

Corso di laurea in Economia e Management

Cattedra di Contabilità e Bilancio

L'importanza della rendicontazione non finanziaria nelle grandi imprese italiane
il caso Brembo e le best practices nazionali

Alessandro Musaio

RELATORE

Lorenzo Gangemi 242481

CANDIDATO

2022/2023

Anno Accademico

Ai miei genitori

INDICE DELLA TESI

INTRODUZIONE

CAPITOLO 1 – L’etica nella gestione dell’impresa e la Corporate Social Responsibility

1.1 Teorie di CSR

1.2 Modello di Wood

1.3 Responsible Innovation

1.4 Modelli di Stakeholder Engagement

1.5 Responsible Research and Innovation

CAPITOLO 2 – L’Economia Circolare, vantaggio emergente e leva fondamentale per la concreta applicazione dei modelli virtuosi per la Sostenibilità

CAPITOLO 3 – Misurazione della sostenibilità: quadro normativo di riferimento e analisi degli standard internazionali

CAPITOLO 4 – Dichiarazione non finanziaria, matrice di sostenibilità e indicatori: best practices italiane

4.1 Best Practices

CAPITOLO 5 – Il caso Brembo

5.1 Storia di Brembo

5.2 Brembo e la sua Industry

5.3 Brembo e la Sostenibilità

5.4 L’approccio di Brembo all’Economia Circolare

5.5 L’analisi di Materialità

5.6 Metodologia ed indicatori ESG in uso

5.7 Principali risultati per il 2022

5.8 Prospettive e impegni di Brembo per il futuro sostenibile

INTRODUZIONE

“Conta ciò che si può contare, misura ciò che è misurabile e rendi misurabile ciò che non lo è”
(Galileo Galilei)

La crisi ambientale non può essere considerata un argomento secondario in alcuna delle agende, di governi, aziende e persino dei singoli individui. Il futuro che si sta configurando si presenta con delle difficoltà di enorme portata che porteranno, se non si interviene subito con un’azione massiva e vasta su tutti i piani sociali, ad una riscrittura della mappa geofisica terrestre che avrà come conseguenza movimenti migratori senza precedenti.

Volendo citare Papa Francesco **“Non è più sostenibile un mondo governato dagli appetiti economici delle economie più sviluppate”**, nell’enciclica “Laudato si” ha tracciato un parallelo vitale tra i poveri del mondo e quello delle regioni più colpite dall’emergenza climatica. Il contributo che l’impresa ha il dovere di dare per il miglioramento della società in cui opera è fondamentale e deve essere principalmente guidato attraverso l’esercizio virtuoso della Corporate Social Responsibility.

Gli ultimi rapporti dell’Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) dell’ONU, l’organismo internazionale per la valutazione dei cambiamenti climatici, confermano una connessione inequivocabile tra i cambiamenti climatici che stanno generando fenomeni meteorologici estremi in tutto il mondo e le attività umane, che ne sono la causa. In assenza di interventi repentini e drastici volti a ridurre le emissioni inquinanti - legate principalmente all’utilizzo di combustibili fossili - il riscaldamento globale potrebbe arrivare a mettere in pericolo la stessa umanità nel giro di poche decine di anni. L’Unione Europea, gli Stati Uniti, la Cina, e molte altre nazioni hanno identificato **obiettivi di decarbonizzazione dell’economia entro il 2050**: per decarbonizzare non basta passare a fonti di energia rinnovabili, dobbiamo anche ripensare i nostri processi produttivi perché siano infinitamente più efficienti. Il nostro attuale sistema produttivo si basa su un modello definito ‘lineare’ che trasforma le risorse produttive in sprechi nel giro di pochi anni; queste risorse potrebbero invece essere utilizzate molto più a lungo limitandone considerevolmente impatto ecologico e sociale applicando l’approccio promosso dall’Economia circolare, dal design e progettazione, alla scelta dei materiali, alle scelte di approvvigionamento energetico, ai cicli produttivi, ai sistemi di riciclo del fine vita del prodotto.

Nell’Unione europea si producono ogni anno più di 2,5 miliardi di tonnellate di rifiuti. L’UE sta continuamente aggiornando la legislazione sulla gestione dei rifiuti per promuovere la transizione verso un’economia circolare, in alternativa all’attuale modello economico lineare.

A marzo 2020 la Commissione europea ha presentato, sotto il Green deal europeo, in linea con la proposta per la nuova strategia industriale, il piano d’azione per una nuova economia circolare che include proposte sulla progettazione di prodotti più sostenibili, sulla riduzione dei rifiuti e sul dare più

potere ai cittadini, come per esempio attraverso il 'diritto alla riparazione'. I settori ad alta intensità di risorse, come elettronica e tecnologie dell'informazione e della comunicazione, plastiche, tessile e costruzioni, godono di specifica attenzione.

Nel febbraio 2021 il Parlamento europeo ha votato per il nuovo piano d'azione per l'economia circolare, chiedendo misure aggiuntive per raggiungere un'economia a zero emissioni di carbonio, sostenibile dal punto di vista ambientale, libera dalle sostanze tossiche e completamente circolare entro il 2050. Sono anche incluse norme più severe sul riciclo e obiettivi vincolanti per il 2030 sull'uso e l'impronta ecologica dei materiali.

In questo contesto, le aziende primarie si sono mosse per trasformare questa sfida in opportunità. Il percorso innovativo, fortemente spinto dal quadro normativo introdotto dal 2000 in avanti, verso il riutilizzo delle risorse, partendo già dalla fase di design del prodotto o del servizio, si può dire sia ormai connaturato agli obiettivi strategici delle multinazionali italiane.

Il mio interesse per la Corporate Social Responsibility, unito alla chiara idea che solo cambiando il modello di sviluppo economico e procacciamento delle risorse a livello di ecosistema economico/industriale, mi ha spinto ad approfondire la conoscenza dei modelli di sostenibilità ed a sistematizzare in questo lavoro di tesi gli approcci seguiti dalle grandi aziende italiane con uno sguardo particolare a Brembo ed a come stia sempre più investendo perché ritiene la Sostenibilità un asset strategico del proprio sviluppo industriale.

Il trend attuale evidenzia un'attenzione in continua crescita per la "Sostenibilità". Se guardiamo all'ecosistema ad ampio spettro ci rendiamo conto che la Sostenibilità impatta, per le aziende di grandi dimensioni, su tutti gli aspetti della Corporate Governance, dalla CSR (Corporate Social Responsibility), alla formazione continua del personale, fino alle revisione dei processi produttivi o di servizio. Ciò comporta una crescente richiesta di risorse da parte delle aziende per far fronte alle esigenze di investimento.

Il primo documento che riporta indicazioni su queste tematiche è il Global Compact dell'ONU, ideato nel 1999. Da lì in poi i policy maker hanno reso più strutturati e concreti i provvedimenti in materia di sostenibilità, concentrandosi quasi esclusivamente sulle grandi imprese.

Uno dei temi principali è quello degli incentivi: normativi, fiscali e creditizi. Tali incentivi richiedono come condizione una chiara stesura del report di sostenibilità, ad oggi obbligatorio solo per le grandi imprese ma già in evoluzione per ricomprendere le PMI quotate. E' rilevante nella costruzione della dichiarazione di sostenibilità tutto l'ambito dei Rating ESG, argomento che richiede ulteriori approfondimenti poiché trattasi di una categoria di rating non ancora uniforme neanche per le grandi imprese. Ciò rende molto complesso esaminare la sostenibilità di un'impresa e soprattutto la comparabilità con aziende concorrenti magari ai fini della premialità dell'investimento. Per come sono oggi costruiti i modelli di rating e definite le metodologie di valutazione è possibile ottenere risultati differenti e tra loro profondamente discordanti pur nel medesimo ambito o addirittura per la stessa

azienda. Questa alea interpretativa contribuisce a sfruttare le zone d'ombra in favore di approcci al limite dell'illegale prima fra tutte il Green-Washing.

I manager e gli imprenditori hanno un ruolo particolarmente importante che consiste nel creare una cultura aziendale della sostenibilità, attraverso un programma che coinvolga tutti gli stakeholder. La Corporate Social Responsibility (CSR) parte proprio dalla comunicazione con gli stakeholders coinvolti, perciò è fondamentale la pubblicazione delle informazioni e dei report, che ha il potere di promuovere il modello di business al di fuori dell'impresa e mette in luce il valore condiviso prodotto che, pur essendo un asset intangibile, negli ultimi anni ha acquisito un peso sempre maggiore.

L'obiettivo di questo lavoro di tesi è andare ad analizzare i modelli di governance sostenibili applicati alle grandi imprese e le relative pratiche di reporting, allo scopo di individuare ed evidenziare le best practices e le scelte strategiche che influenzano sempre più le decisioni degli investitori, le scelte dei consumatori e la premialità governativa.

Tra queste importanti aziende ho deciso di approfondire come Brembo, multinazionale italiana di rilevanza mondiale e con un brand conosciuto ovunque grazie ai successi in campo motoristico sportivo, ha fatto sua la cultura della Sostenibilità, investendo in scelte di economia circolare ma anche spingendo molto sulla componente S (Sociale) degli indicatori ESG.

Brembo, da sempre un'azienda guidata in tutte le sue scelte da una forte spinta all'innovazione, ha investito e sta investendo le migliori risorse a sua disposizione per cambiare metodi e modelli produttivi, allinearsi alle esigenze del quadro normativo e andare oltre ponendosi l'obiettivo di diventare l'azienda guida nell'industria metalmeccanica componentistica per l'utilizzo di modelli di economia circolare, delle metodologie di governance e reporting richieste dalla Sostenibilità e della comunicazione responsabile verso i propri stakeholder.

In questo lavoro intendo raccogliere in modo schematico i principali riferimenti normativi, introdurre i modelli di analisi, reporting ed indicatori per la sostenibilità, approfondire alcuni casi aziendali di successo tra le principali multinazionali italiane e residenti in Italia e studiare il caso Brembo.

CAPITOLO 1 – L'etica nella gestione dell'impresa e la Corporate Social Responsibility

La definizione e la complessità della nozione di CSR (Responsabilità Sociale d'Impresa) sono cambiate nel tempo, portando a interpretazioni diverse. Prima dell'intervento dell'Organizzazione Internazionale per la Standardizzazione del 2010, che ha fornito una "Guida alla responsabilità sociale", la CSR veniva identificata come la responsabilità dell'impresa, integrata in tutte le relazioni dell'organizzazione, per l'impatto delle sue decisioni e attività sulla società e sull'ambiente, attraverso un comportamento trasparente ed etico che contribuisce allo sviluppo sostenibile, compresi la salute e il benessere della società, prendendo in considerazione: responsabilità, trasparenza, comportamento etico, rispetto dei diritti umani e delle leggi che regolano il commercio internazionale, considerazione degli interessi degli stakeholder, rispetto dello stato di diritto e altri sette principi che compongono e definiscono il perimetro della CSR e sono specificamente trattati nella norma ISO 26000.

Tuttavia, la CSR è stata a lungo considerata come un'attività parallela all'obiettivo primario di un'azienda, incentrata sugli sforzi per ridurre le esternalità negative associate a tali attività. Tutti i costi associati alle iniziative di sostenibilità o quelli legati ai requisiti di divulgazione delle iniziative non finanziarie sono stati visti in questo modo come impegni ausiliari volti ad aumentare la riconoscibilità del marchio sul mercato².

L'idea di responsabilità sociale d'impresa (CSR) si è evoluta solo di recente al punto che le preoccupazioni socio-ambientali ad essa associate sono ora una componente essenziale della strategia aziendale, soprattutto in termini di posizionamento e di formulazione delle offerte di prodotti/servizi delle imprese. Questo cambiamento è una manifestazione di un modello più ampio che riguarda la trasformazione della funzione dell'azienda all'interno dell'ambiente sociale in cui opera invertendo il paradigma convenzionale di ruoli e doveri, il quadro e i collegamenti con altri attori sociali istituzionali e non.

Poiché la CSR sembra abbracciare un approccio realmente filantropico, ma non è ancora in grado di trasformare filosoficamente l'impresa a causa della resistenza manageriale a quelle politiche che non sono esattamente funzionali al perseguimento degli interessi degli azionisti, i critici del tema non hanno esitato a sollevare questioni sull'ambiguità del concetto³.

Eppure, tendenze recenti suggeriscono che sempre più aziende stanno adottando approcci di CSR per garantire efficienza, stimolare l'innovazione e creare una crescita organizzativa continua e sostenibile⁴. In questo senso, l'Innovazione Responsabile (RI) è un'opportunità per le imprese di far progredire le loro pratiche di CSR al di là della mera adesione a leggi, regolamenti e/o standard, nel tentativo di aumentare la loro consapevolezza dell'importanza relativa di varie azioni e procedure per la realizzazione proattiva di obiettivi morali, sociali e ambientali più direttamente collegati alla crescita e all'innovazione⁵.

Secondo Valdivia e Guston⁶, la CSR dovrebbe essere estesa alle pratiche di innovazione nelle tecnologie emergenti, anziché limitarsi alle sole iniziative di imprenditorialità sociale o di sostenibilità ambientale. Ciò consentirà all'innovazione responsabile di avere un impatto sia sui nuovi entranti sia sulle imprese consolidate che lavorano all'avanguardia dell'innovazione.

Hadj (2020) afferma che gli aspetti della CSR sono molto apprezzati nei processi di innovazione che favoriscono particolari proposte di innovazione, in particolare il coinvolgimento degli stakeholder nel programma, l'approccio anticipatorio agli effetti dell'innovazione nel futuro e la capacità predittiva di identificare i rischi potenziali e pianificare l'attivazione di meccanismi di controllo e correzione durante l'innovazione⁷.

Tuttavia, nel caso dello stakeholder engagement, sono coinvolte soprattutto persone con un certo livello di competenza professionale, mentre la partecipazione del pubblico in generale sembra essere meno significativa. Considerando il ruolo che l'innovazione svolge nel sistema politico e socioeconomico e le responsabilità che ne derivano, proprio questo aspetto può incoraggiare gli innovatori a concentrarsi sulle macro-questioni e sul livello di perfezione delle proprie innovazioni.

I sostenitori della CSR stanno progressivamente includendo nella loro definizione un'ampia gamma di argomenti, tra cui la chiusura degli impianti, le relazioni con i dipendenti, i diritti umani, l'etica aziendale, le relazioni sociali e l'effetto ambientale.

In realtà, il termine include ogni elemento di come un'azienda influisce sull'ecosistema industriale, produttivo, economico e sociale.

I sostenitori sottolineano che le aziende dovrebbero investire ampiamente e in vari modi nella CSR, perché ci sono innegabili vantaggi, come una maggiore reputazione aziendale, la fedeltà dei clienti e la fidelizzazione dei dipendenti, che si associano a un'attività che ha un valore sia sociale che economico.

Il World Business Council for Sustainable Development on Corporate Social Responsibility (WBCSD) ha iniziato a usare frasi come "benefici per l'azienda", "potrebbe ridurre il valore degli investitori", "controllare i rischi", "identificare le opportunità di mercato" e "mantenere il sostegno pubblico" nel suo rapporto annuale già nel 1999. Questo nel contesto di un forte richiamo alla responsabilità individuale delle grandi aziende.

Secondo il World Corporation Council for Sustainable Development, la CSR è descritta come "il comportamento etico di un'azienda nei confronti della società... la gestione di un comportamento responsabile nei confronti di altri stakeholder che hanno un interesse legittimo nell'azienda...". La CSR è l'impegno continuo delle imprese ad agire in modo morale, a promuovere la crescita economica e a migliorare la qualità della vita di tutti, compresi i dipendenti, le loro famiglie, la comunità e la società locale in generale.

Tutto ciò richiede una responsabilità a 360 gradi da parte delle più grandi imprese che condizionano e hanno un impatto significativo sull'ambiente globale.

Le imprese più significative hanno accettato la sfida e hanno iniziato a inserire la CSR come pilastro dello sviluppo sostenibile del business nella loro visione strategica fin dai primi anni 2000. Ecco alcuni esempi da altri Paesi e dall'Italia.

- Johnson & Johnson: “the company's responsibilities to be fair and honest, trustworthy and respectful, in dealing with all our constituents” (Johnson & Johnson, 2000).
- Volkswagen (2000): adopt a position which builds both shareholder value and workholder value in order to deliver “sustainable growth for the future”. They define CSR as “the ability of a company to incorporate its responsibility to society to develop solutions for economic and social problems”.
- Shell: “We all need to assess the impact our business makes on society and ensure that we balance the economic, environmental and social aspects of everything we do” (Moody-Stuart, 1999).

Questi sostenitori della CSR attiva propongono pratiche basate sull'analisi e sull'impegno degli stakeholder, come la comprensione delle loro esigenze e ambizioni prima di corrispondere e interagire con loro.

Pertanto, uno studio attuale sulla CSR si concentrerebbe sulla soddisfazione delle esigenze di tutti gli stakeholder, non solo degli azionisti che potrebbero agire in modo non etico in nome di legittimi obiettivi economici.

1.1 Teorie di CSR

In questo ambito di studio e discussione è possibile identificare delle teorie di riferimento che propongono alcuni modelli guida. Di seguito una sintesi di: Stakeholder theories; Social contracts theory; Legitimacy theory.

Stakeholder theories

La teoria degli stakeholder dell'azienda viene utilizzata come base per analizzare quei gruppi di cui dovrebbe essere responsabile l'azienda. Come descritto da Freeman (1984), l'impresa può essere descritta come una serie di connessioni di stakeholder che i manager dell'azienda tentano di gestire. La definizione classica di Freeman di uno stakeholder è “qualsiasi gruppo o individuo che può influenzare o è influenzato dal raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione” (Freeman, 1984)

Gli stakeholders sono tipicamente classificati in primari e secondari.

Clarkson (1995) definisce il gruppo di stakeholder primari come “uno senza la cui continua partecipazione la società non può sopravvivere come un'impresa in funzionamento”. Tale gruppo principale include “azionisti e investitori, dipendenti, clienti e fornitori, insieme con quello che viene definito il gruppo di stakeholder pubblico: il governo e la comunità che forniscono infrastrutture e mercati, alle cui leggi e regolamenti deve essere obbedito, e a chi sono dovute tasse e obblighi civili”.

I gruppi secondari sono definiti come “coloro che influenzano o impattano, oppure sono influenzati o impattati dall’impresa, ma non sono coinvolti in transazioni con l’azienda e non sono essenziali per la sua sopravvivenza”.

In realtà per quanto riguarda la questione della Responsabilità Sociale, la questione centrale è se l’analisi degli stakeholder è parte della motivazione per l’impresa di essere responsabile e, in tal caso, a quali stakeholder è rivolta.

Social contracts theory

Nel contesto della CSR, una possibilità alternativa è non che l’azienda possa agire in modo responsabile perché è nel suo interesse commerciale, ma perché è parte di come la società si aspetta implicitamente che le imprese operino.

Donaldson e Dunfee (1999) sviluppano la teoria dei contratti sociali integrati come via da seguire per i manager che prendono decisioni in un contesto etico. Loro differenziano tra contratti “macrosociali” e contratti “microsociali”. Un contratto macrosociale nel contesto di comunità rappresenta l’aspettativa che le imprese forniscano un certo sostegno alla propria comunità locale e la forma specifica di coinvolgimento è il contratto microsociale.

Le aziende che adottano questa prospettiva definirebbero quindi il loro coinvolgimento come in linea con le "aspettative della società", ma questo potrebbe rappresentare solo una parte del loro coinvolgimento complessivo. La "licenza di operare" è stata indicata come uno dei vantaggi commerciali, in particolare per le aziende produttrici di risorse. Questo potrebbe essere visto come un beneficio per l’azienda derivante da una migliore reputazione, ma ha anche a che fare con la creazione e il mantenimento della legittimità.

Legitimacy theory

Suchman (1995) definisce legittimità come “una percezione generalizzata o presunzione che le azioni di un ente sono desiderabili, appropriate, o appropriate all’interno di qualche sistema sociale costituito di norme, valori, credenze e definizioni”. Egli individua tre tipi di legittimità organizzativa: 1. Pragmatic; 2. Moral; 3. Cognitive; e definisce anche tre sfide chiave del “Legitimacy Management”: 1. Gaining; 2. Maintaining; e 3. Repairing Legitimacy.

Suchman sottolinea che “la gestione della legittimità dipende pesantemente dalla comunicazione”; quindi in ogni tentativo di coinvolgere la teoria della legittimità, vi è la necessità di esaminare alcune forme di comunicazione aziendale. Lindblom (1994) osserva che la legittimità non è necessariamente un processo benigno per le organizzazioni onde ottenere legittimità dalla società. Lei sostiene che un’organizzazione può impiegare quattro ampie strategie di legittimazione di fronte a situazioni con diverse minacce di legittimazione:

1. Cercare di educare i suoi stakeholder sulle intenzioni dell'organizzazione di migliorare la prestazione;
2. Cercare di cambiare le percezioni dell'organizzazione dell'evento (ma senza cambiare le prestazioni effettive dell'organizzazione);
3. Distrarre (cioè manipolare) l'attenzione lontano dal problema che genera preoccupazione;
4. Cercare di cambiare le aspettative esterne sulla sua prestazione.

Quindi la legittimità potrebbe essere vista come un motivo chiave per intraprendere comportamenti sociali aziendali usando tale attività come forma di pubblicità o influenza.

1.2 Modello di Wood

L'analisi della performance sociale d'impresa integra la letteratura sulla responsabilità sociale d'impresa e la teoria degli stakeholder. In letteratura si è cercato di descrivere un modello di sviluppo dei problemi che portasse a un modello logico di ciò che sarebbe considerato performance sociale d'impresa.

Wood (1991) ha così introdotto la necessità di misurare la performance sociale aziendale attraverso il CSP model (Corporate Social Performance model). Il modello non offre indicazioni su come derivare la misurazione, se non dare un riferimento alla letteratura sul reporting sociale aziendale. Per quelle imprese che intraprendono un comportamento sociale aziendale, le tipologie di attività intrapresa può essere esaminata da una prospettiva organizzativa centrica degli stakeholder, con i dipendenti, l'ambiente o la comunità come tipico stakeholder.

Questa presunzione non deve tuttavia escludere l'idea che la condotta sociale possa essere praticata a vantaggio del management o degli azionisti e poi commercializzata ad altri stakeholder. In sostanza, l'approccio di Wood è un quadro normativo per valutare l'importanza della performance sociale delle imprese. La presunzione alla base di questo modello è che tale comportamento sia, in parte, guidato dagli interessi dell'azienda e dal punto di vista dell'impresa. Va notato che, pur partendo da una prospettiva aziendale, il modello mira a quantificare i risultati sociali delle attività aziendali.

Adottando la struttura di Wood, il business potrebbe seguire comportamenti sociali aziendali, perché:

- l'attività si riferisce all'attività primaria o attività secondaria e che vi sia un ritorno commerciale (Preston e Posta, 1975);
- fa parte della filantropia aziendale;
- l'azienda desidera influenzare particolari gruppi di stakeholder.

Scoprendo che il tipo di misura in questione dipende dallo specifico stakeholder a cui ci si rivolge, Wood e Jones (1995) estendono il paradigma della CSP. Tra i fattori analizzati figurano i danni alla reputazione o altri fattori, come i reati aziendali commessi "per scopi specifici". Sebbene le

misurazioni impiegate finora si siano concentrate su particolari aree della CSP, si nota che sono di aiuto limitato nello spiegare come e perché nascono e si sviluppano particolari relazioni con gli stakeholder.

Gli studiosi della materia continuano a faticare per definire i modi per valutare la performance sociale aziendale. Così, CSR Europa (2000) afferma “al fine di misurare le prestazioni complessive così come le prestazioni su specifici loro temi di CSR, le aziende utilizzano input, output, outcome e indicatori di processo”. Questo studio cita una ricerca su 45 aziende, che evidenzia un numero di indicatori legati al clima di lavoro, al mercato, all’ambiente, alla comunità e allo sviluppo economico locale, agli indicatori di performance in materia di diritti umani ed etica.

Vengono suggerite metriche specifiche per le aziende in varie fasi di crescita, da quelle che "iniziano a misurare i progressi" a quelle che "migliorano ulteriormente le loro prestazioni". È interessante notare l'ampiezza degli argomenti trattati nella valutazione della CSR. Le normative nazionali ed europee e la consulenza globale, almeno nel campo specifico della "Sostenibilità" e degli indicatori ESG, stanno fornendo risposte all'attualissimo dibattito su cosa misurare per valutare la performance sociale d'impresa e come acquisire metriche oggettive e verificate.

1.3 Responsible Innovation

Uno sviluppo molto interessante della CSR che la lega a doppio filo con la “Sostenibilità” è la cosiddetta “Responsible Innovation”.

Attraverso l'attivazione di forme più aperte di valutazione riflessiva dei valori emergenti o comunque consolidati che guidano il progresso scientifico e tecnologico, il paradigma dell'innovazione responsabile (RI) cerca di tracciare un percorso di maggiore responsabilità di fronte alle incertezze, alle ambiguità e ai dilemmi generati dal cambiamento scientifico e tecnologico.

Per perseguire assiduamente la legittimazione da parte del mercato e di tutti gli stakeholder, è sempre più necessario ripensare i modelli di governance, le informazioni correlate, i progetti contabili, strategici e organizzativi.

Una prospettiva istituzionale richiede che l'impresa agisca secondo un Accountability Thinking caratterizzato da un equilibrio tra capitale naturale e artificiale, dove le decisioni di investimento nella trasformazione digitale - che include l'intelligenza artificiale, la tecnologia blockchain e l'internet delle cose - includono tutte le sfaccettature di un modello di governance sostenibile.

L'idea che il paradigma della RI sia indissolubilmente legato ai profili della Responsabilità sociale d'impresa (RSI), e più in particolare al dovere di adottare le tecnologie nei processi operativi messi in atto dalle aziende, non può che essere rafforzata da queste sintetiche riflessioni.

Una strategia organizzativa finalizzata alla creazione di valore che incorpori tutte le forme di capitale aziendale viene costruita con l'aiuto del RI, visto come un fattore abilitante per la sostenibilità aziendale in una prospettiva di innovazione aperta. Vengono creati meccanismi di coinvolgimento degli stakeholder che promuovono l'integrazione della sostenibilità nei processi aziendali. Il dialogo

partecipativo con gli stakeholder, il coinvolgimento attivo degli stakeholder interni ed esterni, dei dipendenti, dei fornitori, dei clienti, degli azionisti, delle comunità, ecc. elevano il RI a paradigma guida per gestire la transizione e lo sviluppo dell'innovazione verso le sfide globali e la sostenibilità. Ciò è in linea con gli obiettivi dell'Agenda 2030 e dei suoi 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG), che invitano a ricercare soluzioni creative in grado di migliorare gli strumenti di tracciabilità e trasparenza.

La complessa rete di connessioni tra fattori sociali, economici, relazionali e ambientali è alla base dei problemi che definiscono il nostro tempo. Questi problemi richiedono letture e interpretazioni integrate che combinano diversi punti di vista, campi di studio e attori in una prospettiva multidisciplinare e multistakeholder.

Ciò si riflette in cambiamenti metodologici digitali intricati e strutturati che aiutano a sfumare la distinzione tra ciò che appartiene all'uomo e ciò che, invece, appartiene alla tecnologia, secondo il principio dell'interattività, che eleva quest'ultima al rango di aspetto strutturale e fondamentale dell'identità e della personalità.

Ci sono situazioni in cui all'impatto positivo sulla ricchezza e sul benessere, compresi gli aspetti culturali, seguono nuovi rischi e interrogativi etici, che sollevano la questione se l'innovazione sia sempre e intrinsecamente buona. In questo scenario, dove l'innovazione e lo sviluppo tecnologico sono spesso visti come la panacea per le principali sfide sociali, favorendo lo sviluppo di tutti i campi della conoscenza con risultati straordinari.

Per colmare il divario tra scienza e società e portare in primo piano le problematiche socio-ambientali ad esse associate, al fine di prevederne gli effetti e coinvolgere la comunità nella loro risoluzione, negli ultimi anni ha preso piede un nuovo approccio che assegna all'innovazione il compito di affrontare queste complessità.

Nel processo di creazione di valore a lungo termine, l'innovazione responsabile funge da filo di Arianna. Essa riunisce la preparazione tecnologica, la responsabilità sociale d'impresa e il comportamento etico in un connubio sinergico, esemplificato al meglio dai sistemi di "disclosure" aziendale.

L'importanza dei meccanismi di gestione della conoscenza inglobata nel capitale intellettuale aziendale dovrebbe essere enfatizzata alla luce del principio di democratizzazione, che è alla base del principio di innovazione responsabile, al fine di realizzare meccanismi di coinvolgimento degli stakeholder e le implicazioni alla periferia della responsabilità sociale d'impresa.

Incoraggiando l'adozione di forme di governance proattive che aumentano la risposta dell'azienda alle circostanze di complessità o alle crisi di mercato, l'innovazione responsabile svolge un ruolo significativo nella gestione dei processi aziendali.

La trasparenza della sostenibilità è una componente chiave dell'innovazione responsabile. Al fine di potenziare la proposta di valore economico, sociale e ambientale delle imprese, quest'ultima viene concepita come componente strategica per la produzione di valore e confluisce nella costruzione di nuovi

modelli di business in grado di soddisfare il binomio innovazione/sostenibilità. Spingendo le imprese a modificare i livelli di trasparenza informativa, in particolare per quanto riguarda l'aspetto non finanziario dell'attività economica, questa proposta di valore condiziona e influenza anche i sistemi di rendicontazione aziendale.

In questo quadro non va trascurato il punto di armonia tra gli elementi finanziari e non finanziari del capitale aziendale nell'ambito del processo di sviluppo dei valori aziendali. Per individuare un modello in grado di valutare, misurare e gestire tutti quegli asset non finanziari che, essendo "firm specific" e difficilmente imitabili, rappresentano i principali driver del vantaggio competitivo nel medio-lungo periodo, è necessario descriverne le principali implicazioni relazionali con un processo di diffusione consapevole in grado di generare una consapevolezza diffusa.

Lo studio e la valutazione di questi drivers e l'applicazione che di essi ne fanno le principali aziende italiane ci permette di andare a definire nel lavoro di tesi alcuni modelli di riferimento e confrontarli con l'applicazione che di essi ne fa un'azienda di punta come Brembo.

Il RI reintroduce un paradigma di sviluppo dell'innovazione al servizio della società, impegnata in uno sforzo collettivo per il quale tutti gli attori coinvolti nel processo di innovazione condividono lo scopo e sono quindi corresponsabili. L'attuale contesto europeo è dominato dalla necessità di affrontare e gestire le principali sfide socio-ambientali.

Attraverso il dialogo e la comprensione reciproca, migliorando l'accesso e la condivisione delle informazioni e incoraggiando nuove forme di collaborazione nel perseguimento degli obiettivi condivisi da importanti stakeholder, il coinvolgimento degli stakeholder nel RI cerca di incorporare gli interessi sociali nelle attività di innovazione.

1.4 Modelli di Stakeholder engagement

Nella maggior parte dei casi, per pianificare la partecipazione degli stakeholder si utilizza la definizione di una strategia di coinvolgimento. Questa strategia si basa innanzitutto sulla mappatura degli stakeholder coinvolti in un progetto, tenendo conto dei loro interessi e delle loro aspettative, nonché del livello di influenza che hanno sui processi in cui sono coinvolti. Pertanto, la fase di mappatura funge da preludio alla creazione di una relazione funzionale tra le parti interessate, basata sulla scelta degli strumenti più adatti per l'interazione, la comunicazione e la collaborazione tra gli attori del processo. Per evitare tensioni e controversie e mantenere l'attenzione sulle priorità, la fase di coinvolgimento deve garantire un contributo equo e inclusivo di tutti gli stakeholder⁷.

In merito ai numerosi tentativi di proporre un valido modello per impostare e gestire concretamente relazioni fra imprese e stakeholder, è interessante segnalare quello sviluppato da Sachs⁸ che si basa sulla tradizionale visione di stakeholder, proposta da Mitchell⁹, raggruppati a seconda dei seguenti attributi: potere; legittimità e urgenza che definiscono il grado di intensità della relazione-interazione con l'impresa. Il framework propone una classificazione degli stakeholder che tiene conto

del potere di influenzare le decisioni aziendali, del livello di legittimità delle relazioni stakeholder-impresa e, infine, del grado di urgenza delle rivendicazioni nei confronti dell'impresa. In questo modo, è possibile mappare i gruppi di stakeholder maggiormente influenti sull'azienda.

Per illustrare la mappatura degli stakeholder si utilizza spesso un grafico a due assi con quattro quadranti. Sull'asse delle ordinate viene visualizzato il potere o l'influenza degli stakeholder, mentre sull'asse delle ascisse viene espresso il grado di interesse per ogni attività in relazione agli interessi e alle aspettative in gioco. Per ogni quadrante della mappa sono necessarie tattiche di coinvolgimento diverse.

In base ai quadranti in cui sono classificati, la matrice Potere-Interesse aiuta a stabilire le strategie di gestione delle interazioni con gli stakeholder. Il primo quadrante contiene gli stakeholder più importanti dell'azienda, quelli con i più alti livelli di influenza e interesse, ai quali l'azienda deve rivolgersi con iniziative ad alto impatto per creare progetti di interesse comune e procedure di costruzione del consenso.

Il livello di partecipazione degli stakeholder segue inevitabilmente il paradigma dell'innovazione aperta, secondo il quale le imprese possono e devono ricorrere a idee interne ed esterne, nonché a percorsi interni ed esterni al mercato per far progredire la propria tecnologia. Tuttavia, l'innovazione responsabile incorpora anche stakeholder non economici (come le ONG), il processo di studio e valutazione delle componenti socio-etiche dell'invenzione, mentre l'innovazione aperta tende a lasciare spazio agli stakeholder economici (fornitori o concorrenti che cercano di innovare insieme).

Tuttavia, il livello di coinvolgimento degli stakeholder nel RI in relazione a ciascuna delle fasi esaminate presenta numerosi problemi. Sulla base delle asimmetrie di conoscenza che, se rilevanti o integrative, possono avvantaggiare un partecipante al mercato più di altri, gli attori economici percepiscono per primi l'innovazione come fonte di vantaggio competitivo¹⁰. L'imprenditore in grado di trarre vantaggio da nuove prospettive di business può trarre vantaggio dall'asimmetria informativa che può emergere dalla scarsa conoscenza delle informazioni già disponibili su quel mercato. In altre parole, le asimmetrie informative sono legate alla crescita di nuove conoscenze o informazioni, che aprono le porte alla ricerca di soluzioni creative per rispondere alle pressanti esigenze del mercato.

La condivisione di queste informazioni a favore della trasparenza verso gli stakeholder potrebbe creare vulnerabilità, rilevando le competenze chiave dell'azienda ad altri attori¹¹ così influenzando direttamente o indirettamente la capacità e dell'azienda di competere.

In questi termini, la condivisione della conoscenza viene spesso considerata il principale rischio dei processi di open innovation al punto da richiedere un bilanciamento tra le esigenze di stakeholder engagement con le preoccupazioni legate al rischio di appropriazione e condivisione indebita di informazioni¹², che provocano una perdita di vantaggio competitivo.

1.5 Responsible Research and Innovation

Approccio alla politica scientifica e tecnologica sostenuto dall'Unione Europea, la ricerca e l'innovazione responsabili (RRI), note anche come ricerca e innovazione responsabili, mirano ad allineare i processi di ricerca e innovazione (R&I) con i valori sociali condivisi, al fine di affrontare le principali sfide della società odierna.

A tal fine, la RRI enfatizza le aree strategiche di attività (governance, partecipazione pubblica, questioni di genere nella scienza, etica, accesso aperto ed educazione scientifica), introduce requisiti procedurali per i processi di R&I (anticipazione, riflessività, inclusione, reattività) e prende in considerazione la sostenibilità ambientale, la giustizia e l'inclusione sociale come obiettivi verso cui orientare la ricerca e l'innovazione.

Un esempio virtuoso di questo approccio è il progetto europeo PRISMA (Piloting Responsible Research and Innovation in Industry), sorto nel 2016 nell'ambito del programma Science Society di Horizon 2020, con l'obiettivo di realizzare una maggiore integrazione delle tematiche etiche e sociali connesse con la ricerca in innovazione nelle pratiche di sostenibilità e di CSR delle imprese.

L'obiettivo di PRISMA è confrontare lo sviluppo di strategie RRI e l'implementazione di strumenti RRI al fine di creare un quadro concettuale (roadmap) per l'innovazione responsabile nell'industria (van de Poel et al. 2017). Diversi campi tecnologici, identificati come tecnologie trasformative, saranno inclusi nei progetti pilota, vale a dire la biologia sintetica, la nanotecnologia, i veicoli autonomi (auto e droni) e l'Internet delle cose.

Le linee guida che sono state sviluppate dal progetto PRISMA con l'utilizzo di altri 8 progetti pilota industriali, si occupano dell'applicazione delle tecnologie trasformative in diversi settori.

Incorporando preoccupazioni tecniche, etiche, sociali, ambientali ed economiche nelle pratiche di ricerca e innovazione, il progetto offre condizioni metodologiche e tecniche per affrontare i principi della RRI nel contesto degli sviluppi scientifici e tecnologici, per garantire la loro rilevanza per la società. Ciò migliora l'impatto etico e sociale dei risultati finali.

Secondo il concetto, gli attori sociali e gli innovatori diventeranno reciprocamente sensibili alle questioni di etica, sostenibilità e responsabilità sociale e all'innovazione dei processi attraverso l'attuazione di un processo trasparente e interattivo.

Il progetto prende in considerazione anche un esame delle caratteristiche del prodotto RRI, tra cui il tipo di tecnologia e l'innovazione, il livello di preparazione tecnologica (TRL) e il tempo di commercializzazione, prima di pianificare le fasi di ricerca e innovazione per lo sviluppo finale del prodotto RRI.

Il coinvolgimento degli stakeholder è uno dei pilastri della RRI ed è anche essenziale per validare l'analisi di materialità e la progettazione della roadmap.

L'obiettivo principale in questa fase è creare un dialogo con gli stakeholder dell'ecosistema dell'innovazione, per discutere la loro opinioni e prospettive sul prodotto RRI e sui suoi impatti etici, legali e sociali, e sugli specifici elementi inclusi nella tabella di marcia.

In PRISMA sono stati sviluppati, selezionati e testati insieme alle aziende pilota una serie di Key Performance Indicators (KPI) per la RRI. I KPI si basano su sessioni interattive con singole aziende (pilota), osservazione e auditel sul campo, monitoraggio di RRI-KPI all'interno delle aziende analizzate, metaanalisi dei dati e auto-riflessione e audit da parte di revisori interni esterni.

I partecipanti non industriali ai seminari PRISMA hanno raccomandato agli sviluppatori di tecnologie di invitare i possibili utenti finali nel loro processo di innovazione. Da un lato, essi apportano nuove idee per le innovazioni e, dall'altro, la loro partecipazione alle prime fasi dei processi di innovazione può offrire spunti interessanti sulla fattibilità e sull'accettabilità della tecnologia. Tuttavia, il modo in cui identificare un gruppo adeguato di stakeholder e come individuare con precisione la fase in cui tali dialoghi sono utili è rimasta una delle principali preoccupazioni dei partecipanti alle imprese. Poiché potrebbe essere difficile convincere la società civile o i politici a partecipare, secondo tutti i partecipanti sono necessari incentivi sia per le imprese che per gli stakeholder.

Diverse conversazioni si sono concentrate sulla necessità per le aziende di aumentare le spese per la formazione e lo sviluppo delle capacità al fine di integrare la creazione o la fornitura di strumenti RRI. I dipendenti che lavorano nei processi di innovazione saranno meglio attrezzati per assumere una visione critica del loro lavoro, riconoscere le questioni di RRI in gioco e, soprattutto, capire come selezionare e applicare gli strumenti se riceveranno le informazioni essenziali e pratiche sulle tecniche di RRI. L'industria vede la RRI come un'opportunità per migliorare la responsabilità, essendo più consapevole delle implicazioni sociali ed etiche delle proprie tecnologie.

La trasformazione delle imprese basata sulla RSI è già in atto e l'innovazione dei comportamenti relazionali e sociali, così come dei modelli e delle procedure, è la forza trainante.

Questa evoluzione si riflette anche nelle metodologie di Sustainable Accounting che si vogliono analizzare in questa disamina.

Note del capitolo:

1. Di Vaio A., Palladino R., Hassan R., Alvino F. (2020). *Human resources disclosure in the EU Directive 2014/95/EU perspective: A systematic literature review.*
2. Aversano N., Di Carlo F., Sannino G., Tartaglia Polcini P., Lombardi R. (2020). *Corporate social responsibility, stakeholder engagement, and universities: New evidence from the italian scenario.*

3. Hadj T.B. (2020). *Effects of corporate social responsibility towards stakeholders and environmental management on responsible innovation and competitiveness.*
4. Makower J. (2011). *Beyond the bottom line: Putting social responsibility to work for your business and the world.*
5. Valdivia, Walter D., David H. Guston. (2015). *Responsible innovation: A primer for policymakers.*
6. Hadj T.B. (2020). *Effects of corporate social responsibility towards stakeholders and environmental management on responsible innovation and competitiveness.*
7. Loureiro S.M.C., Romero J., Bilro R.G. (2020). *Stakeholder engagement in co-creation process for innovation: a systematic literature review and case study.*
8. Sachs S., Schmitt R., Perrin I. (2011). *Stakeholder value creation system.*
9. Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. (1997). *Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts.*
10. Blok V., Lemmens P. (2015). *The emerging concept of responsible innovation. Three reasons why it is questionable and calls for a radical transformation of the concept of innovation.*
11. Bigliardi B., Galati F. (2013). *Models of adoption of open innovation within the food industry.*
12. Bogers M. (2011). *The open innovation paradox: knowledge sharing and protection in R&D collaborations.*

CAPITOLO 2 – L’Economia Circolare, vantaggio emergente e leva fondamentale per la concreta applicazione dei modelli virtuosi per la Sostenibilità

Gli attuali modelli lineari di produzione e consumo all’insegna del “prendere, produrre e buttare” non saranno sostenibili in un mondo che nel 2050 conterà 9 miliardi di persone, specialmente con tassi di consumo in continua espansione. Svilupparsi all’interno di queste dinamiche richiede molto più che aggiustamenti incrementali al business-as-usual. In questa direzione, l’economia circolare offre un mezzo potente per disaccoppiare la crescita dall’uso di risorse scarse e dannose, permettendo una produzione e un consumo con minori impatti ambientali negativi – e allo stesso tempo rendendo le imprese più innovative e competitive.

La transazione circolare è stata riconosciuta nel tempo come la strada più razionale, vantaggiosa e concreta come potenziale soluzione ai complicati problemi che il nostro pianeta sta affrontando. Il primo passo verso l'adozione di una logica più avanzata di trasformazione, riutilizzo, disassemblaggio e riqualificazione dei materiali, in ogni fase del ciclo di vita dei prodotti, è quello di guardare oltre il riciclo di base, su cui peraltro l'Italia può già vantare ottimi risultati. La creazione di "cicli chiusi" in cui il valore dei materiali viene mantenuto, idealmente a tempo indeterminato o con poca dispersione, richiede questa fase cruciale.

Il passaggio alla "Circularity by Design" è un passo cruciale nella direzione della circolarità: si tratta di adottare una visione end-to-end che porta alla trasformazione non solo delle strategie aziendali, ma anche dell'esperienza del cliente, delle relazioni con gli stakeholder e con altre parti esterne, oltre che dei processi industriali.

In un ecosistema altamente sviluppato, le parti non competono tra loro nel tentativo di dominare completamente il mercato. Al contrario, ognuno aspira a raggiungere il proprio potenziale in base alle proprie caratteristiche, attitudini e capacità uniche, e allo stesso tempo cerca di capire come contribuire efficacemente al sistema più ampio, al quale è sempre connesso. Per creare una rete di collaborazione organica e integrata, in cui gli innovatori di ogni dimensione possano contaminarsi a vicenda, è fondamentale stabilire una collaborazione con ogni attore della filiera. Questo è in linea con i principi e i metodi della vera Open Innovation. Sia i grandi leader di mercato che le PMI ne traggono vantaggio, e in Italia le PMI sono particolarmente preparate a beneficiare dell'attrazione delle imprese più grandi nel percorso verso la circolarità, offrendo in cambio l'accesso a un ricco bacino di idee e soluzioni.

Le nostre imprese possono trarre spunti dai sofisticati modelli di riferimento che l'auspicato ecosistema della circolarità attualmente offre. Un esempio significativo ci viene dagli Stati Uniti, grazie a una partnership creativa nel settore dell'abbigliamento che ha attirato l'attenzione dei media negli Stati Uniti nella primavera del 2021: Adidas ha avviato una collaborazione con Allbirds, con cui normalmente compete nella categoria delle calzature sportive, per creare una nuova linea di scarpe da corsa, chiamata Futurecraft.Footprint¹. La particolarità di queste scarpe, commercializzate su scala globale nel 2022 - ha

il materiale usato per la tomaia, composto per il 70% di poliestere riciclato e per il 30% di tencel naturale, ricavato dalla cellulosa e per questo motivo, le calzature di questa linea hanno l'impronta carbonica più bassa fra tutti i prodotti analoghi sul mercato.

Anche l'Italia ha fatto passi da gigante nell'ambito delle transizioni circolari. In verità, da molti anni, dietro le quinte, un'ampia schiera di esperti e accademici lavora per creare un futuro che sia definito dall'unione di due parole importanti: sostenibilità e competitività. Una competitività che si intensifica man mano che i clienti, sempre più consapevoli della necessità del cambiamento, orientano le loro decisioni di acquisto verso le aziende che dimostrano di essere pronte e impegnate a "ruotare verso il nuovo".

Per quanto riguarda il passaggio dal paradigma tipico dello slow mover, caratterizzato da un approccio cauto e riluttante al cambiamento, a un ruolo di front runner, all'avanguardia sulla frontiera dell'innovazione, questo contesto offre all'Italia un'altra fantastica opportunità. In particolare, sarà interessante vedere come riusciremo a capitalizzare tutta questa innovazione e a scalarla, collegando i nodi della rete tra loro fino a gestire i nostri ecosistemi industriali come una grande "impresa intelligente", avanzando con decisione verso la piena circolarità e diventando esportatori di idee, soluzioni e processi circolari nel mondo. I prossimi cinque anni saranno decisivi per stabilire se il nostro Paese sarà all'altezza della situazione.

La transizione verso una comprensione più sviluppata dell'Economia Circolare è un passo necessario sulla strada del cambiamento. L'Italia, per esempio, vanta una buona performance nell'ambito del riciclo dei materiali: in base a uno studio condotto dalla Fondazione Symbola insieme a Comieco, occupa la prima posizione fra i paesi europei in termine di percentuali di riciclo sulla totalità di rifiuti (il 79%, oltre il doppio della media europea)². Degna di nota anche la produttività d'uso delle risorse: l'indice per il nostro paese è di 3,64, vs una media europea di 2,20³. Ma se si vuole davvero arrivare a "chiudere il cerchio" occorre andare oltre il semplice riciclo, che è nato soprattutto per proteggere l'ambiente evitando la dispersione delle risorse e degli scarti al suo interno. E ai fini di questa evoluzione è fondamentale mantenere l'aderenza alla realtà del tessuto industriale italiano, come ha evidenziato il ministro della transizione ecologica Roberto Cingolani al Festival dell'economia di Trento nel giugno 2021: "serve pragmatismo", ha spiegato, per passare da "*un modello di crescita a spese del pianeta ha un modello di crescita per il pianeta*"⁴.

La vera circolarità richiede, tra l'altro, di prendere il controllo del prodotto alla fine del suo ciclo di vita, individuare l'uso migliore per ogni materiale che lo compone e attivare il CE che può recuperare il maggior valore per rimetterlo in circolazione e prolungarne la vita utile. Anche per la nostra nazione è giunto il momento di adottare un approccio industriale circolare. L'obiettivo finale è quello di implementare la Circularity by Design, dove ogni fase della catena del valore è completamente circolare. L'unico metodo per controllare lo sfruttamento delle risorse naturali e l'importazione di materie prime - due aree in cui la nostra nazione può attualmente ridurre la propria dipendenza - è questo.

Superare la visione "a compartimenti stagni" che caratterizza tipicamente il mondo industriale, ad eccezione di alcune aziende pioniere, è fondamentale per individuare e capitalizzare le potenziali sinergie che sono uno dei principali motori della trasformazione circolare. È ormai evidente che il sistema rivela tutto il suo potenziale solo a chi allarga lo sguardo.

Una sollecitazione importante in questo senso è giunta nel gennaio 2021 dall'unione europea, che ha proposto un'interessante collegamento con il passato attraverso il lancio da parte di Ursula von der Leyen nella New European Bauhaus, definita "un'iniziativa creativa e interdisciplinare, che chiama a raccolta in uno spazio di incontro per progettare modi di vivere adatti al futuro, uno spazio situato all'incrocio fra arte, cultura, inclusione sociale, scienza e tecnologia, nel nome della semplicità, della funzionalità e della circolarità dei materiali"⁵. La nuova Bauhaus, basata sui principi e sugli obiettivi del Green Deal creerà una rete di laboratori europei che realizzeranno progetti urbani e architettonici improntati alla sostenibilità e alla circolarità; vede fra l'altro il coinvolgimento nel ruolo di "visionaria digitale" dell'economista italiana Francesca Bria, che ha già condotto con risultati interessanti un esperimento analogo in Spagna, a Barcellona, e oggi, rientrata in Italia, presiede il fondo nazionale per l'innovazione-CDP venture capital.⁶

L'afflusso di capitali per finanziare le attività svolte all'interno di un ecosistema è un elemento cruciale; se i capitali non affluiscono dove sono necessari, manca l'ossigeno necessario allo sviluppo e al consolidamento della transizione e le iniziative inevitabilmente vacillano. In questi ultimi anni stiamo assistendo in Italia ad una assunzione di responsabilità da parte di istituti finanziari di primo piano, a beneficio dell'intero ecosistema - compreso lo stesso settore finanziario, se pensiamo che in base ad una stima recente di NN Investment Partners (IP) il mercato globale dei green bond è destinato a superare un'entità totale di 2000 miliardi di euro entro la fine del 2023⁷.

In Italia, Cassa depositi e prestiti (CDP) svolge un ruolo significativo in questo settore. Promuovere lo sviluppo economico sostenibile del Paese è una componente chiave dell'obiettivo di questo gruppo. Unisce capacità industriali e finanziarie. Il gruppo ha gradualmente incorporato l'idea di sostenibilità nei suoi sforzi commerciali, con l'intento esplicito di contribuire alla realizzazione degli SDGs delle Nazioni Unite. L'impegno dell'azienda parte dal suo interno: si va dalla riduzione dei consumi, alla gestione responsabile dei rifiuti nelle sue sedi, alla promozione della mobilità alternativa, tramite un innovativo progetto pilota sulla condivisione di mezzi di trasporto elettrici da parte dei dipendenti⁸.

Ma al di là di queste iniziative, CDP, consapevole del ruolo chiave del sostegno finanziario allo sviluppo di ecosistemi circolari, ha deciso di accompagnare le imprese italiane in questa importante transizione: nel 2020, insieme al Ministero dello Sviluppo Economico, ha lanciato il programma "intervento economia circolare", che prevede la concessione di finanziamenti a tassi agevolati, fino a 157 milioni di euro⁹. I fondi sono destinati a progetti di ricerca e sviluppo che prevedano l'integrazione dei principi di circolarità nei processi produttivi con l'impiego di tecnologie abilitanti. La misura intende

favorire la riconversione delle attività produttive “verso un modello di economia che mantiene il più a lungo possibile il valore dei prodotti, dei materiali e delle risorse e che riduce al minimo la produzione di rifiuti”¹⁰. Possono beneficiare degli incentivi le imprese di qualsiasi dimensione che operano nei settori dell'industria, dell'agroalimentare, dell'artigianato e dei servizi all'industria. Anche i centri di ricerca possono partecipare presentando progetti di collaborazione con queste imprese. Ciò consente di coprire una gamma molto ampia di temi di ricerca, dal miglioramento dei percorsi di simbiosi industriale alla razionalizzazione dell'uso dell'acqua, dall'estensione della vita dei prodotti alla sperimentazione di imballaggi a ridotto effetto e maggiore circolarità.

Anche la più grande società bancaria d'Europa e la prima banca italiana, Intesa Sanpaolo, ha assunto un chiaro impegno nei confronti della circolarità. La sua appartenenza come unica banca italiana alle 100 società più sostenibili al mondo è stata confermata anche nel 2021 da Corporate Knights. Il suo titolo azionario è incluso in numerosi indici basati sui criteri ESG, fra cui tre indici FTSE4Good, diverse famiglie di indici STOXX di sostenibilità e vari indici Euronext Vigeo Eiris Indices, tra cui Euronext Vigeo Europe 120 e Euronext Vigeo Eurozone 120¹¹.

“Il nostro paese mostra di avere già tutti gli ingredienti necessari per realizzare con successo la transizione circolare. È dunque il momento di procedere senza indugi, in modo coordinato, facendo leva sulle nostre filiere e sulla capacità di innovazione e di trasformazione che ci contraddistingue, per avanzare a passi decisi in questo viaggio” (Sandro Orneli).

In questa situazione, le imprese di punta della nostra economia hanno la possibilità di sfruttare la loro posizione di catalizzatori delle proprie filiere, favorendone l'evoluzione e lo sviluppo e trascinando con sé l'ecosistema dell'innovazione e le piccole e medie imprese con cui si relazionano. In questo modo, potremo andare oltre lo sviluppo delle eccellenze personali e scoprire una nuova leva di vantaggio competitivo, che ci permetterà di diventare "Esportatori netti di circolarità", una denominazione per la quale l'Italia ha tutte le carte in regola.

Perché questo si verifichi in modo compiuto si deve dare compimento alla quarta rivoluzione industriale ormai pienamente in corso e caratterizzata da diverse tecnologie che stanno rivoluzionando praticamente ogni settore in tutto il pianeta. “Gran parte della tecnologia che ci serve per sviluppare l'economia circolare è già qui, e sta migliorando rapidamente” dice Doug Baker, già presidente e CEO di Ecolab. “Nei prossimi anni assisteremo a innovazioni straordinarie nelle aree dei big data e del machine learning, dei prodotti bio industriali, del riutilizzo della CO2 estratta e in un gran numero di altre tecnologie avanzate.”.

A differenza delle precedenti rivoluzioni industriali, la quarta rivoluzione industriale (4IR) è unica. Innanzitutto, le tre precedenti, meccanizzazione, produzione di massa e automazione, sono state caratterizzate da una sola o da un numero limitato di innovazioni rivoluzionarie, che hanno permesso alle imprese di fare un balzo in avanti in termini di produttività industriale. La quarta rivoluzione industriale non si limita a poche innovazioni tecniche; le catene del valore globali stanno cambiando

radicalmente grazie all'utilizzo di una serie di tecnologie in varie combinazioni. L'ampiezza di questi progressi tecnologici, materiali e biologici è sorprendente: si va dalla nanotecnologia all'intelligenza artificiale, dall'ingegneria cellulare a quella dei tessuti umani. Oltre alla varietà delle tecnologie, la velocità a cui queste nuove innovazioni vengono sviluppate e ampliate supera di gran lunga quella delle precedenti rivoluzioni industriali.

Poiché consentono alle aziende di svincolare finalmente la produzione e la crescita dal consumo di risorse naturali, le tecnologie 4IR modificano le regole della rivoluzione della sostenibilità. Esse offrono quattro funzionalità chiave che rendono possibile tutto ciò. Innanzitutto, creano le condizioni per una maggiore efficienza, che riduce gli sprechi. In secondo luogo, incoraggiano l'innovazione consentendo ai nuovi entranti di sconvolgere i mercati consolidati e costringendo gli operatori storici a cambiare rotta, implementando nuovi modelli di business e penetrando in nuovi settori.

In terzo luogo, i nuovi livelli di visibilità offerti dalle tecnologie 4IR sull'utilizzo delle apparecchiature e sui flussi di prodotti, energia e materiali; la connettività tra macchine, clienti e decisori; la flessibilità - la capacità di cambiare o adattare un dispositivo, una funzione o un processo - aumentano la trasparenza delle informazioni, consentendo alle aziende di raccogliere e analizzare rapidamente i dati per ottenere conoscenze approfondite. Questi tre attributi sono essenziali per l'implementazione del business circolare. Infine, le tecnologie biologiche 4IR, in particolare, ci permettono di abbandonare l'uso di materiali convenzionali, che sono prodotti in piccole quantità e dipendono fortemente dalle risorse naturali. Nonostante tutte queste tecnologie 4IR trovino oggi impiego, la portata e il ritmo di applicazione sono tra loro variabili. In generale l'adozione delle innovazioni digitali da parte delle imprese è stata più ampia rispetto alle tecnologie fisiche o biologiche.

Il grande divario in termini di adozione è correlato alla maturità delle diverse tecnologie e si riflette nelle differenze sostanziali a livello di investimenti. Negli Stati Uniti e in Europa gli investimenti nell'industria digitale ammontano a circa il doppio di quelli nel biotech¹². Le tecnologie digitali stanno diventando sempre più economiche grazie al denaro investito e il loro utilizzo sta crescendo rapidamente. I computer portatili, i tablet, gli smartphone e altri beni di consumo che utilizzano la tecnologia digitale sono già diffusi in molte parti del mondo grazie a questo sorprendente calo dei prezzi. Inoltre, questi gadget dipendono dal mondo virtuale, che utilizza meno risorse fisiche per creare e conservare il valore. Di conseguenza, per le imprese è relativamente semplice modernizzare e integrare le tecnologie digitali nelle loro operazioni e attività correnti. Le tecnologie fisiche e biologiche, invece, sono meno sviluppate e non sono ancora state sottoposte a test e applicazioni approfondite. Ciò è dovuto in parte al fatto che la ricerca e la creazione di soluzioni richiedono molto denaro e tempo prima di poter essere utilizzate dal grande pubblico. Queste soluzioni sono spesso proprietarie e possono richiedere significativi aggiustamenti operativi per consentire un'adozione diffusa o approfondite considerazioni etiche e legali. Per esempio, l'ingegneria genetica potrebbe sollevare preoccupazioni morali su aspetti quali i potenziali danni da contaminazione genetica all'ecosistema.

Dato che la tesi si concentra in particolare sullo scenario Brembo, siamo ora interessati a esaminare più da vicino il settore della mobilità tra i principali settori industriali.

Il passaggio ai veicoli elettrici e i rivoluzionari modelli di business incentrati sul car sharing hanno messo in crisi l'industria della mobilità. Milioni di tonnellate di rifiuti vengono prodotti ogni anno da veicoli giunti al termine della loro vita utile e utilizzati nella produzione industriale, rendendo questo settore uno dei più cruciali dal punto di vista della sostenibilità e dell'impatto economico nell'applicazione dei modelli di economia circolare.

Il termine "mobilità" descrive il modo in cui le persone si spostano utilizzando i mezzi di trasporto pubblici o privati. La distinzione tra circolarità diretta e indiretta è fondamentale in questo campo. Nello specifico, macro-trend come la condivisione di veicoli, le modalità alternative di propulsione (con un abbandono progressivo del motore a combustione interna), veicoli a guida autonoma, rappresenta uno sviluppo a parte rispetto alle tre trasformazioni improntate all'economia circolare *pure play* (cioè diretta). Con questi macro-trend non si affrontano inefficienze come quelle legate all'emissione indirette, e si finisce, nel complesso, per avere un impatto negativo involontario sull'ambiente; se viaggiare in auto diventa più comodo è probabile che la distanza totale percorsa dai veicoli aumenti, e che di conseguenza si producano più veicoli e si consumi più energia¹³. La *Circularità Diretta* prende invece di mira le inefficienze nell'utilizzo delle risorse, ovvero riduce i consumi energetici e l'impiego di materiali in fase produttiva.

Sulla base di questa distinzione, l'industria è progredita verso la circolarità in modi importanti ma "indiretti", con i settori dell'efficienza dei carburanti e della riduzione dell'inquinamento dei gas di scarico che hanno registrato i maggiori miglioramenti. Entro i prossimi cinque-dieci anni, case automobilistiche come Jaguar, Land Rover, Mercedes Benz, Volvo e altre si sono già impegnate a elettrificare alcune o tutte le loro flotte. Il car sharing e il car pooling (cioè l'utilizzo dello stesso veicolo da parte di più persone che devono compiere tragitti comuni) pongono in evidenza un'altra forma di disruption, illustrata dalla popolarità di aziende come Drivenow e Zipcar. Si prevede che entro il 2030 un'automobile su 10 sarà in condivisione¹⁴. Malgrado questi ambiti di notevole progresso, la produzione industriale continua a richiedere un impiego significativo di risorse e i veicoli giunti a fine utilizzo generano ogni anno milioni di tonnellate di rifiuti.

Il settore della mobilità incorre in quattro principali aree di spreco. La prima è legata alla produzione industriale: il 20% delle emissioni totali di GHG dei veicoli con un motore a combustione interna viene generato nella fase di produzione, e per i veicoli elettrici a batteria la percentuale sale addirittura al 47%¹⁵. Per produrre un veicolo vengono inoltre generati all'incirca 110 kg di rifiuti¹⁶. La seconda area riguarda le capacità sprecate. Le automobili in media hanno un tasso di utilizzo modesto - in genere dal 5% al 10% -, il che significa che in ogni dato momento esistono vetture inutilizzate con un valore totale di 7.000 miliardi di dollari¹⁷. Anche la "fase di utilizzo" ha un'impronta considerevole in termini di rifiuti. Si tratta, fra gli altri, della CO₂, così come delle microplastiche che si staccano dagli

pneumatici e delle particelle in metallo che si possono staccare dalle componenti del mezzo. Per finire, vari tipi di spreco avvengono alla fine della vita utile del prodotto. In Europa le vetture di proprietà privata hanno in media una vita utile di 9,7 anni, e ogni anno vengono tolti dalle strade 12 milioni di veicoli¹⁸. Ciò equivale a milioni di tonnellate di rifiuti, potenzialmente di valore, generati dai veicoli a fine utilizzo.

Esistono però tre grandi aree di opportunità in questo settore per trasformare lo spreco in valore. La prima deriva dal passaggio all'elettrico. I veicoli elettrici hanno raggiunto da soli una quota globale del 4,6% dei veicoli nuovi venduti nel 2018, quasi il doppio rispetto al 2017¹⁹. La capacità di ridurre significativamente le emissioni legate alla mobilità nella fase di utilizzo è evidenziata da questo adeguamento. Un'altra intrigante area di possibilità è la condivisione dei trasporti. Nuove piattaforme continuano a emergere e ad espandere il settore, mentre la sharing economy acquista sempre più importanza.

La terza area di possibilità riguarda il riutilizzo di parti rigenerate e la vendita attraverso mercati secondari. I prezzi dei fabbricati attualmente vengono venduti a 50-70% del loro prezzo originario, con vantaggi considerevoli per l'ambiente (fino all'80% di energia in meno, 88% di acqua in meno, il 92% di prodotti chimici in meno e il 70% di rifiuti in meno generati in fase produttiva)²⁰.

Riduzione delle risorse impiegate nella produzione dei veicoli e quella dei rifiuti derivati dai processi produttivi rappresenta un'altra area di opportunità. Modalità di produzione e tecnologie smart come l'Industrial IOT, gli Analytics applicati ai dati e la Robotica possono accrescere l'efficienza produttiva, snellendo i processi e al tempo stesso riducendo i tassi di ritiro di componenti difettosi. Secondo la European Automobile Manufacturers Association (ACEA), le emissioni di CO2 in Europa dovute alla produzione di veicoli nel 2018 sono diminuite di oltre 1/5 rispetto al 2008²¹.

La gestione del fine uso è un'ulteriore sfida. Le infrastrutture necessarie per la gestione delle auto usate sono tipicamente inesistenti nei Paesi poveri e le industrie di riciclaggio sono generalmente poco organizzate e disperse. D'altra parte, nelle economie industrializzate, la maggior parte dei veicoli viene ritirata prima di essere utilizzata al massimo. Anche se in queste aree si registrano tassi significativi di riciclaggio delle auto, la maggior parte dei flussi di materiali che ne derivano sono spesso di bassa qualità e vengono utilizzati in articoli e industrie di valore inferiore, come l'edilizia.

Esistono però opportunità di innovazione tecnica per affrontare questo problema e incrementare la qualità dei materiali riciclati, in particolare per i metalli e alcune plastiche²². In Europa, in base a quanto stabilito dalla direttiva sui veicoli a fine vita (End of Life Vehicles directive), il settore deve garantire che il 95% di ogni veicolo in termini di peso sia riutilizzato, riciclato o recuperato. I fabbricanti europei hanno colto l'opportunità di mostrare che tali livelli di recupero elevati possono essere raggiunti realizzando un profitto²³. Renault, per esempio, ha avviato nell'ambito del suo progetto ICARRE95 una collaborazione finalizzata ad accrescere il tasso di riciclo dei veicoli a fine utilizzo attraverso lo sviluppo

di strutture tecnologiche ed economiche per il riciclo dei materiali²⁴. A sua volta 1/3 dei veicoli Renault prodotti complessivamente in Europa proviene oggi da materiali riciclati.

In conclusione, la combinazione di CSR e CR è il vero motore verso la sostenibilità. Il fatto che i governi, le pubbliche istituzioni e organizzazioni a livello mondiale spingano dal 2000 anche su leggi, direttive e normative evidenzia che non è rimandabile uno sforzo integrato da parte di tutte le aziende ed in particolare le più grandi e con un “brand” di rilievo mondiale.

Nei prossimi capitoli focalizzeremo l’impianto normativo che governa, specialmente in Italia gli obblighi per le aziende nell’ambito della sostenibilità e a seguire gli indicatori non finanziari che ne sono parte integrante.

Note del capitolo:

1. Newcomb T. (2021). *Adidas, Allbirds Partner On Lowest-Carbon-Footprint Performance Sneaker Ever Created.*
2. Fondazione Symbiola, Comieco (2021). *L’Economia circolare in Italia per il Next Generation EU.*
3. Fondazione Symbiola, Comieco (2021). *L’Economia circolare in Italia per il Next Generation EU.*
4. Il Sole 24 Ore (2021). *Transizione energetica, Cingolani: basta demonizzare l’industria, va garantito il lavoro.*
5. Unione Europea (2021). *Be part of the New European Bauhaus – a creative and interdisciplinary movement in the making.*
6. Mastrobuoni T. (2021). *Francesca Bria, la “visionaria digitale” chiamata dall’UE per rendere le città sostenibili, belle e inclusive.*
7. De Ceglia V. (2021). *Il mercato globale dei green bond supererà i due trilioni di euro nel 2023 (La Repubblica).*
8. CDP (2021). *L’ambiente.*
9. Ministero dello Sviluppo Economico (2021). *Progetti di ricerca e sviluppo per l’economia circolare.*
10. Invitalia (2021). *Economia circolare.*
11. Invitalia (2021). *Economia circolare.*
12. Labiotech (2018). *How Big Is the Investment Gap Between Biotech and Digital? (Smaller than you think).*
13. Chang P. (2017). *Self Driving Cars and Their Environmental Impact.*
14. McKinsey & Company (2016). *Automotive Revolution – Perspective Towards 2030.*

15. Steel Market Development Institute (2019). *The Importance of the Production Phase in Vehicle Life Cycle GHG Emissions*.
16. Guynup S. (2017). *The Zero Waste Factory*.
17. Lacy P., Gissler A., Pearson M. (2016). *Automotive's Latest Model: Redefining Competitiveness Through the Circular Economy*.
18. Circle Economy, ABN AMRO (2016). *On the Road to the Circular Car*.
19. Manthey N. (2018). *All-Electric Car Market Share on the Rise Worldwide*.
20. PR Newswire (2017). *Fujitsu Forecasts Utilization Rates of Shared Cars to Surpass 50 Percent by 2030*.
21. ACEA (2018). *Environmental Impact of Car Production Strongly Reduced Over Last Decade*.
22. Allwood M. J. (2016). *A Bright Future for UK Steel*.
23. Heiskanen J. (2013). *A Look at the European Union's End-of-Life Vehicle Directive- Challenges of Treatment and Disposal in Finland*.
24. Business Europe (2017). *Renault's Closed-Loop Material Recycling Strategy*.

CAPITOLO 3 – Misurazione della sostenibilità: quadro normativo di riferimento e analisi degli standard internazionali

Il progressivo incremento dell'attenzione collettiva verso il modo di agire delle imprese e la loro capacità di generare impatti sulla società e sull'ambiente hanno prodotto importanti sviluppi anche sul piano normativo. Nasce così il concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa – RSI, definita dalla Commissione Europea come responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società.

La Responsabilità Sociale consiste in un impegno da parte delle aziende che, andando oltre il rispetto delle disposizioni legislative, mettono in atto *“un processo per integrare le questioni sociali, ambientali, etiche, i diritti umani e le sollecitazioni dei consumatori nelle loro operazioni commerciali e nella loro strategia di base in stretta collaborazione con i rispettivi interlocutori, con l'obiettivo di: fare tutto il possibile per creare valore condiviso tra proprietari/azionisti e gli altri soggetti interessati e la società in generale; identificare, prevenire e mitigare i loro possibili effetti avversi”*¹.

Pertanto, nella prospettiva europea, la responsabilità sociale d'impresa (RSI) si riferisce a un insieme di obblighi derivanti dall'estensione dei doveri fiduciari che un'azienda deve ai suoi stakeholder, al fine di promuovere la cooperazione per l'equa distribuzione del valore creato e il contenimento degli effetti negativi sugli stakeholder stessi.

In questo modo, il Bilancio Sociale si pone come strumento fondamentale per le imprese che vogliono gestire e controllare i propri impatti attraverso un sistema di rendicontazione che consenta loro di monitorare i propri progressi e di mostrare un comportamento socialmente consapevole.

Il Decreto Legislativo 254/2016, che recepisce la Direttiva Europea 2014/95/UE e richiede agli Enti di Interesse Pubblico di rendicontare le proprie performance ambientali e sociali, segna una svolta significativa nel panorama legislativo. Il provvedimento prevede che le imprese elencate nel D.Lgs. 39/2010 che sono soggette a specifiche tipologie di revisione legale dei conti per la loro visibilità e rilevanza economica, come le società quotate, le banche, le assicurazioni, gli intermediari finanziari, ecc. e che hanno più di 500 dipendenti e bilanci superiori a 20 milioni di euro o ricavi per almeno 40 milioni di euro, predispongano la dichiarazione non finanziaria, soggetta a verifica da parte di un soggetto abilitato alla revisione legale dei conti.

Il decreto stabilisce inoltre che anche altre imprese, come le PMI, che sono esenti dall'obbligo, possono presentare tale dichiarazione in forma volontaria e semplificata. In realtà, secondo le dichiarazioni delle imprese con meno di 250 dipendenti, possono essere considerate in conformità con la normativa senza soggiacere alle disposizioni sui controlli.

Oltre alla direttiva europea 2014/95/UE, una serie di forze esterne ha costantemente aumentato le aspettative delle imprese nei confronti di un funzionamento sostenibile.

L'accordo di New York del 2015, che ha portato alla definizione da parte dell'Assemblea Generale delle Nazioni Unite dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile e ha incluso 17 Obiettivi di

Sviluppo Sostenibile (SDGs) in un programma d'azione significativo con un totale di 169 obiettivi o traguardi, è senza dubbio la più importante delle iniziative principali.

Gli SDGs sono un riferimento valido per tutti. Pertanto, ogni nazione deve agire in base alle proprie capacità per contribuire alla loro realizzazione.

L'Agenda 2030 richiede a tutte le nazioni di adottare misure e realizzare progetti di miglioramento per raggiungere gli obiettivi in 15 anni. Questi 17 obiettivi fanno anche parte del Global Compact, il più grande sforzo globale di sostenibilità aziendale che funge anche da catalizzatore per i continui miglioramenti del settore privato necessari per raggiungere gli SDGs entro il 2030.

La proposta avanzata dal Parlamento europeo nell'aprile 2021, che renderebbe la divulgazione non finanziaria - attualmente richiesta solo per gli enti di interesse pubblico - di fatto obbligatoria per le PMI e le società non quotate in borsa, svolge un ruolo significativo nel processo di evoluzione legislativa in corso.

La nuova direttiva sulla rendicontazione di sostenibilità delle imprese, sviluppata come evoluzione della direttiva Barnier, prevede l'estensione dell'obbligo di rendicontazione non finanziaria a tutte le grandi imprese, a tutte le imprese quotate sui mercati regolamentati dell'UE (ad eccezione delle microimprese), alle grandi imprese con sede legale al di fuori dell'UE ma quotate sui mercati regolamentati dell'UE e alle filiali europee di imprese non europee.

La nuova direttiva mira a introdurre standard universali di rendicontazione, attualmente in fase di sviluppo da parte dell'European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) sulla falsariga di framework già consolidati come il GRI o l'IR, al fine di affrontare la mancanza di dati sull'impatto socio-ambientale delle attività aziendali e di standardizzare le caratteristiche qualitative e quantitative delle dichiarazioni di sostenibilità. D'altronde, gli aspetti legati alla quantità e alla qualità delle informazioni divulgate, legati al tipo di evidenza, al tono, all'orientamento temporale e alla leggibilità della divulgazione, risultano sempre più spesso, decisivi per orientare le decisioni di investimento e disinvestimento.

In particolare, secondo l'approccio cosiddetto della gestione delle impressioni², le aziende tendono a gestire la comunicazione allo scopo di migliorare l'immagine sul mercato, descrivendo in maniera favorevole l'andamento aziendale e selezionando le informazioni in grado di influenzare positivamente le decisioni degli investitori. Al contrario, invece, l'approccio dell'informazione incrementale contempla l'idea per cui fornire più informazioni significa ridurre le asimmetrie informative tra aziende e stakeholder che, dunque, si ritrovano ad assumere decisioni sulla base di un portfolio informativo più ampio³.

In questo modo, la CSRD cerca di migliorare la rendicontazione di sostenibilità utilizzando il potenziale del mercato unico europeo per accelerare la transizione verso un sistema economico e finanziario pienamente sostenibile e inclusivo. Il programma di riforma prevede, in primo luogo, l'inserimento dell'informativa non finanziaria nel bilancio annuale, l'obbligo di certificazione per la

rendicontazione di sostenibilità e una migliore accessibilità delle informazioni. In termini di ambito di applicazione, l'obbligo di divulgazione dovrebbe applicarsi a tutte le grandi imprese e a tutte le aziende quotate nelle borse valori regolamentate dall'UE, ad eccezione delle microimprese quotate in borsa.

Questi elementi ricostruiscono una teoria che vede la sostenibilità come la chiave della capacità di un'impresa di aggiungere valore nel tempo attraverso una gestione ponderata degli asset intangibili, che tornano a essere considerati la linfa vitale dell'organizzazione dell'impresa.

La nuova direttiva rende più esplicita l'idea della doppia materialità, affermando che le imprese devono divulgare informazioni sia a proprio vantaggio (dall'esterno verso l'interno) sia a vantaggio dei clienti e dell'ambiente (dall'interno verso l'esterno).

L'approccio del dualismo prende in considerazione due parametri: la materialità degli effetti e la materialità finanziaria. Quest'ultima riguarda l'impatto di potenziali rischi ambientali e sociali sull'azienda che potrebbero avere anche ripercussioni finanziarie e influenzare le decisioni strategiche di governance, mentre la prima si concentra sugli impatti delle attività dell'organizzazione sul contesto sociale e ambientale esterno;

- vengono introdotti nuovi requisiti di informazione su: strategia e obiettivi ESG; ruolo del Consiglio di Amministrazione e del Management (con un focus su politiche di parità di genere implementate) nelle decisioni che riguardano la sostenibilità; principali impatti negativi (i c.d. Principles of Adverse Impacts) legati all'azienda e alla sua catena di valore e modalità di identificazione di tali informazioni;

- le informazioni riportate dovranno essere qualitative e quantitative, retrospettive e prospettive (forward looking), e dovranno coprire orizzonti temporali di breve e medio-lungo termine. Non più Bilanci di Sostenibilità improntati allo story telling e alla consuntivazione delle attività intraprese in ottica ESG, dunque, ma più orientati ad una rendicontazione integrata e prospettica;

- infine, le imprese dovranno ottenere una garanzia limitata sul loro reporting di sostenibilità da parte di un revisore legale dei conti (la garanzia limitata riguarda la conformità del reporting agli standard di comunicazione europei e assicura la validità e la correttezza del processo svolto dall'impresa per identificare le informazioni riportate).

La Commissione europea ha affidato all'European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) la creazione di questi standard, chiedendo che siano in linea con gli obiettivi del Green Deal europeo e con l'attuale sistema giuridico della regione (il regolamento sulla tassonomia e il regolamento sulla divulgazione della finanza sostenibile). Entro la fine del 2022, la Commissione dovrà approvare una prima serie di requisiti di rendicontazione ed entro la fine del 2023, al più tardi, una seconda serie.

	Attuale direttiva Europea 2014/95/EU	Corporate Sustainability Reporting Directive
Quando sarà applicata la norma?	2018	2023 (per le PMI nel 2026) •Il primo set di standard sarà obbligatorio dal 2023 (con bozza pubblicata entro il 2022) •Il secondo set di standard sarà disponibile dal 2024
Chi sarà il soggetto alla norma?	Enti di interesse pubblico (EIP) >500 dipendenti. Tra cui: società quotate, nonché banche e assicurazioni	Tutte le organizzazioni di grandi dimensioni, ovvero •>250 dipendenti e/o •>40 milioni di turnover e/o •>20 milioni di asset totali
Qual è il perimetro di rendicontazione?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Protezione ambientale ✓ Responsabilità sociale e trattamento dei dipendenti ✓ Rispetto dei diritti umani ✓ Anticorruzione ✓ Diversità 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Concetto di doppia materialità: rischi di sostenibilità e impatto ✓ Processo di selezione manageriale dei temi per gli stakeholder ✓ Informazioni impostate in un'ottica «forward-looking», inclusi target e progressi futuri ✓ Informazioni intangibili aumentano (capitale, sociale, umano e intellettuale) ✓ Reporting in linea con SFDR e Tassonomia
È obbligatorio avere l'assurance da un ente terzo?	NO	SI •Integrazione nel Report dell'Audit •Includere il processo tassonomico utilizzato per identificare le informazioni chiave
Dove dovrà essere fatta la rendicontazione?	Incluso nel Report Annuale	Incluso nel Report di gestione della società
In che formato dovrà essere pubblicato il report?	Online o PDF	Da inviare in formato elettronico (XHTML o seguendo l'ESEF - European Single Electronic Format)

La pratica della divulgazione non finanziaria da parte delle imprese ha subito un'evoluzione significativa, passando da una fase iniziale incentrata principalmente su forme di divulgazione volontaria, lasciate alla libera iniziativa delle imprese sia in termini di quantità che di qualità delle informazioni divulgate, all'adozione di veri e propri standard che supportano le imprese nelle loro iniziative di rendicontazione.

I modelli di rating della sostenibilità e i modelli di accountability della sostenibilità sono le due principali categorie di modelli di misurazione della sostenibilità oggi utilizzati. Entrambe le categorie includono linee guida per la rendicontazione delle imprese e le loro differenze principali risiedono nella facilità con cui i modelli possono essere confrontati.

I modelli di rating forniscono un punteggio finale attribuito a ciascuna organizzazione in base alle sue caratteristiche e prestazioni in termini di sostenibilità, mediante un processo di individuazione e pesatura dei diversi ambiti di valutazione. Tale punteggio è utile per un confronto con altre imprese che hanno adottato lo stesso modello.

Il rating ESG o rating di sostenibilità è “un giudizio sintetico che certifica la solidità di un emittente, di un titolo o di un fondo dal punto di vista delle performance ambientali, sociali e di governance”³. Esso è affidato a centri di ricerca specializzati nella raccolta ed elaborazione di informazioni, dati sul comportamento ambientale, sociale, di governance ed etico delle imprese, le cosiddette agenzie di rating ESG.

Le valutazioni effettuate dalle agenzie di rating ESG si basano su aspetti quali la riduzione delle emissioni di CO₂, l'efficienza energetica, lo standard del luogo di lavoro, le relazioni sindacali, il rispetto dei diritti umani, la presenza di amministratori indipendenti, l'adozione di politiche di diversità etnica o di genere nella composizione degli organi societari e la retribuzione del management in base al raggiungimento di obiettivi sostenibili.

In particolare, il rating ambientale consente alle imprese, mediante il giudizio sintetico, di individuare la loro posizione sul mercato per confrontarsi con le altre imprese che operano nel medesimo settore e comparare le migliori soluzioni ambientali, nonché di raffrontare negli anni i giudizi sintetici per individuare nuove migliorie⁴.

La lettera "E" prende in considerazione specificamente l'ambiente, tenendo conto di aspetti quali: cambiamenti climatici, risorse naturali, inquinamento e rifiuti e opportunità ambientali.

Le considerazioni sociali, tra cui il capitale umano, l'accessibilità dei prodotti, l'opposizione degli stakeholder e le opportunità sociali, sono incluse nella lettera "S".

La componente di governance "G" considera: Comportamento aziendale; governance aziendale. Tutte le agenzie di rating seguono una metodologia simile per arrivare al rating finale. Le fasi principali sono:

- Raccolta delle informazioni (bilanci, CRS reporting, interviste, questionari);
- Verifica dei dati raccolti;
- Analisi delle informazioni;
- Assegnazione di un valore ai dati quantitativi;
- Valutazione dei dati qualitativi e successiva assegnazione di un valore;
- Assegnazione del giudizio finale sintetico tra dati qualitativi e dati quantitativi per il conseguente confronto con gli altri soggetti operanti nello stesso settore.

Il processo di raccolta dei dati è essenziale per svolgere correttamente i principali processi di rating ed è una variabile chiave, poiché i dati ottenuti possono avere un grande impatto sui risultati del processo. Le aziende sono le principali fonti di informazioni ambientali e possono sorgere problemi a causa delle diverse categorie dimensionali di queste ultime.

Per far fronte a queste problematiche, le agenzie di rating hanno ampliato la ricerca per la raccolta dei dati e l'analisi del rischio ESG utilizzando ulteriori fonti informative, tra cui visite aziendali, interviste a esperti del settore, consultazione di studi geologici e idrogeologici locali, dati ISTAT e benchmark settoriali e territoriali.

Il modello MSCI è un'illustrazione di un modello di classificazione dei fattori ESG. Alle aziende che lo utilizzano viene assegnato un voto finale (noto come IAS, o Industry-Adjusted Score), indicato su una scala da "AAA" a "CCC".

Il metodo della media ponderata viene utilizzato in un processo a più fasi per determinare il risultato finale. Nello specifico, a differenza dei domini Ambientale e Sociale, che richiedono che i pesi dei settori chiave siano stabiliti per ogni settore nell'ambito del GICS (Global Industry Classification Standard), il dominio Governance richiede che i pesi siano stabiliti a livello di pilastro piuttosto che a livello di settore chiave. Ne derivano punteggi diversi: quelli per le aree E e S sono determinati con un metodo deduttivo, mentre quelli per l'area G sono calcolati con una media ponderata dei punteggi settoriali. La media ponderata dei punteggi acquisiti nei settori E, S e G, normalizzata in base agli intervalli di punteggio stabiliti dai valori di riferimento nei gruppi di pari, produce il punteggio IAS finale.

I modelli di accountability, invece, riportano le performance di sostenibilità di un'azienda senza l'utilizzo di sistemi di punteggio.

Impediscono il confronto tra diverse organizzazioni perché non offrono un punteggio finale. Se un'azienda decide di confrontare le proprie performance di sostenibilità raccolte in diversi periodi di tempo, l'unico confronto possibile è all'interno della stessa organizzazione.

La definizione di "accountability" è "la capacità di rendere conto", quindi un alto livello di accountability significa che un'azienda è in grado di rispettare i propri obblighi e di articolare in modo aperto e credibile come le sue strategie, politiche e operazioni influenzano l'ambiente economico e sociale in cui opera.

Il modello della Global Reporting Initiative (GRI), il modello principale scelto dalle aziende interessate a rendicontare il proprio livello di sostenibilità, è un esempio di modello di accountability.

Gli standard del GRI sono suddivisi in 35 Top Specific Standards, che riguardano le componenti ambientali, economiche e sociali, e tre Universal Standards, rilevanti per qualsiasi organizzazione.

Gli standard generali sono il GRI 102, utile per riportare informazioni sull'organizzazione e sulla sua rendicontazione, il GRI 103, che spiega la gestione delle attività con maggiore impatto sugli stakeholder, e il GRI 101, che introduce i dieci principi fondamentali del modello e ne spiega il funzionamento.

Gli standard di settore, invece, includono il GRI 200, che riguarda la dimensione economica e finanziaria dell'azienda, il GRI 300, che riguarda l'aspetto ambientale dell'azienda, e il GRI 400, che riguarda l'aspetto sociale dell'azienda. I criteri, in generale, non includono un sistema di rating, ma fungono da guida utile per le organizzazioni per valutare specifiche aree della loro performance legate alla sostenibilità.

Anche il Global Compact, proposto per la prima volta dalle Nazioni Unite nel 1999 e poi lanciato ufficialmente nel 2000, è stato nel tempo un modello di responsabilità spesso adottato. Un insieme di principi fondamentali relativi ai diritti umani, agli standard di lavoro, alla tutela dell'ambiente e alla lotta alla corruzione devono essere condivisi, supportati e sostenuti dalle organizzazioni aderenti

al modello. Il fatto che un'organizzazione sia profit o non profit influisce sul processo di rendicontazione della sostenibilità.

Attraverso la Communication on Progress (COP), un documento progettato per informare gli stakeholder sulle attività svolte e sui risultati ottenuti in un determinato periodo di tempo, le imprese sono tenute a riferire sulle strategie e sulle politiche seguite per sostenere lo sviluppo sostenibile.

La comunicazione annuale deve essere redatta, distribuita agli stakeholder dell'azienda e poi caricata sul sito web del Global Compact.

Se invece l'organizzazione aderente è un ente no-profit, allora è tenuta alla redazione della Communication on Engagement (COE), uno strumento mediante il quale poter esprimere in maniera trasparente il proprio impegno e dare prova dei progressi nell'implementazione dei Dieci Principi del Global Compact.

Una COE include alcuni elementi fondamentali quali la dichiarazione del Direttore generale (o figura equivalente), la descrizione delle azioni concrete e la misurazione dei risultati⁵.

Le deviazioni standard potrebbero anche derivare dalle caratteristiche uniche delle diverse agenzie di rating. Oggi esistono diverse organizzazioni che valutano il livello di sostenibilità aziendale e tutte utilizzano tecniche di valutazione diverse.

Le distinzioni principali che notiamo sono due. La prima è il modo in cui l'agenzia di rating conduce la sua analisi. Ad esempio, mentre ISS (Institutional Shareholder Services), MSCI (Morgan Stanley Capital International), Sustainalytics e RobecoSAM utilizzano sia algoritmi che analisti di fattori ESG per creare le loro misurazioni, Bloomberg, Thomson Reuters e CDP (Carbon Disclosure Project) utilizzano solo le autovalutazioni delle aziende.

Il secondo fattore è il numero di organizzazioni già analizzate. Per la maggior parte delle agenzie, il numero oscilla in un range compreso tra 8.000 (S&P, Standard & Poor) e più di 14.000 (MSCI)⁶. Inoltre, le agenzie possono essere state attive nel mercato ESG per differenti lassi di tempo e appartenere a diversi gruppi.

L'elemento di soggettività insito nella misurazione è un altro fattore che incide sul grado di differenziazione dei rating ESG. In realtà, i vari fattori che influenzano la determinazione del rating finale sono spesso difficili da quantificare e dipendono dai gusti e dal giudizio del valutatore. Inoltre, bisogna tenere conto del fatto che le statistiche ESG si basano principalmente sull'autovalutazione di un'azienda e non sono né obbligatorie né standardizzate.

La tecnica di valutazione è un'altra area in cui si riscontrano differenze. Ad esempio, i rapporti di rating MSCI sono difficili da confrontare con quelli di altri modelli e rendono difficile trarre conclusioni definitive, mentre ISS è molto trasparente nella descrizione e nella ponderazione. Anche la durata del processo di valutazione è un elemento variabile: può andare da 6 a 12 settimane, a seconda del fornitore.

Dalle molteplici differenze di cui sopra deriva la problematica particolarmente importante: quella della confrontabilità tra modelli. Di fatti, l'assenza di uno standard universale condiviso che consenta di confrontare le diverse valutazioni e preveda criteri di misurazione e classificazione comuni e riconosciuti, limita la credibilità e potenzialità del rating⁵.

Poiché non esistono criteri di selezione stabiliti e comunemente accettati per questi obiettivi, trovare le valutazioni più affidabili e appropriate per l'organizzazione che intende utilizzarle è un'altra questione fondamentale a questo proposito.

Ci sono anche altri aspetti dell'affinità che riteniamo necessario sottolineare alla luce delle potenziali discrepanze che possono emergere quando si confrontano gli standard.

In particolare, le fasi fondamentali del processo di rendicontazione della sostenibilità sono coerenti tra i vari modelli. Il processo di rendicontazione della sostenibilità è utile per stabilire una connessione tra le prestazioni di un'organizzazione e i suoi impatti a vari livelli. Il risultato finale è un rapporto che può attestare l'interdipendenza dei vari fattori ambientali, economici e sociali da una prospettiva globale e sistemica e fornire dettagli sui principi, le strategie e le politiche utilizzate per gestire questi fattori. Il processo di rendicontazione si articola in diverse fasi fondamentali.

Affinché la creazione di un bilancio di sostenibilità sia fondamentale per uno sviluppo a lungo termine che coniughi l'aspetto produttivo dell'azienda con quello del rispetto dell'ambiente, della società e dei principi etici, il top management deve innanzitutto definire il proprio impegno per la sostenibilità e comunicarlo a tutta l'organizzazione.

L'analisi di materialità, che determina i temi di sostenibilità essenziali per l'organizzazione e i suoi stakeholder e che costituisce la seconda parte, sarà il fulcro del rapporto. In base all'incidenza che ciascun tema avrà sul business plan dell'azienda, esso viene classificato in base all'importanza. Vengono quindi definiti i KPI (Key Performance metrics), ovvero le metriche utili a misurare le prestazioni ambientali, economiche e sociali. A questo proposito, le aziende possono scegliere tra un'ampia gamma di standard di rendicontazione prodotti da diversi modelli di valutazione della sostenibilità.

Seguono la raccolta dei dati, la loro verifica e la loro validazione interna. Vengono poi delineati gli obiettivi del piano di miglioramento dell'azienda, che in genere sono stabiliti per un anno.

Il rapporto di sostenibilità è il risultato finale di ogni metodologia di valutazione dei criteri ESG.

Questo documento è utile per fornire un quadro completo e dettagliato delle variabili e delle metriche analizzate, nonché una valutazione finale del livello di sostenibilità dell'organizzazione.

Può anche essere valido per ricevere riconoscimenti e premi: per esempio, le organizzazioni possono essere idonee a ricevere il titolo di "Organizzazione responsabile GIF" se i fattori ESG sono valutati utilizzando il modello GIF (Get It Fair), come parte di una procedura che utilizza una metrica quantitativa e un sistema di due diligence.

Con l'aiuto di questo accreditamento, le aziende possono migliorare la loro reputazione presso i principali interlocutori e collegare il loro reporting di sostenibilità aziendale con le leggi e le direttive europee pertinenti. Le grandi imprese sono tenute a pubblicare informazioni relative al loro impatto sull'ambiente, sull'economia e sul contesto sociale ai sensi della Direttiva 2014/95/UE, nota anche come Direttiva sulla rendicontazione non finanziaria. Queste informazioni includono informazioni sulla gestione del personale, sulla diversità negli organi aziendali (per genere, età e background educativo), sul rispetto dei diritti umani e sulla lotta alla corruzione e alla concussione. La pubblicazione di tali dati consente all'azienda di ottenere due ordini di vantaggi.

Da un lato, ci sono vantaggi per l'organizzazione nel suo complesso, come una maggiore efficienza, l'opportunità di confrontare le prestazioni di sostenibilità con le leggi e gli standard, e la creazione di strategie e politiche a lungo termine più forti. Dall'altro lato, vi sono vantaggi esterni all'azienda, come la riduzione degli effetti negativi sull'ambiente, sull'economia e sulla società e il miglioramento della riconoscibilità del marchio.

Le organizzazioni cercano di utilizzare standard di rendicontazione della sostenibilità condivisi in modo da fornire agli stakeholders informazioni comparabili con quelle di altre imprese nell'ottica della massima trasparenza delle proprie strategie e politiche in questi ambiti⁹.

Il futuro della rendicontazione sostenibile dipende infatti, dalla capacità che avranno le agenzie di rating di standardizzare gli indicatori e le metodologie di valutazione, in modo tale da creare un modello quasi univoco adottabile dalla maggioranza delle imprese e che permetta il confronto, da sempre motore dell'innovazione.

Note del capitolo:

1. Commission.europa.eu
2. Hooghiemstra R. (2000). *Corporate communication and impression management new perspectives why companies engage in corporate social reporting*.
3. Merkl-Davis D. M., Brennan N. M. (2007). *Discretionary disclosure strategies in corporate narratives: incremental information or impression management?*
4. Carrington D. (2019). *Public concern over environment reaches record high in the UK*.
5. Ellen MacArthur Foundation (2017). *GEM China: conserving materials for the for the next mobility revolution*.
6. Global Compact Network Italia
7. Schomberg R. V. (2012). *Prospects for technology assessment in a framework of responsible research and innovation*.

8. Owen R. (2020). *Responsible research and innovation: from science in society to science for society, with society.*
9. Meissner D. (2019). *Integrating professional and academic knowledge: the link between researchers skills and innovation culture.*

CAPITOLO 4 – Dichiarazione non finanziaria, matrice di sostenibilità e indicatori: best practices italiane

Le aziende devono adottare una struttura operativa e organizzativa in grado di sostenere la crescita del business, migliorare il vantaggio competitivo e aumentare la quota di mercato, trovando al contempo il giusto equilibrio con le preoccupazioni socio-ambientali legate all'attività imprenditoriale, al fine di creare un ambiente aziendale innovativo e sostenibile.

Infatti, l'innovazione viene sempre più utilizzata per perseguire e realizzare obiettivi di sviluppo sostenibile, al fine di soddisfare le esigenze del presente senza compromettere quelle del futuro. Ciò avviene attraverso un'allocazione strategica delle risorse per garantire che l'azione economica sia fattibile e che gli investimenti producano un ritorno.

L'idea di sviluppo sostenibile, inizialmente ancorata a un'accezione più strettamente ecologica, si è ampliata fino a comprendere una dimensione economica (capacità di generare reddito), una dimensione ambientale (uso responsabile delle risorse) e una dimensione sociale (tutela della salute e della giustizia sociale), che ha portato a nuove riflessioni sull'adozione di modelli in grado di governare il rapporto tra uomo e natura. Il 25 settembre 2015, infatti, gli Stati membri delle Nazioni Unite hanno approvato l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, che delinea i 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) con l'intento di mobilitare tutti gli attori nazionali e internazionali per il raggiungimento di tre obiettivi globali: porre fine alla povertà estrema; affrontare le disuguaglianze e le ingiustizie; porre rimedio al cambiamento climatico.

Le imprese sono invitate a "impiegare la loro creatività e innovazione per trovare una soluzione alle sfide dello sviluppo sostenibile", come dichiarato nell'Agenda 2030, tenendo conto che "l'attività imprenditoriale privata, gli investimenti e l'innovazione sono i principali motori della produttività, della crescita economica inclusiva e della creazione di posti di lavoro".

Quando l'innovazione migliora le prestazioni di un'azienda in termini di fattori ambientali, sociali ed economici, si dice che è sostenibile.

Le aziende che seguono percorsi di innovazione sostenibile adottano un modo di pensare che dà priorità ai risultati a lungo termine ed è giustificato dall'allineamento dei requisiti della comunità, delle procedure operative, dello sviluppo di nuovi prodotti e delle preoccupazioni degli stakeholder nell'ambito dell'azione aziendale. Le interazioni di un'azienda con i suoi stakeholder hanno un impatto sulla sua gestione e, a loro volta, sono influenzate dal suo comportamento. Questo è ciò che si intende per creazione di valore sostenibile, che integra forme di valore economico, ambientale e sociale.

Adottando una prospettiva più ampia e a lungo termine, le aziende leader sono in grado di trasformare queste interazioni da transazionali a partnership durature e basate sulla fiducia con importanti stakeholder interni ed esterni. In altre parole, la portata della creazione di valore sostenibile dovrebbe andare oltre le semplici transazioni economiche per includere le relazioni, le interazioni e gli scambi con gli stakeholder che possono essere catturati nei flussi di valore.

Per determinare se c'è "allineamento" (o "disallineamento") e per individuare le potenziali aree di miglioramento, l'analisi delle priorità, nota anche come "Analisi di Materialità", consente di identificare e valutare i temi prioritari per gli stakeholder, ponderati in base alla loro rilevanza, e di confrontarli con la strategia industriale.

I principi guida dell'accountability - trasparenza, responsabilità e conformità normativa - dimostrano con orgoglio la relazione tra la CSR aziendale e la capacità di comunicare in modo completo e trasparente l'impegno sociale all'enorme platea di stakeholder e azionisti, fornendo agli interlocutori una comprensione del processo di cambiamento organizzativo che contribuisce alla definizione di azioni e processi sempre più efficaci nel mondo reale.

Detto questo, il bilancio di sostenibilità, che viene variamente indicato come rendicontazione non finanziaria, definisce il quadro dei valori che motivano l'attività aziendale e descrive il modello di governance strategica che viene eseguito e pianificato per raggiungere la sostenibilità nel lungo periodo. Il rapporto di sostenibilità non ha quindi uno scopo puramente utilitaristico, in quanto aiuta le imprese nei processi di misurazione e valutazione delle performance non finanziarie. Fornisce inoltre assistenza nella definizione e nella gestione degli obiettivi di sostenibilità attraverso l'utilizzo di specifici indicatori di performance che consentono un monitoraggio continuo del successo delle iniziative aziendali intraprese e aprono la strada a riflessioni programmatiche sul futuro.

Secondo la definizione offerta dal GRI, il report di sostenibilità è “... *a report published by a company or organization about the economic, environmental and social impacts caused by its everyday activities. A sustainability report also presents the organization's values and governance model and demonstrates the link between its strategy and its commitment to a sustainable global economy...*”.

In relazione al grado di interazione tra gli aspetti sociali, ambientali ed economici coinvolti nell'attività, è il documento che raccoglie informazioni sulla performance dell'azienda e sulle ripercussioni, positive o negative, ad essa associate. Il bilancio di sostenibilità assume quindi la forma di un vero e proprio documento di gestione, che riflette il potenziale quadro di applicabilità dei principi, delle azioni e delle politiche aziendali finalizzate al raggiungimento dello sviluppo sostenibile. Il rapporto di sostenibilità si basa in realtà su principi e tecnologie di gestione aziendale che sono stati utilizzati in un contesto più ampio, intricato e altamente dinamico.

4.1 – Best Practices

Di seguito si vuole esporre una serie casi di successo e best practice tra le aziende nazionali di applicazione della circular economy e rendicontazione ESG.

ENEL

Un'impresa italiana che ha precorso i tempi nell'integrazione della circularity by design è **Enel**; non a caso prevede nella propria organizzazione, nelle diverse unità di business, figure dedicate espressamente alla transizione circolare.

Un fattore fondamentale di ogni iniziativa circolare è la misurazione dei risultati, ed Enel l'ha riconosciuto attraverso lo sviluppo del Modello CirculAbility¹, che restituisce un unico indice di circolarità basato su due componenti: circolarità di flusso, che dipende dalla gestione degli input e degli output, e circolarità di utilizzo. Un'altra iniziativa interna è Futur-e, che prevede la riqualificazione di 23 centrali termoelettriche e un'area ex mineraria. Il riconoscimento del progetto come best practice da parte del World Business Council for Sustainable Development² è stata un'ulteriore dimostrazione dell'ottimo profilo di Enel a livello internazionale, confermato anche dalla sua appartenenza al Network Circular Economy 100³ creato dalla Ellen MacArthur Foundation.

Nel suo viaggio verso la circolarità, Enel adotta una prospettiva ecosistemica. Se da un lato è attualmente al lavoro con la complessa rete dei suoi fornitori per arrivare alla tracciatura di tutti i materiali in ingresso e in uscita, in un'ottica di approvvigionamento circolare, dall'altro tramite Enel X offre soluzioni innovative per accelerare la transizione circolare di edifici, imprese e città, dalla ricarica di veicoli elettrici, all'illuminazione pubblica efficiente. Mette inoltre a disposizione di aziende e istituzioni il Circular Economy Report⁴, uno strumento concreto che le aiuta a misurare e incrementare il loro stesso grado di circolarità.

Lo sforzo di ENEL in merito alla rendicontazione e all'utilizzo dei criteri ESG è veramente rilevante. Il bilancio di sostenibilità del 2021 (Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario redatta ai sensi del D. Lgs. 254/16_Esercizio 2021 si presenta con 499 pagine. È "illuminante" anche la visione che comunica: "Open power for a brighter future. We empower sustainable progress". Enel si avvale nella rendicontazione delle seguenti collaborazioni: 1. CSR Europe; 2. Sustainable Energy for all; 3. WBCSD; 4. GRI Community Member; 5. Value Reporting Foundation; 6. ESMT Berlin; TNFD (Taskforce on Nature-related Financial Disclosure).

Gli impegni e i risultati ambientali, sociali e di governance (ESG) di Enel sono illustrati nel Rapporto di sostenibilità, che tiene conto anche delle aspettative dei suoi stakeholder. La sezione Il nostro progresso sostenibile, che presenta l'azienda nel suo complesso, il suo modello di business e gli indicatori chiave di performance, il contesto ESG in cui opera, le priorità di azione (definite "analisi di materialità") e gli obiettivi primari del Piano di sostenibilità 2022-2024, la governance e l'organizzazione della sostenibilità, il ruolo della finanza sostenibile e il posizionamento dell'azienda, segue il messaggio dell'Amministratore Delegato e Presidente agli stakeholder.

La sezione "Le nostre prestazioni", con una vista per argomento, illustra i risultati e le ambizioni del Piano di sostenibilità, nonché gli elementi fondamentali del suo approccio sostenibile, i cosiddetti acceleratori di crescita. Il "cruscotto della sostenibilità", che riassume gli impegni principali, i loro progressi e il loro contributo agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) delle Nazioni Unite, viene utilizzato per presentare ogni argomento. L'appendice finale riporta: (i) i criteri di redazione del bilancio; (ii) i principali indicatori quantitativi relativi alle performance di sostenibilità (cosiddetto "Sustainability

Statement”); (iii) i Content Index che forniscono chiavi di lettura semplificate in relazione a GRI, SASB, TCFD, WEF e diritti umani; (iv) il Prospetto della proporzione delle attività considerate ecosostenibili.

Il Bilancio di Sostenibilità di Enel è stato predisposto in conformità agli standard di rendicontazione “Sustainability Reporting Standards” definiti dal GRI nel 2016 – secondo l’opzione Core.

Il processo di definizione dei contenuti è basato sui principi di rilevanza (o “materialità”), inclusività degli stakeholder, contesto di sostenibilità e completezza dei dati e delle informazioni; Enel riporta sinteticamente le informazioni relative alle proprie performance in specifici paragrafi (si veda il capitolo “Il nostro progresso sostenibile” e il capitolo “Le nostre performance”) del Bilancio di Sostenibilità. Questi capitoli discutono anche gli obiettivi e i progressi compiuti verso il raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs), con l'intento di fornire una divulgazione esaustiva di tutti i fatti rilevanti del periodo di rendicontazione e proiezioni accurate per il futuro.

Il peso dei diversi temi negli obiettivi e nei piani del Gruppo e la loro importanza per gli stakeholder, valutati attraverso un processo disciplinato di analisi delle priorità, sono stati utilizzati per decidere in che misura affrontarli nel rendiconto.

A conferma della crescente attenzione di Enel per la comunicazione, la trasparenza e la rilevanza informativa verso gli Stakeholder il bilancio di sostenibilità 2022 arriva a contare 593 pagine, quasi cento pagine in più rispetto all’anno precedente.

Interessante anche la presa di posizione in merito all’impegno di ENEL per l’introduzione della Tassonomia Europea. E per finire il Sustainability-Linked Financing Report di nostro particolare interesse perché integra l’aspetto finanziario con la performance di sostenibilità di ENEL.

Si evince da entrambi i bilanci 2021 e 2022 come la sostenibilità e l’impegno di Enel non siano finalizzati esclusivamente a rispondere a quanto previsto dalle norme o ad aspetto puramente di immagine ma proprio dalla sezione sui titoli obbligazionari “Sustainability linked” emerge chiaramente che questo impegno produce una migliore capacità di approvvigionamento finanziario per aziende primarie come Enel.

Riprendendo l’impegno di divulgazione che Enel si è assunta è di assoluto interesse l’approccio di Enel X a diffondere il report di sostenibilità con il quale si propone come consulente. Enel X supporta le aziende nella redazione del report di sostenibilità in conformità con le più recenti linee guida internazionali GRI (Global Reporting Initiative), al fine di rendicontare e comunicare obiettivi, performance e attività relative alle tre dimensioni della sostenibilità: ambientale, sociale ed economica. La rendicontazione non finanziaria sta diventando sempre più importante. Per le aziende sarà sempre più importante divulgare le proprie performance di sostenibilità, non solo in risposta alle nuove normative, ma anche perché il mercato e gli altri stakeholder lo richiedono. Quattro aree di impegno:

Storytelling - L'integrazione nel report dei fattori di sostenibilità economica, sociale e ambientale permette di trasmettere l'impegno per lo sviluppo sostenibile; essere più competitivi nel

campo della sostenibilità significa essere più trasparenti e credibili nei confronti di clienti, banche e investitori;

Pianificazione - Le imprese quotate con più di 500 dipendenti sono già tenute a presentare il report. Oltre i 250 dipendenti, l'obbligo è previsto a partire dal 2024;

Riduzione dei rischi - Rendicontare e misurare le proprie performance ESG permette di minimizzare i rischi reputazionali.

Enel X assiste le imprese nella fase di analisi e identificazione della materialità, che ha lo scopo di identificare e dare priorità a un breve elenco di problemi ambientali, sociali e di governance significativi, importanti sia da una prospettiva interna che esterna, tenendo conto degli interessi di tutte le parti interessate.

Per ben rappresentare la visione di Enel in merito alla sostenibilità riportiamo l'intervento di Michele Crisostomo, Presidente del Consiglio di Amministrazione e del Comitato per la Corporate Governance e la Sostenibilità di Enel, in un suo intervento presso Oxford Business Law nel 2021: <<Come affermato da Larry Fink, Ceo di BlackRock nella sua ultima lettera: "Da gennaio a novembre 2020, gli investitori in fondi comuni di investimento ed ETF hanno investito 288 miliardi di dollari a livello globale in asset sostenibili, un aumento del 96% rispetto all'intero 2019" dato che le società sostenibili forniscono migliori rendimenti aggiustati per il rischio agli investitori; inoltre, la transizione globale verso un'economia sostenibile net zero rappresenta una grande opportunità di investimento. In effetti, come notato da State Street, l'epidemia di Covid ha dimostrato che "le società con forti caratteristiche ESG hanno registrato rendimenti azionari meno negativi durante il crollo del mercato".

Enel, ha recentemente pubblicato una suite di indicatori chiave di performance, obiettivi e principi – ispirati ai principi ICMA e LMA – che supportano il Gruppo nell'integrazione sostenibilità in tutti i suoi strumenti di finanziamento, a cominciare dai green bond e per arrivare agli SDGs linked bond che sono legati agli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite. Selezionando KPI specifici e misurabili, come le emissioni di gas serra (misurate in grammi di CO2 per kWh) o il rapporto tra la capacità installata di energia rinnovabile e la capacità installata totale), rendicontandoli periodicamente ed emettendo obbligazioni i cui termini prevedono un aumento del tasso di interesse se l'azienda non li soddisfa, Enel ha sperimentato un modo concreto per misurare il miglioramento della sostenibilità dell'azienda e per cogliere il valore associato alla sostenibilità.

In sintesi, sebbene l'ambito di applicazione dei criteri ESG e gli obblighi di trasparenza associati siano ampi e complessi, e sebbene il quadro di rendicontazione debba ancora essere completamente sviluppato, ci sono già state iniziative pubbliche e private di valore volte a ottenere informazioni comparabili e affidabili.

A2A

Una grande multi-utility come **A2A** si è data, invece, - nell'ambito del proprio piano strategico 2020-2030 *Life is our duty* - una serie di obiettivi rilevanti sulla transizione circolare. Obiettivi focalizzati su tre assi: accelerare il recupero di materia, rafforzare il recupero energetico e ridurre gli sprechi. In concreto quindi incrementando il tasso di raccolta differenziata dei rifiuti urbani, la quantità di rifiuti avviati al recupero sia di materia - sia energetico, oltre a “ridurre i consumi idrici e il consumo di acqua nei processi di captazione e distribuzione, diminuire la dispersione idrica e migliorare la qualità delle acque restituita all'ambiente”⁵.

Nel 2022, Standard Ethics (SE) ha alzato il Corporate Rating di A2A a “EE+” rispetto al precedente “EE”. L’agenzia di rating londinese ha quindi valutato il livello di compliance ai framework di sostenibilità della multiutility italiana molto forte e A2A è ora l’azienda italiana con il rating più alto nel settore di riferimento. (fonte: ESG news). SE misura, infatti, il livello di sostenibilità di un’azienda (su sollecitazione della stessa) o di una nazione attraverso il suo allineamento con le strategie e le indicazioni internazionali definite dall’UE, dall’ONU e dall’OCSE. La misurazione prevede una classificazione su nove gradi, che parte da EEE, per scendere fino a F.

EEE	EEE-	EE+	EE	EE-	E+	E	E-	F
	Excellent	Very Strong	Strong	Adequate	Low	Very Low	Unsatisfactory	
Sustainable					Not Fully Sustainable		Not Sustainable	

L'adozione del reporting ESG (Environmental, Social, and Governance) da parte di A2A è conforme alle best practice internazionali e le questioni di sostenibilità sono costantemente affrontate attraverso politiche aziendali che vengono riviste in base alle raccomandazioni delle principali istituzioni internazionali. L'organizzazione londinese ha inoltre sottolineato come A2A abbia incluso temi come la diversità e la parità di genere.

“Questo risultato è stato raggiunto grazie a una strategia industriale e culturale del gruppo basata sulla sostenibilità” ha commentato Renato Mazzoncini, amministratore delegato di A2A, “con l’aggiornamento del piano industriale, presentato all’inizio di quest’anno, abbiamo impresso un’ulteriore spinta alle tematiche ESG ponendo le basi per raggiungere l’azzeramento delle nostre emissioni dirette e indirette entro il 2040”.

Il primo Corporate Standard Ethics Rating (SER) assegnato al gruppo risale al 2013. La life company fa inoltre parte dello SE Italian Index e dello SE European Multi-Utilities Index.

È evidente che per raggiungere risultati di eccellenza come nel caso di A2A diventa fondamentale la capacità di una pianificazione di lungo termine fortemente supportata dal monitoraggio costante e puntuale delle performance. Anche in questo caso l’importanza della misurazione e trasparente comunicazione degli indicatori diventa centrale.

Per A2A, dall'analisi dell'impatto delle loro attività sugli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'ONU (Agenda 2030), è possibile evidenziare il contributo concreto in 11 SDGs su 17.

GRUPPO HERA

Il **Gruppo Hera**, oltre ad avere raggiunto l'importante risultato di essere la migliore multiutility nel Dow Jones Sustainability Index⁶ nel 2021 ed essere membro del CE100 della Ellen MacArthur Foundation, è impegnato nell'integrare la circolarità nella propria strategia di Gruppo, facendo leva su quattro assi⁷: *ambiente*, con nuove soluzioni di recupero dagli scarti e rifiuti per la produzione di biocarburanti o biometano, nuovi materiali plastici riciclati, derivati per esempio dal riciclo molecolare, nuove opzioni di riciclo e coinvolgimento dei cittadini per migliorare la qualità del rifiuto differenziato; *energia*, attraverso efficientamento energetico, soluzioni green e mobilità elettrica; *reti*, facendo leva sul miglioramento dell'efficienza energetica, studio di soluzioni integrate di <<power to gas>>, riuso delle acque reflue depurate, riduzione dei consumi idrici e produzione di fanghi da depurazione, sviluppo del teleriscaldamento smart alimentato da fonti rinnovabili; e infine *l'illuminazione e telecomunicazioni*, con lo sviluppo di un nuovo strumento di relazione con i fornitori e attraverso la misurazione della circolarità materica nelle attività di illuminazione pubblica con lo sviluppo di un tool dedicato al monitoraggio delle forniture.

Con il Bilancio di sostenibilità 2022 Hera propone ai propri interlocutori un rendiconto articolato in differenti formati affinché ciascuno possa scegliere il livello di approfondimento sui risultati raggiunti e sugli obiettivi fissati per il futuro. Il Bilancio di sostenibilità 2022 del Gruppo Hera: - rendiconta prioritariamente sui tre ambiti di creazione di valore condiviso: neutralità di carbonio, economia circolare, resilienza e innovazione; - contiene un focus su MOL e investimenti a valore condiviso; - rendiconta obiettivi e risultati in relazione alle Raccomandazioni della Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) e ai Science Based Target validati; - propone una modalità di lettura dei risultati conseguiti nella direzione della “Just transition” (Transizione giusta); - prosegue il racconto sulle iniziative di trasformazione digitale secondo il framework della Corporate digital responsibility; - rendiconta sulla Tassonomia UE (attività economiche ecosostenibili secondo il Regolamento UE 2020/852); - contiene il Green bond report relativo al prestito obbligazionario 2022-2029 emesso per finanziare 500 milioni di euro di investimenti allineati alla Tassonomia UE.

Nel caso del Gruppo Hera è molto interessante lo sforzo fatto dall'azienda per permettere agli stakeholder la fruizione più semplificata possibile dei contenuti del bilancio di sostenibilità con una impostazione per aree tematiche, diversi formati scaricabili, una struttura in html di facile navigabilità ed infine un documento chiamato: “highlights del bilancio di sostenibilità” che mette in evidenza i temi più rilevanti in 22 pagine.

FCA - STELLANTIS

Proseguendo nell'ambito, alla riduzione al minimo degli scarti e alla massimizzazione del recupero e del riciclo dei materiali (uniti all'adozione di materiali eco-compatibili) punta da tempo **Fiat Chrysler Automobiles** (FCA), la cui fusione con Peugeot S.A. (PSA) ha dato vita all'inizio del 2021 a Stellantis⁸. La percentuale di contenuto riciclato per alcuni dei materiali che entrano nei suoi veicoli, come i metalli, è già elevata, mentre si sta cercando di aumentarla per altri, come i polimeri e gli elastomeri; già oggi, i serbatoi prodotti dalla casa automobilistica per alcuni dei suoi veicoli in Europa contengono fino al 45% di plastica riciclata. Grazie all'impegno dei propri Global Material Labs (GML) europei e alla sua divisione di Ingegneria dei Materiali negli Stati Uniti, nel 2020 sono stati integrate nella realizzazione dei suoi veicoli 16 nuove applicazioni di materiali sostenibili, in molti casi riciclati o bio-based⁹, ciò oltre a offrire attualmente a livello mondiale più di 3.350 pezzi di ricambio rifabbricati¹⁰. Più in generale, la casa automobilistica sta sempre più incrementando il ricorso a un approccio progettuale di "Sustainable Design" con l'obiettivo di eliminare gli sprechi lungo l'intera catena del valore, anche facendo leva sulle analisi LCA (Life Cycle Assessment), a oggi completate su 31 dei suoi veicoli, che hanno permesso di avere evidenza degli impatti più rilevanti in ottica di impronta ambientale dei mezzi.

La multinazionale automobilistica europea ha confermato le sue promesse e l'enfasi sul raggiungimento di obiettivi "verdi" nel suo Rapporto sulla responsabilità sociale d'impresa per il 2022, pubblicato nell'aprile 2024. In realtà, è stata presentata la creazione del rapporto sul clima, che dimostra l'approccio globale dell'azienda alla decarbonizzazione e ribadisce la decisione dell'azienda di raggiungere l'azzeramento delle emissioni di carbonio in tutte le aree entro il 2038, compensando le emissioni rimanenti in una percentuale trascurabile. L'azienda automobilistica ha continuato a impegnarsi per attuare il piano di decarbonizzazione dell'Obiettivo 3 per i beni e i servizi sostenibili attraverso l'elettrificazione dei prodotti nel 2022 e ha ottenuto una riduzione dell'11% dell'impronta di carbonio degli Obiettivi 1 e 2 rispetto al 2021. Sono state inoltre introdotte e messe in atto diverse politiche aziendali internazionali, come la politica sui diritti umani, la politica energetica e gli standard di acquisto responsabile a livello mondiale. Basandosi sul potenziale di ogni persona, l'azienda aspira a diventare una società di tecnologie per la mobilità sostenibile con una forte enfasi sulla diversità e sull'inclusione. Nel 2017, il 27% delle posizioni dirigenziali era occupato da donne, con l'obiettivo del 30% entro il 2025.

“Siamo consapevoli del ruolo e della responsabilità che abbiamo verso le sfide ambientali e sociali che il nostro mondo si trova ad affrontare, inclusa l'adozione di soluzioni innovative in grado di garantire a tutti la libertà di mobilità” ha dichiarato Carlos Tavares, ceo Stellantis. “Grazie ad un approccio olistico a 360 gradi con gli stakeholder, abbiamo compiuto notevoli progressi verso il nostro ambizioso obiettivo di zero emissioni di carbonio entro il 2038, contribuendo a proteggere il pianeta e, nel contempo, il futuro della nostra azienda”.

In merito al rendiconto di sostenibilità le attività di Stellantis si esplicano attraverso sei segmenti oggetto di rendicontazione: cinque segmenti regionali di veicoli e Maserati. Questi segmenti oggetto di informativa riflettono l'attività nei settori operativa della Società che vengono periodicamente rivisti dall'Amministratore Delegato Officer, che è il "chief operating decision maker", per prendere decisioni strategiche, l'allocazione delle risorse e la valutazione delle prestazioni, e che superano il quantitativo soglia prevista dall'IFRS 8 – Settori operativi (“IFRS 8”), o la cui informativa è ritenuto utile per gli utilizzatori del bilancio.

I contenuti del rendiconto sono riassunti nella seguente tabella estratta dal bilancio di sostenibilità:

OVERVIEW OF THE CHAPTERS CONTENT	
<p>Chapter 1 Business model and governance: creating shared and lasting value is the Integrated Report of the Company, which presents business model, CSR policy, materiality matrix, how the Company shares value created with its stakeholders</p>	<p>Chapter 2 Bringing a tangible impact on climate change (macro risk I) is the Climate Report that includes all targets and initiatives to ensure carbon net zero 2038 target</p> <ul style="list-style-type: none"> 1 Vehicle CO₂ emissions 2 Industrial and sites carbon footprint 3 Carbon footprint of the supply chain: purchasing and logistics
<p>Chapter 4 Meeting changing customer expectations on mobility (macro risk III) describes customers expectation in terms of customers experience, safety and new mobility solutions</p> <ul style="list-style-type: none"> 8 Development of new mobility solutions (including autonomous vehicles) 9 Vehicle and service quality - customer satisfaction 10 Vehicle safety 	<p>Chapter 5 Preventing ethics violations by promoting our ethical culture (macro risk IV) details integrity and ethic in Stellantis' business practices</p> <ul style="list-style-type: none"> 17 Ethics in governance and business practices 18 Responsible management of personal information 19 Responsible information to customers
<p>Chapter 7 Ensuring protection of human rights and supporting a balanced economic development of territories (macro risk VI) explains how the Company manages its supply chain and how it brings attention to local communities</p> <ul style="list-style-type: none"> 20 Responsible purchasing practices to support the Company's development in host territories 21 Human rights in the supply chain 22 Philanthropic actions to support communities 	<p>Chapter 8 Appendix consists in a technical appendix including the notably scope of reporting, sustainability references and the auditor's report</p>
	<p>Chapter 3 Driving the Company transformation through the development of human capital (macro risk II) is the description of HR policies and activities</p> <ul style="list-style-type: none"> 4 Management of Company transformation and social dialogue 5 Attracting and developing all talent 6 Diversity and equal opportunity 7 Wellbeing, health and safety in the workplace
	<p>Chapter 6 Promoting protection and implementing responsible use of natural resources (macro risk V) outlines how the Company is managing responsibly materials and production of mobility devices</p> <ul style="list-style-type: none"> 14 Wise use of materials in the vehicle life cycle (including product recycling) 15 Vehicle impact on air quality 16 Optimization of material cycles in manufacturing processes (including waste) 17 Control of industrial discharge and nuisances 18 Sustainable water management in manufacturing 19 Protection of biodiversity

I cinque segmenti segnalabili dei veicoli regionali della Società si occupano del design, ingegneria, sviluppo, produzione, distribuzione e vendita di autovetture, veicoli commerciali leggeri e relative parti e servizi in specifiche aree geografiche:

- Nord America (Stati Uniti, Canada e Messico);
- Sud America (incluse America Centrale e Isole dei Caraibi);
- Europa allargata (principalmente i paesi dell'Unione Europea, Regno Unito e Russia);
- Medio Oriente e Africa (principalmente Turchia, Marocco, Egitto e Algeria) e
- Cina e India e Asia Pacifico (Paesi dell'Asia e del Pacifico).

Si segnala lo sforzo nel tentativo di semplificare e schematizzare le informazioni del report CSR che Stellantis mette a disposizione.

Un esempio interessante è la tabella che segue che fornisce la corrispondenza tra le raccomandazioni della Task Force on Climate-related (TCFD) Financial Disclosure del Report in oggetto:

Thematic	TCFD recommendations	Relevant sections of this CSR Report	Status / Completion level
Governance (G) Disclose the organization's governance around climate-related risks and opportunities.	Ga. Describe the board's oversight of climate-related risks and opportunities.	2.4	
	Gb. Describe management's role in assessing and managing climate-related risks and opportunities.	2.4	
Strategy (S) Disclose the actual and potential impacts of climate-related risks and opportunities on the organisation's businesses, strategy and financial planning where such information is material.	Sa. Describe the climate-related risks and opportunities the organization has identified over the short-, medium- and long-term.	2.3	
	Sb. Describe the impact of climate-related risks and opportunities on the organization's businesses, strategy and financial planning.	2.3 / 2.5 / 2.6 / 2.7 Financial elements to be found in Taxonomy section of the Annual Report 	
	Sc. Describe the resilience of the organization's strategy, taking into consideration different climate-related scenarios, including a 2°C or lower scenario.	2.3 / 2.5 / 2.6 / 2.7	
Risk management (R) Disclose how the organization identifies, assesses and manages climate-related risks.	Ra. Describe the organization's processes for identifying and assessing climate-related risks.	1.2 / 2.3 and Risk Management section of the Annual Report 	
	Rb. Describe the organization's processes for managing climate-related risks.	2.3	
	Rc. Describe how processes for identifying, assessing, and managing climate-related risks are integrated into the organization's overall risk management.	1.2 / 2.3	
Metrics and targets (M) Disclose the metrics and targets used to assess and manage relevant climate-related risks and opportunities where such information is material.	Ma. Disclose the metrics used by the organization to assess climate-related risks and opportunities in line with its strategy and risk management process.	2.5.3 / 2.5.4 / 2.6.3 / 2.6.4 / 2.7.3 / 2.7.4	
	Mb. Disclose Scope 1, Scope 2 and, if appropriate, Scope 3 greenhouse gas (GHG) emissions, and the related risks.	2.5.4 / 2.6.4 / 2.7.4	
	Mc. Describe the targets used by the organization to manage climate-related risks and opportunities and performance against targets.	2.2	

LEONARDO

La gestione delle risorse improntata alla circolarità ha acquisito un ruolo strategico anche in **Leonardo**, uno dei player globali del settore aerospazio, difesa e sicurezza. Il gruppo ha infatti elaborato un modello di applicazione della circolarità articolato su quattro ambiti principali: 1) ottimizzare l'utilizzo e la scelta di materiali fin dalla progettazione, applicando un approccio di Product Lifecycle Management ed eco-design; 2) condividere e dematerializzare attraverso l'utilizzo di piattaforme digitali e la virtualizzazione di alcune attività, prima eseguite fisicamente; 3) estendere la vita utile dei propri prodotti ottimizzando i cicli di manutenzione, anche attraverso modelli previsionali, e sostituendo i componenti che raggiungono il fine vita; 4) riciclare e riutilizzare grazie alla capacità di dare nuova vita a materiali, ricambi e prodotti.

L'adozione di questo modello porta a ottenere risultati significativi: oltre il 70% dei suoi velivoli ed elicotteri in uso già oggi contiene parti metalliche riciclabili; il Gruppo rigenera inoltre alcuni componenti arrivati alla fine del ciclo di vita, ricicla materiali ausiliari e varie attrezzature, e riacquista gli elicotteri usati. Da un punto di vista della riduzione delle emissioni, l'adozione di sistemi virtuali per formare piloti ha evitato nel 2020 l'emissione di oltre 28.770 tonnellate di anidride carbonica, mentre l'alleggerimento di peso attraverso l'uso della fibra di carbonio per le strutture aeronautiche di aerei ed elicotteri ha ridotto i consumi di carburante del 10-15% e le emissioni di CO2 del 20%. In ambito produttivo il ricorso all'Additive Manufacturing per realizzare parti dei velivoli consente di risparmiare ulteriormente energia e materiali, riducendo gli scarti fino al 60%. Leonardo lavora anche sull'estensione

della vita utile degli apparecchi: la manutenzione viene ottimizzata sostituendo solo i componenti che lo richiedono, e la vita dell'hardware viene prolungata tramite gli aggiornamenti software. Il Gruppo si avvale anche del modello Prodotto come Servizio, dando la possibilità ai propri clienti di acquistare ore di volo invece degli stessi apparecchi.

Dal punto di vista della collaborazione ed ecosistema sono infine da evidenziare due partnership: l'accordo sperimentale stipulato con Enel X nel maggio 2021, in cui, grazie alle logiche di demand-response, l'energia non assorbita dalle attività di produzione dello stabilimento della Divisione Velivoli di Leonardo a Cameri (Novara) viene immessa, su richiesta, nella rete elettrica nazionale per una quantità fino a due megawatt¹¹; e la collaborazione con il MSAC-Material Science Application Center di Solvay per migliorare prestazioni e sicurezza dei prodotti con una ricaduta diretta sull'impatto ambientale e il consumo delle risorse, dando impulso a un sistema produttivo circolare ed efficiente.

Leonardo ha pensato bene di creare una sintesi strutturata del proprio bilancio integrato, di 28 pagine e di facile lettura che copre tutti i temi principali del bilancio integrato completo.

Molto interessante è la sintesi in “one page” dell’analisi di materialità, sia come contenuti che modalità divulgativa, presentando un accesso semplice ai KPI oggetto di analisi sia in termini qualitativi che quantitativi:

BUSINESS MODEL SOSTENIBILE

Capitali

PERSONE E COMPETENZE
 51.392 dipendenti
 12.200 persone in R&S e ingegneria

RISORSE FINANZIARIE
 € 9,5 mld in acquisti di beni e servizi
 € 4,1 mld di costo del personale
 € 10,7 mld di capitale investito netto

TECNOLOGIE E PROPRIETÀ INTELLETTUALE
 6,2 petaflop di potenza di calcolo
 27,1 petabyte di capacità di archiviazione
 11 Leonardo Labs

ASSETS INDUSTRIALI
 105 siti e stabilimenti principali
 € 487 mil di investimenti in attività materiali

RELAZIONI E COLLABORAZIONI
 90 Università e centri di ricerca
 10.500 fornitori

RISORSE ENERGETICHE E NATURALI
 79% di energia elettrica acquistata da fonte rinnovabile
 51% rifiuti recuperati

Risultati e Impatti

PERSONE
 4.984 nuovi assunti, 59% con titoli di studio STEM, 44% under 30 e 24% donne
 1,1 mil ore di formazione erogate ai dipendenti
 966 percorsi formativi attivati con il sistema educativo tra stage, programmi di apprendistato, tirocini, alternanza scuola-lavoro
 19% di riduzione del tasso di infortuni rispetto al 2021

PIANETA
 15% di riduzione dell'intensità emissioni di CO₂ Scope 1 e 2 (LB) (*)
 15% di riduzione delle emissioni di CO₂ Scope 1 e 2 market based
 4% di riduzione della intensità rifiuti prodotti (*)
 13% di riduzione della intensità prelievi idrici (*)
 7% di riduzione della intensità dei consumi energetici (*)

PROSPERITÀ
 55% delle fonti di finanziamento legato a parametri ESG
 82% degli acquisti dai mercati domestici
 30% di investitori firmatari del PRI
 Soluzioni per la sicurezza e il progresso in oltre 150 Paesi

ANALISI DI MATERIALITÀ

Il coinvolgimento degli stakeholder interni ed esterni è parte significativa nella solidità del modello di business di Leonardo e si riflette nell'analisi di materialità che annualmente consente di identificare rischi e opportunità legati agli impatti dell'organizzazione sull'economia, il pianeta e le persone, e alla capacità dell'azienda di creare valore nel breve, medio e lungo periodo. Si tratta di un processo, fondato su un approccio che integra una metodologia data-driven a un'ampia consultazione degli stakeholder esterni e del top management, teso a far emergere i temi materiali centrali per indirizzare la definizione della strategia aziendale.

Governance	Conduzione responsabile ed etica del business Continuità del business Solida Corporate Governance
People	Condizioni di lavoro, salute e sicurezza Gestione delle competenze e attrazione dei talenti Supporto attivo allo sviluppo di competenze in area STEM Diversità e inclusione
Planet	Impatto ambientale dell'utilizzo dei materiali Gestione delle risorse naturali e conservazione degli ecosistemi Contrasto al cambiamento climatico, adattamento/mitigazione Sviluppo di tecnologie per l'osservazione della terra
Prosperity	Sicurezza dei cittadini Qualità, sicurezza e performance delle soluzioni Cyber security e protezione dei dati Ricerca e Sviluppo, innovazione e tecnologie avanzate Catena di fornitura sostenibile Relazione con il cliente Trasformazione digitale

RICONOSCIMENTI ESG

Sustainability Leader nel Dow Jones Sustainability Indices di S&P Global da 13 anni, con il punteggio più alto del settore Aerospazio & Difesa per il quarto anno consecutivo.

Confermata tra i **leader** nel **contrasto al cambiamento climatico** da CDP (organizzazione internazionale no profit), tra le migliori società nel settore Aerospazio & Difesa.

Classificata in fascia A nel **Defence Companies Index on AntiCorruption and Corporate Transparency (DCI)** di Transparency International.

Assegnato un **rating A** da parte di **MSCI ESG Ratings**.

Tra le aziende incluse nel **MIB ESG INDEX** di Borsa Italiana (Euronext), il primo indice blue chip italiano dedicato alle quaranta società con le migliori performance ESG.

Per il terzo anno inclusa nel **Gender-Equality Index 2023**, l'indice azionario di Bloomberg per l'equità di genere.

Come si può evincere da questa analisi Leonardo dà grande importanza alla sostenibilità e già nel 2010 pubblicava il primo bilancio di sostenibilità che, anno dopo anno, si è arricchito sempre più nei contenuti e ha assunto una forma sempre più sofisticata, fino ad arrivare nel 2020 alla pubblicazione del bilancio integrato.

TIM

Un ripensamento ad ampio raggio sui temi della sostenibilità e della circolarità è stato effettuato anche dal gruppo TIM, leader in Italia e in Brasile nel settore ICT, che nel 2020 ha introdotto nella sua pianificazione industriale precisi traguardi di sostenibilità confermando e rafforzando il ruolo di questo elemento nel piano industriale 2021-2023 “Beyond Connectivity”¹². L'impegno di TIM per la sostenibilità, si sostanzia in una serie di target precisi e misurabili e in azioni specifiche relative all'impatto climatico, all'economia circolare, all'inclusione digitale e alla governance ESG.

In particolare, in ambito di economia circolare, il Gruppo si è dato l'obiettivo di incrementare la commercializzazione di smartphone green del 15% entro il 2024¹³ e, a tal fine, Nel luglio 2019 ha lanciato la gamma TIM Green¹⁴ che raggruppa un insieme di iniziative finalizzate all'estensione del ciclo di vita e al miglioramento dell'efficienza ambientale dei prodotti commercializzati dall'azienda.

Sul sito di TIM è possibile acquistare una serie di modelli smartphone ricondizionati¹⁵ che a parità di prestazioni e funzionalità permettono di avere un ridotto impatto sull'ambiente. e a integrazione di questa proposizione sono stati anche attivati servizi per evolvere le abitudini di acquisto dei consumatori in senso circolare, come l'offerta di Prodotto come Servizio “TIM Next” in cui gli acquirenti possono avere a disposizione uno smartphone pagandolo con fee mensili e di anno in anno scegliere se tenerlo, sostituirlo o restituirlo¹⁶, o il servizio “TIM Sempre Sicuro Display” attraverso cui è possibile far riparare lo schermo degli smartphone in caso di rottura¹⁷ e quindi ancora una volta estendere facilmente il ciclo di vita del prodotto.

Seguendo infine i principi del design for environment e dell'eco-efficienza è stato avviato l'utilizzo di materiali eco-compatibili, riciclati e riciclabili per prodotti, imballaggi e confezioni, a partire dalle SIM card, di cui sono state ridotte nel 50% le dimensioni e per le quali è stato utilizzato il 60% di plastica riciclata¹⁸, con il primo risultato di un risparmio di circa 13 tonnellate di plastica all'anno. Similmente, modem TIM Hub+ sono stati progettati riducendo del 23% il peso della plastica utilizzata per la scocca - rispetto a un prodotto di generazione precedente con funzionalità simili - e anche disegnati per ottimizzarne lo smontaggio, agevolando quindi la facilità di manutenzione durante la vita operativa e la separazione delle componenti alla fine del ciclo di vita¹⁹.

TIM nel proprio bilancio di sostenibilità 2022 esprime così la propria vision sulla sostenibilità ed i target ESG del piano industriale: “Nel definire i target ESG di Piano abbiamo considerato quattro principali direttrici d'intervento che guidano anche i nostri progetti: la tutela dell'ambiente, la crescita digitale dell'Italia, la valorizzazione delle competenze dei nostri dipendenti e il rafforzamento della Governance.

- Per la tutela dell'ambiente puntiamo a infrastrutture efficienti con uso crescente di energia rinnovabile; a modelli circolari per riciclo e valorizzazione degli scarti, a fornitori ESG e ad un'offerta commerciale green.

- Per la crescita digitale dell'Italia portiamo connettività ultraveloce su tutto il territorio e offriamo servizi digitali innovativi per persone, aziende e Pubbliche Amministrazioni.
- Per la valorizzazione delle persone di TIM sviluppiamo le competenze, favoriamo la crescita dei talenti e riduciamo il divario di genere
- Per il rafforzamento della Governance consolidiamo leve organizzative e strumenti per minimizzare rischi e costi aziendali, integrando l'ambito ESG nei processi e nei sistemi aziendali

Nel Piano 22-24 abbiamo fissato 12 target, 5 di Gruppo e 7 per il perimetro Italia precisi e misurabili che danno concretezza ai nostri impegni.

Nel Piano 23-25 abbiamo apportato alcune modifiche per considerare la performance del 2022 e abbiamo allineato i principali target al 2025 per garantire una lettura più omogenea, al netto degli obiettivi di lungo termine.”.

Differentemente dall'approccio di Leonardo che presenta un bilancio integrato ai propri stakeholder, TIM nella nota metodologica specifica: “La Dichiarazione costituisce una relazione distinta rispetto alla Relazione sulla Gestione del Gruppo e rappresenta per TIM il seguito all'impegno di comunicare ai propri stakeholder le performance e i risultati raggiunti in ambito di sostenibilità, già avviato negli anni precedenti.”.

In conclusione, dall'analisi comparata delle best practice aziendali delle big company nazionali, emerge una maturità sempre più profonda e una sensibilità in crescita in tutte le grandi imprese esaminate ma gli indicatori presi in considerazione sono comunque differenti, o nella natura o nel numero, rispetto alle proprie scelte di analisi e rendicontazione. Una volta di più emerge, dunque, la difficoltà a comparare i risultati ed il reale impatto che le politiche di sostenibilità implementate dalle grandi aziende hanno sull'eco-sistema complessivo di cui queste fanno parte.

Si ribadisce l'esigenza di finalizzare al più presto i lavori avviati dalle diverse commissioni europee, governative e non governative, estendendo i contributi a livello globale, per arrivare ad una struttura metodologica, di contenuto e di KPI da esaminare, coerente e che permetta una reale e possibile comparazione del contributo che le aziende, soprattutto le più rilevanti, stanno dando al raggiungimento degli obiettivi del piano 2030.

Note del capitolo:

1. Sfridoo.com (2020). *Quali sono gli indicatori dell'economia circolare? Sette esempi utili per imprese e città.*
2. World Business Council for Sustainable Development (2018). *Scaling the circular built environment.*
3. Ellen MacArthur Foundation (2021). *Members.*
4. Enel (2021). *Le soluzioni circolari di Enel X.*
5. A2A (2021). *Economia Circolare.*
6. Gruppo Hera (2020). *Hera migliore multiutility nel Dow Jones Sustainability Index.*
7. Gruppo Hera (2021). *Economia Circolare.*
8. La Repubblica (2021). *Fca-Psa, fusione completata.*
9. Stellantis (2020). *2020 Sustainability Report.*
10. Stellantis (2020). *2020 Sustainability Report.*
11. Corriere Nazionale (2021). *Enel X e Leonardo insieme per l'energia sostenibile.*
12. TIM (2021). *Il consiglio di amministrazione approva il piano strategico 2022-23.*
13. TIM (2021). *Results and 2021-23 plan.*
14. TIM (2021). *TIM Green.*
15. TIM (2021). *TIM Green smartphone ricondizionati.*
16. TIM (2021). *TIM NEXT.*
17. TIM (2021). *Proteggi lo schermo del tuo smartphone.*
18. Affari Italiani.it (2021). *TIM punta sulla sostenibilità, nasce TIM Green.*
19. TIM (2021). *Modem TIM Hub+.*

Par. 1 – Storia di Brembo

Emilio Bombassei, i figli Sergio e Alberto e il cognato Italo Breda fondarono Brembo nel 1961 nei pressi di Bergamo. Inizialmente l'azienda si concentra sulla lavorazione per clienti esterni, tra cui Alfa Romeo e Pirelli. Nel 1964 un evento fortunato portò alla creazione di una strategia aziendale di successo: la produzione di dischi freno per automobili, una novità assoluta per l'Italia. Nel 1965 Brembo conta solo 28 persone, ma persegue attivamente l'innovazione nei metodi di produzione e nei materiali.

Brembo investe nella ricerca e nella creazione di nuovi approcci e nel 1970 deposita la prima domanda di brevetto. Nel 1972 viene creato il primo sistema frenante a disco per Moto Guzzi, unico nel suo genere. Il 1975 è l'anno cruciale in cui Enzo Ferrari sceglie Brembo per equipaggiare le sue vetture di Formula 1, inaugurando l'ingresso di Brembo nel mondo degli sport motoristici. Segue la collaborazione con MV Agusta per il MotoGP. Migliorare sempre di più le prestazioni diventa un tratto distintivo di Brembo attraverso la sfida e l'innovazione.

Brembo si dedica alla ricerca di materiali all'avanguardia. Il primo disco freno in carbonio per la Formula 1 ha debuttato nel 1984, mentre la prima pinza in alluminio è stata creata nel 1980. Queste innovazioni sono state adottate, tra gli altri, da Porsche, BMW, Lancia, Nissan e Chrysler. Erano richieste anche prestazioni, comfort e assenza di rumori e vibrazioni, per cui l'azienda iniziò a condurre i primi test su un sofisticato banco di prova dinamico. Nel 1985 Brembo inizia a lavorare strategicamente con i veicoli industriali Iveco, Renault e Mercedes-Benz.

L'espansione di Brembo prosegue con la quotazione alla Borsa di Milano nel 1995. Inizia così un percorso tattico che getterà le basi per la globalizzazione del commercio e della produzione. Brembo inizia a produrre per il mercato americano, dove Chrysler è il primo cliente, oltre che in Spagna, Polonia, Messico e altri Paesi. Con l'introduzione delle prime pinze ad attacco radiale per le moto e delle pinze monoblocco per i veicoli, questi anni sono stati caratterizzati da innovazioni significative.

La portata internazionale di Brembo è cresciuta con l'ingresso in Brasile, Inghilterra, Cina, Giappone, India e Stati Uniti. L'universo Brembo è oggi più che mai definito dall'eleganza e dal design grazie all'introduzione del sistema frenante a disco in carboceramica, premiato nel 2004 con l'ambito Compasso d'Oro. Il Centro Ricerca e Sviluppo Brembo, all'interno del Parco Scientifico e Tecnologico Kilometro Rosso, è stato inaugurato ufficialmente nel 2007. Proseguono i successi sportivi: Brembo è campione del mondo nella maggior parte dei campionati di racing.

Brembo, sempre pronta ad affrontare nuove sfide tecniche, ha deciso di sostenere l'Industria 4.0, una vera e propria rivoluzione nell'automazione industriale che migliorerà la produttività e le condizioni di lavoro e risponderà meglio al processo di elettrificazione dell'industria automobilistica. Il Gruppo sta costruendo centri di ricerca e sviluppo in Polonia, Cina, India e Stati Uniti, oltre a nuove sedi

e linee di produzione in tutto il mondo. Il presidente Alberto Bombassei è stato inserito nella Automotive Hall of Fame di Detroit nel 2017 per commemorare un trionfo.

Brembo continua a sviluppare la propria inventiva nonostante un contesto economico mondiale fortemente influenzato dalla pandemia che ha colpito il mondo intero e che ha sostanzialmente rallentato l'espansione del settore automobilistico. Per aiutare i partner a superare i nuovi problemi posti dai nuovi paradigmi di mobilità, il Gruppo annuncia una nuova visione e un nuovo obiettivo per il 2020. Nel 2021 Brembo presenta alla stampa SENSIFY, il primo sistema di frenata intelligente che combina il software più avanzato con i componenti frenanti dell'azienda, come esempio pratico del nuovo obiettivo. SENSIFY, che sarà disponibile a partire dal 2024, porta la tecnologia frenante di Brembo a un nuovo livello, come l'ABS e l'airbag hanno fatto per la storia dell'automobile. La formulazione di una nuova identità visiva e di un nuovo logo dallo stile semplice e contemporaneo rappresentano la progressione di Brembo come Solution Provider.

La storia e il percorso di trasformazione dell'azienda sono entrambi espressi nelle presentazioni del 2022, consentendo una conversazione più profonda con la generazione dei nativi digitali. L'anno successivo, Brembo ha presentato Greenance, una nuova linea di prodotti destinati all'aftermarket automobilistico e motociclistico che anticipa l'esigenza di ridurre al minimo l'impatto ambientale senza sacrificare le elevate prestazioni di frenata. Per prepararsi alle sfide dell'elettrificazione e della guida autonoma, la joint venture con Gold Phoenix stabilisce una collaborazione strategica per la produzione di pastiglie freno all'avanguardia per l'aftermarket in Cina.

Par. 2 – Brembo e la sua Industry

Il mercato di riferimento di Brembo è costituito dai principali produttori di autovetture, motocicli e veicoli commerciali, nonché da quelli che producono auto e moto da corsa. Brembo ha registrato un fatturato netto di 3.629 milioni di euro nel 2022, con un aumento del 30,7% rispetto ai 2.778 milioni di euro del 2021.

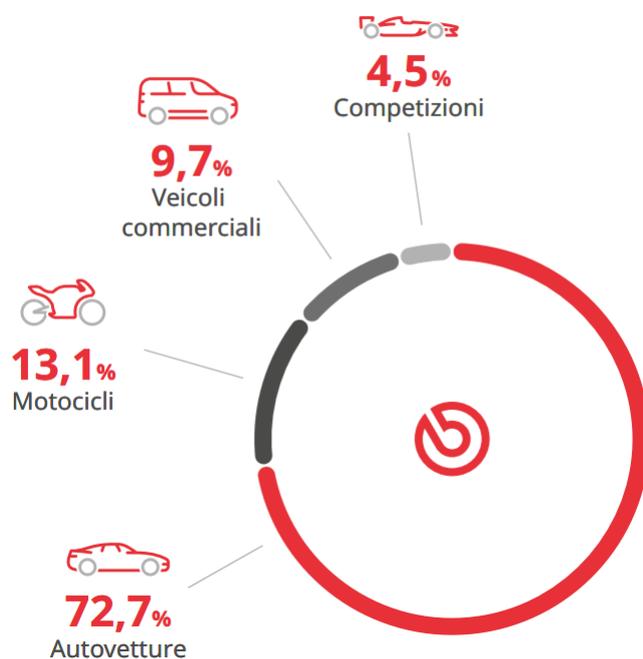
Autovetture: Nel complesso, le vendite di veicoli leggeri a livello mondiale sono diminuite dello 0,6% dal 2021 al 2022. Alla luce di ciò, Brembo ha generato un fatturato netto per le applicazioni automobilistiche di 2.640 milioni di euro nel 2022, pari al 72,7% delle vendite del gruppo e in aumento del 30,5% rispetto al 2021.

Motociclette: I tre principali mercati di Brembo nel settore motociclistico sono Europa, Stati Uniti e Giappone. In Europa, le immatricolazioni di motocicli a due e tre ruote con motore superiore a 50 cc o di veicoli elettrici sono aumentate del 2,0% nel 2022 rispetto al 2021 (con un aumento dello 0,1% in Italia). Secondo questo scenario, il fatturato netto di Brembo derivante dalle applicazioni per motocicli raggiungerà i 477 milioni di euro nel 2022, con un incremento del 44,3% (18,2% a parità di perimetro) rispetto ai 331 milioni di euro del 2021.

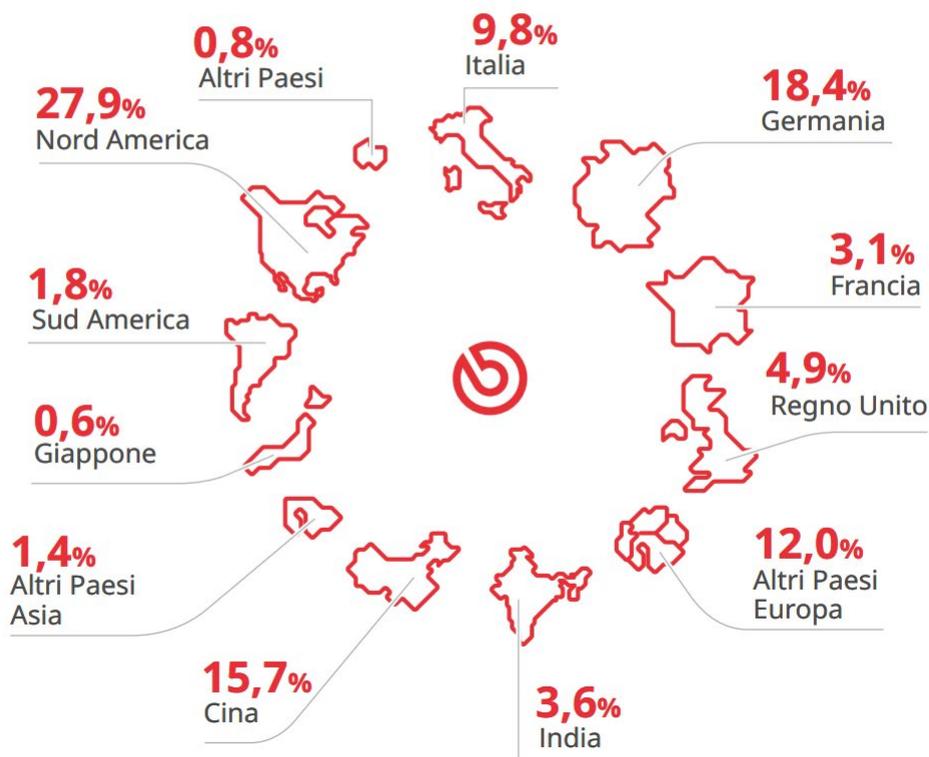
Veicoli commerciali e industriali: Il mercato di riferimento di Brembo per i veicoli commerciali è l'Europa (UE, EFTA e Regno Unito), dove le immatricolazioni sono diminuite del 15,1% nel 2022. Nel 2022 Brembo ha realizzato ricavi netti per 350 milioni di euro dalle vendite di applicazioni per questo settore di mercato, con un aumento del 19,2% rispetto ai 294 milioni di euro del 2021.

Concorrenza: Il Gruppo è presente con tre marchi leader nel settore delle corse, dove Brembo detiene da tempo un monopolio incontrastato: Brembo Racing (sistemi frenanti per auto e moto da corsa), AP Racing (sistemi frenanti e frizioni per auto da corsa) e Marchesini (ruote per moto da corsa in magnesio e alluminio). Brembo ha prodotto ricavi netti per questa sezione del mercato pari a 162 milioni di euro nel 2022, con un aumento del 23,7% rispetto ai 131 milioni di euro del 2021.

RICAVI NETTI PER APPLICAZIONE (% SUL TOTALE)



Fonte: Brembo - Dichiarazione di sostenibilità 2022



Fonte: Brembo - Dichiarazione di sostenibilità 2022

Il Gruppo Brembo svolge attività di ricerca, progettazione, sviluppo, produzione, assemblaggio e distribuzione di sistemi frenanti, ruote per veicoli e fusioni di leghe leggere e metalli. È leader e sviluppatore riconosciuto a livello mondiale nel campo della tecnologia dei sistemi frenanti a disco per autoveicoli. Fornisce frizioni e altri componenti da corsa ad alte prestazioni ad alcuni dei più importanti produttori di autovetture, motocicli e veicoli commerciali del mondo. Italia, Germania, Spagna, Norvegia, Danimarca, Inghilterra, Polonia, Repubblica Ceca, USA, Messico, Brasile, Russia, India, Giappone e Cina sono tra i 15 Paesi di tre continenti in cui l'azienda opera attualmente. L'azienda comprende 8 centri di ricerca e sviluppo e 23 stabilimenti di produzione.

I marchi attraverso i quali opera sono:

	<p>Brembo è il marchio leader nella progettazione e produzione di sistemi frenanti per auto e moto ad elevate prestazioni, sia stradali sia da competizione, oltre che per veicoli commerciali. Performance, Comfort e Design sono i valori che contraddistinguono il marchio e che fanno dei prodotti Brembo i sistemi e i componenti frenanti più prestigiosi al mondo.</p>
	<p>Brembo Racing è il marchio che rappresenta Brembo nel mercato delle corse e contraddistingue tutti i prodotti Brembo indirizzati al mondo delle competizioni automobilistiche e motociclistiche. I prodotti Brembo Racing, progettati per offrire il massimo nelle condizioni più estreme, sono utilizzati dai migliori team nei più importanti campionati di Formula 1, Indy, Nascar, Rally, MotoGP, Superbike, Enduro, Cross. Da dicembre 2018 Brembo</p>

	Racing è fornitore esclusivo dell'impianto frenante di Spark Racing Technologies, costruttore unico delle monoposto impegnate nel nuovo campionato di Formula E.
	AP Racing è il marchio leader nel mercato della fornitura di freni e frizioni per auto e moto da competizione. I prodotti AP Racing, tecnologicamente all'avanguardia, sono progettati, prodotti e assemblati per i principali team a livello mondiale di Formula 1, GT, Touring e Rally.
	AP rappresenta un marchio di eccellenza nel mercato mondiale dei componenti e sistemi frenanti per auto, sinonimo di una lunga storia di creatività e di successi, garanzia di un prodotto da sempre posizionato ai massimi livelli per qualità e prestazioni.
	Marchesini è il marchio leader nella progettazione, realizzazione e commercializzazione di ruote in lega leggera per motocicli da competizione e uso stradale
	ByBre , acronimo di "By Brembo", è il marchio specificatamente dedicato ai sistemi frenanti per scooter e motociclette di piccola e media cilindrata.
	Breco è il marchio dedicato alla vendita di dischi e tamburi nel canale aftermarket. I dischi Breco sono certificati come originali o equivalenti agli originali.
	SBS Friction è il marchio all'avanguardia nello sviluppo nella produzione e nella vendita di pastiglie freno aftermarket e materiali d'attrito per motociclette, scooter, ATV/ UTV, auto speciali e applicazioni industriali, nonché di turbine eoliche. La gamma di prodotti include anche dischi freno, kit frizione, ganasce, lamierini e altri componenti.
	J.Juan è leader nello sviluppo e nella produzione di tubi freno in treccia metallica ed è inoltre attiva nella produzione di componenti di sistemi frenanti per il settore delle motociclette.

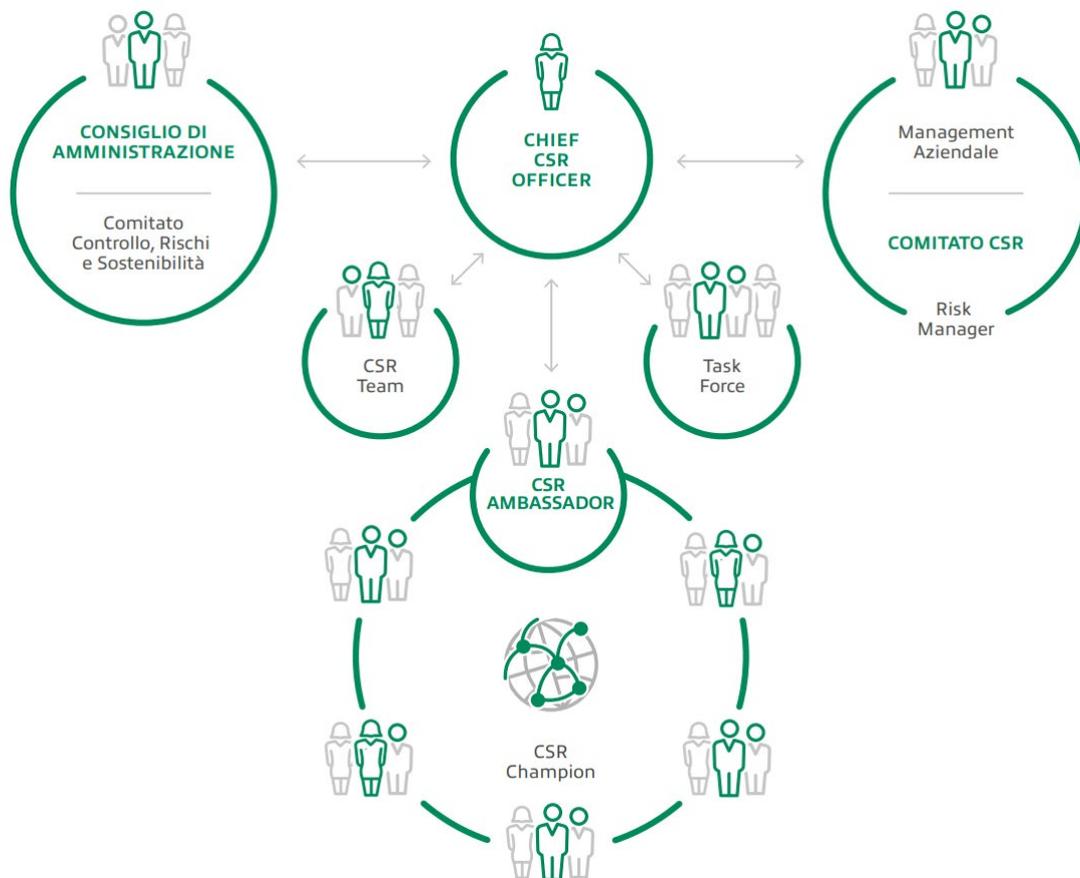
Par. 3 – Brembo e la Sostenibilità

Brembo ha progressivamente integrato la sostenibilità nel Gruppo come una delle sue caratteristiche distintive, al punto che oggi è intimamente legata all'espansione delle attività e delle dimensioni dell'azienda. L'obiettivo strategico di Brembo "Turning Energy into Inspiration", che rientra nel pilastro "Cool Brand", include la sostenibilità.

Brembo ha condotto un'analisi del valore degli intangibili per misurare la propria capacità di aggiungere valore su diversi fronti, tra cui quello sociale, ambientale, lavorativo, di tutela del lavoro, di valorizzazione delle risorse umane, di promozione della sicurezza dei lavoratori, di capacità di crescita e innovazione. Questo processo è stato formalizzato nel 1999 con la creazione del primo Rapporto sul Capitale Intangibile ed è proseguito dal 2004 al 2007 con la pubblicazione del Rapporto sul Valore, che ha esplorato le connessioni tra il successo finanziario del Gruppo e le sue prestazioni ambientali e sociali. Il processo di rendicontazione è proseguito negli anni successivi, integrando le performance di sostenibilità nel modello di business aziendale attraverso l'approfondimento di aspetti dello scenario macroeconomico globale, dei rischi per la sicurezza e l'ambiente, dell'organizzazione aziendale, della ricerca e delle risorse umane, che sono stati inseriti nella Relazione sulla Gestione.

13 CSR Ambassador, 25 CSR Champions nel Gruppo, 171 Idee presentate per i Brembo Sustainability Awards, 14.000 Alberi monitorati nella Foresta Brembo e la pubblicazione di 13 Obiettivi di Sostenibilità sono parte dell'impegno di Brembo per la sostenibilità nel 2022.

Il Chief CSR Officer, che riporta all'Amministratore incaricato del Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi, è un attore fondamentale nella governance della sostenibilità di Brembo. Oltre a riferire al Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità, il Chief CSR Officer ha il compito di proporre, coordinare e avviare progetti e iniziative di responsabilità sociale, di monitorare i piani d'azione delle varie unità organizzative alla luce delle best practice esterne, di esaminare le informazioni e le richieste degli stakeholder sui temi della sostenibilità e di coordinare gli sforzi per la stesura del Bilancio annuale non finanziario.



Fonte: Brembo - Dichiarazione di sostenibilità 2022

Brembo ha designato la Task Force, un team di tecnici delle diverse Funzioni Centrali Globali (GCF) che si occupano di sostenibilità, a supporto del Chief CSR Officer. La Task Force è stata incaricata di raccogliere informazioni per la Dichiarazione Non Finanziaria e di ricercare temi specifici nell'ambito dei progetti aziendali.

È stato inoltre istituito un Comitato CSR, composto dai responsabili della GCF principalmente responsabili delle questioni di sostenibilità e dall'alta dirigenza. Le responsabilità di questo comitato comprendono lo sviluppo di linee guida per la sostenibilità e l'approvazione delle relative politiche, l'elaborazione di un piano con obiettivi ambientali e sociali a lungo termine, l'approvazione dei progetti presentati dal Chief CSR Officer e la convalida delle azioni intraprese prima del processo di rendicontazione della sostenibilità. Infine, il Gruppo ha istituito il Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità (CCRS) all'interno del Consiglio di Amministrazione, composto da tre Amministratori indipendenti, in carica per tre anni, fino all'Assemblea degli azionisti che approverà il bilancio al 31 dicembre 2022. Ciò è avvenuto in conformità alle disposizioni del Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana.

Le valutazioni e le decisioni del Consiglio di Amministrazione sul sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, nonché sui temi della sostenibilità e del coinvolgimento degli stakeholder, sono supportate dal Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità con un'adeguata attività istruttoria.

Dal 2019 sono stati istituiti i ruoli di CSR Ambassador e CSR Champion per sensibilizzare alla sostenibilità i numerosi stabilimenti Brembo nel mondo e per sviluppare una linea di contatto attiva e diretta con loro. Il loro obiettivo è promuovere la CSR, sostenere gli sforzi locali per la sostenibilità e comunicare spesso con il GCF CSR per scambiare informazioni su progetti, eventi e iniziative che incoraggiano lo sviluppo sostenibile.

Brembo ha stabilito due procedure per controllare le persone, i compiti, le attività e le scadenze coinvolte nella creazione della Dichiarazione non finanziaria. Lo scopo del metodo "Processo di preparazione della Dichiarazione Non Finanziaria" è quello di delineare le procedure e i processi operativi per la creazione del documento in conformità con le linee guida GRI per il reporting di sostenibilità.

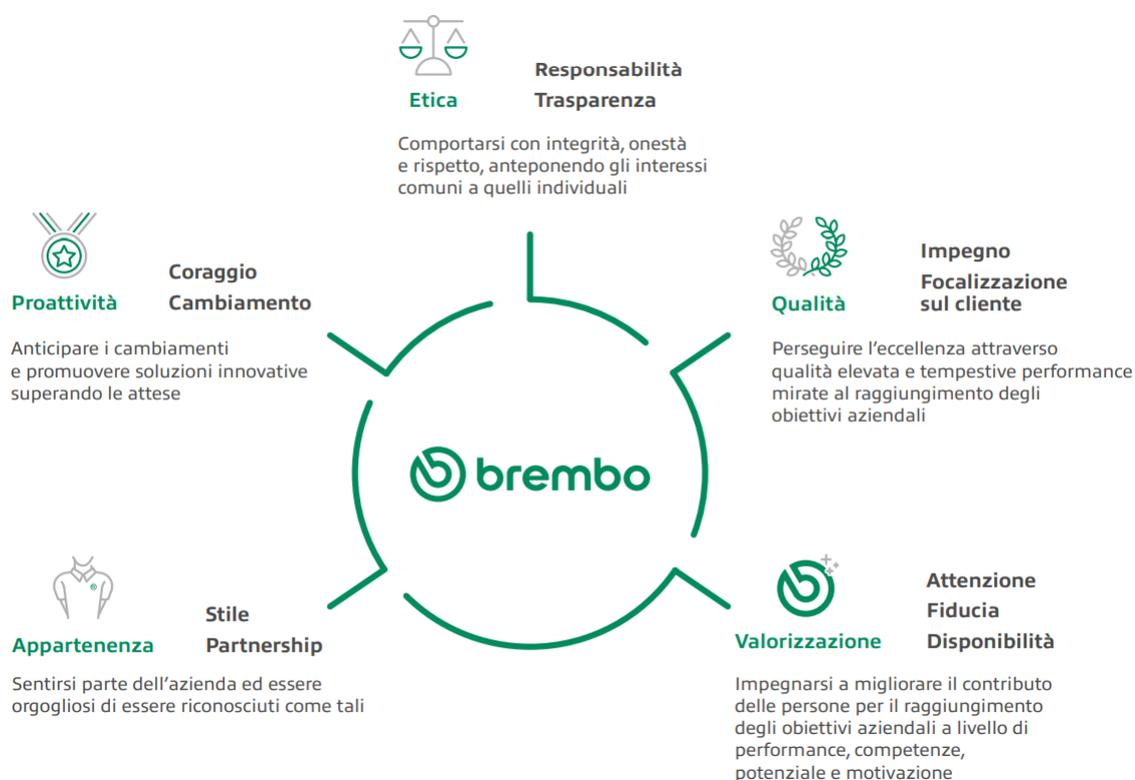
Sustainability highlights che Brembo ha voluto evidenziare nella sua dichiarazione di sostenibilità, sono:

- Il Gruppo: 15 Paesi in cui è operante; 9 Marchi; 8 Centri di Ricerca; 12.956 Dipendenti; 282 milioni di euro di Investimenti netti; 3.629 milioni di euro di Fatturato.
- La Sostenibilità: 13 CSR Ambassador nel Gruppo; 25 CSR Champion nel Gruppo; 171 Idee candidate al Brembo Sustainability Awards; 14.000 Alberi monitorati; 13 Obiettivi di sostenibilità pubblicati.
- L'Assetto Societario: 3.987 Dipendenti Brembo formati sul Codice Etico nel 2022; 45% Quota di donne nel CdA; 10 Incontri annuali del Comitato Controllo Rischi e Sostenibilità (CCSR).
- Le Persone: 14.966 Persone Brembo; oltre 400.000 ore di Formazione erogate nell'anno; 100% Stabilimenti con certificazione ISO 45001; 6% Incremento dei Dipendenti rispetto al 2021.

- La Filiera di Fornitura: 88% Forniture locali, ovvero provenienti da fornitori localizzati nelle stesse aree geografiche in cui opera il gruppo; 74,10% Fornitori di materiali diretti che dal 2015 sono coinvolti in attività di audit socio-ambientali (in termini di costo di fornitura).
- Sinergia e Innovazione: 3.503 Brevetti, modelli di utilità e design; 1412 (FTE - Full Time Equivalent) Dipendenti impegnati in attività di R&D (Research and Development); 100% Stabilimenti con certificazione di qualità IATF 16949.
- L'Ambiente: -29,6% emissioni di CO2 per tonnellata fusa rispetto al 2021; 100% Stabilimenti con Certificazione Ambientale 14001; 30% Stabilimenti con Certificazione Energetica ISO 50001; - 23,3% Emissioni di CO2 per unità di prodotto finito rispetto al 2021; 69% Componente di energia elettrica proveniente da fonti rinnovabili.
- Il Territorio: 3.386 milioni di euro di Valore economico distribuito; 114 Beneficiari accolti nel progetto "Safe Haven"; 6 aree di intervento per progetti sociali.

Dagli highlights emerge uno sforzo molto grande di concretezza da parte di Brembo con risultati notevoli. Nei prossimi paragrafi daremo dati, dettagli e informazioni a sostegno.

I valori del Gruppo - Etica, Qualità, Valorizzazione, Proattività e Appeasement - delineati nel Codice Etico, costituiscono il patrimonio comune della cultura di Brembo e sono il cardine della politica aziendale che orienta le azioni e le decisioni del Gruppo nei confronti di tutti i suoi stakeholder.



Fonte: Brembo - Dichiarazione di sostenibilità 2022

Brembo ha sviluppato nel corso degli anni un dialogo continuo con i propri stakeholder interni ed esterni, basato sui principi di apertura, fiducia e consenso nelle decisioni. Per migliorare costantemente l'effetto delle azioni aziendali sull'ambiente e sulla società, grazie a questo dialogo il Gruppo è in grado di acquisire informazioni critiche sul contesto di riferimento e feedback sul proprio operato. Attraverso questo processo di ascolto e dialogo, Brembo può valutare il grado di comprensione e di soddisfazione dei bisogni e degli interessi dei suoi stakeholder. Inoltre, può individuare le aree in cui è necessario dedicarsi maggiormente e quelle in cui è necessario attenersi alla propria strategia.

In conclusione, relativamente all'aspetto della sostenibilità si evince un impegno sempre crescente anno su anno da parte di Brembo per avere un ruolo da protagonista e dare il proprio contributo per il cambiamento del clima ma anche per un impatto sociale di primaria importanza.

Par. 4 – L’approccio di Brembo all’economia circolare

Per svolgere le proprie attività, il Gruppo si avvale della collaborazione di oltre 6.700 aziende distribuite in più di 15 Paesi. Queste aziende forniscono ai processi industriali di Brembo i materiali e i servizi necessari. Nel 2022 sono stati lavorati e incorporati nei prodotti Brembo oltre 2.393 milioni di euro di materie prime, componenti, materiali e servizi legati alla produzione, oltre a più di 241 milioni di euro di attrezzature industriali. Nel 2022 sono stati inclusi nell'analisi i valori delle acquisizioni delle aziende SBS Friction e J.Juan, recentemente acquisite.

La fornitura di energia elettrica, gas naturale e materie prime, tra cui rottami ferrosi, alluminio, prodotti in ghisa, leganti e raffinatori utilizzati direttamente nelle fonderie del Gruppo, per un valore complessivo di acquisto di quasi 829 milioni di euro nel corso dell'anno, è diventata ancora più strategica nel 2022 a causa del contesto geopolitico e delle mutate condizioni di mercato. Anche i componenti e le lavorazioni esterne sono significativi, per un totale di oltre 927 milioni di euro.

VALORE DELLE FORNITURE⁵⁰ PER TIPOLOGIA (€)

	2020	2021	2022
Materie prime e manufatti in ghisa	387.680.031	569.247.032	828.883.991
Componenti e lavorazioni esterne	555.096.440	754.713.751	927.064.442
Prodotti e servizi ausiliari	380.926.578	479.527.436	637.225.182
Totale	1.323.703.048	1.803.488.219	2.393.173.615
Asset industriali	117.701.757	173.589.519	241.577.366
Totale	1.441.404.805	1.977.077.738	2.364.750.981

Fonte: Brembo - Dichiarazione di sostenibilità 2022

Ben l'88% dei fornitori di Brembo sono locali, ovvero provenienti dalle stesse regioni geografiche in cui il Gruppo opera, a dimostrazione dell'attenzione dell'azienda alla catena di fornitura e agli effetti che ne derivano. Brembo si sforza di individuare e selezionare fornitori il più possibile vicini geograficamente ai siti produttivi. Inoltre, dal 2015 il 74,10% dei fornitori diretti di materiali

partecipa ad audit socio-ambientali (in termini di costi di fornitura) per garantire che i fornitori rispettino le norme adottate da Brembo.

Brembo attribuisce grande importanza alla gestione della catena di fornitura, poiché è fondamentale per garantire un approvvigionamento etico che rispetti i diritti delle comunità locali, dei dipendenti e dell'ambiente. Per questo motivo, l'azienda esige che la catena di fornitura adotti e utilizzi il suo modello comportamentale. Questi valori e principi sono alla base della scelta dei fornitori e dal 2022 sono codificati nella nuova politica di approvvigionamento sostenibile. Con questo documento, che sostituisce e unifica il Codice di Condotta per i Fornitori e il documento di Politica degli Acquisti, Brembo vuole adeguarsi ai cambiamenti legislativi, ma anche sostenere i propri fornitori nell'adozione di un modello di business più sostenibile. Per garantire l'innovazione continua, il miglioramento della qualità e le considerazioni sulla sostenibilità in tutta la catena di fornitura, il Gruppo ha sviluppato un metodo sistematico per gestire i propri fornitori nel tempo. Questo approccio mira a favorire la creazione di relazioni solide con i propri partner.

Questo processo si articola in tre fasi fondamentali:

1. I requisiti che Brembo impone ai suoi partner commerciali in termini di qualità dei prodotti e dei servizi, di rispetto dei diritti dei lavoratori e dei diritti umani e, più in generale, di considerazione delle problematiche ESG.

2. Monitorare il rischio di fornitura e valutare la capacità dei fornitori di aderire ai requisiti tecnici e agli standard ESG, sia in fase di qualificazione che durante il rapporto commerciale.

3. Assistere i fornitori nel potenziamento della loro capacità di innovazione e nei loro continui sforzi per migliorare le prestazioni.

Brembo ha predisposto una piattaforma digitale ad hoc da utilizzare a partire dal 2023 per adeguarsi ai più consolidati standard internazionali in tema di due diligence di sostenibilità lungo tutta la propria filiera. A tal fine Brembo ha incaricato un fornitore esterno di servizi. Questa piattaforma consente a Brembo di rispettare gli standard di sostenibilità della propria catena di fornitori implementando il questionario di autovalutazione SAQ 5.0 creato nell'ambito del programma Drive Sustainability promosso dalle principali case automobilistiche del mondo.

Inoltre, in ambito ESG, Brembo conduce da tempo audit di terza parte sui fornitori con l'obiettivo esplicito di determinare la conformità ai criteri di sostenibilità richiesti dal Gruppo, avvalendosi di consulenti esperti.

Nel 2018 Brembo ha pubblicato la Procedura per la gestione degli audit CSR, che definisce le fasi per la scelta dei fornitori da sottoporre ad audit e per la gestione degli audit di terzi, dei relativi follow-up e delle eventuali misure correttive. Il fatturato del Gruppo Brembo, il tipo di processo produttivo ed eventuali altri indicatori ESG vengono utilizzati per determinare i fornitori da sottoporre ad audit CSR. L'obiettivo degli audit indipendenti è quello di individuare eventuali problemi gravi in

aree quali le condizioni di lavoro, la retribuzione e gli orari, la salute, la sicurezza e l'ambiente. Al fornitore viene chiesto di fornire piani d'azione correttivi per ogni non conformità rilevata, che vengono poi seguiti da Brembo utilizzando la stessa agenzia di valutazione terza.

In ambito di coinvolgimento e trasparenza della catena di fornitura, le principali indagini condotte nel 2022 sono state:

- **Supplier Engagement Survey “Materiality Matrix”**: a differenza delle edizioni precedenti, al fine specifico di garantire un supporto diretto in ragione delle novità apportate all'attività di valutazione, sono stati coinvolti 13 fornitori, con una percentuale di risposta del 92%;
- **Supplier Engagement Survey “Conflict Minerals”**: condotta su un panel di 230 fornitori rilevanti con un tasso di risposta del 90%. Nel 2022 sono stati coinvolti nella Conflict Minerals Survey anche i fornitori appartenenti alle categorie merceologiche Friction Materials, Raw Materials e Meccatronica in quanto tali componenti sono potenzialmente a rischio di utilizzo di tali materiali;
- **Engagment Survey “Extended Minerals (Cobalto e Mica)”**: a differenza della Conflict Minerals Survey, per l'analisi dell'utilizzo del cobalto all'interno dei componenti Brembo, sono state definite le categorie merceologiche che utilizzano questo materiale nel processo produttivo e coinvolti i fornitori afferenti a tali categorie. La Survey è stata condotta su 13 fornitori con redemption del 85%.
- **CO2 Maturity Assessment**: per valutare il livello di maturità dei fornitori in tema di lotta al cambiamento climatico e al loro impegno in iniziative di riduzione delle emissioni di gas climalteranti, è stata condotta un'indagine su 197 fornitori di materiali diretti e 269 fornitori di materiali ausiliari. Grazie ai risultati di questo studio, Brembo potrà definire approcci specifici per la riduzione delle emissioni di Scope 3 per gruppi omogenei di fornitori in funzione del loro livello di maturità sul tema.

A livello interno, la Direzione Acquisti (GCF Purchasing) ha organizzato corsi ad hoc a seguito di questa attenzione.

Brembo non acquista minerali direttamente da zone di conflitto e richiede ai propri fornitori e partner commerciali di dichiarare la presenza e l'origine dei Conflict Minerals nelle forniture destinate al Gruppo, al fine di verificarne la potenziale provenienza da Paesi a rischio. Promuovendo la piena tutela dei diritti umani nella propria catena di fornitura, come sancito dal Codice Etico, dal Codice delle Condizioni di Lavoro di Base e dalla Politica di Approvvigionamento Sostenibile del Gruppo, Brembo non acquista minerali direttamente da zone di conflitto. A tal fine, Brembo effettua un esame della catena di fornitura in conformità alle Linee Guida dell'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE), che delineano le azioni di due diligence necessarie. Il Gruppo Brembo ha inoltre deciso di

avviare, a partire dal 2021, uno studio sulla provenienza del cobalto, altro componente ad alto rischio proveniente da zone di conflitto armato.

Sinergia e innovazione sono un altro ambito che Brembo considera di fondamentale importanza per una corretta gestione dell'impatto climatico delle proprie attività.

Per rispondere in modo efficace e autentico alle problematiche legate ai cambiamenti climatici e all'inquinamento atmosferico è sempre più necessaria una risposta aziendale completa.

Infatti, tutti gli aspetti del ciclo di vita di un prodotto, a maggior ragione se complesso come i componenti dei prodotti automotive, generano impatti sull'ambiente esterno che sono tra loro interdipendenti.

L'attività di Ricerca e Sviluppo del Gruppo si pone dunque l'obiettivo di:

- **aumentare le prestazioni dei sistemi frenanti**, garantendo la loro massima affidabilità e migliorando il comfort attraverso soluzioni in grado di ridurre il rumore, le vibrazioni e la ruvidità della frenata;
- **allungare la vita dei prodotti Brembo**, studiando e applicando nuove regole di progettazione dei prodotti e minimizzando l'usura dei dischi e delle pastiglie, in un'ottica di ecodesign ed economia circolare;
- **ridurre gli impatti sull'ambiente** in termini di emissioni di gas a effetto serra e di polveri sottili derivanti dall'uso dei veicoli, riducendo il peso dei propri prodotti e controllando la dispersione delle polveri da frenata, ma anche incrementando la quota di materie prime riciclate contribuendo in tal modo alla lotta al cambiamento climatico e al consumo di materiali vergini;
- **implementare la valutazione LCA (Life Cycle Assessment)** per tutti i nuovi prodotti, utilizzando questo strumento come passaggio vincolante per la delibera di un prodotto, al pari della valutazione dei costi e della fattibilità tecnica;
- **ridurre il peso finale dei veicoli** utilizzando leghe sempre più leggere per ottenere prodotti a peso contenuto;
- **valorizzare i contenuti di stile** per offrire prodotti capaci di interpretare concetti di eleganza e di prestigio, divenendo nuovi status symbol.

Il modello operativo, condiviso con l'area Ambiente ed Energia per ridurre l'impatto sul cambiamento climatico neutralizzando progressivamente le emissioni di GHG, si articola oggi nelle seguenti aree di intervento:

- comprensione dell'impatto lungo l'intera filiera produttiva (LCA);
- integrazione degli impatti emersi negli studi LCA nei nuovi prodotti progettati in fase di Ricerca e Sviluppo;
- definizione dei criteri progettuali (Processo e Prodotto);

- coinvolgimento della catena di fornitura;
- efficienza energetica e transizione verso fonti di energia rinnovabile attraverso forme contrattuali di Power Purchasing Agreement e incremento della capacità di autoproduzione di energia elettrica.

Il numero di domande di brevetto presentate dal Gruppo nel corso del tempo è un altro modo per misurare la propensione all'innovazione e la capacità di Brembo di sfruttare le proprie competenze come leva strategica per mantenere la propria leadership tecnologica e commerciale a livello mondiale. In sessant'anni dalla fondazione, sono già stati depositati 3.503 brevetti, modelli di utilità e disegni registrati a livello globale, raggruppati in 581 famiglie di brevetti attivi. Oltre ai 50 depositati l'anno precedente e ai 30 depositati nel 2020, nel 2022 sono state presentate 58 domande di brevetto e 7 domande di design, per un totale di 65 domande. Inoltre, nel 2022 Brembo ha registrato altri 6 marchi, portando il numero totale di marchi registrati dalla fondazione del Gruppo a 342 marchi, suddivisi in 73 famiglie.

Brembo innova costantemente in termini di qualità e impatto ambientale tutti i prodotti e i processi attuali e futuri, anche analizzando prima le leggi e le normative vigenti nei mercati in cui il prodotto sarà venduto.

Brembo ha creato il Digital Lab in linea con gli sforzi del Gruppo per diventare una "Digital Company" attraverso il suo processo di digitalizzazione. Si tratta di un laboratorio digitale che risponde al mandato del Gruppo di creare una "cultura del dato", sempre più considerato un asset aziendale per sviluppare nuove prospettive di business e per assistere i partner nelle difficoltà della nuova mobilità.

L'iniziativa Data Culture comprende il nuovo software Brembo AppLogger, che tutti i collaboratori dotati di smartphone aziendali possono utilizzare. Dopo essere stato scaricato dal PlayStore dell'area di lavoro Brembo e collegato al proprio veicolo, consente di raccogliere dati completamente anonimi sulla frenata, sull'uso dei freni e sul loro utilizzo durante la guida. L'obiettivo è quello di raccogliere con cura un ampio database di dati che possono essere analizzati e utilizzati per la creazione di prodotti, fungendo da fonte di dati per i processi creativi dell'azienda man mano che emergono. Nel 2022 è stata pubblicata una nuova versione, applicabile a tutti i Paesi dell'Unione Europea e in via di diffusione nel resto del mondo, che consente la raccolta dei dati sul cloud Brembo. Ciò consentirà di introdurre ulteriori innovazioni, anche in vista di sfide interne e programmi premianti, nonché di studiare nuove funzioni, tra cui l'attivazione di statistiche personali.

Brembo si sforza di mantenere una linea di comunicazione aperta con i propri clienti, perché riconosce che l'interazione con gli stakeholder aggiunge valore.

Brembo ha un determinato sistema di reporting e segue protocolli specifici per la divulgazione delle informazioni sulle emissioni di gas serra. Inoltre, al fine di promuovere una cultura interna su questi temi, il Gruppo trasmette informazioni pertinenti a tutti i suoi lavoratori

a livello globale utilizzando piattaforme di comunicazione interna come l'House Organ e il Red Portal.

Le richieste degli stakeholder sul tema vengono inoltrate alla GCF CSR, che risponde coinvolgendo e coordinando le funzioni aziendali competenti e guidando le richieste attraverso processi specializzati.

L'impegno di Brembo per l'innovazione spinge l'azienda a sviluppare prodotti sempre più performanti dal punto di vista ambientale, anticipando al contempo le nuove esigenze proprie dell'industria automobilistica.

- la progettazione di prodotti che comprendono l'utilizzo di materiali e protezioni a basso impatto ambientale;
- la riduzione delle emissioni di gas a effetto serra grazie all'utilizzo di leghe leggere che consentono di limitare il peso dei sistemi frenanti;
- la riduzione di polveri sottili in fase di frenata e nocive alla salute dell'uomo grazie all'utilizzo di materiali e soluzioni tecniche;
- lo sviluppo di prodotti smart come i componenti meccatronici;
- l'implementazione e il miglioramento di Life Cycle Assessment strutturati, sia sul processo sia sui materiali.

Questa ricerca continua richiede la capacità di essere aperti ad un continuo confronto con le altre realtà di settore, confronto che consente di cogliere l'evoluzione delle esigenze e gli spunti per le nuove accelerazioni dell'innovazione.

Nell'ambito dei finanziamenti legati al PNRR, si segnala la partecipazione di Brembo a due progetti.

- Centro Nazionale per la Mobilità Sostenibile – CNMS: nel corso del 2022 è stato costituito il Centro Nazionale per la Mobilità Sostenibile con lo scopo di incentivare la diffusione di veicoli a basse e zero emissioni e di carburanti rinnovabili e a basso contenuto di carbonio per il trasporto su strada, per vie d'acqua, aerea e per ferrovia;
- “Made in Italy Circolare e Sostenibile”: progetto di EP (Extended Partnership) volto a raggiungere una progettazione e produzione di servizi e prodotti Made in Italy a ciclo chiuso, autosufficienti, auto-rigenerativi, affidabili, sicuri e consapevoli dal punto di vista energetico.

Per rispondere attivamente alla "chiamata all'azione" della comunità scientifica e non solo, il Gruppo ha iniziato il suo percorso verso un modello di emissioni nette zero. L'azienda opera in modo sinergico nelle quattro aree di attività: persone, processo, prodotto e catena di fornitura, come un'organizzazione responsabile e coscienziosa. Il funzionamento degli impianti produttivi di Brembo è

il principale responsabile delle emissioni di gas serra dell'azienda. Per questo motivo, le iniziative ambientali cercano di ridurre al minimo le emissioni atmosferiche, passando gradualmente a metodi industriali più efficienti e riducendo le emissioni di CO₂, oltre ad aumentare progressivamente la percentuale di energia generata da fonti rinnovabili.

La serietà di questa strategia è testimoniata dal fatto che, a partire dal 2018, proprio queste caratteristiche si sono evolute in criteri di valutazione delle performance di ciascun manager all'interno del Gruppo. Il percorso verso un modello più sostenibile si fonda sulla diffusione di una forte cultura della sostenibilità in tutta la comunità Brembo, in modo da poter alimentare sempre idee innovative e cogliere ogni nuovo stimolo finalizzato al raggiungimento di obiettivi di sostenibilità ambientale sempre più ambiziosi. Questo oltre al coinvolgimento diretto dei vertici aziendali. Il continuo investimento di Brembo nella ricerca di soluzioni creative in grado di ridurre l'impatto ambientale è quindi il logico risultato di questa strategia.

Nel 2022 sono proseguite le analisi del potenziale di autoproduzione di energia a basso impatto e le sperimentazioni per la produzione di idrogeno in sostituzione del gas naturale nelle operazioni di produzione. Brembo sta valutando la possibilità di sostituire le tecnologie elettriche attualmente disponibili con la produzione di gas naturale, nel tentativo di ridurre le emissioni di gas serra del Gruppo. Inoltre, Brembo ha iniziato a definire uno standard ambientale ed energetico per il 2022. Questo standard sarà utilizzato nelle procedure di progettazione e di appalto per i nuovi impianti, i macchinari e lo sviluppo degli edifici.

Il Gruppo Brembo ha dimostrato di essere pronto e in grado di adattarsi efficacemente alle crescenti esigenze ESG, in particolare a quelle relative alle sfide ambientali, che sono diventate componenti essenziali e ineludibili del business. In realtà, si sta già lavorando per stabilire e implementare una tabella di marcia per il raggiungimento dell'"Eccellenza Ambientale ed Energetica", il cui scopo ultimo è quello di avere il minor effetto negativo possibile sull'ambiente in base alla tecnologia attuale.

Brembo è stata riconosciuta per la quinta volta consecutiva dal CDP come una delle aziende leader a livello mondiale nel 2022 per il suo impegno nella lotta al cambiamento climatico e nella gestione delle risorse idriche, a ulteriore testimonianza di questo impegno. Brembo è l'unica azienda in Italia ad aver ricevuto questo raro e prestigioso riconoscimento ambientale. Solo 58 aziende in tutto il mondo, tra cui Brembo, sono presenti nelle liste A "Climate Change" e "Water Security".

Par. 5 – L'Analisi di Materialità

Per determinare le aree in cui le sue azioni possono avere la maggiore influenza sugli ecosistemi naturali e sulla salute delle comunità, dei lavoratori e di tutti i suoi stakeholder, il Gruppo conduce una volta all'anno un processo di analisi di materialità. L'idea della materialità

dell'impatto è stata introdotta per la prima volta nel 2022, quando l'analisi di materialità è stata effettuata in conformità con il nuovo GRI Universal Standard 2021.

Con l'assistenza di una società di consulenza terza specializzata nell'analisi, nel monitoraggio e nella rendicontazione degli impatti sociali, ambientali ed economici delle attività aziendali, il Chief CSR Officer ha condotto il processo di analisi con l'aiuto del top management e degli stakeholder esterni, tra cui clienti, fornitori, investitori, compagnie di assicurazione e associazioni di categoria.

Tale processo è articolato nelle quattro fasi principali di seguito rappresentate.



Fonte: Brembo - Dichiarazione di sostenibilità 2022

Come gli anni passati, la fase di identificazione degli impatti generati su economia, ambiente e persone in considerazione della rilevanza per il settore e per la realtà del Gruppo ha tenuto conto di diverse fonti informative, quali:

- documenti aziendali, fra cui a titolo esemplificativo, la Relazione Finanziaria annuale di Gruppo, il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del D.Lgs. 231/2001, le presentazioni, i comunicati e le richieste provenienti dagli analisti finanziari, nonché l'house organ "My Brembo";
- documenti esterni, quali report di analisi dei cambiamenti di scenario, elaborati fra gli altri dal World Economic Forum e riviste di settore, questionari di valutazione delle performance di sostenibilità di Brembo inviati dai principali clienti, analisi di benchmarking svolta sui principali competitor e peer, attività di ricerca su internet, rassegne stampa Brembo;
- standard e iniziative multi-stakeholder internazionali, fra cui gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, il Global Compact, gli standard GRI 1, 2, 3, 200, 300 e 400, lo standard SASB, i questionari del CDP (ex "Carbon Disclosure Project") sul cambiamento climatico e la gestione delle risorse idriche.

Per consentire una successiva valutazione e il raggruppamento in temi materiali, si è cercato di associare preliminarmente gli impatti in molte aree partendo dallo studio della conoscenza del contesto in cui Brembo opera.

Brembo ha incluso i suoi stakeholder esterni nell'attività di valutazione dei temi che rappresentano gli impatti attuali e potenziali - sia positivi che negativi - che possono essere generati dalle

sue attività e dalle relazioni che intrattiene lungo la catena del valore nei confronti delle persone, dell'ambiente e dell'economia, compresi i diritti umani. Questi stakeholder includono il Consiglio di Amministrazione, il Collegio Sindacale, il Comitato CSR e i componenti esterni di questi gruppi.

Il grado di impatto prodotto e la probabilità di accadimento sono i due fattori considerati nella scala di valutazione. Il modello è stato sviluppato utilizzando i principi del GRI Universal Standard 2021 e l'approccio al Risk Management di Brembo, al fine di collegare le due procedure, Materiality Assessment e Risk Assessment.

Nel 2022 Brembo ha introdotto il processo di doppia materialità, fondendo il processo di valutazione "Inside-out" (Impact Materiality) in conformità con il GRI Universal Standard 2021 con la prospettiva "Outside-in" (Financial Materiality). Ciò è stato fatto in previsione dei requisiti stabiliti dalla nuova Direttiva Europea 2022/2464 (Corporate Sustainability Reporting Directive).

Quest'ultima prende in considerazione i rischi e le opportunità che possono avere un impatto sulla creazione di valore, sulla strategia, sulla performance e sul posizionamento dell'azienda nel breve, medio o lungo termine, mentre la prima rende noti gli impatti esterni prodotti dall'organizzazione.

Va notato che la valutazione della prospettiva "Outside-in" (materialità finanziaria) è stata effettuata utilizzando la bozza degli European Sustainability Reporting Standards (ESRS), che saranno utilizzati dalle imprese soggette alla Corporate Sustainability Reporting Directive, resa disponibile prima della sua pubblicazione il 15 novembre 2022 dall'EFRAG. Di conseguenza, questo esercizio deve essere considerato del tutto facoltativo e non verificabile. In seguito ai risultati, le conseguenze sono state classificate in ordine di priorità, in modo da evidenziare gli impatti più importanti e rilevanti per il Gruppo. Gli impatti sono stati poi suddivisi nei 15 temi precedentemente stabiliti.

I risultati del coinvolgimento degli stakeholder sono punti di discussione pertinenti per Brembo.

Brembo ha lavorato con i membri del Comitato CSR aziendale per valutare e rivedere l'analisi di materialità nel corso del 2022. Le categorie in cui sono stati suddivisi gli impatti sono "Ambiente", "Società", "Governance" e "Prodotto".

A livello interno, i Direttori e i Revisori del Gruppo hanno valutato gli impatti esterni rispondendo a un questionario supportato da interviste individuali, al fine di definire le 2022 questioni materiali dalla prospettiva "Inside-Out". Hanno fatto questo basandosi sulla propria conoscenza dell'azienda e degli stakeholder esterni con cui interagiscono regolarmente. Al contrario, è stato organizzato un workshop per il Comitato CSR con il duplice scopo di presentare al Comitato i principali progressi in termini di driver di sostenibilità a livello normativo, l'evoluzione del modello di rendicontazione di sostenibilità e l'analisi di materialità e, infine, raccogliere le valutazioni dei partecipanti sulla rilevanza degli impatti attraverso un sondaggio online.

Sono state prese in considerazione le stesse categorie di stakeholder dell'anno precedente, ma questa volta sono stati coinvolti meno stakeholder (40 contro gli oltre 200 del 2021). Ciò è stato fatto proprio per garantire un supporto diretto durante l'attività di valutazione, come richiesto dalla nuova metodologia adottata da Brembo per recepire gli aggiornamenti apportati dal GRI Standard 2021.

Nel 2022 è stato condotto un processo di coinvolgimento degli stakeholder, con fornitori e clienti come interlocutori principali, oltre a gruppi di categoria, assicurazioni e investitori. Il tasso di risposta è stato molto alto per i fornitori e le assicurazioni, rispettivamente del 100% e del 92%.

Lo stakeholder engagement esterno rivolto a clienti, associazioni di categoria e investitori ha visto una partecipazione altrettanto considerevole, rispettivamente del 64% per i clienti, dell'80% per le associazioni di categoria e del 71% per gli investitori.

Di seguito una sintesi delle evidenze rilevate sul tema Materiali e Impatti delle 15 aree esaminate:

#	MATERIALI	IMPATTI
	PRODOTTO ECOSOSTENIBILE	<ul style="list-style-type: none"> • Adozione di un business model orientato alla circolarità
	RICERCA E INNOVAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppo di servizi innovativi • Nuove tecnologie dei veicoli
	EFFICIENZA ENERGETICA E IDRICA	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizzo di energia da fonti non rinnovabili • Utilizzo e produzione di energia da fonti rinnovabili ed efficientamento energetico • Utilizzo della risorsa idrica per l'attività produttiva • Scarichi idrici in ambiente esterno e inquinamento del suolo
	FORMAZIONE E SVILUPPO DEL PERSONALE	<ul style="list-style-type: none"> • Engagement e retention dei dipendenti • Talent attraction
	DIGITAL TRANSFORMATION ROADMAP	<ul style="list-style-type: none"> • Semplificazione dei processi interni ed esterni • Vulnerabilità del business • Miglioramento delle customer experience
	SICUREZZA DEL PRODOTTO	<ul style="list-style-type: none"> • Affidabilità e sicurezza del prodotto
	SALUTE E SICUREZZA	<ul style="list-style-type: none"> • Infortuni e malattie sul lavoro • Benessere dei dipendenti e welfare aziendale
	EMISSIONI	<ul style="list-style-type: none"> • Produzione di emissioni GHG e non GHG nell'attività produttiva • Produzione di emissioni GHG e non GHG lungo la catena di fornitura • Produzione di emissioni GHG e non GHG dei veicoli

	SUPPORTO ALLE COMUNITÀ LOCALI	<ul style="list-style-type: none"> • Impatti occupazionali diretti, indiretti, indotti • Impatti sulla crescita sociale dei territori e delle comunità locali
	ACQUISTI RESPONSABILI	<ul style="list-style-type: none"> • Trasparenza e tracciabilità della catena di fornitura • Impatti ambientali lungo la catena di fornitura • Impatti sociali lungo la catena di fornitura
	DIRITTI UMANI	<ul style="list-style-type: none"> • Violazione dei diritti umani • Ambiente lavorativo equo e inclusivo
	GESTIONE DEI RIFIUTI	<ul style="list-style-type: none"> • Produzione di rifiuti pericolosi e non pericolosi
	DIVERSITÀ, EQUITÀ E INCLUSIONE	<ul style="list-style-type: none"> • Episodi di discriminazione
	PROTEZIONE DEI DATI E SICUREZZA INFORMATICA	<ul style="list-style-type: none"> • Perdita di dati sensibili
	ETICA E INTEGRITÀ	<ul style="list-style-type: none"> • Episodi di corruzione e concussione • Trasparenza fiscale

Fonte: Brembo - Dichiarazione di sostenibilità 2022

Questa volta sono stati coinvolti meno stakeholder (40 contro gli oltre 200 del 2021), ma sono stati presi in considerazione gli stessi gruppi di stakeholder. Come richiesto dalla nuova metodologia adottata da Brembo per includere le revisioni previste dal GRI Standard 2021, ciò è stato fatto espressamente per garantire un supporto diretto durante l'attività di valutazione.

Nel 2022 è stato condotto un processo di coinvolgimento degli stakeholder, con fornitori e clienti come principali partecipanti, oltre ad associazioni di categoria, assicurazioni e investitori. I tassi di risposta dei fornitori e delle compagnie di assicurazione sono stati piuttosto elevati, rispettivamente del 100% e del 92%.

Di seguito la Matrice di Materialità frutto dello stakeholder engagement:

MATRICE DI MATERIALITÀ



- Ambiente
- Società
- Governance
- Prodotto

Fonte: Brembo - Dichiarazione di sostenibilità 2022

All'interno della matrice è possibile trovare i 15 temi ritenuti materiali da Brembo e dai suoi stakeholder, i quali sono posizionati lungo due assi:

- l'asse delle ascisse riflette la significatività degli aspetti per Brembo;
- l'asse delle ordinate riflette la significatività degli aspetti per i principali stakeholder del Gruppo.

L'analisi di materialità 2022 ha confermato che il comportamento etico all'interno del Gruppo deve essere continuamente promosso affinché l'Azienda possa svolgere le proprie attività verso la produzione di un prodotto sicuro e di alta qualità, frutto di un processo di innovazione continua e dello sviluppo e della valorizzazione delle persone. Va sottolineato che è stata creata

una soglia di materialità che, in base alla scala di valutazione utilizzata, elimina dall'area di materialità le questioni le cui ripercussioni sono improbabili o trascurabili. Questa analisi ha rivelato l'irrelevanza del tema della biodiversità e ha evidenziato l'ingresso di altri due temi che, pur essendo stati precedentemente inglobati in categorie più ampie, quest'anno hanno acquisito una dignità propria: il prodotto ecosostenibile e la Digital Transformation Roadmap.

Sia per gli stakeholder che per Brembo, la componente più importante è il concetto di prodotto ecosostenibile. Le prestazioni ambientali, che per Brembo significano un sistema frenante con minori emissioni di particolato e di CO2 e una maggiore durata e riciclabilità dei materiali, sono ora una componente necessaria della ricerca che da sempre viene fatta per migliorare la qualità del prodotto.

Analogamente, il tema dell'efficienza energetica e idrica ha assunto un ruolo di primo piano, in quanto è fondamentale modificare i processi produttivi di Brembo e della sua catena del valore per ridurre gli sprechi di energia e di acqua e ottimizzare i sistemi operativi, al fine di raggiungere gli ambiziosi obiettivi fissati dall'Agenda 2030 e dal Piano di Sostenibilità di Brembo in termini di riduzione delle emissioni di gas climalteranti.

La ricerca e l'innovazione sono essenziali per la progressione di quanto detto finora, al fine di fornire sempre nuovi concetti in grado di soddisfare le esigenze del mercato in termini di qualità delle prestazioni, design ed effetto ambientale. Il tema della digitalizzazione è strettamente legato a quello dell'innovazione.

Brembo ha infatti trasformato la tendenza alla digitalizzazione e alla massima ottimizzazione in una sfida, cogliendola e trasformandola in una roadmap per la trasformazione digitale.

Il primo obiettivo di Brembo sarà sempre quello di fornire al consumatore un prodotto di massima qualità e sicurezza, nonostante il dinamico contesto economico e normativo in cui opera. Entrambi questi fattori sono essenziali per l'attività del Gruppo e ne garantiscono il vantaggio competitivo, consentendo a Brembo di soddisfare le esigenze dei clienti e degli utenti finali.

Infine, il tema della **formazione e dello sviluppo del personale**, che è stato ritenuto sia dagli stakeholder sia dal Top Management di Brembo come rilevante, partendo dal presupposto che il motore che alimenta la crescita dell'organizzazione siano le persone. Il miglioramento continuo e la crescita a cui Brembo ambisce passa, infatti, attraverso il riconoscimento e la valorizzazione del talento e lo sviluppo delle skill funzionali all'implementazione della strategia del Gruppo.

Par. 6 – Metodologia ed indicatori ESG in uso

Affinché gli stakeholder possano accedere alle informazioni e avere una visione accurata, completa e trasparente delle strategie, delle attività, delle performance aziendali e dei risultati raggiunti dal Gruppo nel garantire la crescita economica e lo sviluppo del business, la Dichiarazione consolidata di posizione non finanziaria del Gruppo Brembo illustra in dettaglio le performance e le azioni messe in

atto per gestire le questioni ambientali, sociali, del personale, dei diritti umani e della lotta alla corruzione.

Il Bilancio di Sostenibilità, che viene rilasciato annualmente, è redatto in conformità al D.Lgs. 254/2016 e alle sue eventuali modifiche, nonché ai Sustainability Reporting Standards pubblicati dal Global Reporting Initiative - GRI 2021, con riferimento al più recente aggiornamento degli stessi, entrato in vigore il 1° gennaio 2023. Questi standard sono oggi le linee guida più conosciute e accettate per la rendicontazione non finanziaria.

Le informazioni contenute nella rendicontazione non finanziaria sono coerenti con gli Standard GRI e con il principio di materialità o rilevanza, che caratterizza la normativa di riferimento. Gli argomenti trattati nella Dichiarazione sono stati scelti dopo un'attenta considerazione degli impatti sull'economia, sulla società e sull'ambiente, compresi i diritti umani.

I dati e le informazioni qualitative e quantitative contenuti nella Dichiarazione Consolidata di carattere Non Finanziario del Gruppo Brembo si riferiscono alla performance del Gruppo per l'anno fiscale 1° Gennaio – 31 Dicembre 2022, in linea con Il Bilancio d'Esercizio.

L'identificazione e rendicontazione dei contenuti della Dichiarazione Consolidata di carattere non Finanziario ha tenuto in considerazione i seguenti principi:

- **CONTESTO DI SOSTENIBILITÀ** - In base a come l'organizzazione contribuisce, o intende contribuire in futuro, al miglioramento o al deterioramento delle condizioni economiche, ambientali e sociali, degli sviluppi e delle tendenze a livello locale, regionale o globale, il rapporto deve presentare informazioni sugli impatti dell'organizzazione nel più ampio contesto della sostenibilità;
- **COMPLETEZZA** - Per consentire la valutazione da parte degli stakeholder entro il periodo di rendicontazione, il report deve coprire in modo appropriato i problemi materiali e i loro confini per indicare le conseguenze prodotte sull'economia, sull'ambiente e sulle persone, compresi i diritti umani;
- **EQUILIBRIO TRA ASPETTI POSITIVI E NEGATIVI** - L'organizzazione deve fornire informazioni in modo obiettivo, presentando in modo equo e paritario gli effetti positivi e negativi e consentendo un'attenta considerazione di tali implicazioni. Le selezioni, le omissioni o gli stili di presentazione del rapporto non devono influenzare inavvertitamente o ingiustamente la decisione o il giudizio delle persone che lo leggono;
- **COMPARABILITÀ** - L'organizzazione deve scegliere, raccogliere e riportare le informazioni in modo coerente. Le informazioni da fornire devono essere presentate in modo da consentire agli stakeholder di valutare come gli effetti dell'organizzazione sono cambiati nel tempo e di aiutare le analisi anche di altre organizzazioni;
- **ACCURATEZZA** - I dati devono essere precisi e sufficientemente granulari per consentire agli stakeholder di valutare gli effetti dell'organizzazione;

- **TEMPESTIVITÀ** - La pubblicazione regolare dei rapporti è richiesta dall'organizzazione per garantire che i dati siano forniti in tempo utile per consentire agli stakeholder di prendere decisioni informate;
- **VERIFICABILITÀ** - L'organizzazione è responsabile della raccolta, della documentazione, della compilazione, dell'analisi e della presentazione dei dati e delle procedure utilizzate per preparare il rapporto in modo da renderli rivedibili e misurabili in termini di qualità e importanza.
- **CHIAREZZA** - L'organizzazione deve fornire i dati in uno stile comprensibile e accessibile agli stakeholder che li utilizzano. Ciò avviene utilizzando tecnologie che facilitino la ricerca delle informazioni ed evitando l'uso di gergo tecnico e acronimi senza una valida giustificazione.

Di seguito i criteri di Brembo, individuati con l'analisi di Materialità, sui temi Materiali del 2022 e il confronto con il 2021:

TEMI MATERIALI 2022	TEMI MATERIALI 2021	2022 vs. 2021
EMISSIONI <ul style="list-style-type: none"> • Produzione di emissioni GHG e non GHG nell'attività produttiva • Produzione di emissioni GHG e non GHG lungo la catena di fornitura • Produzione di emissioni GHG e non GHG dei veicoli 	CAMBIAMENTO CLIMATICO Divenire azienda di riferimento per impegno e capacità di risposta al cambiamento climatico, grazie a un attento controllo e riduzione delle emissioni dei gas climalteranti generati dai processi produttivi e lungo tutta la catena del valore.	Il tema "Emissioni" ha recepito interamente il tema "Cambiamento climatico"
EFFICIENZA ENERGETICA ED IDRICA <ul style="list-style-type: none"> • Utilizzo di energia da fonti non rinnovabili • Utilizzo e produzione di energia da fonti rinnovabili ed efficientamento energetico • Utilizzo della risorsa idrica per l'attività produttiva • Scarichi idrici in ambiente esterno e inquinamento del suolo 	EFFICIENZA ENERGETICA Ricercare la costante riduzione dei consumi energetici diretti e indiretti e porre in essere investimenti per l'adozione delle migliori tecnologie disponibili in termini di efficienza energetica. USO RESPONSABILE DELLE RISORSE IDRICHE Promuovere la riduzione dei consumi idrici nei processi produttivi attraverso il puntuale monitoraggio delle quantità di acqua prelevate, consumate e riciclate, e lo sviluppo di soluzioni per il riutilizzo delle acque nei cicli di lavorazione. IMPATTO AMBIENTALE Porre in essere azioni concrete per il miglioramento continuo del profilo ambientale del Gruppo, grazie a un'attenta gestione dei rischi in quest'ambito e all'adozione di sistemi di gestione ambientale sempre più strutturati ed efficaci.	Il tema "Efficienza energetica ed idrica" ha recepito interamente i tre temi "Efficienza energetica", "Uso responsabile delle risorse idriche" ed "Impatto ambientale".

<p>GESTIONE DEI RIFIUTI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produzione di rifiuti pericolosi e non pericolosi 	<p>ECONOMIA CIRCOLARE Ricerca il riutilizzo e la valorizzazione dei materiali di scarto, mirando a massimizzare il recupero di materia e minimizzando al contempo la produzione di rifiuti, il consumo di risorse naturali e di energia, fin dalla progettazione dei prodotti.</p>	<p>Il tema “Gestione dei rifiuti” ha recepito il tema “Economia Circolare” nella parte relativa alla gestione e al corretto smaltimento dei rifiuti al fine di minimizzarne la produzione.</p>
<p>SALUTE E SICUREZZA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Infortuni e malattie sul lavoro • Benessere dei dipendenti e welfare aziendale 	<p>SALUTE E SICUREZZA Promuovere lo sviluppo di condizioni di lavoro che assicurino il rispetto della salute e del benessere fisico dei lavoratori, grazie a sistemi di gestione che consentano la prevenzione degli infortuni sul lavoro e delle malattie professionali.</p>	<p>Il tema “Salute e Sicurezza” ha recepito interamente il tema “Salute e Sicurezza” del 2021.</p>
<p>FORMAZIONE E SVILUPPO DEL PERSONALE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Engagement e retention dei dipendenti • Talent attraction 	<p>SVILUPPO E COINVOLGIMENTO DELLE PERSONE Fornire alle Persone Brembo opportunità concrete di sviluppo personale e professionale, attraverso l’ascolto costante delle loro aspettative e la valorizzazione periodica delle loro competenze.</p>	<p>Il tema “Formazione e sviluppo del personale” ha recepito interamente il tema “Sviluppo e coinvolgimento delle persone” ed aggiunge anche un approfondimento relativamente alla capacità di Brembo di attrarre nuovi talenti.</p>
<p>DIVERSITÀ, EQUITÀ E INCLUSIONE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Episodi di discriminazione 	<p>DIVERSITY Sostenere e promuove la diversità, in tutte le sue forme e manifestazioni, al fine di creare un ambiente di lavoro sempre più inclusivo, in cui contino il punto di vista, la voce, l’individualità e le specificità di ogni persona.</p> <p>CREAZIONE DI UN AMBIENTE LAVORATIVO POSITIVO Creare un ambiente di lavoro positivo che consenta da un lato di accrescere il senso di appartenenza e la motivazione delle persone che lavorano per Brembo, dall’altro di consolidare l’immagine di Brembo come “Best place to work”</p>	<p>Il tema “Diversità, equità e inclusione” ha recepito interamente il tema “Diversity” e il tema “Creazione di un ambiente lavorativo positivo”.</p>
<p>ACQUISTI RESPONSABILI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trasparenza e tracciabilità della catena di fornitura • Impatti ambientali lungo la catena di fornitura • Impatti sociali lungo la catena di fornitura 	<p>SVILUPPO DELLA FILIERA DI FORNITURA SOSTENIBILE E RESPONSABILE Gestire responsabilmente le relazioni con i fornitori promuovendo l’integrazione di criteri di sostenibilità nei processi di selezione e qualificazione, nonché instaurare collaborazioni per ricercare lo sviluppo congiunto di nuovi prodotti</p>	<p>Il tema “Acquisti responsabili” ha recepito interamente il tema “Sviluppo della filiera di fornitura sostenibile e responsabile”</p>
<p>SUPPORTO ALLE COMUNITÀ LOCALI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impatti occupazionali diretti, indiretti, indotti • Impatti sulla crescita sociale dei territori e delle comunità locali 	<p>RELAZIONI CON LA COMUNITÀ Promuovere la crescita di un indotto locale nei territori in cui il Gruppo è operativamente presente, contribuendo alla creazione di infrastrutture, occupazione, training e sviluppo del tessuto imprenditoriale locale</p>	<p>Il tema “Supporto alle comunità locali” ha recepito interamente il tema “Relazioni con la comunità”</p>

<p>RICERCA E INNOVAZIONE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sviluppo di servizi innovativi • Nuove tecnologie dei veicoli 	<p>CONTINUOUS INNOVATION Promuovere la costante innovazione di processo e di prodotto per assicurare sia il miglioramento della qualità dei prodotti sia la riduzione degli impatti sull'ambiente.</p> <p>CARBON NEUTRAL MOBILITY Investire nello sviluppo di sistemi frenanti innovativi pensati per guidare e supportare il processo di elettrificazione e decarbonizzazione del settore automotive.</p>	<p>Il tema "Ricerca e innovazione" ha recepito interamente i temi "Continuous innovation" e "Carbon Neutral Mobility".</p>
<p>SICUREZZA DEL PRODOTTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Affidabilità e sicurezza del prodotto 	<p>QUALITÀ E SICUREZZA DEL PRODOTTO Migliorare quotidianamente la sicurezza dei prodotti in tutte le loro componenti, per offrire ai clienti e agli utilizzatori finali la garanzia di massima sicurezza dei sistemi frenanti commercializzati.</p> <p>DESIGN DI PRODOTTO E STILE Curare la qualità del prodotto anche attraverso l'attenzione alla sua forma ed estetica per essere un Gruppo pioniere non soltanto nella tecnologia, ma anche nel design.</p>	<p>Il tema "Sicurezza del prodotto" ha recepito interamente il tema "Qualità e sicurezza del prodotto" e "Design di prodotto e stile".</p>
<p>PRODOTTO ECOSOSTENIBILE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adozione di un business model orientato alla circolarità 	<p>ECONOMIA CIRCOLARE Ricerca il riutilizzo e la valorizzazione dei materiali di scarto, mirando a massimizzare il recupero di materia e minimizzando al contempo la produzione di rifiuti, il consumo di risorse naturali e di energia, fin dalla progettazione dei prodotti.</p>	<p>Il tema "Prodotto ecosostenibile" ha recepito il tema "Economia circolare" nella parte relativa alla ricerca del riutilizzo e alla valorizzazione dei materiali di scarto e alla riduzione del consumo di risorse naturali e di energia al fine di arrivare a un modello di business orientato, fin dalla progettazione del prodotto, alla circolarità.</p>
<p>ETICA ED INTEGRITÀ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Episodi di corruzione e concussione • Trasparenza fiscale 		<p>Il tema "Etica ed Integrità" è stato introdotto nel 2022.</p>
<p>DIRITTI UMANI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Violazione dei diritti umani • Ambiente lavorativo equo ed inclusivo 		<p>Il tema "Diritti Umani" è stato introdotto nel 2022 e riguarda le modalità di gestione dei diritti umani in Brembo e lungo la sua catena del valore. E' necessario specificare che questo tema era già oggetto di rendicontazione anche nel 2021, ma era trattato nell'ambito delle tematiche "Diversity" e "Sviluppo della filiera di fornitura sostenibile e responsabile".</p>
<p>DIGITAL TRANSFORMATION ROADMAP</p>		<p>Il tema "Digital Transformation Roadmap" è stato introdotto nel 2022.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Semplificazione dei processi interni ed esterni • Vulnerabilità del business • Miglioramento delle customer experience 		
PROTEZIONE DEI DATI E SICUREZZA INFORMATICA <ul style="list-style-type: none"> • Perdita di dati sensibili 		Il tema “Protezione dei dati e sicurezza informatica” è stato introdotto nel 2022.
	CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT Porre i clienti al centro delle decisioni strategiche e operative del Gruppo al fine di comprendere e anticipare le loro esigenze, presenti e future, e di rispondere prontamente, nonché promuovere lo sviluppo congiunto di nuove soluzioni innovative in ambiti tecnologici non ancora esplorati.	Il tema “Customer relationship management” non è rientrato nel panel dei temi analizzati nella materialità 2022, ma gli aspetti ad esso correlati sono stati ugualmente rendicontati all’interno della Relazione di Sostenibilità. Inoltre, nell’analisi di materialità, sono stati presi in considerazione gli impatti generati anche verso lo stakeholder cliente.
	REPUTAZIONE DEL BRAND Garantire la peculiarità del marchio Brembo e la tutela della reputazione del Gruppo e del valore del Marchio.	Il tema “Reputazione del brand” non è rientrato nel panel dei temi analizzati nella materialità 2022, ma gli aspetti ad esso correlati sono stati ugualmente rendicontati all’interno della Relazione di Sostenibilità.

Fonte: Brembo - Dichiarazione di sostenibilità 2022

Dalla lettura del confronto tra 2022 e 2021 emerge che sono stati inseriti quattro nuovi criteri di analisi: Etica ed integrità; Diritti umani; Digital Transformation Roadmap; Protezione dei dati e sicurezza informatica. Sono invece stati rimossi, seppure presenti come temi nella Relazione di Sostenibilità, due criteri: Customer Relationship Management; Reputazione del Brand.

Nella tabella a seguire si ricordano i temi Materiali di Brembo, gli ambiti legislativi e gli aspetti del GRI impattati.

TEMI MATERIALI IDENTIFICATI DA BREMBO	AMBITI DLGS. 254/2016	IMPATTI BREMBO	STANDARD GRI DI RIFERIMENTO	IMPATTO ESTERNO	LIMITAZIONI
Prodotto ecosostenibile	Sociale	Adozione di un business model orientato alla circolarità	*		
Ricerca e innovazione	Ambientale	Sviluppo di servizi innovativi	302: Energia (2016)		
		Nuove tecnologie dei veicoli	305: Emissioni (2016)		

Efficienza energetica ed idrica	Ambientale	Utilizzo di energia da fonti non rinnovabili	302: Energia (2016)	Fornitori	Rendicontazione parzialmente estesa ai fornitori
		Utilizzo e produzione di energia da fonti rinnovabili ed efficientamento energetico	302: Energia (2016)	Fornitori	Rendicontazione parzialmente estesa ai fornitori
		Utilizzo della risorsa idrica per l'attività produttiva	303: Acqua e scarichi idrici (2018)	Fornitori	Rendicontazione parzialmente estesa ai fornitori
		Scarichi idrici in ambiente esterno e inquinamento del suolo	303: Acqua e scarichi idrici (2018)		
Formazione e sviluppo del personale	Attinenti al personale	Engagement e retention dei dipendenti	401: Occupazione (2016)		
		Talent attraction	404: Formazione e istruzione (2016)		
Digital transformation roadmap	Sociale	Semplificazione dei processi interni ed esterni	*		
		Vulnerabilità del business	418: Privacy dei clienti (2016)		
		Miglioramento della customer experience	416: Salute e sicurezza dei clienti (2016)		
Sicurezza del prodotto	Sociale	Affidabilità e sicurezza del prodotto	416: Salute e sicurezza dei clienti (2016)	Clienti	
Salute e sicurezza	Sociale	Infortuni sul lavoro malattie professionali	403: Salute e sicurezza sul lavoro (2018)	Lavoratori non dipendenti Appaltatori	Rendicontazione parzialmente estesa agli appaltatori
		Benessere dei dipendenti e welfare aziendale	403: Salute e sicurezza sul lavoro (2018)		
Emissioni	Ambientale	Produzione di emissioni GHG e non GHG nel corso dell'attività produttiva	305: Emissioni (2016)	Fornitori	
		Produzione di emissioni GHG e non GHG lungo al catena di fornitura	305: Emissioni (2016)	Fornitori	Rendicontazione parzialmente estesa ai fornitori
		produzione di emissioni GHG e non GHG dei veicoli	305: Emissioni (2016)		Rendicontazione parzialmente estesa ai fornitori
Supporto alle comunità locali	Sociale	Impatti occupazionali diretti, indiretti, indotti	201: Performance economiche (2016)		

		Impatti sulla crescita sociale dei territori e delle comunità locali	201: Performance economiche (2016)		
Acquisti responsabili	Sociale	Trasparenza e tracciabilità lungo al catena di fornitura	204: Pratiche di approvvigionamento (2016)		
	Ambientale	Impatti ambientali lungo la catena di fornitura	308: Valutazione ambientale dei fornitori (2016)		
	Sociale	Impatti sociali lungo la catena di fornitura	414: Valutazione sociale dei fornitori (2016)		
Diritti umani	Rispetto dei diritti umani	Violazione dei diritti umani	406: Non discriminazione (2016)		
		Ambiente equo e inclusivo	202: Presenza sul mercato (2016)		
Gestione dei rifiuti	Ambientale	Produzione di rifiuti pericolosi e non pericolosi	306: Rifiuti (2020)		
Diversità, equità e inclusione	Attinenti al personale	Episodi di discriminazione	405: Diversità e pari opportunità (2016) 406: Non discriminazione (2016)		
Protezione dei dati e sicurezza informatica	Sociale	Perdita di dati sensibili	418: Privacy dei clienti (2016)	Clienti	
Etica ed integrità	Lotta alla corruzione attiva e passiva	Episodi di corruzione	201: Performance economiche (2016) 205: Anticorruzione (2016) 206: Comportamento anticoncorrenziale (2016) 415: Politica pubblica (2016)		

Fonte: Brembo - Dichiarazione di sostenibilità 2022

Una vera e propria procedura di rendicontazione annuale, la creazione della Dichiarazione consolidata non finanziaria 2022, è soggetta all'esame, all'analisi e all'approvazione di diversi stakeholder. Dopo l'adozione da parte del Consiglio di amministrazione dell'elenco delle principali preoccupazioni e dei loro effetti, il Documento è infatti:

- Creato dal Chief CSR Officer e dal relativo Gruppo di Lavoro, che organizza e coinvolge tutte le principali funzioni aziendali nella fase di raccolta, analisi e consolidamento dei dati. A loro è affidato il compito di verificare e validare tutte le informazioni riportate nella DNF, ciascuna per le rispettive aree di competenza, utilizzando il nuovo software messo a punto dal Gruppo.

- Dopo essere stato valutato dal CSR Committee, che lo ha sottoposto all'esame e alla valutazione del Comitato Controllo Rischi e Sostenibilità e, per quanto di sua competenza, dell'Organismo di Vigilanza, il Consiglio di Amministrazione, chiamato ad approvare il progetto di bilancio, lo ha approvato. Gli Amministratori di Brembo devono assicurarsi che la DNF sia redatta e pubblicata in linea con tutte le leggi applicabili. La bozza di DNF viene messa a disposizione degli Organi di Vigilanza (Collegio Sindacale e Società di Revisione) una volta autorizzata dal Consiglio di Amministrazione ed entro il termine di presentazione del progetto di bilancio;
- Il management del Gruppo Brembo è interamente responsabile dei dati e delle informazioni, soggetti a un esame ristretto da parte della società di revisione Deloitte & Touche S.p.A.;
- Messo a disposizione degli Azionisti e del pubblico entro gli stessi termini e con le medesime modalità previste per la presentazione del progetto di bilancio;
- pubblicato e scaricabile dal sito internet corporate.

Par. 7 – Principali risultati per il 2022

Come già menzionato e, come si evince dalla DNF, Brembo ha da anni un occhio di riguardo per la sostenibilità. Questa pregevole attenzione al sociale si traduce in una serie di iniziative che coinvolgono tutti gli stakeholder dell'impresa a partire dai dipendenti fino ad arrivare a tutto l'impianto socio-ambientale che la circonda.

GRI: 2-7 / WEF: occupazione e creazione di benessere

Il fattore principale del successo di Brembo è la sua forza lavoro, che è anche il suo asset strategico più significativo e permette all'azienda di svilupparsi e perseguire nuovi obiettivi. Brembo attribuisce grande importanza al capitale umano, perché crede fermamente che le conoscenze e le capacità di ciascuno stabiliscano il proprio vantaggio competitivo, importante per prevedere e superare gli ostacoli nel contesto dinamico in cui opera. Per questo motivo, Brembo sostiene l'espansione, lo sviluppo e la formazione continua delle competenze in accordo con i suoi pilastri strategici. Oggi quasi 13.000 persone lavorano ogni giorno con impegno e passione per Brembo. Brembo si impegna costantemente per rafforzare la propria reputazione di "miglior posto di lavoro" e, riconoscendo l'importanza strategica delle persone, per promuovere un sentimento di comunità e di slancio tra tutti i dipendenti.

Gli investimenti di Brembo sulle persone si evince anche dall'andamento dei risultati e dalla loro progressione negli ultimi 3 anni come meglio rappresentate dalle tabelle seguenti:

VALORE	DESCRIZIONE
14.966	Persone in Brembo (inclusi i lavoratori interinali)
+ di 400.000	Ore di formazione erogate nell'anno
100%	Stabilimenti con certificazione ISO 45001
12.956	Dipendenti di Brembo
+731	6% di crescita dipendenti nel 2022
39,18	Età media dei dipendenti

DIPENDENTI SUDDIVISI PER TIPOLOGIA DI CONTRATTO E PER GENERE (n.)

	2020			2021			2022		
	UOMINI	DONNE	TOTALE	UOMINI	DONNE	TOTALE	UOMINI	DONNE	TOTALE
Totale	9.240	1.799	11.039	9.773	1.882	11.655	10.665	2.291	12.956
Contratto a tempo indeterminato	7.576	1.483	9.059	8.092	1.573	9.665	8.840	1.827	10.667
Contratto a tempo determinato	1.664	316	1.980	1.681	309	1.990	1.825	464	2.289

DIPENDENTI PER TIPOLOGIA DI CONTRATTO E PER GENERE (n.)

	2020			2021			2022		
	UOMINI	DONNE	TOTALE	UOMINI	DONNE	TOTALE	UOMINI	DONNE	TOTALE
Totale	9.240	1.799	11.039	9.773	1.882	11.655	10.665	2.291	12.956
Dipendenti tempo pieno	9.194	1.582	10.776	9.727	1.657	11.384	10.607	2.056	12.663
Dipendenti part time	46	217	263	46	225	271	58	235	293

TASSO DI TURNOVER PER GENERE (%)

	2020			2021			2022		
	UOMINI	DONNE	TOTALE	UOMINI	DONNE	TOTALE	UOMINI	DONNE	TOTALE
Tasso di Turnover in entrata	18,3	12,8	17,4	22,6	18,2	21,9	27,9	26,3	27,6
Tasso di Turnover in uscita	16,6	12,0	15,9	18,2	15,4	17,8	18,7	36,3	21,8

Dalle precedenti tabelle si rileva come l'attenzione all'inclusione sia per Brembo una priorità dimostrata anche dalle statistiche e dall'avanzamento nei 3 anni in esame di quest'azienda, metalmeccanica, verso la parità di genere.

ASSUNZIONI PER AREA GEOGRAFICA⁴⁴ E GENERE (n.)

AREA GEOGRAFICA	2020		2021		2022	
	UOMINI	DONNE	UOMINI	DONNE	UOMINI	DONNE
Europa	344	93	483	130	719	209
America	482	89	873	161	1.301	257
Asia	868	48	850	52	962	137
Totale	1.694	230	2.206	343	2.982	603

CESSAZIONI PER AREA GEOGRAFICA⁴⁴ E GENERE (n.)

AREA GEOGRAFICA	2020		2021		2022	
	UOMINI	DONNE	UOMINI	DONNE	UOMINI	DONNE
Europa	456	102	424	103	556	117
America	367	65	658	140	613	642
Asia	714	48	700	46	822	73
Totale	1.537	215	1782	289	1.991	832

In base alle statistiche, il turnover di per sé non è stato un problema strutturale per Brembo nel corso degli anni. Tuttavia, alla luce delle condizioni particolari di alcuni Paesi, il Gruppo tiene d'occhio il mercato del lavoro nelle varie aree geografiche di interesse e le retribuzioni previste per le posizioni che si sono rivelate più cruciali, rafforzando alcuni meccanismi di monitoraggio periodico delle uscite e del calibro delle dimissioni volontarie, nonché esaminando i motivi per cui le persone potrebbero prendere in considerazione opportunità di lavoro al di fuori del Gruppo.

Il monitoraggio del turnover delle persone che ricoprono posizioni di rilievo all'interno delle attività core di Brembo riceve un'attenzione particolare. Il Gruppo si impegna ad utilizzare diverse strategie, tra cui campagne di comunicazione e reclutamento per particolari profili professionali, una stretta collaborazione con università, istituti, enti di formazione e azioni specifiche legate ai risultati delle Global Engagement Surveys, per monitorare le problematiche legate all'attrazione e alla fidelizzazione dei talenti.

GRI 3-3; 403-9

Un altro punto primario per Brembo è l'attenzione alla sicurezza. Anche in questo caso lo sforzo di Brembo ha prodotto risultati rilevanti come si evince nelle successive tabelle:

	2020			2021			2022		
	UOMINI	DONNE	TOTALE	UOMINI	DONNE	TOTALE	UOMINI	DONNE	TOTALE
INDICE DI FREQUENZA INFORTUNI CON GRAVI CONSEGUENZE⁶⁵									
Europa	0,05(*)	0,12	0,06(*)	0,00	0,00	0,00	0,04	0,00	0,03
America	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,04	0,00	0,03
Asia	0,00	0,00	0,00	0,04	0,00	0,04	0,04	0,00	0,03
Totale	0,03(*)	0,07	0,03(*)	0,01	0,00	0,01	0,04	0,00	0,03

INDICE DI FREQUENZA DECESSI

Europa	0	0	0	0	0	0	0	0	0
America	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Asia	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Totale	0								

In merito al rispetto delle norme Brembo investe molto nel monitoraggio dei propri impianti e ore di formazione per i propri dipendenti per ridurre al minimo i casi di non conformità. Di seguito i risultati per il 2022:

CASI DI NON CONFORMITÀ RISPETTO A LEGGI E REGOLAMENTI RISCOVRIATI NEL 2022 E RELATIVE SANZIONI

Si riporta il numero totale di casi significativi di non conformità a leggi e regolamenti per cui il Gruppo ha dovuto pagare una pena pecuniaria e casi in cui ha ricevuto una segnalazione di non conformità non implicante la necessità di effettuare un pagamento. La soglia di rilevanza delle sanzioni considerate è stata stabilita pari a euro 10.000 complessivi per area (ambientale, giuslavoristica e di sicurezza sul lavoro) su cui la sanzione è stata ricevuta.

	N. SANZIONI PECUNIARIE	N. SANZIONI NON PECUNIARIE	NOTE
Totale	18	1	
Europa	10	0	
America	6	1	Brembo ha ricevuto un Avviso di Violazione – non comportante esborso monetario – in merito alla gestione dello scarico delle acque per una sua fonderia negli Stati Uniti.
Asia	2	0	

Di seguito, il dettaglio delle sanzioni monetarie pagate dal Gruppo Brembo nel corso del 2022, sia in riferimento a riscontri di violazioni riferite allo stesso anno, sia a periodi di rendicontazione precedenti*

		2022			
		NORMATIVA AMBIENTALE		NORMATIVA GIUSLAVORISTICA E DI SICUREZZA SUL LAVORO	
		N. SANZIONI	VALORE COMPLESSIVO DELLE SANZIONI (€)	N. SANZIONI	VALORE COMPLESSIVO DELLE SANZIONI (€)
Europa	Violazioni 2022	0	0	10	11.495
	precedenti	0	0	0	0
America	Violazioni 2022	1*	0	5	16.416
	precedenti	1	140.721	2	12.664
Asia	Violazioni 2022	2	40.771	0	0
	precedenti	0	0	0	0

Gli episodi che hanno portato all'irrogazione di sanzioni per violazioni delle normative ambientali hanno riguardato il superamento del tetto massimo di emissioni inquinanti in atmosfera (71% del valore) e le irregolarità nella gestione dei rifiuti e degli scarichi idrici (29%).

L'importo effettivo pagato nel 2022 per le multe ambientali è stato di 181.492 euro, che include il pagamento della multa associata a una violazione avvenuta negli Stati Uniti nel 2021 ed è al netto della nuova multa* sostenuta contro lo stesso impianto e per la quale verranno pagati 103.189 euro nel 2023. In

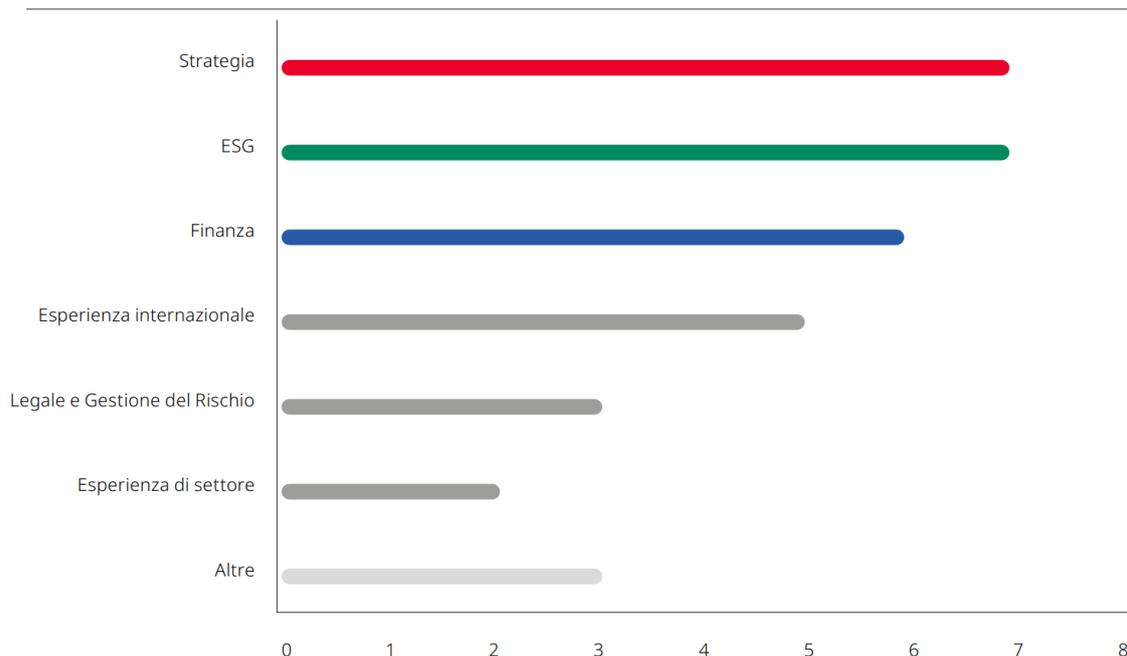
relazione alle sanzioni per violazione della normativa giuslavoristica e di sicurezza sul lavoro, Brembo ha ricevuto, nel corso del 2022, sanzioni monetarie pari a € 27.911 per un totale di 15 casi. Si precisa come tali violazioni siano legate a meri inadempimenti formali. Il totale dei pagamenti versati nel 2022 ammonta a € 40.575, in considerazione delle sanzioni notificate nei periodi precedenti.

GRI 2-1; 2-9; 2-10; 2-18 / WEF: Qualità dell’organico / WEF: Condizioni dignitose ed eque

Il Consiglio di Amministrazione di Brembo, la cui composizione è volutamente orientata a una significativa presenza di persone con competenze in materia di CSR e sostenibilità, è il principale responsabile dell'esercizio della governance dell'azienda. L'attuale Consiglio di Amministrazione, composto da 11 membri e nominato dall'Assemblea degli Azionisti del 23 aprile 2020, resterà in carica per tre anni, dal 2020 al 2022, ovvero fino all'Assemblea degli Azionisti che approverà il bilancio al 31 dicembre 2022. Tutti gli Amministratori sono in possesso dei requisiti di legge e regolamentari di onorabilità, competenza e reputazione. Gli Amministratori non esecutivi che possono essere qualificati come indipendenti e quelli che lo sono soddisfano i criteri previsti dall'art. 148, comma 3, del TUF e dalle norme del 2020 e del 2021.

Di seguito la Matrice delle competenze CDA 2022:

MATRICE DELLE COMPETENZE CDA 2022²⁸



Fonte: Brembo - Dichiarazione di sostenibilità 2022

GRI: 2-29; 3-3

L’attenzione di Brembo verso gli stakeholder esterni si esplicita in alcune sponsorizzazioni in ambito Accademico-Scientifico, tra queste le più rilevanti:

- Accademia del Freno, Politecnico di Milano
- “Begonnen: Impara il tedesco con Brembo”, Politecnico di Milano
- Formula SAE Italy – Formula Electric Italy, Student Competition

Nel 2022, inoltre, Brembo ha partecipato al tavolo del progetto "STEM in rosa" di Confindustria Bergamo, che ha promosso seminari sul tema delle donne in azienda e ha incoraggiato giovani studentesse a intraprendere percorsi di laurea tecnico-scientifici. La proposta è stata fatta nel tentativo di ridurre gli stereotipi contro la parità di genere e di migliorare la capacità di assunzione e di scelta delle candidate donne.

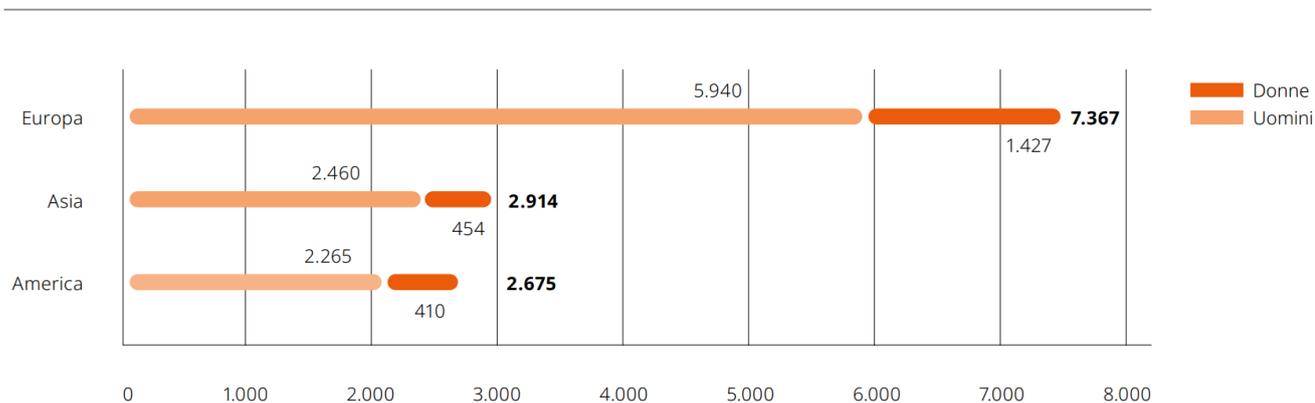
GRI 2-7; 3-3;405-1 WEF: Condizioni dignitose ed eque

Brembo promuove inoltre l'armonia generazionale dando voce ai giovani e sviluppando le capacità e la leadership degli anziani. Secondo la distribuzione dei lavoratori per fasce d'età, il 24% dei dipendenti ha fino a 30 anni, il 31% tra i 31 e i 40 anni, il 29% tra i 41 e i 50 anni e il 16% dai 51 anni in su. Il Forum Gen Z, che ha visto la partecipazione di circa 20 giovani della Generazione Z e di alcuni giovani Millennials provenienti da contesti aziendali diversi per geografia e famiglie professionali, è stata una delle iniziative del Gruppo volte a far emergere e valorizzare il contributo delle giovani generazioni.

Per una multinazionale come Brembo, che opera e interagisce continuamente con realtà economiche e culturali estremamente diverse, la diversità è un punto di forza. Brembo si impegna a promuovere un ambiente inclusivo in grado di sostenere il senso di appartenenza, incoraggiando le persone a sentirsi importanti contributori del successo del Gruppo e favorendo una cultura di inclusione e di rispetto della diversità fin dal momento dell'assunzione, nel pieno rispetto dei punti di vista, delle individualità e delle specificità di ogni persona. Brembo ha una politica di tolleranza zero verso qualsiasi forma di discriminazione. Brembo è consapevole che un trattamento ingiusto ha un impatto negativo sul benessere di chi lo subisce.

Brembo ha una forza lavoro altamente multiculturale: il 25,8% dei 100 dipendenti del Gruppo lavora in Italia, il 17,6% in Polonia, il 14,8% in Cina, il 13,9% in Messico, il 7,3% nella Repubblica Ceca, il 7,5% in India e il 5,1% negli Stati Uniti, mentre il restante 8% è distribuito tra Brasile, Regno Unito, Spagna, Giappone, Danimarca e altre nazioni. Ciò è dovuto alla consapevolezza di Brembo dei vantaggi e delle opportunità che derivano dalla diversità.

DIPENDENTI BREMBO PER AREA GEOGRAFICA* E GENERE (N.)



* Le tre macroaree includono i Paesi di seguito indicati: **Europa:** Italia, Polonia, Regno Unito, Repubblica Ceca, Spagna, Danimarca e altri Paesi; **America:** Brasile, Stati Uniti e Messico; **Asia:** Cina, Giappone e India.

Fonte: Brembo - Dichiarazione di sostenibilità 2022

GRI 3-3; 404-3

Il 2022 conferma l'impegno di Brembo nel proseguire il consistente investimento in formazione e nel lanciare una serie di iniziative formative con un approccio più inclusivo e globale a sostegno dell'arricchimento trasversale, della maggiore collaborazione tra i dipendenti delle diverse società del Gruppo e funzionali al raggiungimento degli obiettivi strategici.

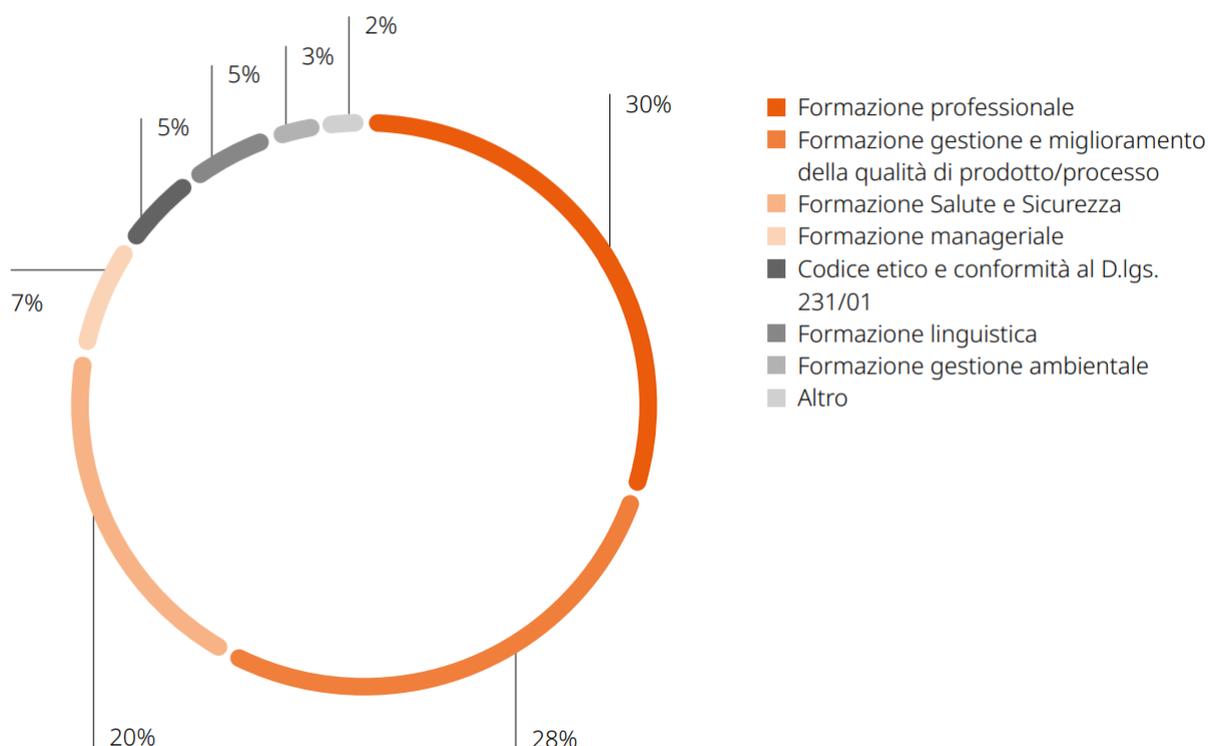
Il Brembo worldwide Induction Programme (B-GIP), che fornisce ai nuovi lavoratori (white collar) una panoramica del business, dell'organizzazione e della cultura aziendale del Gruppo attraverso sessioni condotte dai leader delle principali funzioni aziendali, è uno dei programmi di formazione mondiale e inclusivo per il 2022. L'obiettivo di questo programma è accelerare il processo di inserimento dei nuovi assunti e favorire l'allineamento e il senso di appartenenza, incoraggiando la condivisione delle conoscenze e il confronto con colleghi di diverse famiglie professionali, background culturali e geografie.

Nel 2022, più di 500 nuovi lavoratori e supervisor hanno partecipato al programma, che consisteva in 22 sessioni virtuali suddivise in 11 moduli. Su una scala da 1 a 5, il punteggio medio di soddisfazione è stato di 4,11.

Il Digital Learning Path, dove scopriamo il corso Culture of Data, tenuto da docenti interni e specialisti stranieri, e Artificial Intelligence & Machine Learning sono altri programmi internazionali fortemente legati al Digital Transformation Program.

Dopo le precedenti esperienze di successo nei settori Sales&Marketing, Sviluppo Tecnico e Program Manager delle GBU, il 2022 ha visto il proseguimento dello sforzo di sviluppo della "Skill Factory" a livello mondiale su popolazioni specifiche con competenze vitali in ambito IT e Internal Audit. Prima di iniziare questo percorso di crescita, ogni individuo viene valutato su due dimensioni: la mentalità e le capacità tecniche cruciali del ruolo.

FORMAZIONE EROGATA PER TIPOLOGIA DI CONTENUTI (% SUL TOTALE DELLE ORE)



Fonte: Brembo - Dichiarazione di sostenibilità 2022

ORE MEDIE DI FORMAZIONE PER GENERE

	2020	2021	2022
Uomini	15	26	33
Donne	10	16	24

Fonte: Brembo - Dichiarazione di sostenibilità 2022

GRI: 3-3; 403-1; 403-2; 403-3; 403-5; 403-9

Nel 2022 Brembo ha erogato ai propri dipendenti oltre 80.640 ore di formazione sui temi della salute e della sicurezza, con l'obiettivo di tenerli informati su questi temi e favorire l'adozione di comportamenti sicuri. In concomitanza con le attività di formazione diretta sono state condotte anche campagne periodiche di sensibilizzazione come la "10 Life Saving Behaviors", che ha l'obiettivo di promuovere la conoscenza dei "10 comportamenti salvavita" che i dipendenti devono rispettare sul posto di lavoro.

Il sistema di gestione definito dalla casa madre e il sistema di gestione che, in riferimento a quello della casa madre, viene utilizzato all'interno di ogni singolo stabilimento costituiscono il modello scelto per la gestione degli elementi di salute e sicurezza sul lavoro. Il Manuale del Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro, le Linee Guida e il Brembo Safety Document System (BSDS)⁴⁶ sono esempi del Sistema di Gestione della Casa Madre. Il Direttore Generale del sito ha il compito di

recepire i concetti delineati nei documenti citati nelle prassi locali, riconoscendo eventuali incongruenze con la normativa vigente ed effettuando le necessarie revisioni. Quando il Manuale e/o le Linee guida sono in conflitto con la legge, il comando più severo ha la priorità in base alla regola della precedenza.

L'efficacia di questo metodo viene esaminata almeno una volta all'anno a livello di Gruppo e di stabilimento. In realtà, il Gruppo si sottopone volentieri a processi di controllo periodici da parte di terzi imparziali, volti a confermare la corretta applicazione del Sistema di Gestione nei vari siti produttivi, a garanzia della completa ed efficace applicazione dei requisiti della Politica. A livello locale, tutti gli stabilimenti produttivi sono inoltre sottoposti a un audit legale da parte di terzi per confermare e garantire l'aderenza alle leggi in vigore in tutti i Paesi in cui il Gruppo opera.

	2020		2021		2022	
	UOMINI	DONNE	UOMINI	DONNE	UOMINI	DONNE
Infortuni sul luogo di lavoro per genere (%) -(dipendenti)	82%	18%	85%	15%	91%	9%

L'intero ciclo di vita del dipendente è parte dell'impegno di Brembo nei confronti dei suoi collaboratori. In quest'ottica, l'enfasi posta dalla valutazione delle prestazioni sullo sviluppo e sul merito rappresenta un momento gestionale cruciale.

Il Brembo Yearly Review, o BYR, è il sistema aziendale di valutazione delle prestazioni degli impiegati. Si tratta di uno strumento fondamentale per garantire il miglioramento continuo, valorizzare le capacità critiche dell'organizzazione e trattenere i talenti. Il BYR comporta una conversazione continua tra la direzione e il dipendente che culmina in un confronto pianificato in cui si valutano i risultati dell'anno, si specificano gli obiettivi futuri da perseguire, si crea un piano di miglioramento e si sviluppa un percorso di crescita.

Al contrario, il Sistema di Produzione Brembo prevede la valutazione delle prestazioni degli operai, che si basa sull'esame della polivalenza e della policompetenza di ciascun dipendente in relazione a determinate metriche e matrici.

Nel 2021, il 67,80% degli operai, l'83% dei dirigenti e l'85% degli impiegati si sono impegnati nel processo di valutazione delle prestazioni, rispetto al 73,6% degli uomini e al 69% delle donne.

**DIPENDENTI COINVOLTI NEL PROCESSO DI VALUTAZIONE PERIODICA DELLE PERFORMANCE*
SUL TOTALE DELLA CATEGORIA DI APPARTENENZA**

	UOMINI (n.)	QUOTA SUL TOTALE UOMINI	DONNE (n.)	QUOTA SUL TOTALE DONNE	TOTALE (n.)	QUOTA SUL TOTALE
Manager	419	83,47%	69	80,23%	488	82,99%
Impiegati	1.857	88,34%	562	77,62%	2.419	85,60%
Operai	4.918	68,60%	669	62,41%	5.587	67,80%
Totale	7.194	73,61%	1.300	69,08%	8.494	72,88%

* I dati si riferiscono al processo 2021 di valutazione delle performance e fanno riferimento ai dati dei dipendenti al 31/12/2021.

Fonte: Brembo - Dichiarazione di sostenibilità 2022

GRI: 3-3; 403-1; 403-7

D'altra parte, Brembo ha puntato su processi strutturati con l'obiettivo di sensibilizzare i fornitori sui temi della Salute e Sicurezza e di accompagnarli e supportarli nella gestione efficace di questi aspetti in relazione ai propri fornitori e all'outsourcing in particolare. Brembo è consapevole di non avere un controllo diretto sui fornitori, né tantomeno sugli ambienti di lavoro da essi utilizzati. In questo modo, il Gruppo spera di evitare, o almeno di ridurre, gli effetti delle sue attività di outsourcing. Nello specifico, il processo gestionale applicabile ai temi di Salute e Sicurezza sul lavoro, si articola su tre versanti:

- comunicazione e condivisione degli standard Salute e Sicurezza del lavoro che Brembo intende far applicare ai propri fornitori in outsourcing;
- valutazione della capacità dei fornitori di applicare e rispettare i requisiti richiesti;
- condivisione con i fornitori del percorso volto al miglioramento continuo delle prestazioni.

Nel corso del 2022 sono stati confermati importanti risultati:

- in tutti i Paesi in cui Brembo è presente con le proprie attività operative, Paesi dove sono ubicati anche la maggior parte dei fornitori in outsourcing, sono stati effettuati audit su aspetti di Salute e Sicurezza sul lavoro;
- gli audit hanno coinvolto, a oggi, oltre il 28 % dei fornitori rilevanti in outsourcing;
- i fornitori coinvolti negli audit di parte terza rappresentano oltre il 77% del fatturato totale 2022 dei fornitori rilevanti.

GRI: 3-3; 201-1; 201-4; WEF: Occupazione e creazione di benessere

La dedizione di Brembo al territorio in cui opera è ultima ma non meno importante. Attraverso le sue iniziative, gli investimenti locali e le attività produttive, ha prodotto 3.386 milioni di euro di valore economico disperso, con relativi compensi. Inoltre, Brembo ha aiutato direttamente gruppi svantaggiati: 114 persone hanno beneficiato del progetto "Safe Haven". Brembo si è impegnata anche in sei aree di intervento per programmi di solidarietà.

VALORE ECONOMICO GENERATO, DISTRIBUITO E TRATTENUTO (MIGLIAIA DI EURO)

	2020	2021	2022
Valore economico generato⁵⁹	2.276.003	2.887.840	3.802.434
Valore economico distribuito	1.985.387	2.539.452	3.386.176
Fornitori*	1.448.583	1.828.581	2.458.975
Persone Brembo**	425.029	506.617	616.180
Investitori e Finanziatori***	53.235	138.229	205.636
Pubblica Amministrazione	55.755	64.312	103.420
Liberalità e sponsorizzazioni****	2.785	1.713	1.965
Valore economico trattenuto	290.616	348.388	416.258

* La voce "Fornitori" include investimenti non strategici, royalties e agevolazioni di pagamento.

** La voce "Persone Brembo" include uscite monetarie per dipendenti e collaboratori interinali.

*** La voce "Investitori e Finanziatori" include tutti i pagamenti ai fornitori di capitale dell'organizzazione.

**** La voce "Liberalità e sponsorizzazioni" include contributi volontari e investimenti di fondi nella comunità (includere le donazioni).

Nelle regioni con livelli di industrializzazione e di distribuzione della ricchezza inferiori alla media nazionale, la creazione e la distribuzione di valore economico del Gruppo hanno avuto un'influenza particolarmente favorevole.

Nel 2022, il Gruppo ha ricevuto quasi 21 milioni di euro di contributi pubblici, sotto forma di sgravi fiscali e contributi per la ricerca, proprio come riconoscimento dei vantaggi derivanti dalla presenza di realtà produttive altamente specializzate. Ciò è avvenuto nell'ambito delle politiche nazionali di attrazione e sostegno all'innovazione e allo sviluppo industriale.

Par. 8 – Prospettive e impegni di Brembo per il futuro sostenibile

Per finire ritengo necessario riportare le parole di Cristina Bombassei (Chief Corporate Social Responsibility Officer), con un estratto dalla lettera inviata agli stakeholder nella Relazione di sostenibilità 2022.

“Il 2022 è stato un anno di grandi soddisfazioni per Brembo, che ha raggiunto risultati senza precedenti pur di fronte a sfide e trasformazioni epocali, sia a livello globale sia nel settore automotive. Come vedrete leggendo questo documento, non è venuto meno il nostro approccio strategico alle tematiche ambientali, sociali e di governance. Questi elementi sono parte del nostro modo di fare impresa da oltre 60 anni e intendiamo valorizzarli sempre più.”.

Brembo alla luce della propria visione strategica ha:

- deciso di anticipare di due anni rispetto alla data di inserimento obbligatorio l'adozione della metodologia della doppia materialità come definita dalla Corporate Sustainability Reporting Directive della Commissione Europea;
- È proseguito e proseguirà il percorso per ridurre l'impatto ambientale. Nel 2022 lo sviluppo di soluzioni green ha visto Brembo presentare importanti novità al mercato nel

2022, come ad esempio la linea di prodotti Greenance, una nuova gamma di dischi e pastiglie freno caratterizzate da un minore impatto ambientale;

- Proseguire l'investimento in Ricerca e Sviluppo, ambito nel quale Brembo guarda con crescente attenzione all'utilizzo di materiali più sostenibili, al riciclo di quelli esistenti e all'adozione di soluzioni per continuare a migliorare;
- Vagliare sempre più idee di innovazione sia all'interno che all'esterno. Un esempio per l'interno sono i Brembo Sustainability Awards, giunti ora alla quarta edizione. All'esterno invece attraverso Brembo Ventures creato nel 2022 per supportare le start-up tecnologiche;
- Il Gruppo è impegnato in un percorso verso l'ambizioso obiettivo di garantire emissioni Net Zero entro il 2040;
- Mantenere alto il focus della dimensione sociale del fare impresa di Brembo per garantire uno sviluppo sostenibile a 360 gradi;

Cristina Bombassei conclude: “Questo nostro voler essere responsabilmente attivi è un approccio che, ormai da cinque anni, segue l'impulso dell'Agenda 2030 dell'ONU, che ci offre stimoli per contribuire al raggiungimento dei 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile e che rimarrà la guida del nostro percorso andando avanti. I numeri, risultati e progetti che vedrete raccontati in questo documento sono il frutto di un lavoro costante e continuativo e danno il senso di quanto l'assunzione di un impegno chiaro e responsabile generi poi azioni concrete a beneficio di persone, comunità e ambiente.

Siamo, pertanto, convinti che i temi ESG siano fattori abilitanti alla crescita del nostro Gruppo, così come dell'intera economia e dovranno sempre più diventare elemento chiave nelle decisioni che hanno un impatto sulle nostre Società.”.

BIBLIOGRAFIA

Orneli S. (2021). *Il Manuale della Circular Economy – Realizzare il vantaggio circolare*.

Palladino R. (2022). *Processi di Innovazione Responsabile e Sostenibilità d’Impresa – Approcci, implicazioni e prospettive emergenti di economia aziendale*.

Scichilone, Laura. “L’Europa e la Sfida Ecologica. Storia della Politica Ambientale Europea”. Il Mulino, 2008.

Balluchi, Federica; Furlotti, Katia. “La Responsabilità Sociale delle Imprese: un percorso verso lo sviluppo sostenibile”. Giappichelli Editore, 2017.

Rossi, Federico. “Marketing e Comunicazione della Sostenibilità”. 2017.

Ferrando, Pier Maria. “Il Purpose, Ovvero: Quale Impresa per uno Sviluppo Sostenibile ed Inclusivo?”. 2022.

Perrini, Francesco. “Sistemi di Controllo della Sostenibilità: Assurance Aziendale e Sociale”. Convegno “Il Valore della Sostenibilità”, 2022.

Di Maria, Eleonora; De Marchi, Valentina; Blasi, Silvia. “L’Economia Circolare nelle Imprese Italiane e il Contributo di Industria 4.0”. 2018.

Frey, Marco; Cerruti, Corrado. “Innovazione, sostenibilità e trasformazione digitale”. Cedam. Giugno 2021

Orlandini, Paola; Amelio, Stefano. “Un percorso aziendale verso la sostenibilità”. Giappichelli. Settembre 2022

Giacomotti, Alberto. “Creare valore con la Sostenibilità”. Maggioli Editore. Ottobre 2019

SITI WEB CONSULTATI

[Come si misura la sostenibilità – Modefinance - https://www.modefinance.com](https://www.modefinance.com) › blog

[Investimenti sostenibili 4.0 - mise.gov.it - https://www.mise.gov.it](https://www.mise.gov.it) › Home › Tutti gli incentivi

[LE OPPORTUNITA' PER I PROFESSIONISTI – IFAC - https://www.ifac.org](https://www.ifac.org) › files › publications › files › S...

[La sostenibilità è strategia: dal rating ESG al report integrato - https://hidrasocietabenefit.it](https://hidrasocietabenefit.it) › la-sostenibilita-e-strategia-...

[progetti green per aziende - Rendi l'azienda sostenibile - https://blog.3bee.com/aziende/sostenibilita](https://blog.3bee.com)

[Investimento Responsabile - Scopri il nostro approccio - https://www.nnip.com/investimenti/responsabili](https://www.nnip.com)

[Ottieni l'attestato ESG gratis – EnvironmentalSocialGovernance - https://www.cribis.com/sostenibilita/esg-guide](https://www.cribis.com)

[ZeroCO2 - ZeroCO2 per le Aziende - https://business.zeroco2.eco/aziende/sostenibilita](https://business.zeroco2.eco)

[GRI Sostenibilità - Report di Sostenibilità - https://www.sinnovasistemi.it/sostenibilita](https://www.sinnovasistemi.it)

[Redigere sustainability report - Il report di sostenibilità - https://www.cikis.studio/](https://www.cikis.studio/)

[ESG SME Rating - sostenibilità Per PMI – Ecomate - https://ecomate.eu](https://ecomate.eu) › esg-sme-rating

[Nuova direttiva UE - GRI standards - https://landing.azzeroco2.it/](https://landing.azzeroco2.it/)

[Comunicare la Sostenibilità - https://risorse.achabgroup.it/comunicazione/sostenibile](https://risorse.achabgroup.it/comunicazione/sostenibile)

[Consulenza strategica ESG - Due Diligence ESG - https://www.vectorenrenewables.com/](https://www.vectorenrenewables.com/)

[Software Valutazione ESG - Sostenibilità Aziendale - https://www.aksiliagroup.com/aksilia-suite/esg](https://www.aksiliagroup.com/aksilia-suite/esg)

[IN COSA CONSISTE UNA VALUTAZIONE DI SOSTENIBILITÀ ... -
https://www.accountancyeurope.eu/uploads/21...](https://www.accountancyeurope.eu/uploads/21...)

[La misurazione della sostenibilità. I problemi aperti delle ... - https://www.fondazioneveronesi.it/la-fondazione/la-...](https://www.fondazioneveronesi.it/la-fondazione/la-...)

[ZeroCO2 - ZeroCO2 per le Aziende - https://business.zeroco2.eco/aziende/sostenibilita](https://business.zeroco2.eco/aziende/sostenibilita)

[Investi già con i criteri ESG? - Investi in Fondi Sostenibili - https://www.onlinesim.it/fondi-esg](https://www.onlinesim.it/fondi-esg)

[Accredita la tua filiera - Ottieni l'attestato ESG gratis - https://www.cribis.com/sostenibilita/esg-guide](https://www.cribis.com/sostenibilita/esg-guide)

[Investimento Responsabile - Scopri il nostro approccio -
https://www.nnip.com/investimenti/responsabili](https://www.nnip.com/investimenti/responsabili)

<https://www.gruppotim.it/content/dam/gt/sostenibilita%20A0/doc-bilanci/2022/TIM-bilancio-sostenibilita-2022-ITA.pdf>

https://www.leonardo.com/documents/15646808/21636149/SintesiBilancio22_ESE_Digital_IT.pdf?t=1680092462314#:~:text=Oggi%20siamo%20un'azienda%20pi%20B9,portafoglio%20ad%20oltre%2037%20miliardi

<https://www.leonardo.com/documents/15646808/21636149/Bilancio+integrato+31+12+2022+-+per+sito.pdf?t=1679055000409>

<https://www.stellantis.com/content/dam/stellantis-corporate/sustainability/csr-disclosure/stellantis/2022/Stellantis-2022-CSR-Report.pdf>

<https://www.gruppohera.it/gruppo/sostenibilita/bilancio-di-sostenibilita>

https://www.enel.com/content/dam/enel-com/documenti/investitori/sostenibilita/2021/bilancio-sostenibilita_2021.pdf

https://www.enel.com/content/dam/enel-com/documenti/investitori/sostenibilita/2022/bilancio-sostenibilita_2022.pdf