management aziendale e

⁷¹ <http://integratedreporting.org/the-iirc-2/>.

⁷² Per esempio, nel 1999, PwC introdusse il suo "Value Reporting Framework", che iniziò il dibattito sull'IR. Nel 2002, tra le aziende, Novozymes un'azienda danese di enzimi (spin-off del gruppo farmaceutico Novo Nordisk), ha pubblicato il primo rapporto integrato, seguito presto da Novo Nordisk.

⁷³ In Sud Africa il King Report III, terza edizione del King Report, è il codice di autodisciplina societario divenuto obbligatorio dal 1 marzo 2010. L'introduzione di tale codice, che rappresenta un importante stimolo in tema di responsabilità sociale e di modelli di corporate governance, è stata redatta dal Comitato per la Corporate Governance guidato dal suo presidente Mervyn E. King, in collaborazione con l'Institute of Directors in Southern Africa.

dell'*Accounting*, senza tralasciare le relazioni tra unità operative, funzioni organizzative e utilizzo di capitali, e porta alla definizione di un processo decisionale (*Integrated Decision Making*) che tiene conto delle esigenze di ogni stakeholder per consentire una chiara valutazione del valore creato da un'azienda.

Nel Framework, la combinazione di diverse risorse, chiamate "capitali", all'interno dei processi aziendali rappresenta l'elemento cruciale per il successo sostenibile dell'azienda; i capitali che un'azienda utilizza per trasformare, ridurre o aumentare durante la sua attività al fine di creare *output* che hanno impatto sull'ambiente esterno sono suddivisi in diverse categorie.

- i. Il capitale finanziario comprende i fondi che un'organizzazione può utilizzare a titolo di rischio o di debito per produrre beni o fornire servizi;
- ii. Il capitale produttivo include i beni strumentali e le infrastrutture che l'organizzazione utilizza per produrre beni o fornire servizi;
- iii. Il capitale intellettuale è costituito da beni immateriali come brevetti, software, diritti e licenze (capitale intellettuale) e conoscenze implicite, sistemi, procedure e protocolli umani (capitale organizzativo);
- iv. Il capitale umano si riferisce alle competenze, alle capacità e all'esperienza delle persone e alla loro motivazione ad innovare;
- v. Il capitale sociale e relazionale riguarda le relazioni che l'azienda instaura con i suoi stakeholder per condividere informazioni al fine di aumentare il benessere individuale e collettivo;
- vi. Il capitale naturale si riferisce ai processi e alle risorse ambientali.

Nella versione attuale dell'*Integrated Report*, è possibile evidenziare le interrelazioni e gli impatti positivi che derivano dalla realizzazione degli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs) sui diversi capitali dell'impresa. In particolare, il capitale finanziario può essere collegato a 14 dei 17 obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030, il capitale produttivo può essere messo in relazione a 10 obiettivi, il capitale intellettuale a 9, il capitale umano a 12, il capitale sociale e relazionale a tutti e 17 gli obiettivi e il capitale naturale a 9 di questi. Ciò significa che la realizzazione degli obiettivi di sviluppo sostenibile può avere un impatto positivo su tutti i capitali dell'impresa e che questi possono essere considerati come un'importante leva per promuovere uno sviluppo sostenibile.

Il *trend* di utilizzo di tale documento è in continua crescita in tutto il mondo, poiché riconosciuto come uno strumento di rendicontazione più innovativo e completo, in grado di fornire informazioni accurate, precise e tempestive sulla *performance* effettiva dell'azienda.

Il bilancio integrato adotta un approccio basato sui principi invece che sulle regole (c.d. “*principle based approach*”) e rappresenta uno strumento in grado di guidare ogni azienda nella rendicontazione della propria capacità di creare valore nel tempo, tenendo conto delle circostanze e delle prospettive specifiche di ogni singola realtà aziendale. Il *Framework* <IR> fornisce sette principi guida e otto elementi di contenuto alla base della sua preparazione.

Il *report* integrato rappresenta un importante strumento per promuovere la sostenibilità a livello sociale, economico e ambientale. Seguendo un approccio in linea con la *Legitimacy Theory*, fornisce informazioni utili a potenziali investitori, stakeholder interni (dipendenti e dirigenti), catena di approvvigionamento (clienti e fornitori), governo e società. La divulgazione di informazioni sulla *performance* economica, ambientale, sociale e di *governance* contribuisce a ridurre i rischi di reputazione e regolamentazione e a migliorare la trasparenza aziendale. Inoltre, questa divulgazione promuove una maggiore consapevolezza interna e aiuta a rafforzare la stabilità finanziaria, migliorando allo stesso tempo la capacità degli investitori di valutare le prospettive future delle aziende.

La finalità del bilancio integrato consiste nel fornire informazioni dettagliate sulle modalità di interazione e di impiego dei diversi capitali. L'entità di tali capitali è influenzata da una serie di fattori, tra cui la *governance*, la *mission* e la *vision* dell'azienda, il modello di business, le strategie e i piani di allocazione delle risorse, l'analisi e il monitoraggio continuo dell'ambiente esterno per identificare rischi ed opportunità rilevanti, e le conseguenze positive e negative sull'impiego dei capitali generate dall'attività aziendale e dagli output generati.

Il bilancio integrato rappresenta uno strumento in grado di rispondere alle esigenze di sostenibilità socio-ambientale (rispettando le prescrizioni del D.Lgs n. 254/2016 - Dichiarazione non finanziaria). Allo stesso tempo, esso consente di rappresentare in modo completo e dettagliato la creazione di valore dell'organizzazione.

2.2.4. La direttiva 2014/95/UE e la dichiarazione non finanziaria

Il cambiamento culturale e normativo attualmente in corso sta portando ad un progressivo aumento degli obblighi di rendicontazione esterna. A livello europeo, la Direttiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo e del Consiglio del 22 ottobre 2014 (nota come NFRD - *Non Financial Reporting Directive*) rappresenta un'importante conferma dell'impegno delle politiche comunitarie verso la sostenibilità e la creazione di un sistema economico che coniughi adeguatamente la tutela dell'ambiente, lo sviluppo sociale ed economico.

La Direttiva entrata in vigore nel 2017, la cui principale destinazione sono le grandi imprese e i gruppi di grandi dimensioni, riconosce l'importanza della comunicazione di informazioni sulla sostenibilità da parte delle imprese. In particolare, il Parlamento Europeo ha sottolineato l'importanza di fornire informazioni riguardanti i fattori sociali e ambientali al fine di individuare i rischi per la sostenibilità e aumentare la fiducia degli investitori e dei consumatori. L'Unione Europea, impegnata sin dalla sua costituzione verso la questione della sostenibilità, ha sottolineato l'importanza della comunicazione di informazioni di carattere non finanziario nella Direttiva 2014/95/UE. Tale comunicazione è fondamentale per gestire la transizione verso un'economia globale sostenibile, che coniughi la redditività a lungo termine, la giustizia sociale e la protezione dell'ambiente. Il Legislatore ha quindi coordinato gli obiettivi etici, morali ed ambientali con gli effetti che un comportamento socialmente responsabile può generare sulle *performance* economico-finanziarie, con l'intento di perseguire una redditività sostenibile a lungo termine.

A livello nazionale, la Direttiva 2014/95/UE è stata oggetto di due consultazioni pubbliche da parte del Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF). Il risultato di queste consultazioni ha portato all'adozione del D.Lgs. 30 dicembre 2016, n. 254, il quale recepisce la Direttiva e definisce le finalità, gli "ambiti" di rendicontazione e le informazioni minimali che devono essere contenute nella Dichiarazione Non Finanziaria (DNF).

L'introduzione dell'obbligo di redigere una dichiarazione annuale rappresenta un passaggio dalla rendicontazione volontaria ad un adempimento obbligatorio per gli enti di interesse pubblico⁷⁴ con più di 500 dipendenti, nonché per i gruppi di grandi dimensioni⁷⁵ da essi controllati. La dichiarazione deve contenere informazioni dettagliate riguardanti le questioni ambientali, sociali e di governance, al fine di garantire una maggiore trasparenza e responsabilità sociale d'impresa. Le altre aziende, di dimensioni più piccole o comunque al di fuori del perimetro degli enti di interesse pubblico, possono redigere dichiarazioni volontarie di carattere non finanziario "conformi" alle disposizioni del D.Lgs. n. 254/2016.

⁷⁴ Per enti di interesse pubblico ai sensi dell'art. 1, lett. a), D.Lgs. n. 254/2016 si intende: società comunitarie emittenti valori mobiliari ammessi alla negoziazione su mercati regolamentati dell'Unione Europea; le banche; le imprese di assicurazione e di riassicurazione.

⁷⁵ Per gruppo di grandi dimensioni si intende il gruppo costituito da una società madre e una o più società figlie che, complessivamente, abbiano avuto su base consolidata, in media, durante l'esercizio finanziario un numero di dipendenti superiore a cinquecento ed il cui bilancio consolidato soddisfi almeno uno dei seguenti criteri: totale dell'attivo dello stato patrimoniale superiore a 20.000.000 euro; totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni superiore a 40.000.000 euro. (Art. 1, comma I, D.Lgs. n. 254/2016).

La Dichiarazione Non Finanziaria (DFN) deve contenere informazioni riguardanti temi ambientali, sociali, attinenti al personale, il rispetto dei diritti umani, la lotta contro la corruzione attiva e passiva, la diversità dei membri del *board* e altre tematiche relative alla sostenibilità che sono rilevanti (ovvero "materiali") rispetto alle specificità di ogni impresa. In particolare, l'art. 3, comma 2, del D.Lgs. n. 254/2016 specifica alcuni degli elementi considerati generalmente più significativi nella descrizione degli impatti non finanziari di un'impresa, tra cui l'utilizzo di risorse energetiche (distinguendo fra fonti rinnovabili e non rinnovabili), l'impiego di risorse idriche, le emissioni di gas ad effetto serra, gli aspetti sociali e attinenti alla gestione del personale, il rispetto dei diritti umani e le misure adottate per prevenirne le violazioni, la lotta contro la corruzione attiva e passiva. Tali informazioni devono essere fornite solo nella misura in cui risultino significative rispetto all'attività svolta dall'impresa e alle sue caratteristiche, e quindi agli aspetti socio-ambientali sui quali la stessa può avere un impatto rilevante. L'impresa può escludere dalla rendicontazione alcuni di questi elementi, purché giustifichi in modo dettagliato ed esauriente le ragioni sottostanti tale scelta (principio del *comply or explain*). Questo incentiva l'impresa ad adottare un comportamento più responsabile dal punto di vista sociale e ambientale, favorendo uno sviluppo economico più sostenibile.

La Dichiarazione Non Finanziaria (DFN) deve descrivere, oltre al profilo della società e del suo mercato di riferimento, almeno i seguenti ambiti:

- Il modello di gestione e organizzazione del "*business model*", incluso il modello disciplinato dal D.Lgs. 8 giugno 2001, n. 231;
- Le politiche adottate dall'impresa, i risultati conseguiti e i relativi indicatori fondamentali di prestazione di carattere non finanziario;
- I principali rischi, generati o subiti, connessi ai temi sopra citati e derivanti dall'attività dell'impresa, dei suoi prodotti/servizi e rapporti commerciali;
- Gli aspetti relativi alla dimensione ambientale, sociale e alla conduzione aziendale (*governance*).

Le informazioni contenute nella Dichiarazione Non Finanziaria (DFN) sono fornite rispettando le metodologie e i principi previsti dagli *Standards* di rendicontazione utilizzati, pertanto, si fa riferimento alle linee guida emanate da organismi sovranazionali, internazionali o nazionali, sia pubblici che privati. Attualmente, gli *Standards* di riferimento maggiormente utilizzati sono quelli redatti dall'International Integrated Reporting Council (IIRC) e dal Global Reporting Initiative (GRI), come già accennato in precedenza.

Le informazioni di carattere non finanziario possono essere divulgate in due modi:

- Attraverso una relazione separata, identificata dal riferimento al D.Lgs. n. 254/2016;
- In una sezione apposita della Relazione sulla gestione e/o in altre sezioni della stessa relazione.

In entrambi i casi, le informazioni fornite devono rispettare le disposizioni del decreto e le metodologie e i principi previsti dagli Standards di rendicontazione utilizzati. La scelta di come divulgare le informazioni di carattere non finanziario dipende dalle specifiche esigenze dell'impresa e dalla sua strategia di comunicazione. Tuttavia, è importante che le informazioni siano chiare, complete e coerenti, al fine di garantire una maggiore trasparenza e responsabilità sociale d'impresa.

La Direttiva 2014/95/UE e il decreto attuativo nazionale correlato hanno rappresentato un momento di svolta nell'ambito della rendicontazione non finanziaria. Questi interventi legislativi sono stati i primi importanti passi verso una maggiore trasparenza nella comunicazione di informazioni di carattere non finanziario, con l'obiettivo di promuovere comportamenti socialmente più responsabili all'interno delle imprese.

2.2.5. L'evoluzione normativa in materia di sostenibilità

L'impegno dell'Unione Europea di raggiungere l'obiettivo di eliminare le emissioni di gas a effetto serra entro il 2050 e di creare una società moderna, competitiva ed efficiente in termini di risorse, è parte integrante del *Green Deal* europeo. Questi obiettivi hanno fornito le fondamenta per un ambizioso progetto di riforma che comprende diverse iniziative, tra cui la *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)* che innova la già esistente *Non-Financial Reporting Directive (NFRD)*, la *Sustainable Finance Disclosure Regulation*, la normativa sulla classificazione delle attività economiche sostenibili (*European Taxonomy*), e infine la proposta di *Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDD)*.

2.2.6. La nuova direzione europea per la rendicontazione della sostenibilità: la proposta di *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)*

La crescente attenzione da parte della società e delle istituzioni verso l'importanza delle informazioni non finanziarie ha evidenziato la necessità di rivedere la Direttiva 2014/95/UE. Nel 2018, la Commissione Europea ha avviato una consultazione pubblica che ha rilevato alcune problematiche nel sistema attuale di rendicontazione delle informazioni non finanziarie. La revisione proposta mira a colmare il divario informativo sulle questioni ambientali, sociali e di

governance, al fine di consentire agli investitori di integrare la sostenibilità nelle loro decisioni d'investimento, anche attraverso la comparazione delle prestazioni delle diverse organizzazioni. Gli argomenti trattati sono correlati a quelli presenti nella Direttiva 2014/95/UE, che riguardano l'*enforcement*, l'*audit* e la digitalizzazione, ma includono anche la questione dell'armonizzazione degli *Standards* per garantire la comparabilità, l'affidabilità, la disponibilità e l'utilizzo delle informazioni per le imprese, gli investitori e la società nel suo insieme.

Dopo una vasta consultazione, il 21 aprile 2021 la Commissione Europea ha presentato una nuova proposta di Direttiva - la CSRD - Corporate Sustainability Reporting Directive - che modificherà i requisiti attuali di rendicontazione previsti dalla *Non-Financial Reporting Directive* (NFRD - Direttiva 2014/95/UE), che è stata recepita in Italia dal D.Lgs. n. 254/2016. La nuova proposta prevede l'uso della dicitura "*reporting* di sostenibilità" al posto di "*reporting* non finanziario", per enfatizzare l'importanza della rendicontazione della sostenibilità a parità di rilevanza con quella finanziaria. Questo cambiamento non è solo formale, ma implica un cambiamento di prospettiva che supera la separazione tra informativa economico-finanziaria e informativa di sostenibilità, sia nella redazione dei report che nell'utilizzo da parte degli stakeholder interni ed esterni. Inoltre, la Commissione Europea intende estendere l'obbligatorietà dell'informativa non finanziaria ad altre imprese, tra cui quelle di grandi dimensioni e le imprese quotate ⁷⁶(incluse le PMI a partire dal 1° gennaio 2026, ma escluse le microimprese), specificando in dettaglio le informazioni da comunicare in linea con i principi obbligatori dell'UE in materia di informativa sulla sostenibilità. La proposta prevede anche la definizione di *Standards* di rendicontazione diversi in base alle dimensioni dell'azienda, seguendo il principio della proporzionalità.

La proposta di Direttiva si inserisce in un progetto di riforma ambizioso legato alla strategia di crescita del *Green Deal* europeo. La proposta richiede alle imprese di comunicare tutte le informazioni necessarie per descrivere l'impatto del loro business e della loro strategia aziendale sulle questioni di sostenibilità e di comprendere in che modo queste influiscono sul processo di transizione verso un'economia sostenibile e climaticamente neutra.

Il processo di rendicontazione deve includere un orizzonte temporale a breve, medio e lungo termine, in linea con l'iniziativa europea del "Governo Societario Sostenibile" (*Commission's Sustainable Corporate Governance Initiative* - SCGI), che mira a orientare il processo decisionale verso una visione a lungo termine.

⁷⁶ Rientrerebbero nell'ambito di applicazione anche le imprese non stabilite nell'UE che sono quotate nei mercati regolamentati dell'UE, nonché le imprese figlie stabilite nell'UE le cui imprese madri sono stabilite in paesi terzi.

La nuova proposta di Direttiva prevede la predisposizione di *Standards* di *reporting* di sostenibilità obbligatori, emanati dall'EFRAG (*European Financial Reporting Advisory Group*)⁷⁷, per allineare l'informazione ESG con gli obiettivi di politica economica europea. L'informazione di sostenibilità sarà sia quantitativa che qualitativa (narrativa) e dovrà presentare una prospettiva sia retrospettiva (*backward-looking*) che prospettica (*forward looking*). La combinazione di proprietà predittiva e retroattiva dell'informazione la rende significativa, in quanto migliora il processo decisionale dell'utilizzatore nell'anticipare gli effetti passati, presenti e futuri e facilita la comprensione dell'andamento della gestione aziendale, consentendo di correggere le analisi.

In particolare, la *forward looking information* includerà target a medio-lungo termine in linea con l'Accordo di Parigi. Questi Standards saranno orientati a una prospettiva *multi-stakeholder*, dove i destinatari non sono solo gli investitori, ma anche i consumatori e tutti gli stakeholder interessati all'impatto delle attività dell'impresa sull'ambiente e sulla società. Il concetto di *double materiality* sarà fondamentale per guidare le imprese a evidenziare i fattori che influenzano gli impatti generati dalle imprese sul contesto socio-ambientale e le tematiche socio-ambientali che influenzano la capacità delle imprese di creare valore. Gli *Standards* di *reporting* saranno supportati da obblighi di *limited assurance* per garantire l'accuratezza e l'affidabilità delle informazioni, sia generiche (*sector agnostic*) che settoriali (*sector specific*).

La Direttiva prevede un *focus* sui *topics* ESG, con informazioni sulla sfera ambientale e sociale che riflettono l'impianto legislativo europeo in vigore, come la Tassonomia Europea per le informazioni ambientali e i pilastri europei dei *Social Rights* per le informazioni sociali.

Sarà istituito un *European Single Access Point* (ESAP), ovvero una piattaforma unica a livello europeo per l'accesso alle informazioni pubblicate dalle società riguardanti gli aspetti finanziari, ambientali, sociali e di *governance*, al fine di aumentare la trasparenza e ridurre l'asimmetria informativa. Le imprese saranno chiamate a predisporre le informazioni in un formato elettronico unico utilizzando il linguaggio XHTML (XBRL) per garantire la comparabilità e l'affidabilità dei dati. La digitalizzazione del *reporting* è fondamentale per creare un ecosistema in cui i dati fluiscono rapidamente e costantemente dagli investitori alle imprese e viceversa.

Le principali differenze tra le NFRD e la CSRD sono evidenziate nella seguente tabella.

⁷⁷ L'EFRAG è un'associazione privata fondata nel 2001 sotto l'impulso della Commissione Europea. Con la proposta di CSRD del 21 aprile 2021, ha assunto un ruolo di consulenza tecnica alla Commissione europea nella redazione di bozze di EU Sustainability Reporting Standards e o bozze di emendamenti a tali Standards.

	NFRD <i>Non-Financial Reporting Directive</i>	CSRD <i>Corporate Sustainability Reporting Directive</i>
Obiettivo	Fornire informazioni sullo sviluppo, <i>performance</i> , posizione e impatto ambientale e sociale dell'attività aziendale.	Fornire informazioni necessarie per capire l'impatto dell'impresa su questioni di sostenibilità nonché quelle necessarie per capire come le questioni di sostenibilità influenzano lo sviluppo dell'impresa, la <i>performance</i> e la posizione.
Contenuto minimo	Copre i temi ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva	Focus sui <i>topics</i> ESG (ambientali, sociali e di <i>governance</i>). <i>Standards</i> di reporting di sostenibilità obbligatori, emanati dall'EFRAG, improntati su una prospettiva <i>multi-stakeholders</i> di natura sia generica (<i>sector agnostic</i>) che settoriali (<i>sector specific</i>).
Prospettiva adottata	<i>Outside-in</i>	<i>Outside-in</i> e <i>inside-out</i>
Orizzonte temporale	Non specificato	Breve, medio, lungo periodo
Principali destinatari dell'informativa	Conferenti di capitale finanziario	<i>Stakeholder</i> in senso ampio
Collegamento con l'informativa finanziaria	<ul style="list-style-type: none"> - Indicazione opzionale nella relazione sulla gestione; - Riferimenti obbligatori e spiegazioni aggiuntive di altre informazioni incluse nella relazione annuale. 	<ul style="list-style-type: none"> - Indicazione obbligatoria nella relazione sulla gestione; - Riferimenti obbligatori e spiegazioni aggiuntive di altre informazioni incluse nella relazione sulla gestione e nella relazione annuale.
Assurance esterna	Non obbligatoria	Obbligatoria (evidenziando il processo di analisi di materia- lità).

78

Alla luce di quanto suddetto, la nuova proposta di Direttiva (CSRD) mira a garantire che tutte le informazioni presentate siano allineate al quadro regolamentare dell'UE in materia di ESG, in particolare con il Regolamento dell'UE sulla tassonomia, il Regolamento dell'UE sulla divulgazione di informazioni in materia di finanza sostenibile (SFDR), l'*European Pillar on Social Rights* e la Direttiva in corso di elaborazione sulla *Sustainable Corporate Governance and Due Diligence*. Inoltre, è importante che ci sia un allineamento con altre iniziative internazionali, come il *Carbon Disclosure Project* (CDP), il *Climate Disclosure Standards Board* (CDSB), il *Global Reporting Initiative* (GRI), la *Task Force on Climate-related Financial Disclosure* (TCFD), l'*International Integrated Reporting Council* (IIRC) e il *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB).

⁷⁸ Confronto fra NFRD e CSRD.

È importante notare che è già in corso un dialogo tra la Commissione Europea, l'EFRAG, i principali *Standard Setter* e le organizzazioni di sviluppo dei *framework* a livello internazionale, come l'IFRS Foundation, l'*International Sustainability Standards Board (ISSB)*⁷⁹, la *Value Reporting Foundation*⁸⁰, il *Group of five*⁸¹ e il *World Intellectual Capital Initiative (WICI)*⁸².

La *Project Task Force (PTF)* dell'EFRAG, che si occupa dello sviluppo degli *Standards* di rendicontazione sostenibile a livello europeo, ha individuato una possibile architettura degli *Standards* in linea con il contenuto della CSRD. Questa architettura prevede tre livelli di *Standards*, ovvero *Standards Sector-agnostic*, *Standards Sector-specific* e *Standards Entity-specific*, che coprono tre *reporting areas* (*Strategy, Implementation and Performance measurement*) e tre *topics* principali (*Environmental, Social and Governance*) (*ESG plus*).

L'obiettivo della *Project Task Force* dell'EFRAG è giungere alla definizione di *Standards* europei comuni per la rendicontazione delle informazioni non finanziarie.

Gli *Standards* al livello primario (*sector-agnostic*) stabiliscono le informazioni necessarie per permettere la comparabilità tra i vari settori. Per aumentare la rilevanza delle informazioni, gli *Standards* generali includono anche informazioni adattate alle specificità di ogni singolo settore (*sector-specific*). Tuttavia, le informazioni obbligatorie a livello settoriale potrebbero non riflettere completamente l'impronta e il percorso di sostenibilità di ogni singola entità. Per ovviare a questo problema, il terzo livello di *Standards* (*entity-specific*) completa i primi due livelli e favorisce una maggiore comparabilità tra diverse entità.

⁷⁹ I Trustee della International Financial Reporting Standards (IFRS) Foundation, responsabile della governance e del monitoraggio dell'International Accounting Standards Board (IASB), hanno posto in pubblica consultazione una proposta di modifica allo Statuto della Fondazione per accogliere la potenziale formazione dell'International Sustainability Standards Board (ISSB) che avrà il compito di definire gli Standards di rendicontazione sostenibile affinché le informazioni siano coerenti, comparabili e affidabili a livello globale. L'ambizione rimane quella di annunciare la creazione dell'ISSB prima della Conferenza delle Nazioni Unite sul cambiamento climatico (COP 26) a Glasgow nel novembre 2021.

<https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2021/03/sustainability-reporting-strategic-direction.html>.

⁸⁰ È una organizzazione mondiale che nasce dalla fusione dell'International Integrated Reporting Council (IIRC) e del Sustainability Accounting Standards Board (SASB). La Value Reporting Foundation supporta il processo decisionale del business e degli investitori con tre risorse chiave: Integrated Thinking Principles, Integrated Reporting Framework e SASB Standards. Questi strumenti aiutano le imprese e gli investitori a sviluppare una comprensione condivisa del valore d'impresa e di come viene creato, conservato o eroso nel tempo. In questo modo è possibile fornire un quadro più completo della creazione di valore a lungo termine, e soddisfare le esigenze degli investitori per informazioni comparabili, coerenti e affidabili. <https://www.valuereportingfoundation.org/>

⁸¹ Il gruppo dei cinque (Group of five) è composto dal CDP, Climate Disclosure Standards Board (CDSB), Global Reporting Initiative (GRI), International Integrated Reporting Council (IIRC) e Sustainability Accounting Standards Board (SASB). Tale gruppo nasce con l'obiettivo di combinare gli Standards esistenti per costruire un sistema universale in grado di riportare l'impatto dei fattori di sostenibilità sul valore aziendale.

⁸² Il World Intellectual Capital Initiative (WICI) è la rete mondiale di reporting aziendale, è una collaborazione tra il settore privato e quello pubblico volta a migliorare l'allocazione del capitale attraverso migliori informazioni di reporting aziendale. <https://www.wici-global.com/>

Gli *Standards* di *reporting* sulla sostenibilità dovrebbero strutturare in modo adeguato il ciclo decisionale e di *reporting* di un'entità e i relativi processi. Una possibile struttura consiste nell'organizzare le aree di *reporting* in tre dimensioni di gestione che evidenziano le interdipendenze tra strategia, *governance*, *operations*, *performance* finanziarie e socio-ambientali in modo strutturato e logico:

- 1) *Strategia*. Quest'area di *reporting* dovrebbe coprire adeguatamente gli aspetti di sostenibilità della strategia, del modello di business e del processo di valutazione della materialità dell'entità, insieme alla *governance* specifica, alle responsabilità di gestione, ai processi e alle procedure di *reporting* per affrontare e monitorare le questioni di sostenibilità.
- 2) *Implementazione*. Per ogni argomento, le informazioni dovrebbero evidenziare come l'entità traduce la sua strategia in azione attraverso politiche, obiettivi, piani d'azione e risorse dedicate.
- 3) *Misurazione della performance*. Quest'area di *reporting* dovrebbe spiegare come l'entità si comporta rispetto alle sue politiche e ai suoi obiettivi e qual è la sua traiettoria di transizione, includendo le prestazioni passate (informazioni retrospettive) e le prospettive future (informazioni prospettive).

L'obiettivo di organizzare una classificazione chiara e logica degli argomenti di sostenibilità (e dei sotto-argomenti) è duplice:

- Garantire una copertura completa di tutti i temi di sostenibilità e facilitare l'individuazione delle informazioni pertinenti nei rapporti di sostenibilità;
- Definire l'elenco degli *Standards* che l'ente di normazione dovrà produrre per garantire una copertura completa di tutti gli argomenti di sostenibilità.

La classificazione ESG rappresenta probabilmente l'approccio più pratico e facilmente comprensibile sia per gli utenti che per i redattori, in quanto offre una distinzione logica e chiara tra i tre fattori chiave della sostenibilità: il Pianeta (ovvero tutte le risorse naturali e le forme di vita diverse da quella umana), le Persone (cioè la vita umana in tutte le sue dimensioni, dalle singole persone alle comunità) e il Business (cioè l'entità che redige il *report* stesso).

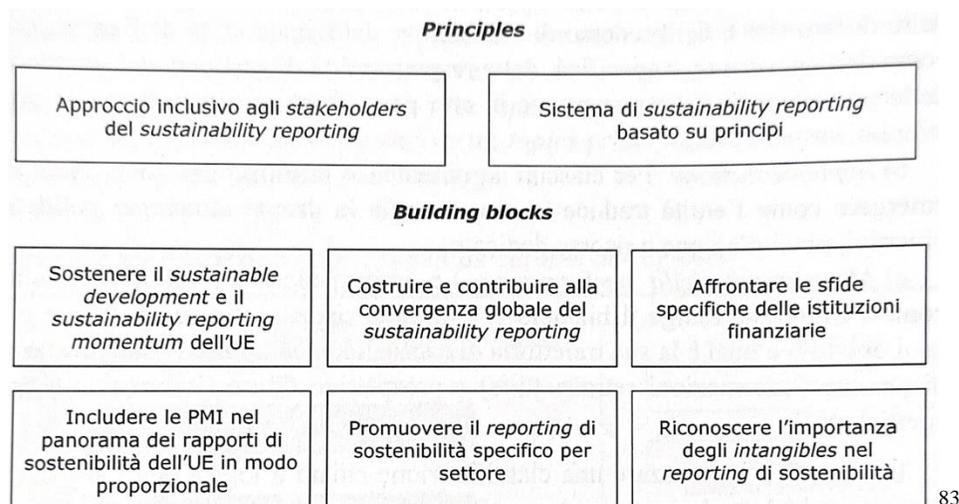
La Project Task Force dell'EFRAG ha suggerito due principi generali per il sistema degli *Standard* di sostenibilità europei:

- Un approccio inclusivo nei confronti degli stakeholders coinvolti nel *sustainability reporting*;
- Un sistema di *sustainability reporting* basato sui principi.

La Project Task Force dell'EFRAG ha proposto due principi generali del sistema degli *Standards* di sostenibilità europei:

- Approccio inclusivo agli stakeholders del sustainability reporting;
- Sistema di *sustainability reporting* basato su principi.

I due principi generali definiti dall'EFRAG sono affiancati da sei *building blocks*:



83

Gli *Standards* di rendicontazione della sostenibilità devono bilanciare l'approccio generale, basato sui principi dell'UE, con la necessità di requisiti di divulgazione dettagliati e prescrittivi per garantire che le informazioni riportate siano pertinenti e comparabili tra le diverse entità.

Dopo la consulenza tecnica dall'EFRAG, la Commissione Europea intende consultare le Autorità di Vigilanza (ESAs), le Istituzioni Europee (come l'Agenzia Europea dell'Ambiente e la Banca Centrale Europea) e la *Platform on Sustainable Finance* (il gruppo tecnico che sta sviluppando la Tassonomia Europea delle attività economiche eco-compatibili). In seguito, gli *Standards* verranno adottati dalla Commissione UE attraverso due atti delegati: un primo atto di carattere generale entro il 31 ottobre 2022 e un secondo atto con indicazioni specifiche per i singoli settori economici entro il 31 ottobre 2023.

Per migliorare la trasparenza e la quantità, qualità e comparabilità delle informazioni sulla sostenibilità, la CSRD è affiancata da altri due atti normativi europei: il *Sustainability Finance Disclosure Regulation* (SFRD) e la *Taxonomy Regulation* (TR). I tre atti normativi (CSRD, SFRD e TR) definiscono un *framework* di reporting sulla sostenibilità con l'obiettivo di fornire informazioni trasparenti e comparabili per i consumatori, i finanziatori e gli investitori riguardo

⁸³ I nuovi Standards UE in sintesi.

all'attività d'impresa e ai suoi prodotti. La crescente attenzione ai fattori ESG sta diventando sempre più importante nella formulazione delle strategie commerciali e di *asset allocation* delle imprese.

2.2.7. La trasparenza delle informazioni per finanziare la crescita sostenibile: il *Sustainability Finance Disclosure Regulation (SFDR)*

Per realizzare la concreta transizione ecologica, sono necessarie risorse finanziarie aggiuntive senza gravare sui bilanci pubblici già colpiti dalla pandemia e senza ricorrere all'indebitamento dell'UE già impegnata a finanziare con gli Eurobonds il *Next Generation EU*, un piano di rilancio dell'economia, destinato a finanziare la ripresa sostenibile ed equa finalizzato a mobilitare straordinarie misure economiche per consentire una ripresa economica che sia però orientata alla svolta ecologica europea.

L'emergenza epidemiologica del 2020 ha mostrato non solo la vulnerabilità del sistema sanitario, ma anche quello economico e sociale, ostacolando la realizzazione degli Obiettivi dell'Agenda 2030. Tuttavia, si tratta di un evento mondiale che sebbene abbia avuto ricadute negative sul capitale sociale, economico e naturale, deve rappresentare un'opportunità per rafforzare gli interventi necessari al fine di promuovere uno sviluppo armonico tra l'uomo e la natura, così da portare i Paesi verso una maggiore resilienza e capacità di resistere agli shock sistemici, assicurare un'universale copertura sanitaria, creare economie caratterizzate da uno sviluppo economicamente sostenibile, socialmente giusto ed ecologicamente adeguato. Per finanziare la conversione del sistema produttivo, è necessario coinvolgere il risparmio privato indirizzandolo attraverso investitori istituzionali come fondi pensione, assicurazioni, società di investimento e banche per investimenti sostenibili. Questa iniziativa ha portato alla creazione di un nuovo pilastro delle politiche di sostenibilità dell'UE chiamato *Sustainable Finance*.



84

Nel 2018, la Commissione Europea ha presentato l'*Action Plan on Sustainable Finance*, che fa parte della stessa strategia del *Green Deal* europeo. Questo piano prevede dieci azioni volte a promuovere l'investimento privato in progetti sostenibili e ad aiutare gli operatori del mercato finanziario a identificare i rischi di sostenibilità che possono avere un impatto negativo sui loro portafogli. Alcune di queste azioni sono già state avviate, tra cui l'Azione 1, l'Azione 7 e l'Azione 9.

1.	Introdurre una "tassonomia" europea per la finanza sostenibile, ovvero un sistema condiviso di definizione e classificazione delle attività economiche sostenibili
2.	Creare standard e certificazioni di qualità per i green bond, con l'obiettivo di garantire la credibilità del mercato e rafforzare la fiducia degli investitori
3.	Incrementare gli investimenti verso infrastrutture sostenibili (per esempio, le reti di trasporto) sia negli Stati membri, sia nei paesi partner
4.	Modificare le Direttive MiFID II e IDD e le linee guida ESMA sulla valutazione di adeguatezza dei prodotti, includendo le preferenze dei clienti in materia di sostenibilità tra gli elementi da considerare nell'ambito dei servizi di consulenza
5.	Rendere più trasparenti le metodologie adottate dagli index provider nella costruzione dei benchmark di sostenibilità, armonizzando in particolare gli indici low-carbon
6.	Incoraggiare l'integrazione dei criteri di sostenibilità ambientale, sociale e di governance (ESG) da parte delle società di rating e di ricerca di mercato
7.	Introdurre i criteri di sostenibilità nella definizione di dovere fiduciario, che vincola gli investitori istituzionali ad agire nel migliore interesse dei beneficiari
8.	Valutare la possibilità di introdurre una riduzione nei requisiti patrimoniali minimi delle banche in relazione agli investimenti sostenibili dal punto di vista ambientale (il cosiddetto "green supporting factor"), nel caso in cui i profili di rischio siano effettivamente inferiori
9.	Migliorare qualità e trasparenza della rendicontazione non finanziaria delle imprese, allineando le attuali linee guida sui rischi climatici alle raccomandazioni della Task Force on Climate-related Financial Disclosures del Financial Stability Board
10.	Incoraggiare l'integrazione dei criteri ESG e l'adozione di un approccio di lungo periodo nei processi decisionali dei Consigli di Amministrazione

85

⁸⁴ I pilastri delle politiche di sostenibilità dell'Unione Europea, Fonte: Commissione Europea (2021).

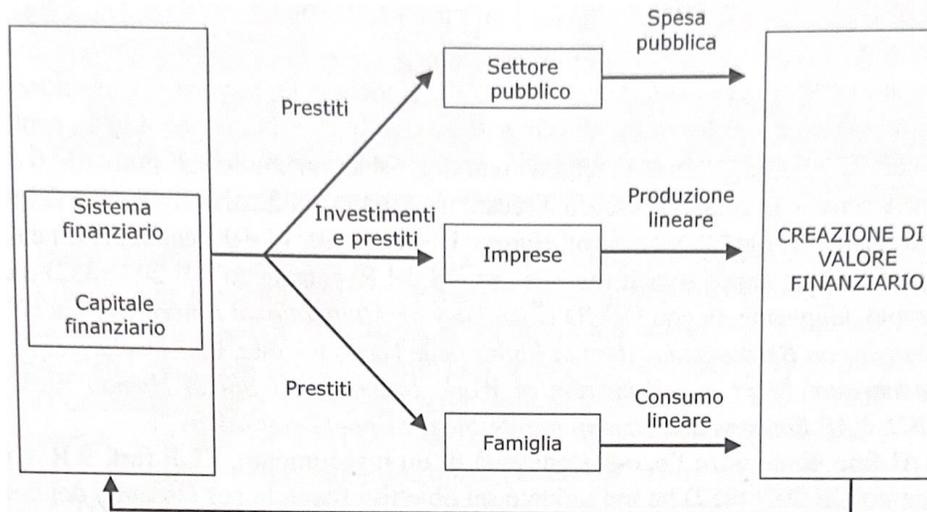
⁸⁵ Le 10 azioni del piano di azione per lo sviluppo sostenibile della Commissione Europea, Fonte: Commissione Europea (2018).

L'obiettivo principale è che tutti si sentano responsabilizzati nel realizzare investimenti sostenibili, basati sui fattori ESG. A tal fine, la Commissione Europea ha previsto una serie di interventi nell'ambito dell'*Action Plan* sulla Finanza Sostenibile, tra cui: 1) il *Sustainability Supporting Factor*, attualmente in fase di valutazione da parte delle Agenzie di supervisione dell'Unione Europea. Si tratta di un fattore di sconto da applicare al capitale regolamentare delle banche che concedono finanziamenti *green*, ciò garantirebbe alle stesse un beneficio in termini di capitale assorbito; 2) il Regolamento SFDR (*Sustainability Finance Disclosure Regulation* - n. 2088 del 2019, in vigore dal 10 marzo 2021), che mira a migliorare la trasparenza e prevenire il greenwashing nel mercato dei prodotti d'investimento sostenibili. Gli operatori e i consulenti finanziari devono classificare i prodotti in tipologie specifiche e includere metriche per valutare l'impatto ambientale, sociale e di *governance* (ESG) del processo di investimento per ciascun fondo. Sulla base di questo regolamento, i prodotti finanziari devono essere classificati in base al livello di ambizione ESG, dal livello base (art. 8) fino a un livello di ambizione più elevato (art. 9) per i prodotti che promuovono caratteristiche ambientali o sociali. I prodotti finanziari che non tengono conto dei fattori di sostenibilità incontreranno difficoltà di distribuzione in futuro a seguito della modifica della MiFID II⁸⁶.

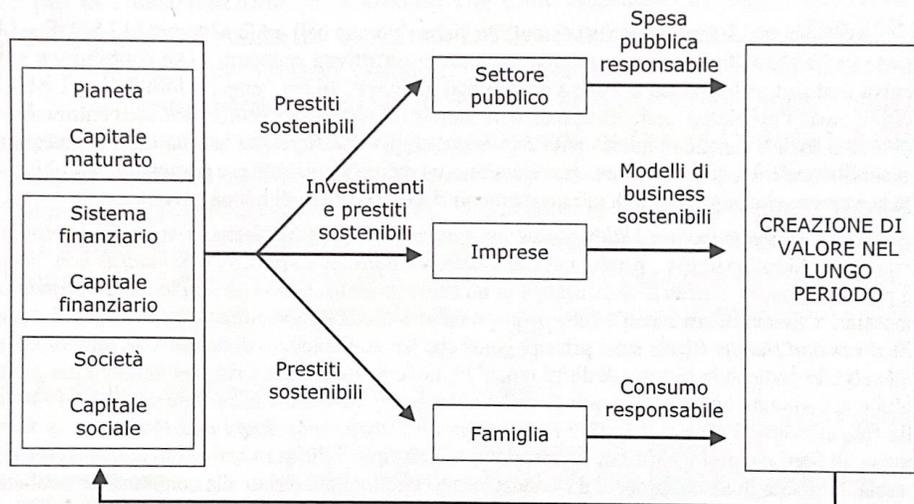
La finanza sostenibile differisce dalla finanza tradizionale in quanto tiene nella giusta considerazione i fattori ambientali e sociali, oltre a quelli finanziari, nelle decisioni di investimento. Questo richiede l'identificazione di nuovi obiettivi, che includono la creazione di valore finanziario sia nel breve che nel lungo termine, e la riorganizzazione dei processi di produzione e consumo. Questi processi non devono più essere lineari, ma circolari, basati su fattori di produzione che includono non solo il capitale finanziario, ma anche il capitale naturale e sociale. In una versione più avanzata della finanza sostenibile, i fattori ESG non sono più vincolati alla massimizzazione degli obiettivi finanziari, bensì essi stessi ne facciano parte.

⁸⁶ La Direttiva MIFID o Markets in financial instruments directive (2004/39/EC) ha disciplinato dal 31 gennaio 2007 al 2 gennaio 2018 i mercati finanziari dell'Unione europea. Dal 3 gennaio 2018 è entrata in vigore in tutta l'Unione la nuova Direttiva MIFID II (2014/65/EU) che, insieme alla MIFIR o Markets in financial instruments regulation (Regolamento EU n. 600 del 2014) ha preso il posto della precedente regolamentazione europea.

Creazione di valore finanziario nella finanza tradizionale



Creazione di valore finanziario nella finanza sostenibile



87

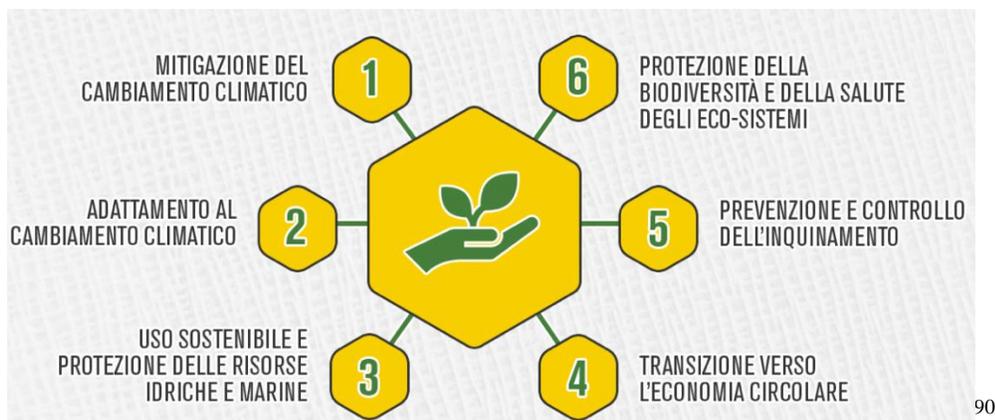
2.2.8. La Taxonomy Regulation come nuova opportunità per finanziare la transizione

Negli ultimi tempi, si è vista una maggiore attenzione per la valutazione dell'impatto ambientale delle attività economiche. Ciò ha portato all'introduzione della Tassonomia delle attività economiche eco-compatibili (*Taxonomy Regulation* - TR) nel sistema normativo europeo con il Regolamento UE 2020/852. Questa tassonomia stabilisce un elenco di investimenti sostenibili⁸⁸

⁸⁷ Creazione di valore nella finanza tradizionale vs creazione di valore nella finanza sostenibile, Fonte: Principles of Sustainable Finance, Oxford University Press (adattato).

⁸⁸ La definizione di investimento sostenibile viene riportata nell'art. 2 al comma 17 SFDR – EU Regulation 2019/2088: si tratta di un "investimento in un'attività economica che contribuisce a un obiettivo ambientale [misurato in base a determinati indicatori, di cui vengono forniti alcuni esempi specifici, come l'efficienza energetica] o un investimento in un'attività economica che contribuisce a un obiettivo sociale [anche in questo caso seguono esempi concreti, come la lotta alle disuguaglianze] a condizione che tali investimenti non arrechino un danno significativo a nessuno di tali obiettivi e che le imprese che beneficiano di tali investimenti rispettino prassi di buona governance".

che contribuiscono al raggiungimento di obiettivi ambientali senza causare danni significativi ad altre aree. Inoltre, è necessario rispettare le garanzie sociali minime, come l'allineamento con le linee guida dell'OCSE⁸⁹ sulle imprese multinazionali, i principi guida sui diritti umani delle Nazioni Unite e la Dichiarazione dell'OIL sui principi fondamentali e i diritti del lavoro. L'UE ha identificato sei obiettivi per stabilire l'eco-sostenibilità di un investimento, ognuno dei quali ha dei criteri tecnici di *screening* (TSC) fissati attraverso atti delegati.



La Tassonomia ha come obiettivo di guidare le scelte degli investitori e delle imprese verso una crescita economica sostenibile, senza impatti negativi sull'ambiente e sul clima. Questo si allinea con la strategia europea del *Green Deal*, che mira a raggiungere la neutralità carbonica entro il 2050. Il 4 giugno 2021 è stato adottato il Regolamento delegato (UE) 2021/2139 dalla Commissione Europea, basato sul parere scientifico del *Technical Group of Expert* (TEG)⁹¹ che integra il Regolamento (UE) 2020/852 del Parlamento Europeo e del Consiglio Europeo e che fissa i criteri di vaglio tecnico per la classificazione delle attività che contribuiscono alla mitigazione e all'adattamento ai cambiamenti climatici. Questi criteri consentono agli investitori e alle società non finanziarie di allinearsi agli obblighi di informativa previsti dalla SFDR e dal Regolamento sulla Tassonomia europea. I criteri di vaglio tecnico sono stati definiti in base al

⁸⁹ OCSE è un'organizzazione internazionale che riunisce 38 paesi membri, principalmente paesi ad alto reddito, impegnati a promuovere la crescita economica e lo sviluppo sostenibile. Ha l'obiettivo di promuovere politiche pubbliche efficaci e innovative, fornire analisi e raccomandazioni politiche basate su evidenze empiriche e promuovere la cooperazione internazionale in una vasta gamma di questioni economiche, sociali e ambientali.

⁹⁰ I sei obiettivi della Tassonomia Europea.

⁹¹ TEG è composto da un gruppo di esperti in materia di finanza sostenibile provenienti dalla società civile, dal mondo accademico, dalle imprese e dal settore finanziario, nonché da organismi pubblici europei e internazionali. A partire dalla sua costituzione (giugno 2018) e sino alla conclusione dei lavori (settembre 2020), il TEG ha affiancato la Commissione europea nel processo di attuazione dell'Action Plan, sviluppando degli atti delegati contenenti dei criteri per le attività di mitigazione dei cambiamenti climatici ed adattamento ai cambiamenti climatici.

contributo di ciascuno dei sette settori della Tassonomia alla produzione di emissioni climalteranti nell'economia europea.

Le attività economiche individuate dal TEG sono classificate in quattro sottocategorie:

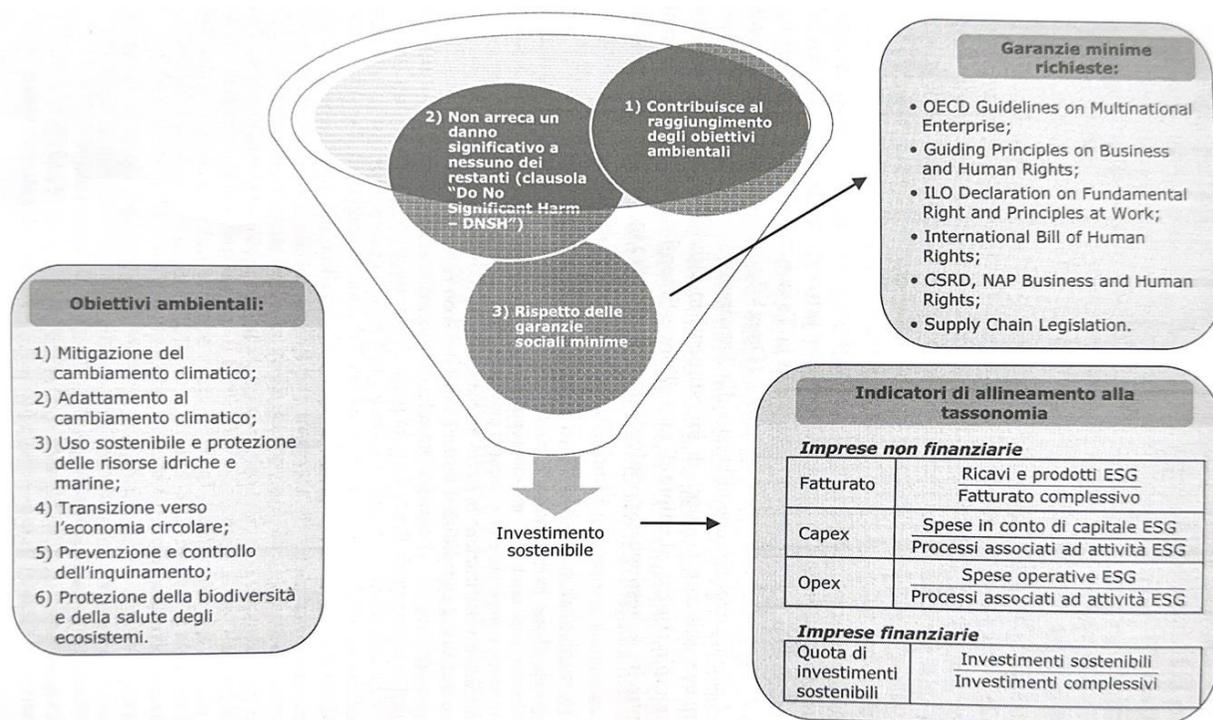
- a) Attività già *low carbon*: ossia le attività già a bassa emissione di carbonio o addirittura a emissioni negative, come la generazione di energia rinnovabile, il trasporto a zero emissioni e la riforestazione. I criteri stabiliti dalla Tassonomia per queste attività sono considerati stabili e a lungo termine.
- b) Attività in transizione verso un'economia neutra entro il 2050. Come la ristrutturazione degli edifici, la produzione di cemento, alluminio, acciaio e veicoli ibridi. I criteri per la valutazione di queste attività, basati sulle migliori tecnologie e pratiche attualmente disponibili, sono soggetti a una revisione periodica.
- c) Attività abilitanti che non hanno un grande impatto sulla riduzione delle emissioni di gas serra, ma che consentono tali riduzioni in altre attività, come la produzione di turbine eoliche e l'installazione di caldaie efficienti in edifici. I criteri della Tassonomia per queste attività sono considerati più stabili rispetto a quelli previsti per le attività in transizione, ma sono comunque soggetti a revisione periodica.
- d) Attività che forniscono un contributo significativo all'adattamento ai cambiamenti climatici, senza arrecare un danno significativo agli altri obiettivi ambientali come l'uso efficiente delle risorse idriche, la prevenzione dell'inquinamento e la promozione di una economia circolare con ridotta produzione di rifiuti e alta percentuale di riciclaggio.

La *Platform on Sustainable Finance*⁹² sostituisce il TEG a partire dall'ottobre 2020 per formulare gli atti delegati, favorendo la cooperazione tra una vasta gamma di soggetti del settore pubblico e privato al fine di raggiungere gli obiettivi del regolamento sulla Tassonomia dell'UE, del *Green Deal* europeo e degli obiettivi climatici dell'UE per il 2030 e il 2050.

Il 6 luglio 2021, la Commissione europea ha adottato il Regolamento delegato 2021/2178, che integra e attua l'articolo 8 del Regolamento 2020/852. Questo regolamento impone alle società finanziarie e non finanziarie di fornire informazioni agli investitori sulle prestazioni ambientali

⁹² La Platform on Sustainable Finance è un gruppo permanente di 57 esperti e 11 osservatori che presenta al suo interno le migliori competenze provenienti dal settore aziendale e pubblico, dall'industria così come dal mondo accademico, dalla società civile e settore finanziario. 50 membri hanno competenze in materia di ambiente, finanza sostenibile e diritti umani e presentano una adeguata diversificazione in modo da consentire un equilibrio geografico, di genere, intersettoriale e tipo di organizzazione. I restanti 7 membri sono rappresentanti da enti pubblici nominati nel rispetto dell'art. 20 del regolamento sulla Tassonomia e sono rappresentanti dall'Agenzia europea dell'ambiente, dalla Banca europea per gli investimenti, dal Fondo europeo per gli investimenti, dalle tre agenzie europee di vigilanza e dall'Agenzia europea per i diritti fondamentali. La piattaforma supporta la Commissione europea nell'ulteriore sviluppo della Tassonomia europea.

dei loro beni e delle attività economiche, attraverso l'utilizzo di indicatori chiave di *performance* (*Key Performance Indicator* - KPI)⁹³. In particolare, le grandi società non finanziarie devono dimostrare l'allineamento della loro attività ai criteri stabiliti dalla Tassonomia in termini di quota di fatturato proveniente da prodotti o servizi associati ad attività economiche coerenti con la Tassonomia, e di quote di spese in conto capitale (Capex)⁹⁴ e di spese operative (Opex)⁹⁵ sostenute per processi riconducibili ad attività economiche allineate alla Tassonomia. D'altra parte, le imprese finanziarie devono indicare la quota di investimenti in attività economiche allineate alla Tassonomia rispetto al valore di tutti gli investimenti da esse gestiti, derivanti dalle loro attività di gestione di portafogli sia collettivi che individuali.



96

⁹³ "Gli indicatori chiave di performance (KPI) che combinano misure economico-finanziarie con altri componenti (ad esempio il rapporto tra emissioni di gas serra e vendite) o una spiegazione descrittiva delle implicazioni economico-finanziarie degli effetti significativi sugli altri capitali (ad esempio l'aumento di fatturato previsto generato dalle iniziative di miglioramento del capitale umano), possono essere utilizzati per dimostrare il collegamento tra le performance finanziarie e quelle relative agli altri capitali. In alcuni casi è possibile includere anche la quantificazione in termini monetari di determinati effetti sui capitali (ad esempio le emissioni di anidride carbonica o l'utilizzo delle risorse idriche)" (IIRC, 2021, p. 46).

⁹⁴ Capex (capital expenditure) ESG indica l'ammontare di flusso di cassa che una società impiega per acquistare, mantenere o implementare i propri investimenti sostenibili durevoli (aventi durata pluriennale) secondo le metriche standards socio-ambientali.

⁹⁵ Opex (operational expenditure) ESG si riferisce ai costi ordinari d'esercizio, di natura operativa, per gestire e mantenere un prodotto, un business o un sistema secondo i criteri ESG.

⁹⁶ Tassonomia europea: obiettivi e condizioni.

Il 2 febbraio 2022, la Commissione Europea ha approvato un atto delegato complementare sul clima che ha incluso attività specifiche nel settore dell'energia nucleare e del gas nell'elenco delle attività economiche coperte dalla Tassonomia dell'UE. Sebbene queste attività debbano rispettare condizioni rigorose, si ritiene che contribuiranno ad accelerare la transizione dai combustibili fossili a forme di energia alternative, che sono considerate la base principale per un futuro climaticamente neutro.

Tutte le imprese soggette alla Direttiva di rendicontazione non-finanziaria (NFRD e, successivamente, alla CSRD) devono fornire un'adeguata informativa sull'allineamento delle loro attività alla Tassonomia. Ciò mira a garantire l'accuratezza e la veridicità delle informazioni sulle pratiche ambientali adottate dalle imprese. La disciplina contenuta nel Regolamento sulla Tassonomia sancisce la nascita del primo sistema armonizzato di classificazione delle attività economiche sostenibili a livello globale e integra le norme in materia di divulgazione relative alla sostenibilità stabilite nel Regolamento (UE) 2019/2088 del Parlamento Europeo e del Consiglio Europeo sulla trasparenza delle informazioni in materia di finanza sostenibile (Regolamento SFDR). L'applicazione graduale della disciplina, che sarà completata entro il 2023, contribuirà a perseguire gli obiettivi dell'UE di raggiungere la neutralità climatica entro il 2050, come ribadito dal *Green Deal* europeo.

La creazione di un linguaggio comune tra investitori, emittenti, promotori di progetti e responsabili politici contribuirà a migliorare la trasparenza e la comparabilità delle informazioni, riducendo il rischio di pratiche ingannevoli di *greenwashing*⁹⁷. Ciò aiuterà le aziende a diventare più rispettose del clima e gli investitori a valutare se gli investimenti rispettano gli standard ambientali solidi e sono coerenti con gli impegni politici, come l'Accordo di Parigi sul cambiamento climatico.

Il *greenwashing* si riferisce alla pratica fuorviante di comunicazione riguardante le questioni ambientali adottata dalle imprese per ottenere legittimità, utilizzando azioni simboliche o di

⁹⁷ Il termine *greenwashing* è stato coniato per la prima volta nel 1986 dal biologo e attivista ambientale Jay Westerveld ma è a partire dal lavoro seminale di Greer e Bruno (1996) che il numero di studi sul *greenwashing* è cresciuto notevolmente con un salto sostanziale nel 2011. L'Oxford Dictionary definisce il *greenwashing* come “disinformazione diffusa da un'organizzazione in modo da presentare un'immagine pubblica ambientalmente responsabile”, TerraChoice (2009) considera *greenwashing* “atto di ingannare i consumatori riguardo alle pratiche ambientali di un'azienda o ai benefici ambientali di un prodotto o servizio” TerraChoice (2009), The seven sins of *greenwashing*. Interessanti prospettive sono offerte da Delmas e Burbano (2011), che considera il *greenwashing* una “scarsa performance ambientale e una comunicazione positiva sulla performance ambientale”. Lyon e Montgomery (2015), che trova che “la parola *greenwash* è usata per coprire qualsiasi comunicazione che inganna le persone ad adottare credenze troppo positive sulla performance ambientale di un'organizzazione, sulle pratiche o sui prodotti”.

"*green talk*" per comunicare i propri valori riguardo alle questioni verdi e inviare segnali ai propri stakeholder. Questa pratica è spiegata dalle teorie istituzionali e della legittimità, che indicano come le imprese cerchino di ottenere legittimità attraverso la comunicazione dei propri valori in materia di sostenibilità. La teoria della segnalazione spiega invece come le imprese utilizzino il *greenwashing* per inviare segnali ai propri stakeholder riguardo alle proprie pratiche ambientali.

A causa dell'aumento della preoccupazione dell'opinione pubblica per il *greenwashing*, sempre più categorie di stakeholder richiedono una maggiore trasparenza e attendibilità dei report di sostenibilità attraverso l'uso di KPI di *performance* oggettivamente quantificabili. Ciò mira a ridurre il rischio di manipolazione sui fattori ESG, che sono più difficili da misurare rispetto ai valori economici e finanziari. Inoltre, l'introduzione di un sistema di rilevazione quantitativa dell'informativa sulla sostenibilità può motivare le aziende a intraprendere azioni eco-sostenibili nella loro catena del valore, anche in assenza di una specifica disposizione normativa. Ciò è importante poiché i clienti sensibili alle questioni ambientali sono disposti a pagare un *premium price* per prodotti e servizi sostenibili. Questo premio funge da fattore abilitante per la CSR sostanziale, che scoraggia tutte le forme di CSR simbolica, compresi il *greenwashing* e il *social washing*.

Le metriche ambientali (E) sono le più facili da rendicontare poiché si basano su misurazioni fisiche e oggettive come le emissioni di gas serra, e sono anche quelle maggiormente attenzionate a causa della crescente consapevolezza sui rischi climatici e ambientali. La misurazione delle *performance* sociali (S), invece, è meno immediata, poiché riguarda aspetti come lo sfruttamento del lavoro minorile, la sicurezza e la salute sul posto di lavoro, l'eliminazione della corruzione e la prevenzione dell'evasione fiscale. Tuttavia, la rendicontazione della conformità alle norme sociali potrebbe essere migliorata attraverso l'utilizzo di tecnologie tracciabili e sicure come la *blockchain*, oltre che con la partecipazione volontaria a organizzazioni no-profit e attraverso la filantropia. La crescente attenzione degli investitori istituzionali alle aziende etiche porta le imprese a dimostrare l'adeguatezza dei loro modelli di creazione del valore rispetto alle norme sociali prevalenti. La rendicontazione della *governance* (G) è la più complessa tra le tre componenti dell'ESG, poiché la *governance* è un processo piuttosto che un risultato. Una buona *governance* aziendale si riferisce alle aspettative dei vari stakeholder coinvolti e si basa su scelte operative e strategiche prese dalle diverse parti interessate per prendere decisioni migliori di natura finanziaria, ambientale e/o sociale.

Con l'avvento di un nuovo sistema globale di rendicontazione della sostenibilità, sia per l'impatto che per la divulgazione finanziaria, l'attenzione si sta concentrando sempre di più sui revisori esterni. Dati imprecisi e incompleti minano la credibilità delle informazioni sulla sostenibilità. L'*audit* esterno e indipendente dell'informativa non finanziaria rappresenta un ulteriore elemento che può contribuire ad accrescere l'affidabilità dei report di sostenibilità e promuovere la trasparenza, allo scopo di contenere le pratiche di *greenwashing*. In ultima analisi, la verifica indipendente (*audit*) delle informazioni fornite dalle imprese può garantire agli investitori l'accesso a dati affidabili, trasparenti e comparabili. La divulgazione di informazioni sulla sostenibilità, sia sul valore dell'impresa che sugli impatti, sta rapidamente raggiungendo la parità con le informazioni finanziarie. Questo comporta anche la necessità di creare o, in molti casi, professionalizzare l'intero sistema di *governance* per garantire l'accuratezza e la completezza dei dati riportati. Prendendo spunto dalla prassi consolidata nel campo del *reporting* finanziario, le quattro linee di difesa includono:

1. *Framework* di controllo e controlli quotidiani;
2. Revisione da parte del *management*;
3. Audit interno;
4. Audit esterno.

Attraverso queste fasi, vengono affrontate le inesattezze, le omissioni o le manipolazioni nella raccolta dei dati nel *reporting* sia finanziario che di sostenibilità.

2.2.9. Due diligence ESG e sostenibilità: la *Corporate Sustainability Due Diligence Directive* (CSDD)

La struttura di *governance* dell'azienda ha un ruolo cruciale nel raggiungere l'obiettivo di un successo sostenibile poiché è l'organo societario responsabile di definire e implementare politiche e strategie in grado di sostenere un cambiamento profondo della catena del valore, salvaguardando l'ambiente, i diritti umani e promuovendo l'inclusione delle comunità locali. In parallelo alla *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD), la Commissione Europea ha sviluppato una serie di obblighi di due diligence, che hanno portato alla formulazione di una nuova proposta legislativa, pubblicata il 23 febbraio 2022, nota come *Corporate Sustainability Due Diligence (Proposal Corporate Sustainability Due Diligence and amending Directive - EU 2019/1937)*. La Direttiva CSDD si applica alle seguenti categorie di società:

1. Società con sede nell'UE con più di 500 dipendenti e un fatturato mondiale netto superiore a 150 milioni di euro nell'ultimo esercizio finanziario;

2. Società con sede nell'UE con più di 250 dipendenti e un fatturato mondiale netto superiore a 40 milioni di euro nell'ultimo esercizio finanziario, a condizione che almeno il 50% di questo fatturato sia generato da "settori ad alto rischio"⁹⁸;
3. Imprese di Paesi extra-UE attive nel contesto europeo che generano un fatturato nell'Unione Europea in linea con i requisiti sopra indicati.

La Direttiva ha come obiettivo quello di promuovere comportamenti aziendali sostenibili attraverso la definizione di nuove regole che consentano di individuare, mitigare e assumere la responsabilità degli impatti ambientali e sociali derivanti dall'attività d'impresa, sia esistenti che potenziali. La direttiva introduce anche doveri per gli amministratori in termini di creazione e supervisione dei processi di *Due Diligence* e di integrazione degli stessi nella strategia aziendale. Gli obblighi di *Due Diligence* si concretizzano nella:

- Definizione dell'approccio aziendale a breve e lungo termine alla *Due Diligence*;
- Adozione di un codice di condotta che descriva le regole e i principi da seguire per i dipendenti e le società controllate;
- Descrizione dei processi attivati per implementare e monitorare gli obblighi di dovuta diligenza.

La crescente importanza dei temi ESG all'interno delle strategie aziendali sottolinea l'importanza della comunicazione non finanziaria e del monitoraggio dei rischi socio-ambientali da parte delle imprese, del *management* e della *governance*. La fase di rendicontazione, rappresentata dalla CSRD, rappresenta l'ultima fase dell'obbligo di dovuta diligenza, mentre alcune aziende sono tenute a rendere conto dei danni esterni derivanti dagli impatti negativi sui diritti umani e sull'ambiente nelle loro operazioni, filiali e catena del valore. Ciò porta a un miglioramento delle pratiche di *corporate governance* e all'integrazione, nelle strategie aziendali, della gestione del rischio e dei processi di mitigazione degli impatti negativi. Questi interventi riguardano principalmente: 1) questioni relative ai diritti umani, come il lavoro forzato, il lavoro minorile, la salute e la sicurezza sul posto di lavoro e lo sfruttamento dei lavoratori; 2) impatti ambientali, come le emissioni di gas serra, l'inquinamento, la perdita di biodiversità e il

⁹⁸ Rientrano tra i "settori ad alto rischio", secondo l'art. 2 della proposta di Direttiva: 1) La fabbricazione di tessuti, cuoio e prodotti affini (comprese le calzature), e il commercio all'ingrosso di tessuti, abbigliamento e calzature; 2) L'agricoltura, la silvicoltura, la pesca (compresa l'acquacoltura), la fabbricazione di prodotti alimentari e il commercio all'ingrosso di materie prime agricole, animali vivi, legno, alimenti e bevande; 3) L'estrazione di risorse minerali, indipendentemente dal luogo di estrazione (compresi petrolio greggio, gas naturale, carbone, lignite, metalli e minerali metallici, nonché tutti gli altri minerali non metallici e prodotti di cava), la fabbricazione di prodotti metallici di base, altri prodotti minerali non metallici e prodotti metallici fabbricati (ad eccezione di macchinari e attrezzature), e il commercio all'ingrosso di risorse minerali, prodotti minerali di base e intermedi (compresi metalli e minerali metallici, materiali da costruzione, combustibili, prodotti chimici e altri prodotti intermedi).

degrado degli ecosistemi. Le imprese devono, in particolare, adottare un modello di business e una strategia compatibili con la transizione verso un'economia sostenibile e con la limitazione del riscaldamento globale a 1,5 °C, in linea con l'accordo di Parigi.

Le aziende devono istituire un canale di reclamo per permettere alle parti interessate di segnalare preoccupazioni legittime riguardo agli effetti negativi effettivi o potenziali sui diritti umani o sull'ambiente. Se le aziende non rispettano le indicazioni della Direttiva, possono essere soggette a sanzioni pecuniarie e responsabilità civile, inflitte dalle autorità di vigilanza designate in tutta l'Unione Europea (*European Network of Supervisory Authorities*).

La proposta di Direttiva non impone ulteriori obblighi di segnalazione per le società che sono già soggette agli obblighi di comunicazione previsti dalla Direttiva 2013/34/UE (NFRD - Direttiva 2014/95/EU), che presto sarà sostituita dalla CSRD. Tuttavia, le società che non sono soggette alla NFRD sono tenute a rendicontare sulle questioni coperte dalla CSDD tramite una dichiarazione annuale pubblicata sul loro sito web entro il 30 aprile di ogni anno.

TERZA PARTE: Il caso Eni

Per quanto riguarda il caso, ho scelto la società Eni, poiché essendo una delle prime imprese a preoccuparsi dell'impatto ambientale può essere considerata un *benchmark* per le altre imprese. Fondata nel 1953 è diventata una delle principali società petrolifere del mondo, con una forte presenza in Italia e in molti altri paesi. Nel corso degli anni, Eni ha svolto un ruolo importante nella crescita economica dell'Italia e ha contribuito significativamente allo sviluppo dell'industria petrolifera globale. Tuttavia, negli ultimi decenni, la crescente preoccupazione per l'implicazione ambientale e sociale delle attività petrolifere ha portato Eni a concentrarsi sulla transizione verso un futuro a basse emissioni di carbonio e sulla promozione della sostenibilità ambientale e sociale; di seguito entreremo nel dettaglio.

3.1. Introduzione alla sostenibilità in Eni e l'Eni for

L'Eni for è un documento che fa parte della reportistica di sostenibilità di Eni e ha lo scopo di mostrare le *performance* non finanziarie del Gruppo, evidenziando i *Key Performance Indicator* (KPI) che coprono il quinquennio 2018-2022.

Questi KPI sono legati alle tre leve del modello di business integrato di Eni:

- Neutralità Carbonica al 2050;
- Eccellenza Operativa;
- Alleanze per lo Sviluppo.

L'obiettivo di Eni è di creare valore di lungo termine per tutti gli stakeholder, contribuire al conseguimento dei 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG) e promuovere una transizione energetica socialmente equa che garantisca l'accesso ad un'energia efficiente e sostenibile. Eni si impegna a raggiungere l'obiettivo di zero emissioni nette entro il 2050 e a condividere i benefici sociali ed economici della transizione con i lavoratori, i fornitori, le comunità e i clienti in maniera inclusiva, trasparente e socialmente equa.

L'Eni for descrive le *performance* di natura non finanziaria di Eni e l'evoluzione del suo percorso di trasformazione, misurato attraverso indicatori non finanziari.

La gestione del business di Eni è orientata verso un percorso di miglioramento continuo, che guida la definizione della strategia e degli obiettivi futuri. La trasparenza è un valore importante per Eni, che vuole mantenere un dialogo costruttivo e proattivo con i propri stakeholder, informandoli sulle proprie attività e sulle *performance* sostenibili. In questo modo, Eni intende

promuovere una cultura della sostenibilità e della responsabilità sociale, orientata ai risultati e alla creazione di valore a lungo termine per tutti.

L'Eni for e la Dichiarazione consolidata di carattere Non Finanziario seguono gli *standard* internazionali per la rendicontazione non finanziaria, precisamente i *Sustainability Reporting Standards* del *Global Reporting Initiative* (GRI), sia quelli universali che quelli settoriali. Inoltre, vengono riportate le metriche "Core" definite dal *World Economic Forum* (WEF) nel *White Paper "Measuring Stakeholder Capitalism - Towards Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation"*, che mira a definire metriche comuni per la creazione di valore di lungo termine e per promuovere la convergenza degli *standard* e dei principi ESG. Sono inoltre riportate le metriche previste da altre iniziative come la *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD), il *Sustainability Accounting Standards Board Exploration & Production* (SASB), la *EU Sustainable Finance Disclosure Regulation* (SFDR), i *Women's Empowerment Principles* (WEP) e l'iniziativa *Climate Action 100+*.

L'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite è stata presentata nel settembre 2015 e ha identificato 17 *Sustainable Development Goals* (SDG), che rappresentano obiettivi condivisi per lo sviluppo sostenibile in risposta alle sfide sociali globali. L'energia gioca un ruolo fondamentale nel soddisfare i bisogni primari, promuovere lo sviluppo socioeconomico dei paesi, tutelare l'ambiente e garantire la sicurezza internazionale. Eni, consapevole di ciò, ha definito obiettivi all'interno del proprio piano strategico quadriennale e di lungo termine che contribuiscono al raggiungimento degli SDG. Tali obiettivi sono misurati attraverso specifici KPI riportati nel presente documento. In questo modo, Eni orienta il proprio business verso nuove opportunità, dimostrando al contempo il valore generato e le azioni di mitigazione delle eventuali esternalità negative.

3.2. Principi di reporting: standard, linee guida e raccomandazioni

Il rapporto Eni for segue gli standard internazionali di rendicontazione non finanziaria, in particolare i *Sustainability Reporting Standards* del *Global Reporting Initiative* (*GRI Standard*) e i principi di equilibrio, comparabilità, accuratezza, tempestività, affidabilità e chiarezza. Tutti gli indicatori GRI riportati nel *Content Index* fanno riferimento alla versione del 2016, ad eccezione di quelli degli *standard* 403, 303, 207 e 306. Sono state anche prese in considerazione le nuove edizioni dei *GRI Standard Universali* e *Sector Standard Oil & Gas* pubblicate nel 2021. Inoltre, il rapporto include una tavola sinottica delle raccomandazioni TCFD e degli indicatori del *Net Zero Company Benchmark* di CA100+ aggiornati al 2023. Sono presenti anche tabelle

di raccordo con le metriche "Core" definite dal *World Economic Forum* e le metriche previste dallo *standard Exploration & Production del Sustainability Accounting Standards Board* (SASB). Eni pubblica, inoltre, una tabella con gli indicatori richiesti dalla *EU Sustainable Finance Disclosures Regulation* (SFDR) e, a partire da quest'anno, una tabella con le metriche dei *Women's Empowerment Principles*. I KPI sono selezionati in base ai temi più rilevanti, raccolti su base annuale e si riferiscono al periodo 2018-2022. Le tendenze relative ai dati e agli indicatori di *performance* sono calcolati utilizzando cifre decimali, ma sono presentati con un'approssimazione decimale per evitare scostamenti tra la somma dei singoli contributi e il totale pubblicato. I dati relativi all'anno 2022 sono la migliore stima possibile con i dati disponibili al momento della redazione del rapporto. Inoltre, alcuni dati pubblicati negli anni precedenti possono essere riesposti se ci sono cambiamenti nelle metodologie di stima o calcolo o modifiche significative nel perimetro di consolidamento. La maggior parte dei KPI viene raccolta e aggregata automaticamente tramite specifici *software* aziendali. I dati vengono inviati a una piattaforma dedicata per il salvataggio e la storicizzazione di tutti i dati pubblicati da Eni nella Dichiarazione non Finanziaria. Eni ha pubblicato la Dichiarazione non Finanziaria per il sesto anno consecutivo in conformità alle richieste del D.Lgs. 254/2016 e l'integrazione delle informazioni non finanziarie nella Relazione Finanziaria Annuale è un percorso iniziato nel 2010.

Eni definisce il perimetro degli indicatori di *performance* in modo da allinearsi con gli obiettivi prefissati dalla società e rappresentare i potenziali impatti delle sue attività gestite, in particolare: per i KPI relativi a sicurezza, ambiente e clima, il perimetro è costituito, oltre che dalle società controllate da Eni S.p.A., anche dalle società in *joint operation*, a controllo congiunto o collegate; il perimetro relativo ai KPI afferenti alla salute, è esteso anche alle società in *joint operation*, a controllo congiunto o collegate in cui Eni ha il controllo delle operazioni (con la sola eccezione dei dati relativi alle denunce di malattia professionale, incluso l'indice OIFR, che si riferiscono alle sole società consolidate); relativamente ai dati riferiti alla formazione anti-corrruzione il perimetro include Eni S.p.A. e le società controllate; relativamente ai dati riferiti agli investimenti per lo sviluppo locale il perimetro include Eni S.p.A., società controllate e a controllo congiunto; il perimetro riferito ai dati afferenti ai fascicoli di segnalazione comprende Eni S.p.A. e le società controllate; infine, il perimetro dei dati relativi agli interventi di *audit* con verifiche anti-corrruzione si riferisce a Eni S.p.A., le società controllate direttamente o indirettamente (escluse le società quotate dotate di un proprio presidio di *internal audit*), le società partecipate, in virtù di specifici accordi e le terze parti considerate a maggior rischio,

ove previsto nei relativi contratti stipulati con Eni. Si segnala che, dove non diversamente specificato, i dati riportati non includono il gruppo Fin-project in quanto entrato recentemente nel perimetro e tutt'ora è in corso l'allineamento dei sistemi rispetto ai requisiti Eni. Per quanto concerne tutti gli altri KPI/dati il perimetro, coerentemente con la normativa di riferimento, coincide con le società consolidate integralmente ai fini della predisposizione del bilancio consolidato dal Gruppo Eni.

3.3. Governance ed etica d'impresa

		2018	2019	2020 ^(b)	2021	2022	SDG target
Membri del CdA di Eni SpA	(numero)	9	9	9	9	9	16.7
Per ruolo							
esecutivi		1	1	1	1	1	
non esecutivi		8	8	8	8	8	
indipendenti ^(c)		7	7	7	7	7 ^(d)	
non indipendenti		2	2	2	2	2	
Per fasce d'età							
under 30						0	
30-50						2	
over 50						7	
Rappresentanti degli azionisti di minoranza		3	3	3	3	3	
Membri del CdA donne		3	3	4	4	4	8.5
Riunioni annue del CdA di Eni SpA		12	13	15	13	16	
Partecipazione media alle riunioni del CdA di Eni SpA	(%)	99	100	100	100	97,9	
Sessioni annue di board induction/ongoing training del CdA di Eni SpA	(numero)	2	1	3 ^(e)	3 ^(f)	2 ^(f)	
Presenza donne negli organi di amministrazione delle società del Gruppo Eni	(%)	33	29	26	24	24	5.5
Presenza donne negli organi di controllo delle società del Gruppo Eni ^(g)		39	37	37	43	38	5.5

Il Consiglio di Amministrazione (CdA) e il Collegio Sindacale (CS) sono nominati dall'Assemblea degli Azionisti attraverso il meccanismo del voto di lista, in modo da consentire la presenza di consiglieri e sindaci designati dagli azionisti di minoranza. Il Presidente del CS e i rispettivi Presidenti del CdA sono nominati dall'Assemblea con le maggioranze ordinarie. Fra i membri del CdA e del CS, tre consiglieri e due sindaci, incluso il Presidente del CS, sono nominati da azionisti di minoranza. Il CdA in carica è stato nominato dall'Assemblea degli Azionisti nel maggio 2020, fino all'approvazione del bilancio chiuso al 31 dicembre 2022. Durante la nomina degli Amministratori, l'Assemblea ha considerato gli orientamenti espressi dal CdA precedente sulla composizione ottimale del consiglio, anche in termini di diversità

come genere, professionalità, esperienze e competenze, in linea con le strategie di Eni, la sua trasformazione e il percorso di transizione energetica. È stato così formato un CdA equilibrato e ben diversificato, come dimostrato anche dai risultati delle autovalutazioni annuali del Consiglio. Queste valutazioni hanno confermato che i membri del CdA hanno una vasta gamma di conoscenze, esperienze e competenze, tra cui attività di consulenza, formazione e pubblicazione in campo energetico e ambientale, partecipazione a organismi governativi e non governativi, nazionali e internazionali, che si occupano di tali tematiche. Inoltre, i membri del CdA hanno dimostrato di contribuire attivamente alla sostenibilità, all'ESG e alla transizione energetica, che sono stati i temi principali del loro lavoro durante l'intero mandato.

In previsione del prossimo rinnovo del Consiglio di Amministrazione (CdA), il CdA stesso, coadiuvato dal Comitato per le Nomine, ha espresso un orientamento sulla composizione quantitativa e qualitativa ritenuta ottimale, tenendo conto degli esiti dell'autovalutazione e del punto di vista degli stakeholder esterni filtrato dall'esperienza del consulente esterno e indipendente che ha assistito il Consiglio nell'autovalutazione. Inoltre, si sono presi in considerazione le *best practice* di riferimento e le indicazioni dei principali *proxy advisors* e delle organizzazioni di riferimento, in particolare il Comitato per la *Corporate Governance*. Analogamente, anche il Collegio Sindacale (CS) ha espresso agli azionisti un orientamento sulla propria composizione quantitativa e qualitativa ritenuta ottimale. In entrambi i casi, l'orientamento ha sottolineato l'importanza delle competenze in materia di sostenibilità, ESG e transizione energetica, evidenziando la necessità che gli amministratori di Eni abbiano una conoscenza delle tematiche relative alla sostenibilità ed al controllo dei rischi climatici e ambientali, acquisita in ruoli manageriali o imprenditoriali e in contesti industriali comparabili a quelli in cui opera la Società.

Per quanto riguarda la diversità di genere oltre il 44% dei membri del CdA e il 60% dei membri del CS, inclusi i rispettivi Presidenti, sono donne. Questa quota è stata raggiunta grazie all'integrazione di nuove donne nei consigli in occasione dell'Assemblea degli Azionisti del 12 maggio 2021. Inoltre, il numero di Amministratori indipendenti presenti nel CdA di Eni è superiore alle previsioni statutarie e di legge.

Eni ha adottato la pratica di fornire formazione e supporto al Consiglio di Amministrazione (CdA) e al Collegio Sindacale (CS) all'inizio di ogni nuovo mandato; queste sessioni di formazione coprono una vasta gamma di argomenti, tra cui questioni istituzionali, di business e di sostenibilità.

Eni ha un programma di formazione denominato "*Board Induction*", che include presentazioni del top management sulle attività e sull'organizzazione dell'azienda. Durante il mandato, sono state organizzate delle sessioni di induzione aperte a Consiglieri e Sindaci, sia nelle riunioni del CdA e del CS che nei comitati consiliari. Queste sessioni hanno affrontato temi relativi alla struttura aziendale e al modello di business di Eni, alla sua *mission* e al percorso di decarbonizzazione, alla posizione dell'azienda rispetto ai suoi concorrenti in materia di obiettivi e strategie di decarbonizzazione, alla gestione dei rischi climatici, alla transizione nei Paesi emergenti, alla classificazione delle attività economiche sostenibili in base alla tassonomia europea, ai diritti umani, alla *governance*, alla *compliance*, al sistema di controllo interno e alla gestione dei rischi, alle questioni contabili e fiscali, al *reporting* di bilancio secondo il regolamento ESEF, alla politica di remunerazione, al capitale umano, alla pianificazione della successione e alla sicurezza informatica.

Eni ha adottato una normativa interna in materia di *Corporate Governance* che promuove la diversità nella scelta dei membri degli organi di amministrazione e controllo delle sue società controllate, anche estere, ferme le disposizioni di legge. La revisione di tale normativa, effettuata nel dicembre 2022, ha indicato la quota da riservare al genere meno rappresentato nella composizione degli organi sociali delle società controllate da Eni, specificando la percentuale (diversa in base alla sede delle società); tuttavia, si potranno apprezzare gli effetti di questa revisione solo nei prossimi esercizi. La percentuale complessiva di donne negli organi di amministrazione delle società controllate è rimasta invariata rispetto al 2021, pari al 24%, mentre la percentuale complessiva di donne negli organi di controllo delle società controllate è in diminuzione rispetto al passato, attestandosi al 38% nel 2022 (rispetto al 43% nel 2021).

Il Consiglio di Amministrazione (CdA) di Eni ha un ruolo fondamentale nella definizione delle strategie e degli obiettivi della Società e del gruppo, in linea con il successo sostenibile e il rispetto dei Diritti Umani. In particolare:

- È responsabile del processo di transizione energetica verso un futuro low carbon;
- Promuove il dialogo con gli azionisti e gli altri stakeholders rilevanti per la Società;
- È responsabile del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi, compresi gli impatti economici, ambientali e sulle persone dell'attività della Società, con il supporto dei Comitati consiliari.

Per salvaguardare il patrimonio aziendale, la tutela degli interessi degli azionisti e del mercato, la trasparenza e l'integrità dei comportamenti, Eni ha adottato una normativa in materia di operazioni con interessi degli Amministratori e Sindaci e operazioni con parti correlate, che è

stata aggiornata nel 2021. La Società si impegna inoltre nella prevenzione e riduzione dei conflitti di interesse, in conformità al Codice Etico della Società e al regolamento di funzionamento e organizzazione del CdA.

Eni ha adottato una normativa per il trattamento delle segnalazioni (*whistleblowing*) trasmesse, anche in forma confidenziale o anonima, per consentire a chiunque, dipendenti e soggetti terzi, di segnalare fatti afferenti al Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi e comportamenti contrari al Codice Etico e alle normative interne. Tutti i fascicoli di segnalazione sono sottoposti al Collegio Sindacale, alla Presidente del CdA, all'Amministratore Delegato e alla società di revisione, ai fini della normativa SOA.

3.4. Remunerazione e valore economico

Eni si impegna attivamente per ridurre la propria impronta carbonica e garantire la sicurezza delle persone, questo impegno è riflesso anche nei piani di incentivazione variabile destinati all'AD e al management aziendale. In particolare:

- Il piano di incentivazione di breve termine include obiettivi di sostenibilità ambientale e capitale umano, tra cui la riduzione delle emissioni nette e la sicurezza del personale.
- Il piano di incentivazione di lungo termine supporta l'attuazione della strategia attraverso obiettivi specifici su temi di sostenibilità, come la decarbonizzazione, la transizione energetica ed economia circolare.

Nella tabella sottostante è possibile vedere:

- La percentuale della remunerazione variabile collegata agli obiettivi di lungo termine rispetto alla remunerazione totale;
- La percentuale della remunerazione variabile di breve e lungo termine collegata ad obiettivi di sostenibilità rispetto alla remunerazione variabile totale, calcolata per performance di sostenibilità di livello *target* e massimo nell'ambito di una *performance* complessiva di livello *target*.

		Politica Mandato 2017-2020		Politica Mandato 2020-2023	
		Target	Massimo	Target	Massimo
Remunerazione dell'AD collegata a obiettivi di lungo termine	(%)	53	65	55	65
Remunerazione variabile dell'AD collegata a obiettivi di sostenibilità		20	30	36	55

Di seguito sono presentati i *pay ratio* tra la remunerazione dell'Amministratore Delegato e Direttore Generale e la remunerazione mediana dei dipendenti in Italia (la principale sede operativa) e di tutti i dipendenti, sia per la remunerazione fissa che per la remunerazione totale; la remunerazione totale di tutti i dipendenti rispetto al 2021 è variata del 5,8% mentre quella dell'AD/DG è variata del 5,3%.

	2020	2021	2022
Dipendenti Italia			
Rapporto tra la remunerazione fissa dell'AD/DG e la retribuzione fissa mediana dei dipendenti	37	36	35
Rapporto tra la remunerazione totale dell'AD/DG e la retribuzione totale mediana dei dipendenti	97	138	137
Rapporto tra la variazione percentuale annua della remunerazione totale dell'AD/DG e la variazione percentuale annua della retribuzione totale mediana dei dipendenti			83
Tutti i dipendenti			
Rapporto tra la remunerazione fissa dell'AD/DG e la retribuzione fissa mediana dei dipendenti	36	36	35
Rapporto tra la remunerazione totale dell'AD/DG e la retribuzione totale mediana dei dipendenti	97	141	140
Rapporto tra la variazione percentuale annua della remunerazione totale dell'AD/DG e la variazione percentuale annua della retribuzione totale mediana dei dipendenti			91

Nel 2022, Eni ha generato un valore economico di €134 miliardi, di cui sono stati distribuiti €120 miliardi. Dei €120 miliardi distribuiti, l'85% è stato destinato ai costi operativi, il 7% ai pagamenti alla Pubblica Amministrazione, il 5% ai fornitori di capitale e il 3% ai salari e stipendi dei dipendenti.

Nel corso dell'anno, il Gruppo Eni ha ricevuto circa €370 milioni di assistenza finanziaria dalla Pubblica Amministrazione, di questi, circa €200 milioni sono stati crediti di imposta riconosciuti in Italia alle imprese energivore e gasivore per far fronte ai maggiori costi sostenuti per l'acquisto di gas naturale ed energia elettrica.

Nel 2022, Eni ha registrato investimenti netti pari a €6.916 milioni, mentre l'ammontare destinato allo *share buy-back* e al pagamento dei dividendi è stato di €5.469 milioni.

Nel corso dell'anno, sono state pagate imposte per un totale di €8.488 milioni.

		2018	2019	2020	2021	2022	SDG target
Valore economico generato	(milioni di euro)	77.381	71.565	45.638	78.092	134.232	8.2 9.1 9.4 9.5
Valore economico distribuito ^(a)		67.912	63.103	41.437	66.138	120.451	
di cui: costi operativi		55.622	50.874	33.551	55.549	102.529	
di cui: salari e stipendi per i dipendenti		3.093	2.996	2.863	2.888	3.015	
di cui: pagamenti ai fornitori di capitale		3.971	4.165	2.974	3.975	6.419	
di cui: pagamenti alla Pubblica Amministrazione		5.226	5.068	2.049	3.726	8.488	
Valore economico trattenuto		9.469	8.462	4.201	11.954	13.781	

3.5. Ricerca e sviluppo

La ricerca e l'innovazione tecnologica di Eni sono fondamentali per accedere in modo efficace ed efficiente a nuove risorse energetiche, migliorare l'utilizzo di quelle esistenti e contemporaneamente ridurre l'impatto ambientale. Eni vuole sfruttare le competenze di tutte le aree aziendali in modo sinergico per estrarre ancora più valore dalle competenze e affrontare le sfide di uno scenario energetico in transizione. Gli obiettivi sono, quindi, declinati sulle seguenti direttive strategiche, definite come piattaforme tecnologiche:

- *Process decarbonization*: con l'obiettivo di ridurre, catturare, trasformare o immagazzinare la CO_2 , aumentando l'efficienza energetica, riducendo le emissioni e promuovendo vettori energetici a bassa impronta carbonica;
- *Circular and bioproducts*: con l'obiettivo di ridurre, riciclare e riutilizzare prodotti e sottoprodotti, trasformando i rifiuti in prodotti di valore aggiunto per la bioraffineria, la mobilità sostenibile e la chimica verde;
- *Renewables and new energies*: con l'obiettivo di sostenere lo sviluppo delle energie rinnovabili e di soluzioni di stoccaggio energetico, e di sviluppare tecnologie energetiche *breakthrough* come la fusione a confinamento magnetico;
- *Operational excellence*: con l'obiettivo di sviluppare tecnologie che garantiscano il massimo livello di efficienza e sicurezza, il minimo impatto ambientale, riducendo allo stesso tempo i costi e il *time-to-market* delle attività svolte.

Rispetto al precedente piano strategico, le spese legate allo sviluppo di progetti di R&S sono complessivamente aumentate, passando da €811 milioni a €900 milioni nel periodo 2023-2026. Le attività previste nel piano strategico sono coerenti con lo storico di spese degli ultimi 5 anni e includono miglioramenti alla tecnologia relativa ai biocarburanti, ai nuovi vettori energetici, alla cattura e utilizzo della CO_2 , all'utilizzo delle energie rinnovabili e alla fusione a confinamento magnetico.

Nel 2022, Eni ha generato un valore tangibile di €1.432 milioni, in aumento rispetto agli anni precedenti. L'utilizzo delle tecnologie ha permesso un incremento delle riserve e una riduzione dei costi delle operazioni sia nell'ambito *upstream* che *downstream*. Eni ha depositato 23 nuove domande di primo deposito brevettuale, di cui 13 sono mirate direttamente allo sviluppo di tecnologie nel settore delle fonti rinnovabili, come i biocarburanti, il solare e la *green chemistry*. Eni ha anche generato 10 titoli di proprietà intellettuale attraverso la protezione mediante *copyright* di *software* relativi ad algoritmi di supporto alle operazioni in ambito *natural resources*, *cyber security* e HSE.

Il numero complessivo di titoli in portafoglio è aumentato da 7.290 a 8.029, principalmente grazie all'acquisizione da parte di Versalis della tecnologia DSM per la produzione di enzimi per etanolo di seconda generazione. L'età media del portafoglio brevettuale è leggermente aumentata a 9,2 anni.

		2018	2019	2020	2021	2022	SDG target
Spesa in R&S	(milioni di euro)	197	194	157	177	164	9.5
di cui: relativa alla decarbonizzazione ^(a)		74	102	74	114	114	
energie rinnovabili		22	23	10	18	17	
stoccaggio energetico ^(b) e fusione		2	5	9	13	16	
cattura, stoccaggio e conversione della CO ₂		13	13	9	17	21	
chimica da fonti rinnovabili		7	20	15	20	23	
idrogeno e nuovi vettori energetici		12	12	12	23	14	
ambiente ^(c)		6	5	5	9	5	
bioraffinazione		6	8	10	9	13	
efficienza e recupero energetico		6	16	4	5	5	
di cui: sicurezza e riduzione rischi		25	20	11	8	4	
di cui: altro tra cui efficienza operativa		98	72	72	55	46	
Valore tangibile generato da R&S		921	1.126	951	1.253	1.432	
Domande di primo deposito brevettuale	(numero)	43	34	25	30	23	9.5
di cui: depositi sulle fonti rinnovabili		13	15	7	11	13	
Brevetti in vita		7.280	7.686	7.471	7.290	8.029	
Età media dei brevetti	(anni)	9,2	9,8	9,2	8,9	9,2	
Numero di partnership in R&S ^(d)	(numero)	1.127	1.221	733	766	930	9.5
di cui: con università e centri di Ricerca		271	362	204	193	156	

3.6. Gli impegni di Eni

NEUTRALITÀ CARBONICA AL 2050	CONTRASTO AL CAMBIAMENTO CLIMATICO		<p>Eni ha definito un piano di medio-lungo termine volto a cogliere appieno le opportunità offerte dalla transizione energetica e ridurre progressivamente l'impronta carbonica delle proprie attività impegnandosi a raggiungere la totale decarbonizzazione di tutti i prodotti e processi entro il 2050. SDG: 7 9 12 13 15 17</p>
ECCELLENZA OPERATIVA	PERSONE		<p>Eni si impegna a sostenere il percorso di "Just Transition" attraverso il consolidamento e l'evoluzione delle competenze, valorizzando ogni dimensione (professionale e non) delle proprie persone e riconoscendo i valori della diversità e promuovendone l'inclusione di tutte le diversità. SDG: 3 4 5 8 10</p>
	SALUTE		<p>Eni considera la tutela della salute delle proprie persone, lavoratori, famiglie e comunità, nei Paesi in cui opera, un requisito e diritto umano fondamentale e ne promuove il benessere psico-fisico e sociale ponendolo al centro dei propri modelli operativi. SDG: 2 3 6 8</p>
	SICUREZZA		<p>Eni ritiene che la sicurezza sul lavoro sia un valore essenziale condiviso da dipendenti, appaltatori e stakeholder locali per prevenire gli incidenti e proteggere l'integrità degli asset. SDG: 3 8 9 11 14</p>
	RISPETTO PER L'AMBIENTE		<p>Eni promuove la tutela dell'ambiente e della biodiversità e la gestione efficiente delle risorse con azioni volte al miglioramento dell'efficienza energetica e alla transizione verso un'economia circolare, identificando potenziali impatti e azioni di mitigazione. SDG: 3 6 9 11 12 14 15</p>
	DIRITTI UMANI		<p>Eni si impegna a rispettare i Diritti Umani (DU) nell'ambito delle proprie attività e a promuoverne il rispetto presso i propri partner e stakeholder. Tale impegno si fonda sulla dignità di ogni essere umano e sulla responsabilità delle imprese di contribuire al benessere degli individui e delle comunità locali. SDG: 1 2 3 8 10 16</p>
	FORNITORI		<p>Eni si impegna a sviluppare la propria supply chain in chiave sostenibile, coinvolgendo e supportando le imprese con strumenti concreti per facilitare il percorso di crescita e miglioramento sulle dimensioni ESG. SDG: 3 5 7 8 9 10 12 13 16 17</p>
	TRASPARENZA, LOTTA ALLA CORRUZIONE E STRATEGIA FISCALE		<p>Eni svolge le proprie attività di business con lealtà, correttezza, trasparenza, onestà, integrità e nel rispetto delle leggi. SDG: 16 17</p>
ALLEANZE PER LO SVILUPPO	MODELLO DI COOPERAZIONE		<p>Le alleanze per lo sviluppo rappresentano l'impegno di Eni per una transizione equa con un ampio portafoglio di iniziative a favore delle comunità. SDG: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 13 15 17</p>

3.6.1. Neutralità carbonica al 2050

Eni ha fissato obiettivi ambiziosi per ridurre le emissioni di gas a effetto serra in tutte le sue attività e in tutto il ciclo di vita dei prodotti: La strategia di transizione di Eni verso combustibili più puliti e a basso costo, come i prodotti *low e zero carbon*, offre grandi opportunità di sviluppo e consente all'azienda di diventare sempre più competitiva come fornitore di energia. Eni introduce le sue competenze tecnologiche e di ricerca e sviluppo, una *governance* solida e la

forte integrazione delle sue attività per guidare la transizione verso una maggiore decarbonizzazione e creare valore per l'azienda.

Innanzitutto, identifichiamo le tre tipologie di emissioni:

- Le emissioni *Scope 1* si riferiscono alle emissioni dirette di GHG⁹⁹ prodotte dalle attività dell'organizzazione, come ad esempio le emissioni generate dai processi di produzione, dalle attività di trasporto interno, dal riscaldamento degli edifici e dalla combustione di carburanti fossili.
- Le emissioni *Scope 2*, invece, si riferiscono alle emissioni indirette di GHG prodotte dalla produzione di energia elettrica acquistata e consumata dall'organizzazione. Queste emissioni sono causate principalmente dalla produzione di energia elettrica a partire da fonti non rinnovabili, come i combustibili fossili.
- Le emissioni *Scope 3*, invece, si riferiscono alle emissioni indirette prodotte dalle attività dell'organizzazione che si verificano al di fuori del suo controllo, come ad esempio le emissioni generate dalla produzione dei materiali utilizzati nei prodotti dell'organizzazione o dalle attività di trasporto dei suoi clienti.

Le emissioni *Scope 1+2* sono spesso utilizzate come indicatori di *performance* ambientale per valutare l'impatto delle attività di un'organizzazione sui cambiamenti climatici.

Eni è storicamente impegnata nella riduzione delle proprie emissioni di GHG e ha fissato obiettivi specifici per migliorare le *performance* relative alle emissioni GHG degli asset operati. Eni è stata tra i primi del settore energetico a definire questi obiettivi a partire dal 2015 e continua a monitorare costantemente i progressi compiuti attraverso indicatori specifici.

Nel 2020, Eni ha introdotto nuovi indicatori di contabilizzazione basati sull'equità per guidare la transizione verso l'obiettivo di *Net Zero* al 2050:

- *Net Carbon Footprint Upstream*, che considera le emissioni *Scope 1+2* provenienti dagli *asset upstream* operati da Eni e da terzi;
- *Net Carbon Footprint Eni*, che considera le emissioni *Scope 1+2* dalle attività operate da Eni e da terzi;
- *Net GHG Lifecycle Emissions*, che fa riferimento a tutte le *emissioni Scope 1, 2 e 3* associate alle attività e ai prodotti energetici venduti da Eni lungo la loro catena del valore;

⁹⁹ GHG è l'acronimo inglese di "Greenhouse Gas", che in italiano significa "gas serra". I GHG sono gas che intrappolano il calore nell'atmosfera terrestre, contribuendo così all'effetto serra e al riscaldamento globale. I principali GHG sono la CO₂ (anidride carbonica), il metano, l'ossido di azoto, i clorofluorocarburi (CFC) e l'acqua vapore.

- *Net Carbon Intensity*, che è calcolato come il rapporto tra le emissioni assolute nette GHG lungo la catena del valore dei prodotti energetici e la quantità di energia inclusa negli stessi.

		2018	2019	2020	2021	2022	Obiettivo	SDG target
Net Carbon Footprint Upstream (Scope 1+2)	(milioni tonnellate di CO ₂ eq.)	14,8	14,8	11,4	11,0	9,9	UPS Net Zero 2030	
Net Carbon Footprint Eni (Scope 1+2)		37,2	37,6	33,0	33,6	29,9	Eni Net Zero 2035	
Net GHG Lifecycle Emissions (Scope 1+2+3)		505	501	439	456	419	Net Zero 2050	
Crediti di carbonio		0	0	1,5	2	3	<25 2050	
Net Carbon Intensity (Scope 1+2+3)	(gCO ₂ eq./MJ)	68	68	68	67	66	Net Zero 2050	
Capacità installata da fonti rinnovabili ^(b)	(MW)	40	190	351	1.188	2.256	15 GW 2030	
Capacità di bioraffinazione	(milioni di tonnellate/anno)	0,36	1,1	1,1	1,1	1,1	>5 milioni di tonnellate/anno 2030	12.2 13.1

Eni ha una strategia chiara per raggiungere l'obiettivo *Net Zero*, che coinvolge l'intera catena del valore.

La strategia di Eni mira a soddisfare i tre pilastri essenziali del trilemma energetico, ovvero ridurre le emissioni di gas serra, garantire la sicurezza dell'approvvigionamento energetico e mantenere l'accessibilità dell'energia.

Eni prevede una crescita della produzione di idrocarburi nel periodo 2023-2026, con *plateau* atteso entro il 2030 e un aumento graduale della quota di gas naturale, che raggiungerà il 60% entro il 2030 e più del 90% dopo il 2040.

Tuttavia, Eni ha mantenuto gli obiettivi di decarbonizzazione, mirando a raggiungere zero emissioni nette (*Scope 1+2*) per il business *Upstream* entro il 2030, con obiettivi intermedi di riduzione del 50% entro il 2024 e del 65% entro il 2025 rispetto al 2018. Questi obiettivi sono basati sull'efficienza energetica, sulla riduzione del *flaring* di routine e sulla minimizzazione delle emissioni di metano.

Inoltre, i progetti di cattura e stoccaggio della *CO₂* contribuiranno alla riduzione delle emissioni nette di Eni, mentre le *iniziative Natural Climate Solution* compenseranno le emissioni residue. Eni ha adottato un modello di business basato sull'esplorazione di successo a costi competitivi, riducendo il *time-to-market* per la messa in produzione delle riserve e controllando le spese operative. Ciò ha permesso di costruire un portafoglio Oil & Gas resiliente, con una quota di gas naturale del 52% sul totale delle riserve provate di Eni nel 2022.

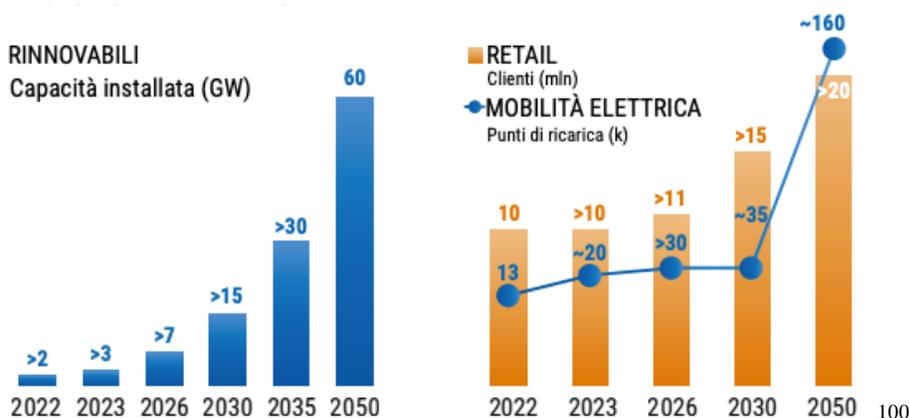
Le analisi condotte sulle riserve 2P hanno evidenziato che il prezzo *Brent* medio *di break-even*, ovvero il prezzo che garantisce un ritorno dell'investimento pari al costo del capitale, è inferiore agli attuali prezzi del petrolio, assicurando rapidi ritorni di investimento inferiori ai 5 anni per i

nuovi progetti. Ciò migliora la resilienza del portafoglio Oil & Gas a scenari *low carbon* mitigando il rischio di *stranded asset*.

Plenitude, una Società Benefit di Eni che si occupa di rinnovabili, soluzioni energetiche per i clienti e una rete di ricarica per veicoli elettrici, sta espandendo la sua pipeline di progetti rinnovabili e ha raggiunto un obiettivo di capacità installata di oltre 2 GW entro il 2022. Eni mira a raggiungere oltre 15 GW di capacità rinnovabile entro il 2030, per poi arrivare a 60 GW entro il 2050, attraverso lo sviluppo organico di un portafoglio diversificato, acquisizioni selettive di asset e progetti e *partnership* strategiche a livello nazionale ed internazionale.

Plenitude dispone di uno dei maggiori e più capillari *network* di infrastrutture di ricarica pubblica per veicoli elettrici in Italia, con oltre 13.000 punti di ricarica distribuiti su tutto il territorio nazionale. L'obiettivo è di arrivare a 30.000 unità entro la fine del 2026 e a 160.000 unità entro il 2050, per far fronte all'incremento costante del numero di veicoli elettrici in circolazione.

Inoltre, l'integrazione delle attività di vendita retail delle energie rinnovabili e della mobilità elettrica presenta sinergie dal punto di vista operativo e garantisce diversificazione e resilienza finanziaria.



Versalis, società chimica italiana, interamente controllata dal Gruppo Eni, che si occupa della produzione e commercializzazione di una vasta gamma di prodotti chimici, polimeri e gomme sintetiche, invece, si impegna a raggiungere la Neutralità Carbonica entro il 2050, promuovendo la chimica da fonti rinnovabili, individuando alternative di approvvigionamento di *feedstock* sostenibili e sviluppando soluzioni in ambito di circolarità. Inoltre, Versalis ha acquisito la tecnologia per la produzione di enzimi da DSM, integrandola con la sua tecnologia proprietaria Proesa per la produzione di bioetanolo sostenibile nello stabilimento di Crescentino.

¹⁰⁰ L'evoluzione di Plenitude.

3.6.2. Eccellenza Operativa

3.6.2.1. Persone

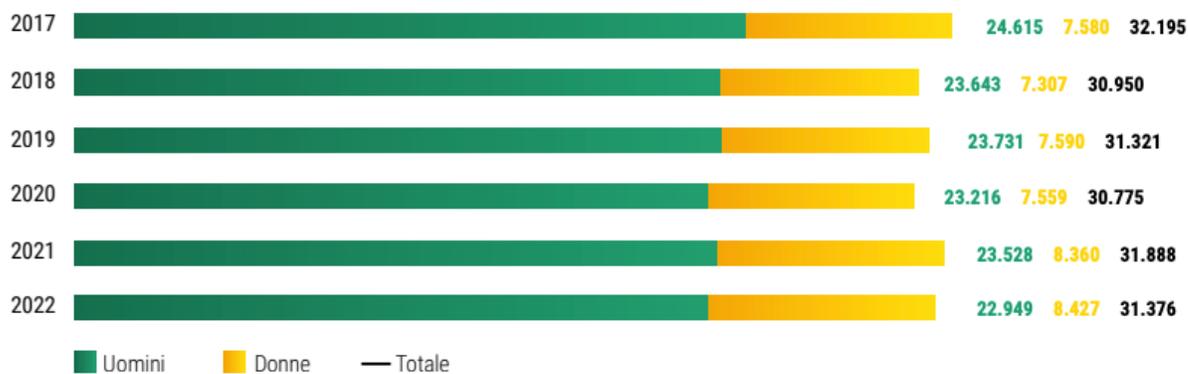
Eni sta continuando il suo percorso di trasformazione e sviluppo delle competenze dei propri dipendenti per far fronte alle nuove sfide di business.

Nel 2022, sono state avviate iniziative per diffondere e integrare un nuovo modello di capacità e comportamenti volto alla gestione efficace della transizione, rivedere i modelli professionali e aggiornare le competenze per la crescita di professionalità più complete e integrate.

Eni ha anche implementato un nuovo modello di gestione e sviluppo delle persone chiamato "*People Journey*", che definisce percorsi di sviluppo lungo tutto il ciclo di vita aziendale, questi percorsi sono diversificati e coerenti con il nuovo modello di business, al fine di valorizzare le diverse professionalità e talenti in una logica inclusiva, favorire la motivazione, il senso di appartenenza e la proattività delle persone.

Eni ha anche migliorato il mercato interno del lavoro attraverso il sito di *job posting* interno chiamato "*Jobs4You*" e ha previsto programmi di *mentoring*, *coaching* e *team coaching*, soprattutto per i nuovi team che affrontano le sfide importanti della transizione. Nonostante la discontinuità del mercato dell'energia, Eni ha continuato a perseguire i suoi obiettivi di parità di genere e rispetto al 2021 ha registrato un incremento rilevante di 0,6 punti percentuali della presenza femminile.

Tuttavia, l'occupazione a livello mondiale ha registrato una riduzione dell'1,6% rispetto al 2021 a causa di strumenti straordinari come il Contratto di Espansione e Isopensione in Italia e operazioni di cessioni e deconsolidamenti sul portafoglio *Natural Resources* all'estero.

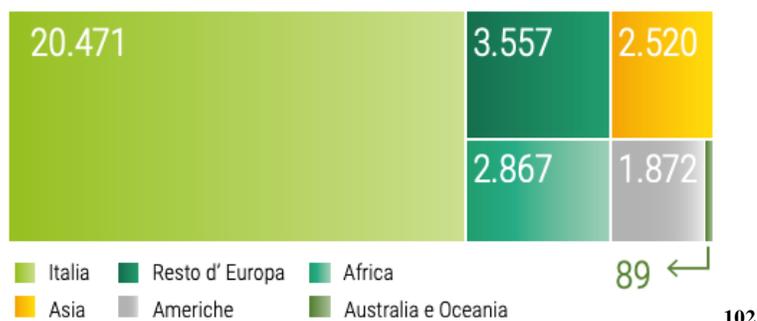


¹⁰¹ Numero di dipendenti Eni.

Eni considera la diversità e l'inclusione come principi fondamentali per garantire un ambiente di lavoro equo e sostenibile. L'azienda ha un forte impegno nel promuovere la non discriminazione e le pari opportunità per tutte le sue persone, indipendentemente da differenze come genere, nazionalità, orientamento sessuale, abilità fisiche ed età. Questi principi sono affermati nella normativa e nella *governance* aziendale, nonché nella *mission* e nei valori dell'azienda.

Eni si impegna attivamente a creare un ambiente di lavoro in cui le diversità personali e culturali siano una fonte di arricchimento reciproco. Nel 2021, Eni ha emesso una *policy* aziendale sulla prevenzione delle violenze e delle molestie sul luogo di lavoro, in linea con la Convenzione ILO190. Nel corso del 2022, Eni ha implementato un piano d'azione per promuovere l'inclusione e valorizzare le differenze, come il genere, l'internazionalità, l'età, la disabilità e l'orientamento sessuale e identità di genere. Queste azioni sono prioritarie per sviluppare un *mindset* inclusivo all'interno dell'azienda.

Eni ha una forte presenza internazionale e si basa sulle alleanze con i Paesi ospitanti per creare valore in quei Paesi, mantenendo un rispetto per le culture locali e trasferendo le conoscenze necessarie. Nel corso degli ultimi anni, Eni ha mantenuto una presenza media di personale locale all'estero intorno all'87%, grazie alla consolidazione dei processi di inserimento dei neoassunti, affiancamento, *training* e condivisione delle competenze e delle *best practice* con il personale locale. Circa il 20% delle risorse che occupano posizioni di responsabilità in Eni non sono di nazionalità italiana, con una leggera diminuzione del -0,8 punti percentuali rispetto al 2021 a causa delle variazioni dell'area di consolidamento. Nel settore *upstream*, che rappresenta circa il 50% dei dipendenti non italiani di Eni, la quota di dipendenti locali sulla forza lavoro complessiva è più alta nei Paesi di presenza storica come Nigeria, Congo, Egitto, Libia e Kazakistan rispetto ai Paesi di recente ingresso come Emirati Arabi, Qatar e Costa d'Avorio, dove il percorso di trasferimento del know-how è ancora in corso.



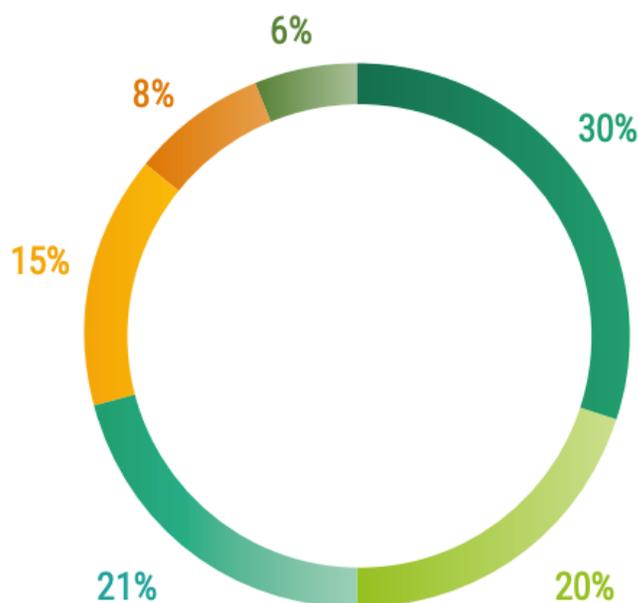
¹⁰² Dipendenti Eni per area geografica.

Eni ritiene che la formazione sia uno strumento fondamentale per supportare il cambiamento e garantisce che i suoi dipendenti abbiano accesso a momenti di formazione in aula e in modalità di autoapprendimento a distanza. Inoltre, l'azienda ha introdotto il *microlearning*, una metodologia didattica caratterizzata da contenuti formativi di piccole porzioni, per arricchire la piattaforma di formazione online “MyChange” con contenuti relativi alla transizione energetica, allo sviluppo sostenibile e alla trasformazione digitale.

Eni ha continuato a investire nella riqualificazione dei propri dipendenti attraverso iniziative di *upskilling* e *reskilling*, al fine di integrare nuove competenze, sia professionali che comportamentali, necessarie per l'evoluzione dei business e per le sfide poste dall'evoluzione tecnologica e dal mercato del lavoro.

L'azienda ha inoltre rafforzato l'impegno nella formazione sul nuovo Codice Etico, sui percorsi di induzione per i neoassunti, sulla leadership, e su tematiche di salute, sicurezza, ambiente e diritti umani. Infine, è stato realizzato un percorso formativo per promuovere comportamenti inclusivi rivolto a tutti i dipendenti.

PRINCIPALI PERCORSI FORMATIVI OFFERTI DA ENI
(ore di formazione per tipologia)



Professionale tecnico commerciale: percorsi tecnici per specifiche aree di business e famiglie professionali, progetti di tipo commerciale e transizione energetica

Sicurezza: corsi sulla sicurezza obbligatoria per i dipendenti, sia e-learning che attraverso l'erogazione in presenza presso sedi Eni o centri di addestramento certificati

Professionale trasversale: professionale trasversale: compliance, corsi professionali richiesti dai Business e formazione per nuovi approcci al lavoro e del mondo digital

Comportamentale/comunicazione/corporate identity: percorsi di tipo comportamentale in ambito corporate identity, sui diritti umani/sostenibilità e sulla leadership

Lingua e informatica: nuove capacità informatiche e linguistiche

Ambiente, salute, qualità e comportamento HSEQ: valorizzazione della professionalità nell'ambito delle normative ambientali, percorsi sulla salute e percorsi comportamentali in ambito HSE

¹⁰³ Principali percorsi formativi offerti da Eni.

3.6.2.2. Salute

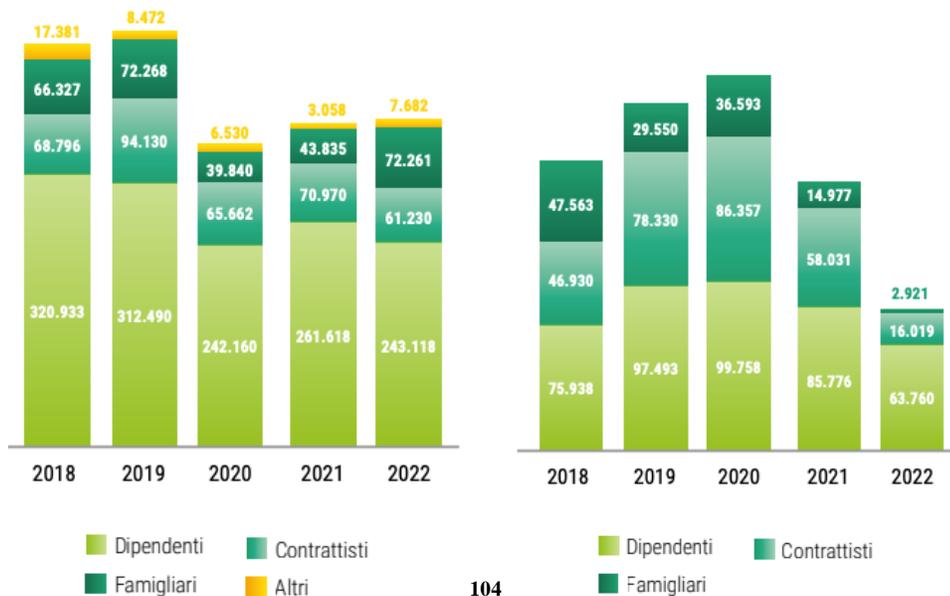
Per Eni, la salute delle persone è un diritto umano fondamentale, e pertanto, l'azienda considera la promozione del benessere psico-fisico e sociale delle persone come un elemento centrale dei propri modelli operativi. Eni garantisce una corretta gestione del rischio salute attraverso il costante aggiornamento delle valutazioni di rischio sanitario nei paesi in cui opera, tenendo in considerazione le aspettative dei principali stakeholder e i potenziali impatti sulla salute derivanti dalle attività. L'azienda monitora costantemente eventi eccezionali come la presenza di focolai epidemici e pandemici.

Per garantire la salute in ogni fase del ciclo di business, Eni ha sviluppato un sistema di gestione della salute integrato in tutte le sue realtà operative, basato su una piattaforma operativa di provider sanitari qualificati e collaborazioni con istituzioni e centri di ricerca universitari e governativi nazionali e internazionali.

Nel corso dell'anno, Eni ha proseguito le attività di medicina del lavoro, compresa la valutazione e la gestione del rischio, con il contributo di attività di ricerca scientifica legate ai nuovi progetti e processi industriali legati alla transizione energetica. L'azienda ha continuato a garantire servizi di assistenza sanitaria, potenziando i presidi emergenziali e i servizi, le iniziative a supporto di situazioni di fragilità, con particolare attenzione all'emergenza pandemica e alla tutela della salute mentale.

Eni ha esteso l'accesso ad attività di promozione, prevenzione, diagnosi (tra cui le attività di *screening*) e diffusione della cultura della salute, anche attraverso nuovi strumenti digitali di comunicazione interna. Inoltre, l'azienda ha adottato nuove tecnologie per l'erogazione di servizi sanitari e il monitoraggio della salubrità degli ambienti *indoor*, utilizzando tecnologie avanzate come l'Internet delle Cose, la comunicazione mobile e la telemedicina.

Infine, Eni ha rafforzato la formazione e le competenze del proprio personale attraverso specifiche attività di formazione e *training*.



Per migliorare il welfare aziendale, è stato avviato il progetto pilota "Più Salute" presso la capogruppo e alcune controllate in Italia. Questo programma offre servizi gratuiti di assistenza sanitaria domiciliare e digitale ai dipendenti e ai loro familiari, tra cui accesso a tele/ video consulenze mediche disponibili 24 ore su 24, 7 giorni su 7 con medici e specialisti su appuntamento. Inoltre, sono state intraprese diverse iniziative a tutela della salute mentale e dell'assistenza sociale dei dipendenti in Italia, tra cui un servizio di supporto psicologico a distanza disponibile 24 ore su 24, 7 giorni su 7 (attualmente coperto dal 68% dei dipendenti e destinato ad essere esteso all'80% entro il 2026) e una linea diretta dedicata alle vittime di molestie e violenza di genere. Per tutti i dipendenti in Italia e all'estero, è stato istituito un servizio di Primo Soccorso Psicologico (PFA) in caso di eventi catastrofici, improvvisi e inaspettati.

Nel 2022, sono state avviate diverse iniziative per promuovere il benessere e la salute dei dipendenti, dei loro familiari e dei contrattisti. In particolare, sono state organizzate campagne di sensibilizzazione su malattie endemiche come la tubercolosi e la malaria, malattie sessualmente trasmissibili e malattie non comunicabili come il diabete e l'ipertensione. Inoltre, sono state avviate iniziative di diagnosi precoce delle malattie croniche, come le malattie oncologiche, e una campagna di vaccinazione antinfluenzale per i dipendenti in Italia. Tutto ciò dimostra l'impegno di Eni per la promozione della salute e il benessere dei propri dipendenti,

¹⁰⁴ Numero di servizi sanitari forniti.

¹⁰⁵ Numero di registrazioni a iniziative di promozione della salute.

attraverso servizi di assistenza sanitaria innovativi e iniziative di sensibilizzazione e prevenzione su questioni di salute.

3.6.2.3. Sicurezza

Eni è impegnata in una cultura della sicurezza che predilige la prevenzione alla protezione, attraverso la ricerca e lo sviluppo di modelli e strumenti per la valutazione e gestione dei rischi, al fine di azzerare gli incidenti. Nonostante l'impegno profuso, nel 2022 si sono verificati 4 incidenti fatali, tutti riguardanti personale contrattista, 3 all'estero e 1 in Italia.

L'anno ha visto l'interruzione della tendenza negativa dell'indice di frequenza infortuni registrabili (TRIR) per i dipendenti Eni, mentre per i contrattisti c'è stato un peggioramento, presumibilmente dovuto alla carenza di personale qualificato causata dal ritiro dei lavoratori più esperti durante la pandemia da Covid-19 e alla forte politica di assunzioni fatte per rispondere alle richieste del mercato.

Eni ha implementato specifiche azioni di intervento per affrontare questi problemi, tra cui iniziative per rafforzare la sensibilità e il coinvolgimento di dipendenti e contrattisti in materia di HSE (*Safety Leadership, Coaching Program, Stop Work authority*), formazione sui rischi specifici legati alla guida di automezzi e alla movimentazione di materiale in quota, attività volte al miglioramento delle aree di lavoro in termini di sicurezza, e l'aggiornamento dei documenti gestionali ed operativi.

Eni ha confermato anche nel 2022 l'inclusione del *Severity Incident Rate* (SIR), un indice che considera il livello di gravità degli infortuni, nell'ambito della remunerazione di breve termine dell'AD e dei dirigenti con responsabilità strategiche. L'attenta individuazione e analisi delle cause degli incidenti ha consentito di implementare azioni specifiche per migliorare la cultura della sicurezza in Eni, e l'azienda continuerà a fare tutto il possibile per garantire un ambiente di lavoro sicuro per tutti i suoi dipendenti e contrattisti.

In materia di igiene industriale Eni ha svolto numerose attività nel 2022 per rafforzare il monitoraggio e il controllo degli agenti di rischio presenti negli ambienti di lavoro. L'azienda ha partecipato a gruppi di lavoro con enti nazionali per la predisposizione di linee guida di riferimento in materia.

Per quanto riguarda la conoscenza degli agenti di rischio, Eni ha attuato un programma di formazione mirato per i formatori interni. Inoltre, sono stati svolti approfondimenti sui dispositivi di protezione individuali, elaborando quaderni tecnici dedicati e un programma di informazione. Eni ha aggiornato il proprio corpo procedurale aziendale in accordo alla

normativa e alle linee guida di riferimento, al fine di anticipare ed ottimizzare gli eventuali impatti sulle attività.

Eni ha anche sviluppato un progetto pilota con l'obiettivo di definire uno standard metodologico per un'efficace gestione degli aspetti HSE correlati al rischio radiologico nelle attività Oil & Gas. Per quanto riguarda la sicurezza del prodotto, Eni ha adottato un *tool* per la gestione della documentazione e delle caratteristiche di pericolosità dei prodotti chimici. Inoltre, l'azienda sta sviluppando un sistema per valutare la capacità di generare valore circolare nei prodotti e nei servizi nel tempo, attraverso le *value chain* di famiglie di prodotti del settore chimico e petrolchimico.

3.6.2.4. Rispetto per l'ambiente

La tutela dell'ambiente è una componente fondamentale del modo di operare di Eni e si basa su criteri di precauzione, protezione, informazione e partecipazione. In particolare, l'azienda presta particolare attenzione all'uso efficiente delle risorse naturali, come l'acqua, la riduzione degli *oil spill*, la gestione dei rifiuti e la tutela delle aree protette e delle specie a rischio. Eni investe costantemente in attività volte a promuovere una cultura ambientale e una gestione orientata alla sostenibilità, organizzando diverse attività dedicate ai propri dipendenti e fornitori.

In seguito *all'Environmental Survey*, che ha coinvolto circa 3.000 persone in siti operativi in Italia e all'estero, Eni ha misurato il livello di percezione della cultura ambientale dei dipendenti, fondamentale per definire azioni mirate e concreti per promuovere ulteriori attività di sensibilizzazione sul tema. Nel 2022, Eni ha lanciato una campagna per diffondere le *Golden Rules* e promuovere comportamenti virtuosi da parte del personale, ha organizzato una serie di *Talk* ambientali su temi attuali, e ha diffuso il percorso formativo "Insieme per l'ambiente", disponibile per tutti i dipendenti, focalizzato su diversi aspetti, come ad esempio la comunicazione efficace dei rischi ambientali a seguito di un evento ambientale, i ruoli e le responsabilità in materia, ecc. Le attività hanno coinvolto direttamente alcuni siti operativi con attività di *engagement* specifiche.

Eni ha anche lanciato il progetto di ricerca *Be Green* in collaborazione con l'Università degli Studi di Padova, dedicato alla valutazione e analisi del ruolo dei comportamenti pro-ambientali nei luoghi di lavoro e alla promozione di una cultura ambientale condivisa a vari livelli nell'organizzazione. Inoltre, Eni ha sottoscritto i Patti per l'ambiente e la sicurezza con 19 siti, coinvolgendo diversi fornitori nell'impegno per la realizzazione di azioni di miglioramento tangibili e misurabili con l'Indice di Prestazione della Sicurezza e Ambiente.

Eni, nell'ambito della sua strategia per la salvaguardia della risorsa idrica, si impegna a una gestione efficiente e integrata delle acque necessarie alle sue attività operative. Per ridurre al minimo i prelievi di acqua dolce di alta qualità, come quella proveniente da acquedotti, falde o superfici, vengono adottate diverse misure. Queste includono:

1. Azioni di efficientamento dei processi: Eni lavora per ottimizzare i propri processi industriali al fine di ridurre la quantità di acqua dolce utilizzata.
2. Utilizzo di acque di minor pregio: Vengono impiegate fonti di acqua di qualità inferiore, come l'acqua meteorica, l'acqua di falda bonificata, l'acqua reflua trattata o l'acqua dissalata, per ridurre la dipendenza dall'acqua dolce di alta qualità.

L'implementazione di queste azioni ha anche un impatto positivo sulla riduzione del consumo complessivo di acqua. Inoltre, Eni si impegna a sostenere progetti di accesso all'acqua per le comunità locali nei territori in cui opera.

Nel 2022, i prelievi di acqua dolce rappresentavano circa il 9% del totale dei prelievi idrici di Eni, con il settore R&M e Chimica responsabile per oltre il 79% di tali prelievi. È stato registrato un aumento complessivo dei prelievi di acqua dolce, principalmente a causa dell'inclusione dei consorzi di Porto Marghera e Ravenna nel dominio di consolidamento di Versalis. Questi consorzi forniscono servizi di gestione idrica per l'intero sito industriale, inclusa la distribuzione di acqua a società affiliate a Eni. Escludendo i prelievi effettuati per conto terzi, i prelievi di acqua dolce utilizzati nei processi produttivi di Eni nel 2022 sono diminuiti del 2% rispetto all'anno precedente.

Nel 2022, Eni ha prelevato complessivamente 131 milioni di metri cubi (Mm^3) di acqua dolce, di cui 30,3 Mm^3 provenienti da aree con stress idrico. I prelievi di acqua di mare e di acque salmastre in aree con stress idrico sono stati rispettivamente di 942 Mm^3 e 8 Mm^3 .

3.6.2.5. Diritti umani

Eni ha adottato un approccio integrato ai diritti umani, che è parte essenziale della sua *mission*. Questo approccio è descritto nella Dichiarazione di Eni sul rispetto dei diritti umani, approvata dal Consiglio di Amministrazione nel dicembre 2018.

Nella dichiarazione, sono evidenziate le aree di impegno prioritario, seguendo i Principi Guida delle Nazioni Unite su impresa e diritti umani (UNGP) e le Linee Guida OCSE per le imprese multinazionali. L'impegno di Eni nel rispetto dei diritti umani è anche ribadito nel Codice Etico e supportato dagli obblighi richiesti nel Codice di Condotta per i fornitori, adottato nel 2020.

La dignità di ogni essere umano è al centro delle attività di Eni, e l'azienda si impegna a definire le proprie responsabilità nel contribuire al benessere delle persone e delle comunità locali.

Negli ultimi anni, Eni ha intrapreso un percorso per diffondere e consolidare una cultura del rispetto dei diritti umani. Ciò ha comportato un rafforzamento della *due diligence* sui diritti umani, delineata in un apposito documento normativo interno adottato nel 2020.

L'approccio di Eni si basa sulla responsabilità condivisa tra diverse funzioni per la gestione dei processi di maggiore rilevanza per i rischi legati ai diritti umani. Queste funzioni includono risorse umane, approvvigionamento, sicurezza, sostenibilità e conformità.

Eni riconosce l'importanza di un impegno costante per garantire il rispetto dei diritti umani in tutte le sue attività e si impegna a operare secondo gli standard più elevati nel campo dei diritti umani, in linea con le norme internazionali e le migliori pratiche del settore.

COMMITMENT PER I DIRITTI UMANI	DUE DILIGENCE	ACCESS TO REMEDY
I diritti umani sono incorporati nelle politiche e nei processi di governance. Eni ha strutturato adeguati presidi di governance e garantisce una formazione continua.	Eni ha adottato un sistema di gestione che include un set di processi e strumenti per valutare le questioni, i rischi e gli impatti più rilevanti in materia di diritti umani.	Eni assicura un'adeguata gestione dei reclami tramite "Grievance Mechanism" e il processo di whistleblowing.

Il rispetto dei diritti delle persone che lavorano in Eni e per Eni è di estrema importanza per sviluppare relazioni soddisfacenti e durature. Per garantire ciò, Eni ha adottato un completo quadro di politiche, modelli di gestione, clausole contrattuali e programmi, che sono implementati anche dalle società controllate.

Questo *framework* consente di prevenire efficacemente i rischi legati ai diritti umani nella gestione diretta della forza lavoro. Eni ha sviluppato un modello di valutazione basato sul rischio per valutare la presenza dei diritti umani sul posto di lavoro. Questo modello utilizza parametri quantitativi e qualitativi specifici per comprendere le caratteristiche e i rischi specifici del Paese o del contesto in relazione alla gestione delle risorse umane. Ciò include il contrasto a qualsiasi forma di discriminazione, la promozione della parità di genere, il miglioramento delle condizioni di lavoro, e la promozione della libertà di associazione e della contrattazione collettiva.

Attraverso questo approccio, che individua eventuali aree di rischio o di miglioramento, vengono definite azioni specifiche da monitorare nel tempo. Nel 2022, è stata approfondita

l'applicazione di questo modello nelle società controllate del settore *Upstream*, dopo un monitoraggio avvenuto nel 2021. È stata inoltre effettuata una prima applicazione nel contesto di *Energy Evolution*, ampliando così il suo ambito di applicazione.

Un ruolo centrale nella costruzione delle relazioni con i lavoratori e nella tutela dei loro diritti è svolto dal modello di relazioni industriali di Eni. Questo modello si basa su accordi che stabiliscono le modalità di condivisione delle informazioni con le organizzazioni rappresentative dei lavoratori, sia a livello nazionale che internazionale. Tale approccio favorisce una comunicazione efficace e una collaborazione costruttiva tra l'azienda e i suoi dipendenti, garantendo la tutela dei loro diritti e la promozione di un ambiente di lavoro equo e inclusivo.

3.6.2.6. Fornitori

Eni considera il dialogo e il coinvolgimento diretto dei clienti elementi essenziali per supportare e promuovere azioni a favore di una transizione energetica equa e per diffondere una cultura dell'uso sostenibile dell'energia. A tal fine, l'azienda organizza numerosi incontri e *workshop* con associazioni dei consumatori, istituzioni, università e altre iniziative ed eventi informativi e formativi per i clienti.

Alcuni esempi di queste iniziative sono *Prosumer Road* e *Circular Lab*, che stimolano una riflessione più approfondita sulle tematiche di ricerca e sviluppo nel campo dell'energia e sulla diffusione di idee legate all'economia circolare. Eni si impegna anche attraverso Plenitude, la quale offre anche prodotti e servizi per il miglioramento dell'efficienza energetica a famiglie e imprese, oltre a una vasta rete di punti di ricarica pubblici per la mobilità elettrica.

Plenitude promuove la diffusione della cultura dell'uso sostenibile dell'energia attraverso attività di comunicazione su canali digitali, *partnership* dedicate ed eventi speciali. Ad esempio, sono stati realizzati interventi di efficientamento energetico durante eventi musicali che hanno coinvolto oltre 700.000 persone. Nel 2022, Eni ha consolidato il nuovo modello operativo chiamato *WeCare*, che si basa sulla centralità del cliente e prevede un servizio di assistenza innovativo. In questo modello, i clienti interagiscono nel tempo con un'unica figura di riferimento nel supporto clienti, al fine di fornire un servizio sempre più centrato sulla persona e le sue esigenze.

Nel 2022 è stato introdotto anche il servizio di *customer care* "Tellis" in Lingua dei Segni Italiana (LIS), che consente alle persone non udenti di comunicare con Plenitude tramite interpreti qualificati collegati in remoto. Questo servizio garantisce pari opportunità di

comunicazione a tutti i clienti. Plenitude mette al centro il cliente anche attraverso l'innovazione degli strumenti digitali a sua disposizione: nel 2022, l'88% dei nuovi contratti a livello europeo è stato sottoscritto in forma digitale e il 50% delle operazioni svolte dai clienti in Italia sono state effettuate tramite self-care.

Nonostante il contesto di aumento dei prezzi dell'energia, il livello di soddisfazione dei clienti è aumentato nell'ultimo anno. Plenitude si impegna anche a sostenere finanziariamente i clienti vulnerabili, in particolare i giovani. Nel 2022, l'azienda è entrata a far parte delle prime 50 aziende partner della Carta Giovani Nazionale, un'iniziativa del Dipartimento per le Politiche Giovanili e il Servizio Civile Universale rivolta ai giovani europei residenti in Italia tra i 18 e i 35 anni

Nel contesto dell'evoluzione del modello di mobilità sostenibile durante la transizione energetica, le Eni Station si distinguono per la loro diffusione capillare sul territorio, il marchio riconoscibile e la base di clienti consolidata. Le tradizionali stazioni di servizio si trasformano in veri e propri hub per la mobilità, offrendo servizi legati alla persona e alla mobilità stessa. Oltre al rifornimento di carburanti innovativi per veicoli, i clienti possono accedere a una serie di servizi "on the go", sviluppati anche attraverso *partnership* strategiche.

Il ruolo di Eni nel settore della mobilità sostenibile è ambizioso, mirando a offrire prodotti e servizi in costante evoluzione, in cui la tecnologia e la digitalizzazione svolgono un ruolo chiave. L'esperienza fisica delle stazioni di servizio viene integrata con un'esperienza digitale attraverso le app, come Enjoy ed Eni Live, che rendono il processo di rifornimento e altre attività sempre più automatizzate ed efficienti.

Alcuni esempi concreti di questa evoluzione, che si estenderanno anche al di fuori della rete delle stazioni di servizio, sono i seguenti:

- i. Enicafé, una catena di circa 1.200 punti vendita in Europa;
- ii. Emporium, un formato di negozio di prossimità presente in circa 100 punti vendita, che offre prodotti di qualità italiana;
- iii. Una rete di punti Telepass, dove è possibile richiedere, ritirare o sostituire il dispositivo Telepass;
- iv. Una serie di altri servizi disponibili presso le stazioni Eni Live, progettati appositamente per soddisfare le esigenze dei clienti in mobilità, come ad esempio Amazon Locker per il ritiro di acquisti online, *partnership* con Poste Italiane per il pagamento di bollettini postali e PagoPa o per il ritiro di contanti.

La trasformazione delle stazioni Eni in Eni Mobility Point rappresenta un risultato tangibile dell'approccio innovativo di Eni alla mobilità sostenibile, che valorizza i propri asset e sviluppa il loro ruolo per offrire servizi personalizzati in base alle diverse esigenze dei clienti in movimento.

3.6.2.1. Trasparenza, lotta alla corruzione e strategia fiscale

In linea con il principio di "*Zero Tolerance*" sancito nel Codice Etico, Eni ha implementato il *Compliance Program* Anti-Corruzione, un sistema composto da regole, controlli e strutture organizzative per la prevenzione dei reati di corruzione, nonché per contrastare il riciclaggio nelle attività non finanziarie. Il *Compliance Program* Anti-Corruzione è stato definito in conformità alle normative anti-corruzione applicabili, nonché alle Convenzioni Internazionali, tra cui la Convenzione delle Nazioni Unite contro la Corruzione, il *Foreign Corrupt Practices Act* e l'*UK Bribery Act*.

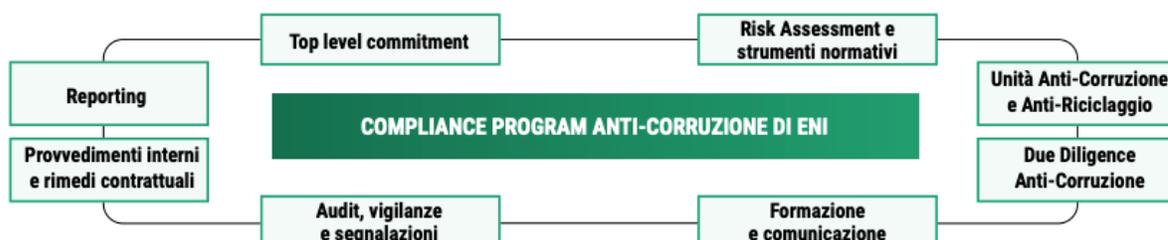
Negli anni, il *Compliance Program* Anti-Corruzione è stato oggetto di un costante miglioramento, tanto che nel gennaio 2017 Eni SpA è diventata la prima società italiana a ottenere la certificazione ISO 37001:2016 "Sistemi di gestione anti-corruzione". Questa certificazione è stata mantenuta negli anni attraverso audit di sorveglianza e ricertificazioni che hanno sempre riportato esito positivo.

A livello interno, il *Compliance Program* Anti-Corruzione è rappresentato dalla MSG Anti-Corruzione e da strumenti normativi dettagliati che identificano le attività a rischio di corruzione e riciclaggio, nonché i mezzi di controllo che Eni mette a disposizione del personale per prevenire e contrastare tali rischi. Questi strumenti normativi sono adottati da tutte le società controllate, sia in Italia che all'estero. Le società e gli enti in cui Eni ha una partecipazione non di controllo sono incoraggiati ad aderire agli standard anti-corruzione di Eni, adottando e mantenendo un sistema di controllo interno conforme ai requisiti stabiliti dalla legislazione pertinente.

L'attuazione del *Compliance Program* Anti-Corruzione è garantita da una struttura organizzativa dedicata che, tra i suoi compiti, si occupa anche di fornire informazioni ai vertici aziendali, alla direzione e agli organi di controllo. Tale struttura produce una relazione annuale e un aggiornamento semestrale sulle attività rilevanti del programma, che costituiscono parte integrante della relazione di *compliance* integrata.

Eni acquisisce esperienza nel campo della lotta alla corruzione attraverso la partecipazione a eventi e gruppi di lavoro internazionali, come la *Partnering Against Corruption Initiative*

(un'importante piattaforma globale che promuove la lotta alla corruzione e il miglioramento delle pratiche di compliance), l'Oil & Gas ABC *Compliance Attorney Group* (un gruppo di discussione sulle questioni anti-corruzione nel settore del petrolio e del gas) e la *Task Force Integrity & Compliance del B20 Italy e B20 Indonesia*.



3.6.3. Alleanze per lo Sviluppo

Per creare una strategia di sviluppo locale efficace, Eni si basa sulla conoscenza approfondita del contesto in cui opera. A seconda del livello di presenza nel Paese, vengono condotte diverse analisi che supportano le varie fasi del business e consentono di comprendere i bisogni reali delle comunità locali. Le principali tematiche approfondite includono la nutrizione e la sicurezza alimentare, l'istruzione, la salute, l'accesso all'acqua e ai servizi igienici, nonché l'accesso all'energia e alla cottura pulita. Vengono anche analizzati i Piani di sviluppo Nazionale, con l'obiettivo di individuare potenziali sinergie e collaborazioni con attori nazionali e internazionali strategici.

Un'attenzione particolare è riservata all'analisi della condizione delle donne, all'identificazione delle aree geografiche più critiche e dei gruppi vulnerabili. Per quanto riguarda le analisi del contesto locale, l'indice di povertà multidimensionale globale è un punto di riferimento costante. Questo indice confronta la povertà acuta in oltre 100 Paesi in termini di accesso all'istruzione, alla salute e agli standard di vita, fornendo informazioni sulle privazioni che colpiscono i segmenti più poveri della popolazione in una determinata regione. Nel 2022, è stato anche avviato un progetto pilota per il rilevamento dell'indice di povertà multidimensionale a livello locale in un Paese dell'Africa sub-sahariana.

Tutte queste analisi contribuiscono a ottenere una visione completa del contesto specifico e sono fondamentali per definire i progetti di sviluppo locale più appropriati per soddisfare le esigenze locali e creare valore a lungo termine.

Per ottenere una comprensione approfondita dei bisogni e delle aspettative dei soggetti locali, nonché per analizzare le loro richieste e instaurare un rapporto di fiducia reciproca,

collaborazione e trasparenza, è fondamentale integrare la conoscenza del contesto coinvolgendo gli stakeholder locali. Eni ha adottato il sistema di gestione degli stakeholder, noto come *Stakeholder Management System* (SMS), che consente di mappare la relazione con gli stakeholder, monitorare lo stato di avanzamento dei progetti, valutare i risultati ottenuti e registrare eventuali reclami o lamentele (*grievance*). Questi ultimi possono riguardare incidenti, danni o altri impatti ambientali o sociali, reali o percepiti, derivanti dalle attività di Eni o dei suoi appaltatori o fornitori.

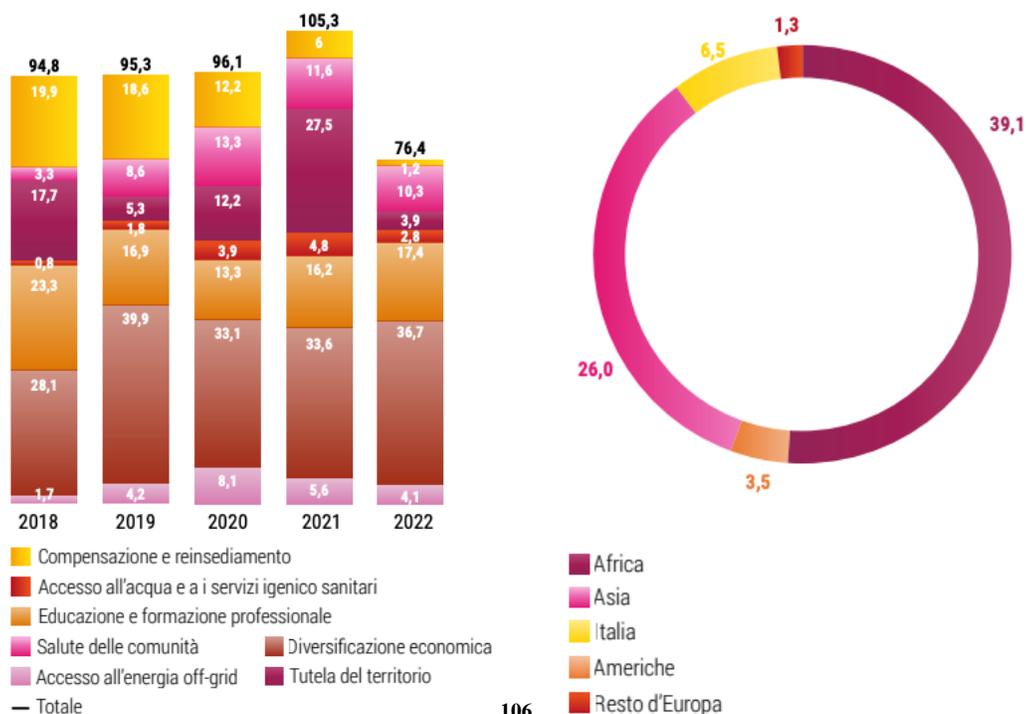
Nel 2022, Eni ha destinato circa €76,4 milioni agli investimenti per lo sviluppo locale, con una quota di circa il 93% nelle attività Upstream. In Africa, sono stati spesi €39,1 milioni, di cui €32,9 milioni nell'area Sub-Sahariana, principalmente per lo sviluppo e la manutenzione di infrastrutture, in particolare edifici scolastici. In Asia, sono stati investiti circa €26,0 milioni, principalmente per la diversificazione economica, inclusi lo sviluppo e la manutenzione di infrastrutture. In Italia, sono stati spesi €6,5 milioni. Complessivamente, sono stati investiti circa €31,3 milioni in attività di sviluppo infrastrutturale, di cui €17,2 milioni in Asia, €13,4 milioni in Africa e €0,7 milioni in America centro-meridionale. Nel 2022, la percentuale di spesa verso fornitori locali presso alcune controllate estere rilevanti è stata pari a circa il 45% della spesa totale.

I principali progetti realizzati nel 2022 includono diverse iniziative per favorire:

1. **Accesso alla cucina pulita:** In Costa d'Avorio, Mozambico, Ghana e Angola, sono state avviate campagne di sensibilizzazione e distribuzione di sistemi di cottura migliorati per promuovere il *clean cooking*. Inoltre, in Kazakistan, è stata completata l'efficientamento energetico di una scuola nella regione del Turkestan in collaborazione con il Programma di sviluppo delle Nazioni Unite (UNDP).
2. **Diversificazione economica:** Sono state promosse iniziative volte alla diversificazione economica nel settore agricolo in Congo, Egitto, Nigeria e Angola. Inoltre, sono state supportate l'imprenditoria locale e giovanile in Ghana, Egitto e Mozambico. In Messico, sono state realizzate attività di formazione e addestramento per sostenere i programmi scolastici e migliorare le condizioni socio-economiche delle comunità, inclusi programmi di sviluppo dell'attività ittica e attività di diversificazione economica per favorire lo sviluppo e l'integrazione dei giovani.
3. **Accesso all'educazione:** Sono state svolte attività di formazione e addestramento a supporto dei programmi scolastici in Costa d'Avorio, Egitto, Mozambico, Ghana, Iraq,

Messico e Angola. In Ghana, Iraq e Messico sono state effettuate ristrutturazioni di edifici scolastici.

- Accesso all'acqua: È stato avviato l'impianto di fornitura di acqua potabile di Al-Burdjazia nell'area di Zubair e prosegue la costruzione del nuovo impianto di potabilizzazione di Al-Buradeiah a Bassora. Inoltre, sono state realizzate attività e iniziative per l'accesso all'acqua e all'energia rinnovabile nelle aree operative di Samboja, Kutai Kartanegara e Kalimantan orientale in Indonesia. Nel nord-est della Nigeria



Eni collabora attivamente con soggetti privati, enti del terzo settore e istituzioni locali in Italia per favorire lo sviluppo locale. Nel campo della diversificazione economica, Eni ha implementato diverse iniziative volte a promuovere le startup locali. Queste iniziative includono la creazione di spazi di *co-working* nell'ambito dell'iniziativa "coLABoRA" e programmi formativi sull'imprenditorialità come il "Cresco Award" rivolto agli studenti romagnoli. Inoltre, Eni fornisce incentivi economici per sostenere nuove iniziative imprenditoriali.

¹⁰⁶ Investimenti per lo sviluppo locale (mln).

¹⁰⁷ Investimenti per lo sviluppo locale per area geografica (mln).

Ad esempio, a Ravenna nel 2022, in collaborazione con *Mind the Bridge*, Joule ha lanciato il progetto "ORa! - *Outpost Ravenna for Energy Transition*". Questo progetto mira a supportare la transizione energetica delle imprese locali attraverso l'innovazione tecnologica. In Basilicata, in sinergia con il progetto Centro Agricolo di Sperimentazione e Formazione (CASF), Eni promuove lo sviluppo e l'applicazione di tecnologie innovative nei settori AgriTech e Agroenergia.

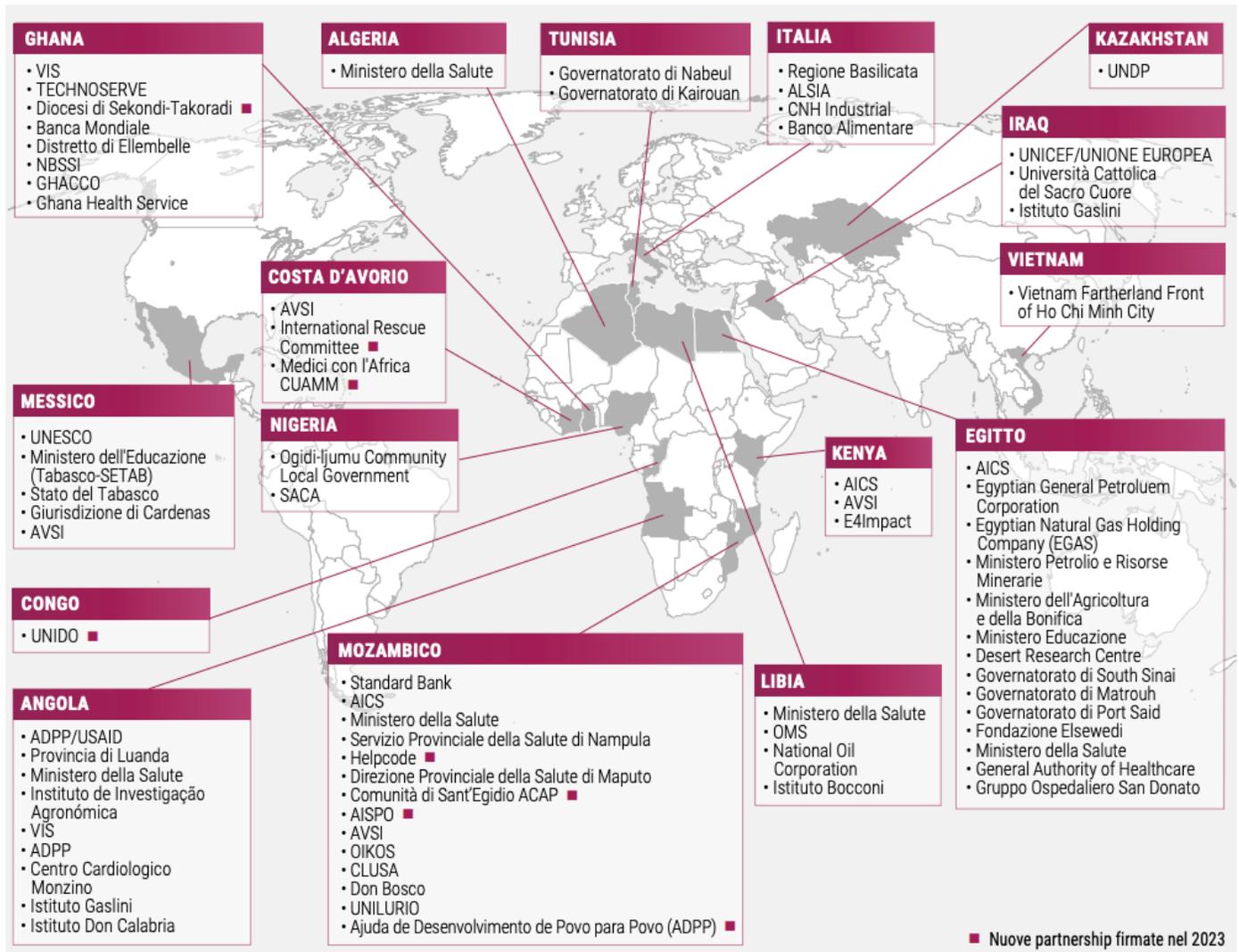
Nel contesto del progetto CASF, Eni ha organizzato diverse attività formative coinvolgendo centinaia di studenti e operatori agricoli del territorio. In collaborazione con Coldiretti, Eni ha sostenuto il miglioramento della logistica agricola e ha fornito attività formative e di certificazione per le aziende lucane coinvolte, promuovendo così le attività delle imprese locali.

Eni si impegna anche attivamente nella sostenibilità ambientale per la tutela del territorio. Ad esempio, a Ravenna, vengono promosse attività di sostenibilità ambientale, mentre in siti operativi come Basilicata, Sannazzaro e Taranto, Eni supporta il monitoraggio ambientale. Nel settore dell'educazione, Plenitude in collaborazione con la Fondazione Eni Enrico Mattei e l'Associazione Nazionale Presidi ha lanciato l'iniziativa "Più conosco, meno consumo". Questo progetto mira a promuovere la cultura della sostenibilità energetica tra gli studenti di 12 scuole in tutto il territorio nazionale.

Per promuovere una crescita socio-economica sostenibile nei Paesi in cui opera, Eni si avvale di partner strategici. Seguendo il principio fondamentale dell'Obiettivo di Sviluppo Sostenibile n. 17, "Rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile", Eni mira a rafforzare le iniziative locali attraverso la creazione di partenariati con organizzazioni della società civile, agenzie, fondi e programmi delle Nazioni Unite, organizzazioni nazionali e regionali di cooperazione allo sviluppo, istituzioni finanziarie e rappresentanti del settore privato. Questi partenariati sono fondamentali per valorizzare le risorse e rappresentano una parte integrante del terzo pilastro del modello di business di Eni: le Alleanze per lo sviluppo.

Attraverso l'approccio "*Dual Flag*", la creazione di posti di lavoro e il trasferimento di conoscenze, le *partnership* pubblico-private consentono di rispondere in modo efficace ai bisogni delle comunità nei Paesi in cui Eni opera, mantenendo l'allineamento con i Piani di Sviluppo Nazionali e l'Agenda 2030. Queste collaborazioni, che si ispirano anche agli Accordi di Parigi e ai Principi Guida su Imprese e Diritti Umani, moltiplicano l'impatto delle iniziative

avviate nei Paesi e accelerano il progresso verso il raggiungimento degli obiettivi dell'Agenda 2030.



¹⁰⁸ Nuove partnership firmate nel 2023.

CONCLUSIONE

È evidente che sempre più aziende stanno riconoscendo l'importanza dei principi ESG nella gestione dei loro business e nella creazione di valore a lungo termine per le parti interessate.

La rendicontazione non finanziaria è diventata uno strumento chiave per comunicare l'impatto sociale, ambientale e di governance delle aziende, non solo ai propri investitori, ma anche ai clienti, dipendenti e alla comunità in generale.

L'evoluzione della rendicontazione non finanziaria è stata notevole, sia in termini di quantità che di qualità delle informazioni fornite, le linee guida e gli standard internazionali, come il GRI e lo Standard SASB, hanno contribuito a rendere più trasparente e comparabile la rendicontazione non finanziaria.

Tuttavia, rimangono ancora alcune sfide da affrontare, come la mancanza di standardizzazione e l'inadeguatezza delle metriche ESG disponibili per alcune industrie.

Le aziende devono continuare a cercare di migliorare la loro rendicontazione non finanziaria, adottando approcci più integrati e includendo informazioni più dettagliate sui loro impatti ESG. Inoltre, gli investitori e i regolatori devono continuare a spingere per una maggiore trasparenza e responsabilità nelle pratiche aziendali ESG.

Infine, è importante sottolineare che l'integrazione dei principi ESG nella gestione aziendale non è solo una questione di conformità normativa o di reputazione, ma è un fattore di successo a lungo termine per le aziende che vogliono creare valore per tutti gli stakeholder e contribuire a un futuro sostenibile.

