



Direttiva 2014/95/UE sulla *disclosure* non finanziaria e sulla diversità nella composizione degli organi di amministrazione, gestione e controllo

Approccio operativo, prassi aziendali e ruolo dei professionisti



A cura della Commissione
"Sostenibilità e *corporate reporting*"

CONSIGLIERE DELEGATO
Ugo Marco Pollice

Area di delega:
"Consulenza direzionale e
organizzazione aziendale"

CONSIGLIERE CO-DELEGATO
Giovanni Gerardo Parente

PRESIDENTE
Giorgio Orrù

COMPONENTI
Pier Paolo Baldi
Barbara Borgato
Gaia Campione Taddei
Antonio Candotti
Giuseppe Chiappero
Francesco Costantini
Roberto Ianni
Maurizio Mancianti
Emanuele Mazza
Chiara Mio
Paolo Palombelli
Pierluigi Riello
Giovanni Stefanacci
Andrea Venturelli
Luigi Alessandro Werner

RICERCATORE
Lorenzo Magrassi

Indice

<i>Origini della Corporate Social Responsibility (CSR)</i>	II
<i>Uno sguardo allo scenario internazionale</i>	IV
PARTE I	
INFORMAZIONI DI CARATTERE NON FINANZIARIO E SULLA DIVERSITÀ NEGLI ORGANI DELL'IMPRESA.....	1
1.1 Informazioni di carattere non finanziario	1
1.1.1 Descrizione del modello aziendale dell'impresa.....	3
1.1.1.1 Approccio dell'International Integrated Reporting Council.....	3
1.1.1.2 Approccio della Global Reporting Initiative.....	6
1.1.2 Descrizione di politiche e procedure	7
1.1.2.1 Estensione della <i>disclosure</i> alla <i>supply chain</i>	7
1.1.2.2 Riferimenti metodologici	8
1.1.3 Principali rischi connessi agli aspetti non finanziari	9
1.1.3.1 Introduzione.....	9
1.1.3.2 Gestione dei rischi	11
1.1.4 Indicatori fondamentali di prestazione di carattere non finanziario	21
1.1.4.1 Considerazioni preliminari.....	21
1.1.4.2 Possibile classificazione degli indicatori in un'ottica di sostenibilità	22
1.1.4.3 Proposte di indicatori per ambito tematico.....	23
1.2 Informazioni sulla diversità negli organi dell'impresa.....	29
1.2.1 Riferimenti normativi e tecnici.....	30
1.2.2 Indicazioni operative per la <i>disclosure</i>	32
1.3 Materialità delle informazioni	34
1.3.1 Conetto di materialità nella <i>financial disclosure</i>	34
1.3.2 Concetto di materialità nella <i>non-financial disclosure</i> : approcci del GRI e dell'IIRC.....	36
PARTE II	
INFORMATIVA NON FINANZIARIA PER LE PMI.....	39
2.1 Vantaggi competitivi della rendicontazione di sostenibilità per le PMI	41
2.2 PMI italiane attive nel campo della rendicontazione di sostenibilità: esempi.....	44
2.3 Rilevanza delle informazioni <i>non-financial</i> per le PMI italiane	48
2.4 Impatto della direttiva 2014/95/UE sulla <i>voluntary disclosure</i> delle PMI italiane.....	52
2.4.1 Descrizione del modello aziendale dell'impresa	53
2.4.2 Descrizione di politiche e procedure	54
2.4.3 Principali rischi connessi agli aspetti non finanziari	55
2.4.4 Indicatori fondamentali di prestazione di carattere non finanziario	55
2.4.5 Informazioni sulla diversità	56
PARTE III	
PROFESSIONISTI.....	57
3.1 Contesto globale.....	57
3.2 Formarsi e crederci	59
3.3 Portare cultura e innovazione	60
3.4 Supporto operativo	61
3.4.1 Governance, indirizzo strategico e modello di gestione	62
3.4.2 Amministrazione, finanza e controllo	63
3.4.3 Rendicontazione e comunicazione.....	66
Appendice al paragrafo 1.1	
A Pratiche aziendali nella definizione del modello di business.....	74
B Pratiche aziendali in tema di politiche e procedure	86
C Pratiche aziendali nella gestione dei rischi	97
Appendice al paragrafo 1.2	
Pratiche aziendali nella <i>disclosure</i> sulla diversità.....	99
Appendice al paragrafo 1.3	
Pratiche aziendali in tema di analisi di materialità.....	103
<i>Riferimenti bibliografici</i>	108
<i>Riferimenti normativi e regolamentari</i>	111

Origini della Corporate Social Responsibility (CSR)

Agli inizi degli anni '70, Milton Friedman, Nobel per l'economia, affermava: "...c'è una e solo una responsabilità sociale dell'impresa, usare le risorse e dedicarsi ad attività concepite per aumentare i propri profitti e, purché all'interno delle regole, l'impresa deve sempre competere liberamente, senza ricorrere all'inganno o alla frode..."¹. In sostanza, il reddito veniva considerato quale "unico" indicatore dell'efficienza dell'impresa e, pertanto, la catena del valore economico finiva per coincidere con quella del valore sociale. Il messaggio chiaro era quello di massimizzare il profitto, seppur a certe condizioni, per il bene della collettività. In quel contesto, l'informazione da fornire a tutti gli interlocutori non sembrava poter essere altro che la rappresentazione chiara, veritiera e corretta dei risultati aziendali, espressa tramite bilanci d'esercizio corretti e trasparenti.

Oggi, di converso, tale assunto appare riduttivo e perfino anacronistico, non potendo l'obiettivo del solo profitto ritenersi sufficiente a legittimare *tout-court* una qualsiasi attività imprenditoriale. Infatti, è ormai ampiamente diffusa e accettata la teoria secondo cui l'impresa, oltre a quella strettamente economica, ha anche una dimensione etico-sociale, che impatta sul territorio e sugli stakeholder. Il reddito deve perciò essere considerato *componente necessaria ma non esclusiva* delle performance aziendali.

"Le imprese diventano attori delle politiche pubbliche, occupandosi dell'interesse generale non più come conseguenza della ricerca di un legittimo profitto, ma come compito primario da condividere con altri soggetti"². Un numero sempre crescente di imprese, nel perseguire i propri fini economici, adotta norme di comportamento ispirate a criteri etico-sociali; a tale comportamento corrisponde l'assunzione di responsabilità verso tutti i portatori d'interessi e verso il territorio, al fine di tutelarne i diritti e salvaguardare l'ambiente. Questo approccio rappresenta, nella sostanza, il fondamento della cosiddetta "*Corporate Social Responsibility (CSR)*" (Responsabilità Sociale dell'Impresa), il cui processo permea di nuovi valori etici e sociali l'intero comparto economico in generale e la gestione d'impresa in particolare.

Un impulso considerevole all'affermazione del principio di responsabilità sociale delle imprese è stato fornito dal "Libro Verde" della Commissione europea, che ha definito la CSR come "*l'insieme dei processi decisionali volontari, legati ai valori etici, al rispetto dell'individuo, della comunità, dell'ambiente ed all'osservanza degli strumenti legali, nell'ottica di una gestione impegnata a contribuire allo sviluppo economico compatibile*"³.

Secondo Impronta Etica, assume rilevanza anche la distinzione tra responsabilità sociale e responsabilità etica dell'impresa⁴. L'etica d'impresa si rifà sostanzialmente alla sua organizzazione, nel momento in cui essa non soltanto rispetta le normative, ma gestisce i propri processi nel rispetto dell'interesse dei diversi stakeholder, in modo trasparente, secondo valori predefiniti e condivisi con i principali interlocutori. La responsabilità sociale d'impresa presuppone, invece, il "riconoscimento da parte dell'organizzazione di essere un attore chiave del contesto in cui opera, verso il quale la stessa si adopera non solo per garantire una gestione eticamente

¹ Friedman, M., "Capitalism and Freedom", in *Chicago University Press*, Chicago, 1992.

² Moro, G. e Profumo, A., *PlusValori. La responsabilità sociale delle imprese*, Baldini & Castoldi, Milano, 2003.

³ Commissione europea, "Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility", COM n. 366 del 18 luglio 2001.

⁴ Impronta Etica è un'associazione senza scopo di lucro costituitasi nel 2001 con il fine di promuovere e sviluppare la sostenibilità e la responsabilità sociale d'impresa.

corretta, ma anche e soprattutto per assumere un ruolo attivo di promozione del benessere sociale in termini di coesione sociale, welfare e rispetto dei diritti umani⁵.

Tra i motivi che hanno inciso sull'adozione, da parte delle imprese, del principio di "responsabilità" sopra indicato di certo va inclusa la crescita di consapevolezza da parte dei consumatori sui temi della sostenibilità economica e produttiva, essendo questi ultimi, ormai, non più ricettori passivi di beni e servizi, bensì attori critici di scelte e domande (di mercato), più attenti alla qualità dei beni e dei servizi e ai sistemi di produzione rispetto al passato. Inoltre, dalla globalizzazione dei mercati deriva una riduzione di relazioni tra impresa e territorio, relazione che in passato costituiva una sorta di mutualistica interdipendenza, soprattutto per finalità occupazionali, utile altresì per favorire una minore attenzione critica al problema legato all'impatto socio-ambientale generato dall'attività sul territorio. Per aiutarci a comprendere questa "complicità relazionale" (tra impresa e territorio) nel vecchio mercato ristretto, può venire in soccorso una metafora di Peter Drucker, il quale affermava "che in passato, le imprese erano come le piramidi d'Egitto, ossia strutture ben piantate su un territorio, con il quale sviluppano relazioni non solo economiche ma anche sociali e culturali. Oggi, invece, "le imprese sono come le tende nel deserto: un giorno possono essere piantate in un luogo ed il giorno dopo in un altro"⁶. Infine, una terza ragione che induce l'impresa a utilizzare strumenti di comunicazione legati al concetto di responsabilità sociale riguarda la gestione interna delle grandi aziende relativamente al controllo del personale dipendente: in effetti, anziché agire a posteriori per contrastare, ad esempio, fenomeni di assenteismo (cosiddetto "*free riding and shirking*": letteralmente, l'atto di imboscarsi), l'impresa fronteggia queste tendenze negative con adeguati processi di "responsabilizzazione individuale", rientranti nella logica concettuale dei processi di CSR.

Più in generale, la CSR riflette i seguenti contenuti:

- a. identifica la responsabilità dell'attività economica verso i valori etici, le norme giuridiche, la dignità delle persone, il benessere della comunità, la qualità dell'ambiente;
- b. costituisce l'integrazione su base volontaria dei problemi socio-ambientali delle imprese nell'ambito delle proprie attività e nelle relazioni con i portatori di interessi;
- c. è un riferimento di base nello sviluppo delle politiche per il lavoro ed rappresenta, più che una regola, un principio ed un obiettivo sociale⁷;
- d. è una strategia che rafforza la già stretta connessione esistente tra società ed economia e che richiama l'attenzione sul legame tra l'agire economico e quello sociale.

La responsabilità sociale dell'impresa è uno dei temi più rilevanti tra quelli ricompresi nel più ampio processo del cosiddetto "sviluppo sostenibile" richiamato nel V Programma d'azione avviato nel 1992 dalla Comunità europea, fondato sull'esigenza di rendere compatibile lo sviluppo economico con quello sociale, senza alterare le risorse naturali dell'ambiente. Con tale Programma è stato evidenziato il nesso relazionale tra gli effetti che ogni attività produttiva determina sulla società e sull'ambiente e gli obiettivi di interesse economico; in definitiva, è l'equilibrio tra i predetti effetti ed obiettivi l'elemento dominante su cui è indispensabile interagire per garantire il domani anche alle future generazioni. Il tema della "sostenibilità" ha assunto crescente rilevanza sociale, in quanto ad esso si legano nuovi e complessi fenomeni legati alle mutazioni del clima e alle disparità sociali ed economiche. La gravità e la consistenza dei dissesti ambientali e dei flussi migratori costituisce ormai la prova più evidente dell'attuale squilibrio tra le due componenti. L'agire dell'uomo e, più specificamente, quello delle imprese produttive, deve quindi conformarsi al rispetto dei principi che regolano lo "sviluppo sostenibile".

⁵ Parmigiani, M., Segretario di Impronta Etica, ARPA, settembre/ottobre 2002.

⁶ Peter Drucker è un economista nato a Vienna nel 1907, docente alla New York University.

⁷ Conferenza di Lisbona 2000 della Commissione europea.

Da quel lontano 1992 il percorso evolutivo della CSR è stato solo in parte colmato dai provvedimenti normativi assunti in sede nazionale e comunitaria. I risultati non sono quelli auspicati e, comunque, appaiono inadeguati rispetto alle reali esigenze normative. Seppure in ritardo, la direttiva 2014/95/UE del 22 ottobre 2014 sembra voler dare nuovo impulso alla concreta attuazione del richiamato processo di “sviluppo sostenibile” e ciò traspare in modo evidente dai nuovi obblighi informativi a cui dovranno attenersi le imprese, chiamate a rendere nuove e sistematiche comunicazioni di natura “non finanziaria” sulle proprie performance in materia sociale ed ambientale. Il recepimento della direttiva dovrà avvenire entro il 6 dicembre 2016 ed entrerà in vigore il 1° gennaio 2017. Le imprese di interesse pubblico con più di 500 dipendenti dovranno perciò rendere informazioni su *sostenibilità ambientale, sostenibilità sociale, catena di fornitura, gestione delle diversità e gestione dei rischi*, salvo fornire spiegazioni, in difetto, secondo il principio del “comply or explain”.

Altra caratteristica della direttiva in oggetto è che trae ispirazione dai grandi processi culturali in corso, primi fra tutti quello del Global Compact delle Nazioni unite e quello di *Europa 2020*, che, attraverso il suo principio “*The future you want*” ha imposto a tutti una riflessione: “vogliamo un futuro responsabile ed inclusivo”. Si potrebbe aggiungere che, sul piano attuativo, le grandi imprese hanno il ruolo di fungere da *driver* per le piccole e medie aziende, nel senso che queste ultime, sebbene non obbligate, nell’immediato, agli adempimenti di *disclosure* previsti dalla direttiva, potrebbero comunque accogliere “volontariamente” la sfida della comunicazione delle informazioni “non finanziarie”, cogliendo i potenziali benefici generati dal cambiamento culturale in corso nel nostro Paese e dalla diffusione di politiche di premialità fiscale o finanziaria che ci attendiamo il legislatore ponga in essere proprio nella prospettiva del perseguimento dello sviluppo sostenibile e della conseguente riduzione di esternalità sociali e ambientali negative che impattino sulla spesa pubblica. Puntare i riflettori sul modo in cui le aziende agiscono nel mercato e nel territorio attraverso la trasparenza delle informazioni non finanziarie, consentirà di porre l’accento anche sul tema del rapporto tra impresa, territorio e comunità.

La direttiva in oggetto, peraltro, presuppone anche nuove forme d’interazione tra imprese e professionisti (di aree diverse), per i quali si prospettano nuove funzioni e competenze professionali; in tal senso, il presente documento, oltre agli scopi divulgativi, si propone di delineare nuovi scenari riguardanti gli *skill* dei commercialisti, nella prospettiva di individuare opportuni percorsi formativi (anche nell’ambito del progetto di Formazione professionale continua e dei programmi formativi realizzati dagli Ordini territoriali) incentrati sulla specifica natura delle informazioni di sostenibilità e sulle forme di rendicontazione funzionali all’adempimento degli obblighi di *disclosure* previsti dalla direttiva.

Uno sguardo allo scenario internazionale

Nel 2004, in uno tra i primi documenti nazionali di ricerca sulla CSR, “Primo rapporto sulla responsabilità sociale d’impresa in Italia”, fu analizzato un campione di PMI distribuite sull’intero territorio nazionale⁸. Tale lavoro, frutto di un’azione coordinata di diversi enti e organizzazioni, vide anche la partecipazione del Ministero del Lavoro nell’ambito del Progetto CSR-SC (Corporate Social Reporting – Social Commitment), iniziativa realizzata proprio per iniziare a diffondere la cultura della CSR in Italia e in altri Paesi europei, in attesa che l’Unione europea emanasse le sue prime direttive nel settore.

⁸ Istituto Italiano per i Valori d’Impresa (ISVI), “Primo rapporto sulla responsabilità sociale d’impresa in Italia”, a cura di M. Molteni, 2004.

Per quanto riguarda il resto del mondo, probabilmente il Nord America rappresenta l'area in cui l'implementazione della CSR nelle grandi imprese/gruppi e nelle società quotate e multinazionali ha raggiunto i più elevati livelli di penetrazione.

La sostenibilità di produzione e di sistema e la responsabilità sociale d'impresa sono concetti già approfonditi in dottrina a partire dagli anni '50; peraltro, la grande accelerazione nella diffusione di studi tecnici e scientifici in tali ambiti avvenuta nelle ultime due decadi è principalmente imputabile alla maggiore consapevolezza della rilevanza delle problematiche ambientali e alla crescita esponenziale dei conflitti sociali nelle economie più evolute.

Europa

Nei Paesi europei, nella prospettiva dell'inizio di un'armonizzazione normativa a partire dal 2017 (in quei Paesi che sono anche membri dell'Unione), esiste un elevato livello generale di considerazione per le iniziative CSR e di *social statement*. Nondimeno, con riguardo alle motivazioni e alle finalità dei comportamenti attuati, è possibile rimarcare alcune significative differenze: mentre le imprese britanniche e quelle operanti nel Sud Europa sembrano porre maggiore attenzione alla valenza informativa esterna dell'approccio CSR (circostanza per la quale il professionista è spesso spinto a focalizzare la propria attività principalmente sugli aspetti di *marketing* e di posizionamento commerciale), viceversa, nei Paesi del Nord Europa persiste e si consolida un differente approccio, orientato meno alla comunicazione e più all'impatto ambientale e sociale delle attività produttive. In questo senso, tra gli operatori dei Paesi nordici sembra rilevabile la tendenza ad attribuire maggior rilievo (rispetto ai contesti anglosassoni e dell'Europa meridionale) alle campagne sociali, alle iniziative incentivanti a favore di *best practice*, ai processi di certificazione e/o ai comportamenti ispirati all'etica nell'economia⁹.

Nord America

Negli Stati Uniti buona parte delle imprese di dimensioni medie e grandi si affida a una figura specializzata sui temi di CSR, il "CSR manager" o "CSR-SS manager", per la quale sono implementati percorsi formativi specifici, tanto a livello aziendale quanto in ambito sociale. Non sorprende quindi il rilievo attribuito nelle grandi imprese (per svariati motivi, e non ultimi quelli reddituali) alla CSR e la quantità di risorse impiegate nei suoi processi.

Nei paesi del Nord America si tende quindi a preferire l'attribuzione di tale ruolo (e delle sue responsabilità) a una risorsa interna, cui si associa un vero "plusvalore"; tuttavia, mentre tale fattore sembra idoneo ad accrescere l'attrattiva dell'azienda sul mercato globale, non sembra altrettanto efficace nello stimolare la domanda interna¹⁰: infatti, in media solo il 42% dei consumatori americani è sensibile alla sostenibilità sociale dei fattori produttivi e all'impatto ambientale degli stessi; il dato risulta inferiore rispetto alla media globale del 55%, pur restando al di sopra della media europea, il cui valore si attesta al 40%. In sintesi, paradossalmente, laddove le aziende ed il sistema-Paese risultano in definitiva più evoluti sotto il profilo della responsabilità sociale, sembra esserci invece un consumatore meno propenso e sensibile ai temi e alle problematiche della sostenibilità produttiva.

Oceania

Una visione maggiormente improntata alla sicurezza sul luogo di lavoro ed alla compatibilità ambientale è presente nei Paesi dell'Oceania: in Australia e Nuova Zelanda le politiche aziendali sono orientate a riservare specifiche responsabilità sociali alle figure professionali che operano nelle diverse aree aziendali, e ciò al fine

⁹ Per un approfondimento di queste dinamiche si veda Fiorani G., Jannelli R. e Meneguzzo M., *CSR 2.0 proattiva e sostenibile – Tra mercati globali e gestione della crisi*, Egea, 2012.

¹⁰ Nielsen A.E., "Corporate Social Responsibility as a Messy Problem: Linking Systems and Sensemaking Perspectives", 2014.

di favorire il monitoraggio costante del grado di *appeal* connesso alla propria identità societaria e sociale "*corporate and social identity*".

Asia

La Cina è il Paese responsabile della maggior produzione mondiale di esternalità ambientali negative, ma è perciò anche il Paese in cui si rileva il maggior potenziale di crescita della domanda di servizi inerenti alla responsabilità sociale d'impresa. Nonostante le persistenti e sconcertanti lacune normative in tema di diritti sindacali e civili, il suo Governo ha dato un impulso rilevante ai fini della salvaguardia e della tutela ambientale: occorre che le multinazionali cinesi colgano le opportunità disseminate sul sentiero tortuoso della responsabilità sociale d'impresa. Secondo la rivista specializzata "*Ethical Corporation*", nel cui sito *web* una sezione è interamente dedicata ai "*CSR jobs*", emerge che le posizioni ricercate dalle imprese cinesi siano soprattutto il "*Responsibility Manager*", il "*Manager Sustainability Stakeholder Intelligence*", il "*CSR Auditor*", il "*CR Manager*", l'"*Ethical Trade Executive*"; tali professionalità sono generalmente formate nelle grandi società di servizi che aggregano *pool* di professionisti specializzati; l'offerta è principalmente rivolta verso i grandi gruppi industriali (quali ad esempio Xiaomi, Lenovo e Huawei).

Altro Paese critico nell'ottica della generazione di esternalità ambientali è l'India; il suo Governo ha però emanato un importante provvedimento nel 2013, il "*New Companies Act*", con il quale ha introdotto l'obbligo, per le imprese che investono, di destinare almeno il 2% dei propri investimenti a progetti socialmente utili e di sviluppo territoriale. Con tale provvedimento, l'India sembra rientrare in quella cerchia ristretta di Paesi che promuovono, tramite obblighi normativi, politiche di sviluppo economico esplicitamente strutturate in funzione di programmi sociali piuttosto che di obiettivi per qualche verso legati alla generazione di profitto, a tutto vantaggio della creazione di nuove professionalità in tema CSR.

Altri Paesi BRICS

Oltre alla Cina e all'India, Brasile, Russia e Sudafrica appartengono alla categoria dei Paesi che fondano una parte rilevante della loro economia sull'industria estrattiva (minerali, pozzi petroliferi). Un report della Harvard Kennedy School del 2014 ha stimato il rapporto tra costi e benefici delle iniziative avviate dalle imprese estrattive nel campo della CSR, considerando anche i conflitti con le comunità locali; in tali sistemi economici si afferma un'unica figura professionale di settore, una sorta di "*manager della responsabilità*", che gestisce l'intero ciclo aziendale nella prospettiva socio-ambientale e verifica le interrelazioni tra tale prospettiva e i piani industriali.

Network

Su scala internazionale hanno ormai raggiunto considerevoli dimensioni alcuni network per CSR manager, organizzazioni le cui iniziative sono rivolte a promuovere e diffondere tra le imprese la cultura della responsabilità sociale; tra queste la CSR360 Global Partner Network (rete mondiale di organizzazioni indipendenti impegnate a promuovere il coinvolgimento dell'impresa nella comunità), l'Academy of Business in Society (ABIS) (network europeo di riferimento per la ricerca interdisciplinare sulla CSR), il Global Compact delle Nazioni unite (alleanza strategica delle imprese impegnate ad allineare comportamenti e politiche a 10 principi universalmente accettati in materia di diritti umani, lavoro, ambiente e anti-corrruzione). Tali reti di relazioni, a cui, oltre alle imprese, aderiscono anche le associazioni di professionisti, favoriscono un migliore approccio nei rispettivi contesti, in virtù della condivisione delle esperienze consulenziali e della rapida diffusione del *know-how*; quando possibile poi, la standardizzazione delle metodologie e degli strumenti consentono tra l'altro una più agevole comparazione tra le esperienze maturate nelle diverse realtà imprenditoriali.

Sui social network infine, sono nate diverse iniziative volte a creare vere e proprie comunità telematiche: solo per citare un esempio, nell'ambito della rete professionale di LinkedIn sono stati creati diversi gruppi di riferimento, tra i quali il "Sustainability Working Group" (con 13.000 membri), il "CSR" (con 32.000 membri) e il "Sustainability Professionals" (con 128.000 membri).

In tali dinamiche non è un azzardo individuare qualcosa di più di un embrione per la nascita di un mercato davvero globale dei professionisti con competenze di rendicontazione e asseverazione *non-financial*.

AVVERTENZE PER LA LETTURA

Nell'approfondire i vari aspetti teorici e applicativi connessi alla sustainability disclosure prevista dalla direttiva 2014/95/UE, questo documento opera un distinguo su tre macro-aree, cui i contenuti della stessa direttiva possono essere utilmente riferiti sul piano applicativo (Grandi imprese, Piccole e medie imprese e Area professionale); le tre parti del documento rispecchiano tale distinzione.

Le pratiche aziendali riportate nelle appendici intendono fungere soltanto da esempi di applicazione delle previsioni normative ma non intendono costituire necessariamente best practice di disclosure, né con riferimento al merito delle informazioni fornite né con riguardo alle imprese che le hanno pubblicate.

PARTE I

INFORMAZIONI DI CARATTERE NON FINANZIARIO E SULLA DIVERSITÀ NEGLI ORGANI DELL'IMPRESA

In questa sezione sono analizzati i contenuti richiesti dalla direttiva 2014/95/UE (nel novellare la direttiva 2013/34/UE) in tema di comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni.

In particolare, sono oggetto di illustrazione i punti 1) e 2) dell'articolo 1, "Modifiche alla direttiva 2013/34/UE": il primo inserisce nella direttiva oggetto di modifica l'articolo 19 *bis*, "Dichiarazione di carattere non finanziario", prevedendo la predisposizione di una dichiarazione di carattere non finanziario articolata in una serie di specifici contenuti informativi; il secondo modifica l'articolo 20 della stessa e inerente alla politica aziendale in materia di diversità degli organi di direzione e controllo. Nella sezione sono quindi dettagliatamente approfonditi i contenuti informativi la cui *disclosure* è regolata dalla direttiva mentre in appendice sono forniti possibili esempi applicativi e prassi aziendali, individuati in ambito sia nazionale sia internazionale.

1.1 Informazioni di carattere non finanziario

La direttiva 2014/95/UE, all'articolo 1, punto 1), paragrafo 1, prevede che la dichiarazione di carattere non finanziario contenga *"almeno informazioni ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva in misura necessaria alla comprensione dell'andamento dell'impresa, dei suoi risultati, della sua situazione e dell'impatto della sua attività, tra cui:*

- a) *una breve descrizione del modello aziendale dell'impresa;*
- b) *una descrizione delle politiche applicate dall'impresa in merito ai predetti aspetti, comprese le procedure di dovuta diligenza applicate;*
- c) *il risultato di tali politiche;*

d) *i principali rischi connessi a tali aspetti legati alle attività dell'impresa anche in riferimento, ove opportuno e proporzionato, ai suoi rapporti, prodotti e servizi commerciali che possono avere ripercussioni negative in tali ambiti, nonché le relative modalità di gestione adottate dall'impresa;*

e) *gli indicatori fondamentali di prestazione di carattere non finanziario pertinenti per l'attività specifica dell'impresa."*

Il termine "almeno" adottato nella direttiva lascia intendere che alla società che rediga l'informativa sia lasciata discrezionalità con riguardo all'opportunità di ampliare gli ambiti oggetto della *disclosure*, qualora taluni aspetti, ancorché non esplicitamente indicati dalla norma, risultino rilevanti ai fini di una rappresentazione veritiera e corretta della situazione aziendale.

Nei *consideranda* della direttiva sono fornite alcune indicazioni per orientare le imprese nell'individuazione dei contenuti da includere nella dichiarazione, contenuti che riguardano cinque ambiti tematici specifici (*sustainability matter*): gli aspetti ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva.

Nella seguente tabella sono riepilogati i suddetti ambiti e principali tipologie informative ad essi inerenti.

Tabella 1: Ambiti tematici e tipologie di informazioni

Ambito tematico	Tipologia di informazioni
<i>Aspetti ambientali</i>	<ul style="list-style-type: none"> • utilizzo delle risorse energetiche rinnovabili e/o non rinnovabili • emissioni di gas a effetto serra • impiego di risorse idriche • inquinamento atmosferico • utilizzo del territorio • uso di materiali
<i>Aspetti sociali</i>	<ul style="list-style-type: none"> • dialogo con le comunità locali • azioni intraprese per garantire la tutela e lo sviluppo di tali comunità
<i>Aspetti attinenti al personale</i>	<ul style="list-style-type: none"> • azioni intraprese per garantire l'uguaglianza di genere • attuazione delle convenzioni fondamentali dell'Organizzazione internazionale del lavoro • condizioni lavorative • dialogo sociale • rispetto del diritto dei lavoratori di essere informati e consultati • rispetto dei diritti sindacali • salute e sicurezza sul lavoro
<i>Aspetti attinenti al rispetto dei diritti umani</i>	<ul style="list-style-type: none"> • informazioni sulla prevenzione delle violazioni dei diritti umani
<i>Aspetti attinenti alla lotta contro la corruzione attiva e passiva</i>	<ul style="list-style-type: none"> • strumenti esistenti per combattere la corruzione attiva e passiva

1.1.1 Descrizione del modello aziendale dell'impresa

L'articolo 1, punto 1), paragrafo 1, lettera a), della direttiva 2014/95/UE prevede che la dichiarazione di carattere non finanziario contenga "una breve descrizione del modello aziendale dell'impresa".

Tra i contributi metodologici che possono supportare la società in tale *disclosure*, si presentano di seguito gli approcci previsti da due standard riconosciuti a livello internazionale quali riferimenti sul tema dell'informativa *non-financial*: l'International Integrated Reporting (IR) Framework 1.0 dell'International Integrated Reporting Council (IIRC)¹¹ e le Sustainability Reporting (SR) Guidelines della Global Reporting Initiative (GRI)¹². Tali standard, come di seguito evidenziato, sono sviluppati partendo da prospettive di riferimento diverse: la creazione di valore nel caso dell'IR Framework dell'IIRC, la sostenibilità nel caso delle SR Guidelines del GRI.

1.1.1.1 Approccio dell'International Integrated Reporting Council

Nell'IR Framework dell'IIRC è indicato che: "Il modello di business di un'organizzazione è il sistema adottato per trasformare gli input, attraverso le attività aziendali, in output e risultati, al fine di raggiungere gli obiettivi strategici dell'organizzazione e di creare valore nel breve, medio e lungo termine."¹³ L'impostazione adottata dall'IIRC appare di particolare efficacia "nel poter illustrare lo stato iniziale, le dinamiche di trasformazione e lo stato finale delle risorse e dei capitali (materiali ed immateriali) impiegati nel processo produttivo e nella creazione di valore dell'azienda."¹⁴

Un elemento centrale nella rappresentazione del modello di business dell'impresa sono i capitali, definiti "stock di valore che viene incrementato, ridotto o trasformato attraverso le attività e gli output di un'organizzazione". L'impresa deve identificare i capitali rilevanti e definire rispetto ad essi gli elementi chiave da rappresentare nel "Business Model" (BM).

¹¹ International Integrated Reporting Council (IIRC), International Integrated Reporting (IR) Framework 1.0, 2013: <http://integratedreporting.org/resource/international-ir-framework/>

¹² Global Reporting Initiative, "G4 Sustainability Reporting Guidelines", 2013: <https://www.globalreporting.org/standards/Pages/default.aspx>; in particolare: "G4 Sustainability Reporting Guidelines. Reporting principles and standard disclosure", 2013a, <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf>; "Implementation manual", 2013b, <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part2-Implementation-Manual.pdf>; "G4 Sector Disclosures", 2013c, <https://www.globalreporting.org/standards/sector-guidance/sectorguidanceG4/Pages/default.aspx>; "Sustainability Topics for Sectors: What do stakeholders want to know?", 2013d, <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/sustainability-topics.pdf>.

Nel 2013, nell'ambito del campione Fortune Global 250, che include le 250 maggiori società/aziende/gruppi classificati in base al fatturato, la quota di report di *corporate responsibility* (CR) redatti secondo le SR Guidelines del GRI ha raggiunto l'82% (contro il 77% del 2008), in Magrassi L., "GRI Sustainability Reporting Guidelines e IIRC Integrated Reporting Framework, Spunti di riflessioni su due principali standard di sustainability reporting", Fondazione Nazionale dei Commercialisti, settembre, 2015, p. 4.

¹³ IIRC (2013), IR Framework, p. 25 e segg.

¹⁴ Magrassi L. (2015), op.cit., p. 11.

Nella seguente tabella sono riepilogate le tipologie di capitali previste nell'IR Framework dell'IIRC.

Tabella 2: Tipologie di capitali previsti dall'IR Framework dell'IIRC

Tipologia di capitale	Descrizione
<i>Capitale finanziario</i>	Insieme dei fondi che: <ul style="list-style-type: none"> • un'organizzazione può utilizzare per produrre beni o fornire servizi; • sono ottenuti tramite forme di finanziamento, quali l'indebitamento, l'<i>equity</i>, i prestiti obbligazionari oppure generati tramite l'attività operativa o dai risultati degli investimenti.
<i>Capitale produttivo</i>	Oggetti fisici fabbricati (in contrapposizione alle risorse fisiche naturali), che un'organizzazione può utilizzare per produrre beni o fornire servizi; essi includono: <ul style="list-style-type: none"> • edifici; • macchinari, impianti e attrezzature; • infrastrutture (quali strade, porti, ponti e impianti di trattamento di acqua e rifiuti).
<i>Capitale intellettuale</i>	Beni immateriali corrispondenti al capitale organizzativo e al valore della conoscenza; essi includono: <ul style="list-style-type: none"> • proprietà intellettuale, quali brevetti, copyright, software, diritti e licenze; • capitale organizzativo, come conoscenze implicite, sistemi, procedure e protocolli.
<i>Capitale umano</i>	Competenze, capacità ed esperienza delle persone e loro motivazione ad innovare; esse includono: <ul style="list-style-type: none"> • condivisione e sostegno del modello di governance, dell'approccio di gestione dei rischi e dei valori etici dell'organizzazione; • capacità di comprendere, sviluppare e implementare la strategia di un'organizzazione; • lealtà e impegno per il miglioramento di processi, beni e servizi, inclusa la loro capacità di guidare, gestire e collaborare.
<i>Capitale sociale e relazionale</i>	Istituzioni e relazioni fra o all'interno di comunità, gruppi di stakeholder e altri network, nonché la capacità di condividere informazioni al fine di aumentare il benessere individuale e collettivo; il capitale sociale e relazionale include: <ul style="list-style-type: none"> • regole condivise, comportamenti e valori comuni; • relazioni con gli stakeholder chiave, nonché la fiducia e l'impegno che un'organizzazione ha sviluppato e si sforza di costruire e tutelare a vantaggio degli stakeholder esterni; • beni immateriali associati al marchio e alla reputazione sviluppata dall'organizzazione; • licenza di operare di un'organizzazione nel suo contesto sociale.
<i>Capitale naturale</i>	Tutti i processi e le risorse ambientali, rinnovabili e non rinnovabili, che forniscono beni o servizi per il successo passato, presente e futuro di un'organizzazione; esso include: <ul style="list-style-type: none"> • aria, acqua, terra, minerali e foreste; • biodiversità e integrità dell'ecosistema.

Di seguito si riportano invece i principali aspetti previsti dall' IR Framework con riguardo al BM, ovvero i suoi elementi chiave e le caratteristiche preminenti.

Elementi chiave

L'IR Framework prevede quattro tipologie di elementi chiave di cui l'impresa deve fornire evidenza nella descrizione del proprio BM: input, attività di business, output, impatti.

- 1 Input: si tratta di fornire non tanto un elenco esaustivo degli input utilizzati dall'impresa, quanto una definizione dei fattori chiave, ovvero dei fattori che "influiscono materialmente sulla capacità di creare valore nel breve, medio e lungo termine, indipendentemente dal fatto che i capitali da cui derivano appartengano all'organizzazione"; l'azienda deve illustrare "la correlazione tra gli input chiave ed i capitali da cui l'organizzazione dipende, o che vengono utilizzati come fattore distintivo", a condizione che "siano importanti per comprendere l'affidabilità e la solidità del modello di business";
- 2 Attività di business: l'impresa deve descrivere le principali attività svolte, evidenziando aspetti quali il modo in cui si distingue sul mercato (ad esempio, agendo sulla differenziazione dei prodotti, la segmentazione del mercato, i canali di fornitura, il marketing), se e in quale misura il BM dipenda dalla possibilità di generare profitto oltre la vendita iniziale del prodotto/servizio (ad esempio, tramite contratti di garanzia estesa o tariffe di utilizzo delle reti), il modo in cui l'organizzazione affronta la necessità di innovazione e come il BM sia stato progettato per adattarsi al cambiamento del contesto;
- 3 Output: si tratta di indicare i prodotti e i servizi chiave dell'organizzazione a cui il BM si riferisce, includendo, se rilevanti, anche altre tipologie di output (ad esempio, gli scarti, i sottoprodotti, comprese le emissioni);
- 4 Impatti (outcome): il BM deve descrivere i principali impatti generati dall'organizzazione, suddivisi tra impatti interni ed esterni e impatti positivi e negativi; nell'IR Framework sono indicati alcuni esempi di impatti interni (il morale dei dipendenti, la reputazione dell'organizzazione, il fatturato e il flusso di cassa) e di impatti esterni (la soddisfazione dei clienti, i pagamenti fiscali, la fedeltà al marchio e gli effetti sociali e ambientali); relativamente agli impatti positivi e negativi, il riferimento per la loro evidenza è l'effetto sui capitali e, quindi, sulla creazione di valore (pertanto, risultano positivi gli impatti che, creando valore, si traducano in un incremento netto dei capitali e, di converso, negativi gli impatti che, riducendo il valore, si traducano in una diminuzione netta dei capitali); è importante evidenziare che la ricognizione degli impatti da parte dell'impresa non deve limitarsi a quelli "posseduti o controllati dall'organizzazione": occorre considerare anche gli effetti sui capitali a monte e a valle della catena del valore (ad esempio, le emissioni di anidride carbonica dovute alla fabbricazione dei prodotti e le procedure di lavoro dei fornitori principali).

In sintesi, dalla lettura degli elementi chiave del BM individuati dall'IIRC nell'IR Framework, emerge un approccio focalizzato sulla creazione di valore nel breve, medio e lungo termine, un approccio che implica l'adozione di una prospettiva ampia, sia in termini "spaziali" (richiedendo all'impresa una visione che vada oltre i propri confini e le attività di diretta competenza, in un'ottica *supply chain*, in piena coerenza con quanto previsto dalla direttiva sulla *disclosure* non finanziaria oggetto del presente lavoro), sia in termini dimensionali (richiedendo all'impresa l'esplicitazione di dinamiche non limitate agli aspetti *financial*, ma afferenti anche agli ambiti ambientali e sociali).

Caratteristiche

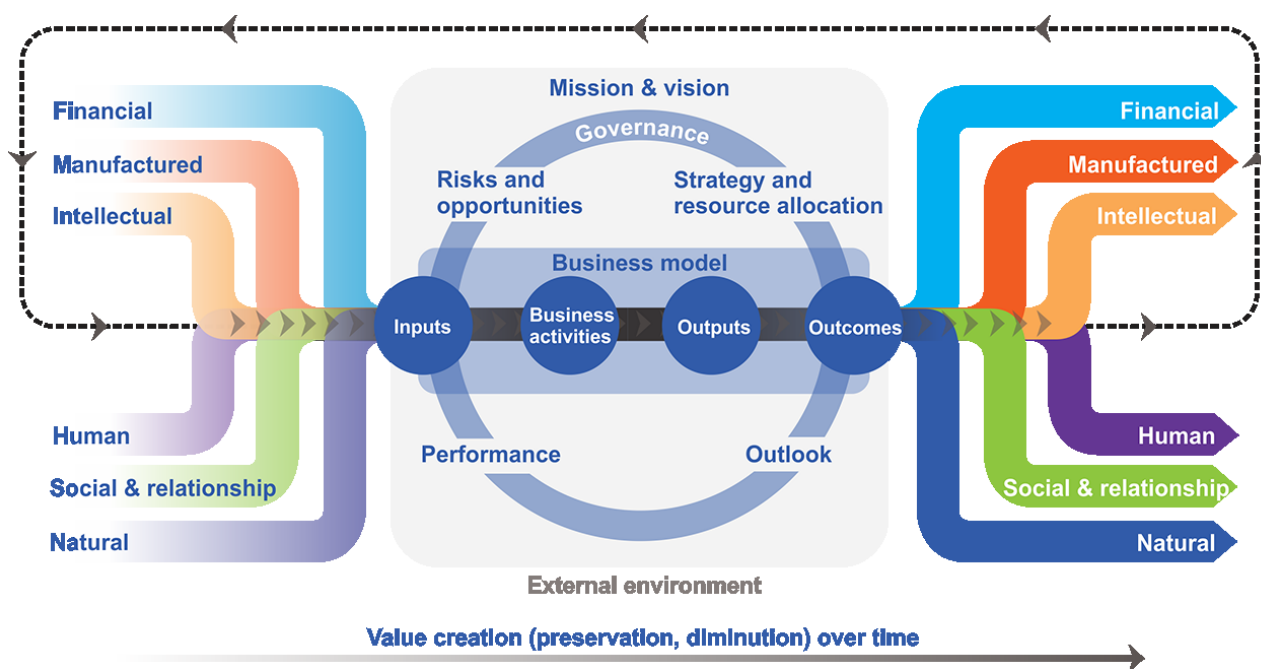
L'IR Framework prevede alcuni elementi ritenuti cruciali ai fini di un'efficace descrizione del BM:

- l'identificazione esplicita degli elementi chiave del modello di business;
- un semplice diagramma che evidenzia gli elementi chiave, supportato da una spiegazione chiara della rilevanza di tali elementi per l'organizzazione;
- un flusso descrittivo logico per le circostanze specifiche dell'organizzazione;

- l'identificazione degli stakeholder rilevanti, delle altre dipendenze (ad esempio, le materie prime) e dei principali fattori che condizionino l'ambiente esterno;
- il collegamento con aspetti strategici, quali i rischi, le opportunità, le *performance* (incluse valutazioni economico-finanziarie e tese alla riduzione dei costi).

Nella Figura 1 si riporta il processo di creazione del valore proposto nell'IR Framework, entro il quale trova la propria collocazione anche il BM dell'organizzazione.

Figura 1: Processo di creazione del valore secondo l'IR Framework



Fonte: IIRC, IR Framework, 2013, p. 13.

1.1.1.2 Approccio della Global Reporting Initiative

Nelle SR Guidelines G4 del GRI non viene espressamente citato il concetto di BM; tuttavia, secondo le indicazioni fornite dallo stesso GRI¹⁵, quanto previsto dalla direttiva 2014/95/UE relativamente alla descrizione del modello di business può trovare riferimenti nelle SR Guidelines G4, e in particolare nei contenuti dei paragrafi "Strategy and Analysis" e "Organizational Profile". In tali paragrafi vi sono elementi la cui descrizione consente di pervenire a una rappresentazione del BM dell'impresa, la cui formalizzazione grafica può anche risultare appropriata nel caso in cui l'organizzazione ritenga efficace tale approccio.

¹⁵ Global Reporting Initiative, *Making headway in Europe. Linking GRI's G4 Guidelines and the European Directive on non-financial and diversity disclosure*, 2015, p. 5.

In particolare, con riferimento ai contenuti del *reporting*, nel paragrafo Strategy and Analysis le SR Guidelines esplicitano che l'organizzazione debba includere, tra gli altri:

- la dichiarazione del vertice aziendale (ad esempio del presidente, dell'amministratore delegato) relativamente alla rilevanza della sostenibilità per l'organizzazione, unitamente alla strategia di sostenibilità attuata: in tale dichiarazione trovano sintesi, tra i vari aspetti, le priorità strategiche nell'ambito della sostenibilità e i principali trend (macroeconomici, politici, ecc.) che ne possono influenzare le relative scelte;
- la descrizione degli impatti chiave dell'organizzazione relativi alla sostenibilità (impatti economici, ambientali e sociali), le relative sfide e opportunità e gli effetti sugli stakeholder, nella piena considerazione dei loro diritti, anche legislativamente riconosciuti, e delle loro aspettative;
- la descrizione dei principali processi adottati nel perseguimento degli obiettivi strategici e delle relative performance nonché i cambiamenti rilevanti;
- la descrizione dei principali rischi e opportunità relativi agli aspetti della sostenibilità e ai loro trend;
- la gerarchia degli aspetti chiave della sostenibilità per l'organizzazione, in particolare i rischi e le opportunità, in funzione della loro rilevanza con riguardo alla strategia, al posizionamento competitivo e ai fattori determinanti (*driver*) nella creazione di valore in ambito *financial*;
- la descrizione sintetica dei meccanismi di governance adottati dall'organizzazione nell'ottica di presidiare i principali rischi e opportunità e l'identificazione di altri rischi ed opportunità connessi.

Nel paragrafo Organizational Profile il GRI prevede poi che vengano descritti altri aspetti di complemento alla rappresentazione del BM; tra questi, in particolare:

- i principali *brand*, prodotti e servizi dell'organizzazione;
- i Paesi in cui l'organizzazione opera o che sono per essa comunque rilevanti nella prospettiva della sostenibilità;
- i mercati serviti e la tipologia dei clienti e dei beneficiari dell'attività di valorizzazione economica;
- la *supply chain* dell'organizzazione.

Nella descrizione del BM, anche il GRI prevede dunque l'adozione di una prospettiva che superi i confini aziendali e non sia limitata alle attività direttamente svolte dall'organizzazione, una prospettiva che estenda l'analisi agli impatti di carattere non finanziario, e nello specifico agli impatti ambientali e sociali e agli effetti generati sugli stakeholder.

1.1.2 Descrizione di politiche e procedure

1.1.2.1 Estensione della *disclosure* alla *supply chain*

La direttiva richiede che nella propria *disclosure* non finanziaria la società illustri con una certa profondità le iniziative rilevanti (*material*) realizzate con riguardo agli aspetti ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva, rispetto ai quali, appunto, definisce politiche, assume impegni, stabilisce obiettivi, attiva procedure e calibra strumenti¹⁶,

¹⁶ Il concetto di rilevanza è approfondito nel paragrafo 1.3, "I temi rilevanti: l'analisi di materialità".

In particolare, le lettere b e c dell'articolo 1, punto 1), paragrafo 1, prevedono che nella dichiarazione di carattere non finanziario siano presentati:

"b) una descrizione delle politiche applicate dall'impresa in merito ai predetti aspetti¹⁷, comprese le procedure di dovuta diligenza applicate;

c) il risultato di tali politiche."

La direttiva accoglie pienamente la prospettiva della sostenibilità, con un approccio teso ad andare oltre i confini dell'impresa; in questo senso, il punto 6 dei *consideranda* della direttiva chiarisce che *"la dichiarazione di carattere non finanziario dovrebbe altresì contenere informazioni sulle procedure in materia di dovuta diligenza applicate dall'impresa, tra l'altro per quanto riguarda le catene di fornitura e subappalto delle imprese, ove opportuno e proporzionato, onde individuare, prevenire e attenuare le ripercussioni negative esistenti e potenziali."*

L'impresa che rediga tale dichiarazione deve quindi tenere conto della sua *supply chain*, come del resto già previsto dalle principali linee guida in tema di *sustainability reporting*, tra le quali, appunto, anche le SR Guidelines G4 del GRI.

In appendice si propongono alcuni spunti relativi all'approccio da adottare e ai contenuti da presentare nella descrizione delle politiche e delle procedure dell'impresa, riprendendo, in particolare, le indicazioni fornite in proposito dal GRI¹⁸; le prassi aziendali individuate sono estratte dalle *disclosure* di aziende di grandi dimensioni.

1.1.2.2 Riferimenti metodologici

La descrizione delle politiche e delle procedure dovrebbe consentire agli stakeholder di comprendere l'approccio adottato dalla società con riguardo ai sei *driver* indicati e agli impatti ragionevolmente connessi agli stessi. In questo senso (e in conformità a quanto anche previsto dalle SR Guidelines G4), è opportuno evidenziare nell'informativa anche la relazione delle iniziative attuate con eventuali disposizioni normative e, in particolare, se l'impegno della società sia volto a ottemperare a specifiche disposizioni legislative e se la società ritenga di voler andare oltre gli adempimenti obbligatori.

La modalità di descrizione delle politiche adottate dalla società relativa agli aspetti considerati può essere più o meno ampia. Nel caso in cui la società abbia predisposto uno specifico documento su uno specifico tema (ad esempio, un documento in cui rappresenti la propria *policy* ambientale), o su particolari ambiti (ad esempio, sempre con riguardo all'ambiente, sul cambiamento climatico o sulle emissioni dei gas GHG o sulla biodiversità), è possibile riportare nella *disclosure* redatta ai sensi della direttiva una sintesi degli aspetti principali, rinviando agli altri documenti per una più compiuta rappresentazione delle proprie politiche e procedure (indicando per intellegibilità i relativi riferimenti ai documenti di dettaglio ed eventualmente i link alle pagine web in cui siano pubblicati).

Insieme alla descrizione delle politiche (e in conformità a quanto previsto dalle SR Guidelines G4), è opportuno presentare anche informazioni che consentano di inquadrare con efficacia il contesto nel quale le varie politiche sono realizzate, precisando, ad esempio:

- il perimetro dell'organizzazione al quale le politiche sono applicate (ad esempio, tutto il Gruppo, le società controllate, ecc.);

¹⁷ Ovvero *"almeno informazioni ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva"*.

¹⁸ GRI (2015), op.cit., e GRI (2013a), "G4 SR Guidelines. Reporting principles and standard disclosure", op.cit., e GRI (2013b), "G4 SR Guidelines. Implementation manual".

-
- i soggetti/organismi responsabili dell'approvazione delle politiche;
 - gli eventuali riferimenti alle disposizioni normative che regolino un particolare aspetto e/o agli standard (nazionali e internazionali) adottati per la definizione delle politiche stesse;
 - i riferimenti temporali di adozione e di eventuali revisioni delle politiche.

Laddove possibile, si suggerisce anche di indicare gli specifici obiettivi che la società intenda perseguire rispetto agli ambiti rilevanti, opportunamente contestualizzati, fornendo ad esempio una rappresentazione della situazione iniziale riferita al perimetro dell'organizzazione (o ai suoi vari elementi: tutto il Gruppo, le società controllate, ecc.) a cui tali obiettivi ineriscono.

Infine, allo scopo di accrescere l'efficacia della rappresentazione degli ambiti aziendali, si suggerisce inoltre di:

- esprimere gli obiettivi non solo in termini qualitativi, ma anche (laddove possibile) in termini quantitativi, tramite opportuni indicatori idonei a rappresentare un determinato ambito; questo permette al lettore di apprezzare più compiutamente i risultati conseguiti¹⁹;
- indicare il periodo (il termine) entro il quale la società si prefigge di raggiungere gli obiettivi.

Anche con riguardo agli obiettivi (come già evidenziato con riguardo alla descrizione delle politiche e in conformità a quanto previsto dalle SR Guidelines G4), è opportuno indicare se il loro perseguimento (e quello di eventuali specifici target) sia richiesto da prescrizioni normative oppure se sottenda un comportamento volontario da parte della società.

La direttiva richiede di descrivere anche le procedure di dovuta diligenza pertinenti agli ambiti oggetto di rappresentazione, atte a supportare l'implementazione delle stesse politiche e il perseguimento degli obiettivi prefissati, definendo le modalità di svolgimento dell'attività correlata e le relative responsabilità. Anche qui, come già evidenziato per le politiche, laddove la società abbia predisposto uno specifico documento in cui siano formalizzate determinate procedure inerenti ai *driver* oggetto della direttiva, è possibile riportare nella *disclosure* redatta ai sensi della direttiva una sintesi degli aspetti principali, rinviando agli altri documenti per una più compiuta rappresentazione delle procedure (indicando per intellegibilità i relativi riferimenti ai documenti di dettaglio ed eventualmente i link alle pagine web in cui siano pubblicati).

La definizione delle politiche e delle procedure connesse agli ambiti oggetto di *disclosure* indicati nella direttiva, è inevitabilmente influenzata da elementi legati al settore in cui opera la singola organizzazione. Per approfondimenti tecnici sul reporting settoriale si rinvia alla documentazione pubblicata dal GRI, e in particolare ai "G4 Sector Disclosures"²⁰.

1.1.3 Principali rischi connessi agli aspetti non finanziari

1.1.3.1 Introduzione

La direttiva 2014/95/UE prevede che la dichiarazione di carattere non finanziario deve contenere informazioni riguardanti *"i principali rischi connessi a tali aspetti legati alle attività dell'impresa anche in riferimento, ove opportuno e proporzionato, ai suoi rapporti, prodotti e servizi commerciali che possono avere ripercussioni negative in tali ambiti, nonché le relative modalità di gestione adottate dall'impresa"*.

¹⁹ Gli indicatori di valutazione sono oggetto di approfondimento nel paragrafo 1.1.4.

²⁰ GRI (2013c), op.cit., "G4 Sector Disclosures".

Il legislatore comunitario pone necessariamente l'attenzione sul rischio quale fattore insito nell'attività di ogni azienda; i rischi cui fa riferimento non sono però i comuni rischi strategici/operativi/finanziari ma sono legati a variabili non finanziarie; in questa sezione tale tipologia di rischi è denominata "rischi di sostenibilità", in quanto subordinati a eventi riguardanti tematiche ambientali, sociali e di governance. L'individuazione e l'analisi dei rischi di sostenibilità presuppone però un inquadramento del tema della sostenibilità nell'ambito della visione strategica dell'impresa e questo, a sua volta, implica l'individuazione e l'analisi dei fattori e dei processi che la declinano. In definitiva, tale analisi richiede quindi non soltanto una valutazione dei rischi connessi ai temi (e alle politiche) *environment, social, governance* (ESG), ma anche una valutazione dei rischi potenziali connessi all'assenza di un approccio sostenibile.

La gestione e il controllo dei rischi costituisce un momento cruciale della vita aziendale in quanto garantisce maggior stabilità della generazione del valore, una migliore reputazione e una maggiore solidità finanziaria nel medio/lungo periodo²¹. L'integrazione dell'analisi dei rischi di sostenibilità nel sistema di gestione interno sembra quindi sempre più essenziale per poter governare consapevolmente la rischiosità in tutte le sue forme, con l'obiettivo ultimo di massimizzare i vantaggi derivanti da un approccio sostenibile e di minimizzare le perdite e l'incertezza delle performance²². I rischi di sostenibilità connessi all'attività d'impresa sono molteplici; la loro dimensione e la loro probabilità sono subordinate alle peculiarità della singola impresa e del settore in cui essa opera.

Nonostante le peculiarità di tali rischi rispetto alle singole realtà aziendali, essi rientrano a pieno titolo fra i rischi d'impresa e come tali dovrebbero essere valutati e gestiti. Il modello organizzativo introdotto dal d.lgs. n. 231/2001, con il quale il legislatore ha introdotto il regime della responsabilità amministrativa della società per atti illeciti materialmente compiuti da una persona fisica nell'interesse o a vantaggio della società stessa, segna un passo decisivo anche nella gestione dei rischi di sostenibilità: tra le fattispecie previste nell'ambito della responsabilità amministrativa da reato sono stati infatti inclusi anche i reati ambientali e quelli generati in violazione delle norme sulla salute e la sicurezza nel posto di lavoro, che possono portare, alla stregua degli altri reati, a sanzioni amministrative in capo all'ente²³.

Ancorché non costituisca un obbligo, al fine di tutelarsi, l'impresa può dotarsi di un sistema organizzativo ispirato ai principi del d.lgs. n. 231/2001, che permetta non solo di gestire e di mitigare i rischi legati ai reati in questione, ma anche di escludere la propria responsabilità (favorendo la dimostrazione di aver messo in atto un sistema di controllo efficiente) laddove il soggetto in posizione apicale o i soggetti sottoposti alla sua direzione o vigilanza commettano il reato eludendo fraudolentemente i modelli di organizzazione e di gestione²⁴.

Proprio nell'ottica di considerare i rischi di sostenibilità al pari di quelli finanziari, il presente documento fa riferimento al sistema di gestione interno dei rischi e si pone l'obiettivo di descrivere un possibile processo di gestione dei rischi di sostenibilità, i cui risultati possano essere illustrati nella dichiarazione di carattere non finanziario da riportare nella relazione sulla gestione o nella "relazione distinta" (in altri termini, nel report di *corporate social responsibility* (CSR)) laddove, in sede di recepimento della direttiva, gli Stati membri esentino

²¹ Salomone S., *Il governo sistemico dei rischi nella gestione d'impresa. Una balanced scorecard per il risk management*, Egea, 2013, p. 65.

²² Maucci G., Ruspantini D., Schwizer P. e Soana M.G., "Rischio reputazionale e perdite operative. Un'analisi empirica sulle banche quotate", in *Bancaria*, n. 11, 2010.

²³ I reati ambientali nell'ambito della responsabilità amministrativa da reato sono stati introdotti all'art. 25-*undecies* del decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231 (aggiunto dall'art. 2, comma II, del d.lgs. n. 121/2011 e novellato dalla l. n. 68/2015); i reati di omicidio colposo o lesioni gravi o gravissime commesse con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro nell'ambito della responsabilità amministrativa da reato sono stati introdotti all'art. 25-*septies* del decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231 (inserito dall'art. 9 della l. n. 123/2007 e successivamente sostituito dall'art. 300 del d.lgs. n. 81/2008 n.81).

²⁴ Artt. 5 e 6 del d.lgs. n. 231/2001.

le imprese che redigano una relazione distinta dall'obbligo di preparare la dichiarazione di carattere non finanziario.

Il paragrafo seguente è suddiviso in quattro sezioni:

- A la prima sezione si pone l'obiettivo di descrivere il **sistema di gestione dei rischi** di sostenibilità con riguardo ad alcune specifiche fasi del processo dell'*Enterprise Risk Management*; le cinque sotto-sezioni illustrano sinteticamente le diverse fasi del governo dei rischi e i principali strumenti adatti a questo scopo: A.1, "Identificazione degli eventi"; A.2, "Valutazione dei rischi di sostenibilità", con riferimento ai principali indicatori adottati nella prassi operativa; A.3, "Risposte ai rischi", per evitare, accettare, ridurre e condividere quelli emersi/individuati; A.4, "Controllo e monitoraggio dei rischi"; A.5, "Matrice dei rischi di sostenibilità";
- B la seconda sezione descrive l'approccio di **Life Cycle**, ponendo l'attenzione sulla valutazione e sulla relativa gestione dei rischi di sostenibilità non direttamente legati alla realtà aziendale ma presenti nelle diverse fasi della catena del valore; l'obiettivo è di mettere in luce i vantaggi di una prospettiva che superi i confini aziendali formali;
- C la terza sezione descrive il **ruolo degli organi aziendali** e, quindi, l'assetto organizzativo del sistema di gestione dei rischi di sostenibilità con particolare riferimento a quanto dettato dal Codice di autodisciplina di Borsa italiana S.p.a. approvato nel 2015; con riferimento al d.lgs. n. 231/2001 si delinea il quadro delle responsabilità del soggetto giuridico per i reati ambientali e per altri reati connessi alle tematiche della sostenibilità;
- D la quarta sezione individua sinteticamente nel processo di **Business Risk Appetite** lo strumento di raccordo fra la sezione Politiche e procedure e la sezione Rischi; attraverso tale strumento si realizza un'interazione dinamica fra le attività strategiche e il livello di tollerabilità del rischio dell'impresa.

Come per il BM e le politiche e le procedure, in appendice sono poi riportati alcuni esempi di *practice* adottate da realtà italiane e straniere in materia di rappresentazione e/o gestione dei rischi di sostenibilità, con l'obiettivo di fornire spunti di riflessione e di confronto.

1.1.3.2 Gestione dei rischi

A Sistema di gestione dei rischi

Secondo quanto dichiarato dal Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (CoSo), "La gestione del rischio aziendale è un processo, posto in essere dal consiglio di amministrazione, dal management e da altri operatori della struttura aziendale, utilizzato per la formulazione delle strategie in tutta l'organizzazione; progettato per individuare eventi potenziali che possono influire sull'attività aziendale, per gestire il rischio entro i limiti del rischio accettabile e per fornire una ragionevole sicurezza sul conseguimento degli obiettivi aziendali"²⁵.

Il governo dei rischi di sostenibilità è un'attività assimilabile al governo dei rischi d'impresa tipici²⁶; tuttavia, occorre tener presente che, nonostante si tratti di rischi legati ad attività da sempre presenti nell'impresa, sono spesso anche rischi trascurati nella prassi operativa.

²⁵ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Enterprise Risk Management – Integrated Framework: Executive Summary*, 2004, p. 2; per un approfondimento del tema, si veda anche il documento correlato Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Enterprise Risk Management – Integrated Framework: Application Techniques*, 2004.

²⁶ Con la locuzione rischi d'impresa tipici si fa riferimento ai rischi di credito, di mercato, strategico, operativo, di *compliance*.

Un sistema di gestione dei rischi completo, coerente e duraturo, presuppone la conoscenza *in toto* della realtà aziendale²⁷; tale conoscenza è un elemento essenziale per accrescere la consapevolezza nelle decisioni aziendali e nell'attività poste in essere dalle singole unità di business²⁸. In particolare, il sistema di gestione dei rischi necessita di una selezione corretta degli eventi potenzialmente dannosi, di un'analisi completa e trasversale dei rischi e dei relativi impatti e, infine, di una strategia coerente fra gli obiettivi dell'azienda e la sua propensione al rischio.

A.1 Identificazione degli eventi

Il primo passo per la creazione di un sistema di gestione di rischi è l'identificazione degli eventi che possano condizionare l'attività d'impresa.

Il profilo aziendale è un input fondamentale per definire i rischi potenziali, sia idiosincratici sia sistemici, che devono essere gestiti. Le peculiarità dell'impresa, il settore merceologico di riferimento, il mercato in cui opera e le relazioni con l'ambiente esterno definiscono *ex ante* le aree di maggiore impatto potenziale sul grado d'incertezza delle performance aziendali.

Le macro-aree critiche da analizzare sono rappresentate dai cinque driver previsti dalla stessa direttiva 2014/95/UE:

- ambientale;
- sociale;
- personale;
- diritti umani;
- lotta contro la corruzione (attiva e passiva)²⁹.

Ogni macro-area sopra indicata può essere scomposta in un ventaglio variegato di sotto-categorie, ognuna delle quali identifichi un potenziale rischio per l'impresa. Le modalità di segmentazione sono infinite: ogni azienda potrebbe ulteriormente scomporre le sotto-categorie, strutturando il livello di "granularità" della segmentazione in funzione delle proprie esigenze di gestione, valutazione e monitoraggio.

A titolo d'esempio, prendendo come riferimento la classificazione proposta dal GRI nelle SR Guidelines G4, l'informazione non finanziaria relativa al *driver* "Ambiente" può essere scomposta in dodici sotto-categorie, ciascuna segmentata a sua volta in una serie di informazioni più specifiche, come mostrato nella Figura 2³⁰.

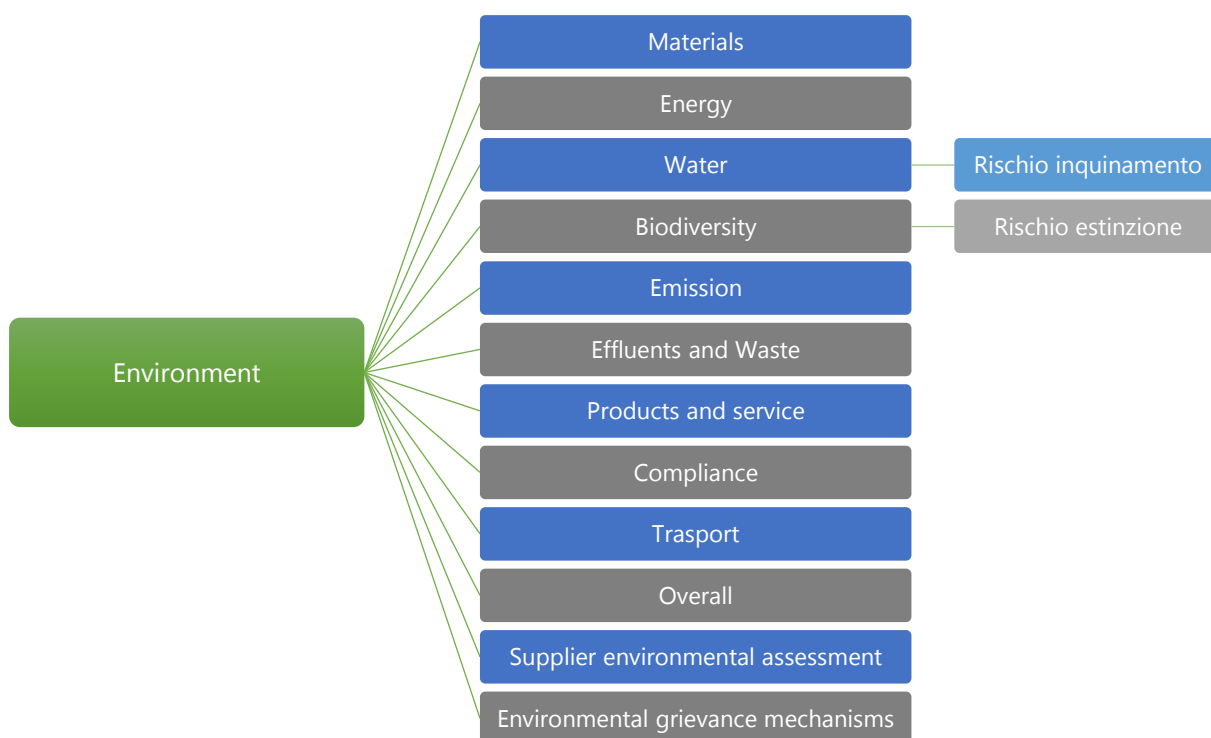
²⁷ Lai A., *Il contributo del sistema di prevenzione e gestione dei rischi alla generazione del valore d'impresa*, 2013, p. 13.

²⁸ Ordine dei dottori commercialisti e degli esperti contabili di Roma – Commissione Ambiente e responsabilità sociale d'impresa, *Report Integrato: riflessioni e prospettive*, 2015, p. 14.

²⁹ Art. 1, par. 1, direttiva 2014/95/UE.

³⁰ GRI (2013a), "G4 Sustainability Reporting Guidelines. Reporting principles and standard disclosure", p. 9.

Figura 2: Segmentazione del driver "Ambiente" nelle SR Guidelines G4 (Aspects).



Fonte: rielaborazione da GRI SR Guidelines G4, 2013.

A ogni sotto-categoria possono essere associati rischi di sostenibilità: ad esempio, all'item "Water" può essere associato un rischio "inquinamento delle acque", il quale, a sua volta, può influenzare o generare un rischio "estinzione" inerente all'item "Biodiversity".

La segmentazione proposta è solamente una tra quelle possibili; facendo riferimento al panorama nazionale, ad esempio, si potrebbero prendere in considerazione le sei dimensioni riferite all'ambiente previste nel "Rapporto sul Benessere Equo e Sostenibile (Bes 2015)", dell'ISTAT³¹:

1. qualità delle acque;
2. qualità dell'aria;
3. qualità del suolo e del territorio;
4. biodiversità;
5. valutazione soggettiva della qualità dell'ambiente naturale;
6. materia, energia e cambiamenti climatici.

Il verificarsi di uno fra i molteplici eventi avversi in assenza di una politica di sostenibilità aziendale può generare (e genera spesso) un effetto domino sulle altre tipologie di rischio e sulle dinamiche finanziarie, riducendo in ultima istanza la profittabilità dell'impresa³².

³¹ Istat, "Rapporto sul Benessere Equo e Sostenibile (Bes 2015)", 2015.

³² Salomone S. (2013), op.cit., p. 128.

In generale, le peculiarità dell'azienda detteranno la selezione delle informazioni rilevanti da rendicontare in materia di rischi di sostenibilità.

A.2 Valutazione dei rischi di sostenibilità

Dopo una prima mappatura degli *event risk* che possono pregiudicare il raggiungimento degli obiettivi aziendali, occorre procedere a una valutazione degli stessi in termini di probabilità di realizzazione e d'impatto³³.

Peraltro, non è agevole quantificare i rischi d'impresa connessi alla sostenibilità; tuttavia, essi possono essere valutati rispetto all'effetto economico, sociale e ambientale che possono generare o rendere manifesti.

L'individuazione dei parametri di valutazione del rischio identificato (sotto-sezione A.1) e delle conseguenti azioni da porre in essere come risposta a tale rischio (sotto-sezione A.3) deve essere operata dai soggetti ad essa deputati nell'ambito dell'organo di gestione delle società ed è strettamente legata alle caratteristiche dell'impresa.

A ciascun evento vanno attribuiti due giudizi da elaborarsi internamente all'azienda:

1. la sua probabilità di verificarsi;
2. l'entità del suo impatto.

L'analisi congiunta di entrambi i giudizi determina una valutazione globale dell'evento.

L'entità del rischio deve essere espressa in una forma idonea, tale da poter essere poi impiegata nelle decisioni aziendali a tutti i livelli; in tal senso, ad esempio, può risultare efficace una rappresentazione alfanumerica o simbolica del giudizio³⁴.

Una scala di probabilità semplificata può essere rappresentata dal seguente schema:

- Alta probabilità di manifestazione → A;
- Media probabilità di manifestazione → M;
- Bassa probabilità di manifestazione → B.

Al contempo, può essere creata e associata alla precedente una scala d'impatto semplificata:

- Alto impatto → A;
- Medio impatto → M;
- Basso impatto → B.

La numerosità dei *grade* dovrebbe risultare una funzione delle capacità tecniche dell'azienda nel poter gestire la scala di riferimento, giacché a diversi livelli di segmentazione sono anche associati differenti oneri di analisi.

La matrice costituita dalle variabili delle due scale permette di individuare un giudizio globale riferibile all'evento analizzato; l'insieme delle valutazioni costituisce un input per la determinazione degli obiettivi in relazione a livelli di rischio ritenuti accettabili.

Tale autovalutazione rappresenta una procedura fondamentale alla creazione di piani strategici effettivamente realizzabili, calibrati in base a una scala di priorità individuate dall'azienda.

³³ Ordine dei dottori commercialisti e degli esperti contabili di Roma – Commissione Ambiente e responsabilità sociale d'impresa (2015), op.cit., p. 17.

³⁴ Livatino M. e Tagliavini P., *I sistemi per la gestione del rischio. Modelli operativi, ruoli e responsabilità*, Deloitte Broad Academy, 2014.

L'omissione o l'errata valutazione di un rischio di sostenibilità rilevante potrebbe ripercuotersi sulla redditività dell'impresa e generare altresì esternalità negative per l'intera collettività. In particolare, data la natura e la portata trasversale dei rischi di sostenibilità, nella matrice di cui alla successiva sotto-sezione A.5, i rischi vanno ponderati alla luce della realtà aziendale e dell'ambiente esterno in cui essa opera.

A.3 Risposte ai rischi

L'attività di "risposta al rischio" è finalizzata a evitare, ridurre, accettare e condividere il rischio generato dal verificarsi (o dalla possibilità del verificarsi) di una situazione o di un evento; tale attività si configura nella definizione degli obiettivi³⁵.

La formulazione delle strategie avviene sulla base della missione e della propensione al rischio dell'impresa.

L'obiettivo della "risposta al rischio" è quello di eliminarlo dal processo produttivo, riducendo la sua probabilità di realizzazione a zero; ancorché auspicabile, ridurre a zero la probabilità del verificarsi di un evento potenzialmente dannoso è spesso impossibile, circostanza per la quale, in tali casi, la migliore risposta possibile risulta essere quella di mitigarlo con azioni specifiche. La mitigazione del rischio può avvenire gradualmente attraverso l'adozione di provvedimenti che influiscano direttamente sulle variabili di rischio, permettendo in tal modo all'azienda una gestione consapevole e coerente dell'*event risk*; in pratica, l'impresa adotta misure tali da ridurre e/o gestire gli impatti negativi derivanti dall'evento avverso.

A.4 Controllo e monitoraggio

La fase di controllo e monitoraggio costituisce l'anello di congiunzione fra gli obiettivi e le politiche attuate, con lo scopo di verificare l'effettiva congruenza fra di essi e di rilevare anomalie e disfunzioni all'interno del processo di gestione dei rischi.

L'attività di controllo si esplica in una serie di operazioni a diversi livelli gerarchici della struttura organizzativa, il cui fine è quello di assicurare una gestione efficace, efficiente e corretta delle decisioni poste in essere dal *management* per ridurre i rischi connessi alla realizzazione degli obiettivi³⁶.

Secondo un approccio tra i più condivisi, le principali attività di controllo sono:

- a) analisi svolte dall'alta direzione;
- b) gestione delle attività o delle funzioni;
- c) elaborazione dei dati;
- d) controlli fisici;
- e) indicatori di performance;
- f) separazione dei compiti³⁷.

Il sistema del governo dei rischi deve essere monitorato al fine di accertare l'adeguatezza delle procedure interne rispetto alla *policy* definita in sede di pianificazione³⁸. Un monitoraggio continuo consente inoltre un

³⁵ Anaclerio M., Miglietta A. e Squaiella S., *Internal auditing. Dalla teoria alla pratica*, Ipsoa, 2007, p. 116.

³⁶ Pesenato A., *Manuale del revisore legale. La revisione contabile per imprese industriali, commerciali e PMI*, Ipsoa, 2012, p. 1546.

³⁷ Dittmeier C., *Internal auditing – Chiave per la corporate governance*, seconda edizione, 2011, p. 153.

³⁸ CONSOB, *I controlli interni nelle società quotate. Gli assetti della disciplina italiana e i problemi aperti*, Quaderni giuridici, 2013.

adattamento rapido e dinamico dell'architettura di gestione in funzione dei cambiamenti che si verificano nel contesto operativo³⁹.

A.5 Matrice dei rischi di sostenibilità

La matrice dei rischi di sostenibilità è uno strumento capace di sintetizzare le diverse fasi di gestione dei rischi di sostenibilità, così da fornire una visione globale sulla rischiosità dei fattori non finanziari. La matrice mette a sistema le diverse fasi del governo dei rischi, supportando l'intellegibilità di tali informazioni per le diverse tipologie di stakeholder.

La Tabella 3 ha lo scopo di rappresentare, seppur in modo estremamente semplificato, la struttura e i contenuti di un'ipotetica matrice di rischi di sostenibilità.

La prima colonna elenca i sei *driver* che la direttiva 2014/95/UE individua quali ambiti di *disclosure* da illustrare nella dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario. Tali *driver* devono essere necessariamente trattati dall'impresa ma le modalità e il grado di approfondimento di ciascuno dipendono dalle specificità dell'azienda.

La seconda e la terza colonna ripercorrono la fase d'identificazione delle aree rilevanti e dei rischi a esse connessi (sotto-sezione A.1). Le scelte di composizione delle due colonne manifestano l'ampia discrezionalità dell'impresa nella rendicontazione delle informazioni sulla sostenibilità. Peraltro, si consideri anche che la scelta stessa degli *event risk* è un evento potenzialmente rischioso per l'impresa: identificare taluni fattori di rischio e non talaltri ovvero attribuire a determinati fattori di rischio un peso o una rilevanza erronea o ingiustificata genera un effetto domino su obiettivi, politiche e strategie.

La fase di valutazione del rischio è scindibile in tre momenti: 1) probabilità di manifestazione (colonna IV); 2) impatto interno (colonna V); 3) impatto esterno (colonna VI). L'adozione di giudizi alfanumerici presuppone un sistema strutturato di scale di valutazione e di soglie di tollerabilità la cui progettazione non risulta sovente agevole.

La settima colonna sintetizza gli obiettivi che l'azienda si pone per eliminare o mitigare il rischio, mentre l'ottava colonna descrive sommariamente le politiche e le procedure attuate per realizzare gli obiettivi prefissati.

³⁹ Pesenato A. (2012), op.cit., p. 222.

Tabella 3: Matrice dei rischi di sostenibilità

I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Driver rilevante	Sub-categoria	Tipologia di rischio	Probabilità di manifestarsi	Impatto interno	Impatto esterno	Obiettivo	Politiche e procedure
<i>Ambiente</i>	Water	Rischio inquinamento acque	Alta	Alto	Alto	Riduzione %	Investimento in tecnologie
	Biodiversity	Rischio estinzione	Bassa	Basso	Basso	Nessun obiettivo	Nessun intervento
	Emissions	Rischio inquinamento	Bassa	Bassa	Alto	Mantenere livelli adeguati	Monitoraggi o degli indicatori continuo
	Effluents and Waste	Rischio gestione rifiuti tossici	Media	Media	Alta	Ottimizzare la gestione dei rifiuti	Controlli all'interno delle filiere produttive

<i>Sociale</i>	Customer Health and Safety
	Local Communities

<i>Personale</i>	Occupational Health and Safety
	Training and Education
	Diversity and Equal Opportunity
	Equal Remuneration for Women and Men

<i>Diritti umani</i>	Non-discrimination
	Child Labour
	Forced or compulsory labour

<i>Lotta alla corruzione</i>	Anti-corruption
	Public Policy
	Anti-competitive Behavior

Fonte: rielaborazione da GRI SR Guidelines G4, 2013.

Note:

(1) Sono state riportate alcune delle sub-categorie dei cinque driver della direttiva 2014/95/UE utilizzando la suddivisione proposta dal GRI; per avere un quadro completo di tutte le sub-categorie e dei loro contenuti si consultino le SR Guidelines G4 del GRI.

(2) I contenuti della tabella rispetto al tema Ambiente sono riferiti a un'ipotetica azienda X appartenente al settore Utility.

B Life Cycle

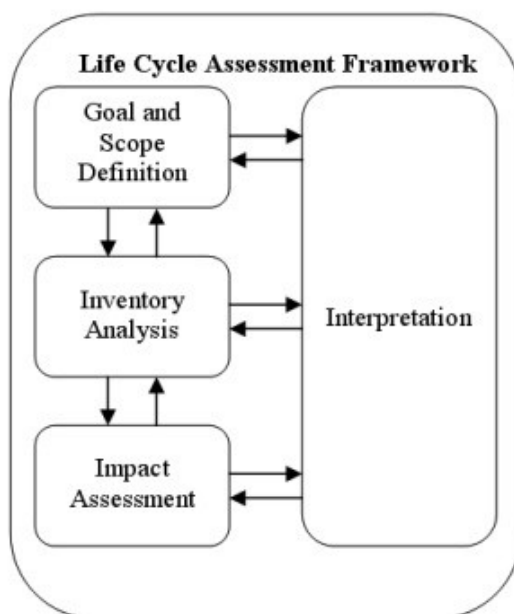
Un approccio alla sostenibilità maturo e coerente (e di conseguenza la gestione dei relativi rischi) non può esplicarsi esclusivamente all'interno dell'azienda ma deve coinvolgere l'operatività aziendale a 360°, e dunque anche a monte e a valle della sua catena di produzione del valore⁴⁰.

La logica della Life Cycle è definita dall'International Organization for Standardization (ISO) "stadi consecutivi e collegati di un sistema di produzione, dall'acquisizione della materia prima e generazione da risorse naturali allo smaltimento finale"⁴¹; essa presuppone una visione integrata dell'attività imprenditoriale in cui tutte le fasi del processo produttivo siano pensate come integrate e correlate.

L'ISO propone una standardizzazione del processo di Life Cycle, così da poter valutare "[...] gli input, gli output e i potenziali impatti ambientali di un sistema di produzione durante tutto il suo ciclo di vita".

La Figura 4 mostra i quattro momenti che compongono la valutazione del ciclo di vita.

Figura 3: Valutazione del ciclo di vita: le fasi



Fonte: UNEP, *Evaluation of environmental impacts in life cycle assessment. Meeting Report, 2003.*

Nel diagramma sono evidenziate le diverse fasi necessarie a compiere un'analisi completa ed efficiente sul Life Cycle di un bene prodotto o un servizio erogato; in particolare:

- 1) definizione degli obiettivi e dei confini dell'analisi;
- 2) creazione dell'inventario attraverso la raccolta dei dati;
- 3) valutazione degli impatti ambientali;

⁴⁰ Cfr. anche il punto 8 dei *consideranda* della direttiva 2014/95/UE.

⁴¹ International Organization for Standardization, ISO 14040's, 2006. Per ulteriori approfondimenti si consulti: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:14040:ed-2:v1:en>

4) interpretazione dell'analisi.

Applicando la logica Life Cycle si comprende come la dimensione dell'approccio di sostenibilità non si esaurisca nell'ambito interno dell'azienda ma superi quei confini e vada a coinvolgere altre parti della sua catena del valore. Per questo motivo, la valutazione dei rischi e degli impatti di eventi connessi ai temi della sostenibilità dovrebbero necessariamente coinvolgere tutti quei soggetti che interagiscano direttamente e indirettamente con l'azienda. Laddove un'analisi di tutte le fasi del processo produttivo risulti irrealizzabile (o eccessivamente oneroso), sarà opportuno selezionare quelle più significative e critiche ai fini della gestione dei rischi di sostenibilità; anche in questo caso, la selezione dovrà essere calibrata in funzione delle peculiarità della singola organizzazione: ad esempio, in un'azienda alimentare potrebbe rivelarsi determinante l'analisi della filiera dei fornitori delle materie prime, in un'azienda di trasporti, invece, la filiera dei fornitori dei servizi di logistica.

Per soddisfare le esigenze di tale tipologia d'analisi sono stati sviluppati diversi strumenti, tra i quali specifici sistemi e processi di *rating* per attribuire lo *status* di "sostenibile" all'azienda fornitrice nell'ambito della *supply chain integrity*; in sostanza, relativamente ai soggetti con i quali intrattiene rapporti produttivi e commerciali, tali sistemi e processi consentono all'azienda di effettuare *ex ante* scelte più prudenti e coerenti con la propria visione e con le proprie strategie di sostenibilità. Alcuni di tali strumenti sono evidenziati più in dettaglio nel paragrafo seguente, in cui si riportano prassi di gestione dei rischi attuate da realtà nazionali e internazionali; il ruolo dei fornitori nella catena produttiva è invece approfondito nella Parte 2 del presente documento, specificamente dedicata all'informativa non finanziaria per le PMI.

C Ruolo degli organi aziendali

La predisposizione di un assetto organizzativo strutturato e integrato è il presupposto per un sistema di gestione e di controllo dei rischi efficace ed efficiente. Ruoli e responsabilità che interessano il processo di gestione dei rischi devono essere definiti in modo chiaro e puntuale, così da garantire un coordinamento dell'attività e dei flussi informativi. In proposito, nel Codice di autodisciplina predisposto dal Comitato per la Corporate Governance di Borsa italiana si rimarca quanto segue: "Il Comitato ritiene che spetti a ciascun emittente stabilire quale sia l'assetto organizzativo più idoneo, in relazione alle caratteristiche dell'impresa, a consentire un efficace presidio sui rischi: in tal modo, è possibile che il monitoraggio e la gestione dei rischi vengano affidati alla responsabilità di manager (e strutture aziendali) non dedicati a ciò in via esclusiva."⁴²

Secondo il Codice di autodisciplina di Borsa italiana i principali soggetti coinvolti nell'attività di gestione e supervisione dei rischi, sono: Consiglio d'amministrazione, Chief Executive Officer, Comitato controllo e rischi, Collegio sindacale e Internal Audit⁴³.

Il Consiglio di amministrazione definisce le strategie e gli obiettivi aziendali, indica i livelli di *risk tolerance* totali e per aree di business, individua i soggetti competenti e definisce il sistema dei flussi informativi coerenti, completi e coordinati⁴⁴.

Rispetto ai livelli di tollerabilità e, quindi, di propensione al rischio dell'azienda, il Codice di autodisciplina, nella sua ultima versione, aggiunge che il Consiglio di amministrazione deve includere "nelle proprie valutazioni tutti i rischi che possono assumere rilievo nell'ottica della sostenibilità nel medio-lungo periodo dell'attività dell'emittente"⁴⁵. L'attenzione non deve ricadere sulla parola sostenibilità, che in tale contesto ha un altro significato rispetto a quello finora delineato, ma deve ricadere su due elementi: "tutti i rischi" e "medio-lungo

⁴² Borsa italiana S.p.a., Comitato per la Corporate Governance, "Codice di autodisciplina", 2015, commento all'art. 7.

⁴³ Borsa italiana S.p.a. (2015), op.cit., art. 7.3.P.

⁴⁴ Borsa italiana S.p.a. (2015), op.cit., art. 1.C.1.

⁴⁵ Borsa italiana S.p.a. (2015), op.cit., art. 1.C.1, lettera b).

periodo". Considerare l'universo dei rischi d'impresa significa inglobare anche quelli di sostenibilità, caratterizzati da eventi che spesso si manifestano nel medio-lungo periodo.

Altro soggetto interessato all'intero processo della gestione dei rischi è il Chief Executive Officer, responsabile dell'adeguatezza e della coerenza degli obiettivi posti dal Consiglio di amministrazione rispetto al sistema di gestione dei rischi.

Il Collegio sindacale svolge un ruolo di supervisore nel sistema di gestione interna *ex ante* ed *ex post*, mentre il Comitato controllo e rischi assiste il Consiglio di amministrazione e valuta il corretto funzionamento attraverso apposite verifiche esprimendo pareri riguardanti l'identificazione dei rischi aziendali⁴⁶.

Infine, la funzione di Internal Audit svolge un ruolo chiave in quanto verifica l'effettivo funzionamento del sistema di gestione dei rischi e la sua dell'adeguatezza.

Secondo quanto previsto dal Comitato per la Corporate Governance di Borsa italiana: "Nelle società appartenenti all'indice FTSE-Mib, il consiglio di amministrazione valuta l'opportunità di costituire un apposito comitato dedicato alla supervisione delle questioni di sostenibilità connesse all'esercizio dell'attività dell'impresa e alle sue dinamiche di interazione con tutti gli stakeholder; in alternativa, il consiglio valuta di raggruppare o distribuire tali funzioni tra gli altri comitati".

La spinta verso una maggiore consapevolezza sui temi della sostenibilità e verso un effettivo confronto con gli stakeholder potrebbe quindi trovare impulso attraverso l'istituzione di comitati *ad hoc*.

Rispetto al quadro delle responsabilità, con riferimento al d.lgs. n. 231/2001, le società, per tutelarsi da reati ambientali e relativi alla salute e sicurezza sul lavoro commessi da soggetti ai vertici dell'azienda o che ricoprono ruoli di vigilanza e controllo, possono creare un organismo di vigilanza autonomo e indipendente dall'attività di gestione, che supervisioni i ruoli apicali e strategici nell'organigramma dell'impresa⁴⁷.

D Business risk appetite

Il *Business Risk Appetite* rappresenta il "rischio complessivo che una società è disposta ad assumere nel raggiungimento degli obiettivi di crescita del valore aziendale. Esso riflette la propensione al rischio dell'azienda, che influenza le strategie di crescita e il modello di business adottato. Ogni organizzazione ha un proprio *Risk Appetite*, indipendentemente dal fatto che lo espliciti o meno, che si riflette nelle azioni del management" e guida le decisioni strategiche della società⁴⁸.

Del *Risk Appetite* si ha traccia nell'ordinamento di vigilanza italiana attraverso il Risk Appetite Framework (RAF)⁴⁹ che permette di definire, in coerenza con il massimo rischio assumibile, il business model ed il piano strategico più idoneo attraverso l'analisi di alcuni indicatori quali:

- *risk capacity*: massimo rischio assumibile senza violare vincoli, normativi o meno, cui è tenuta l'organizzazione;

⁴⁶ Borsa italiana S.p.a. (2015), op.cit., art 7.C.2.

⁴⁷ Le fattispecie previste dal d.lgs. n. 231/2001 sono: reati contro la salute e sicurezza sul lavoro; reati contro la Pubblica amministrazione; reati societari; delitti con finalità di terrorismo o eversione dell'ordine democratico; delitti contro la personalità individuale; manipolazione del mercato e abuso di informazioni privilegiate; reati transnazionali (riciclaggio, traffico di migranti); reati di criminalità informatica; illeciti ambientali.

⁴⁸ Tale definizione è riportata in Protiviti, "Insight. Risk Appetite Framework: uno strumento chiave di sostenibilità per il mondo finanziario", 36, febbraio 2012, p. 1, che a sua rimanda a Protiviti, "ERM. Un punto di vista sulla gestione integrata dei rischi. Domande frequenti".

⁴⁹ La disciplina di vigilanza riguardante il RAF è contenuta nel 15° aggiornamento del 2 luglio 2013 della Banca d'Italia alla Circolare n. 236 del 27 dicembre 2006 e si applica alle banche e ai soggetti ex artt. 106 e 107 del TUB.

-
- *risk appetite*: obiettivo di rischio o propensione al rischio che l'organizzazione intende assumere per il perseguimento dei suoi obiettivi strategici;
 - *risk tolerance*: soglia di tolleranza rispetto al limite di *risk appetite*, nell'ambito della quale possono essere individuate le azioni gestionali necessarie per ricondurre il rischio assunto entro l'obiettivo prestabilito;
 - *risk profile*: rischio effettivamente assunto, misurato in un determinato istante temporale;
 - *risk limits*: limiti di rischio che identificano l'articolazione degli obiettivi in limiti operativi, definiti, in linea con il principio di proporzionalità, per tipologie di rischio.

La propensione al rischio che l'azienda intende assumere nel perseguire i propri obiettivi deve necessariamente essere interconnessa con il piano strategico. "Un efficace sistema di controllo interno e di gestione dei rischi contribuisce a una conduzione dell'impresa coerente con gli obiettivi aziendali definiti dal consiglio di amministrazione, favorendo l'assunzione di decisioni consapevoli. Esso concorre ad assicurare la salvaguardia del patrimonio sociale, l'efficienza e l'efficacia dei processi aziendali, l'affidabilità delle informazioni fornite agli organi sociali ed al mercato, il rispetto di leggi e regolamenti nonché dello statuto sociale e delle procedure interne."⁵⁰.

Il *Business Risk Appetite* è quindi uno strumento che coinvolge la strategia, il piano strategico e il piano della gestione operativa di tutta l'azienda e funge da raccordo con i soggetti che nella struttura si occupino della gestione del rischio, quali, tipicamente, i responsabili delle funzioni di Risk management, di Compliance e di Internal audit, e sono è parte integrante nel sistema di gestione dei rischi e dei controlli.

L'adozione di misure d'analisi che tengano conto anche dei rischi ambientali e sociali permette di percorrere politiche di finanziamento che, in assenza di tali analisi, non potrebbero altrimenti essere gestite.

1.1.4 Indicatori fondamentali di prestazione di carattere non finanziario

1.1.4.1 Considerazioni preliminari

La direttiva 2014/95/UE, all'articolo 1, punto 1), paragrafo 1, prevede che la dichiarazione di carattere non finanziario contenga "*almeno informazioni ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva in misura necessaria alla comprensione dell'andamento dell'impresa, dei suoi risultati, della sua situazione e dell'impatto della sua attività, tra cui:*

... ..

e) gli indicatori fondamentali di prestazione di carattere non finanziario pertinenti per l'attività specifica dell'impresa."

Ai fini della redazione dell'informativa è dunque centrale la funzione degli indicatori chiave di performance (*Key Performance Indicators*, KPI) per documentare e comunicare in modo misurabile, trasparente e, possibilmente, oggettivo, i risultati generati e, in particolare, l'impatto socio-ambientale dell'attività esercitata.

Da tempo l'Unione europea ha incentivato l'adozione di alcuni specifici set di indicatori di performance nell'ottica di standardizzare, per quanto possibile, e di rendere misurabile e confrontabile, sia quantitativamente sia qualitativamente, l'effettivo impegno di un'organizzazione nell'attuazione delle proprie politiche dichiarate e soprattutto documentarne gli effetti e gli impatti. Nei *consideranda* della direttiva

⁵⁰ Borsa italiana S.p.a. (2015), op.cit., art 7.

2014/95/UE è indicato che "gli Stati membri provvedono affinché le imprese possano basarsi su standard nazionali, unionali o internazionali, specificando lo standard seguito.". Relativamente al tema degli indicatori, le già citate SR Guidelines G4 del GRI rappresentano il principale standard di riferimento a livello internazionale, sia per le imprese di grandi e piccole dimensioni sia per le organizzazioni senza fini di lucro⁵¹.

Si ritiene che il set proposto dal GRI sia comunque idoneo ad assolvere la funzione informativa richiesta dalla direttiva per i diversi ambiti tematici, naturalmente con le eventuali e opportune integrazioni finalizzate a catturare specificità settoriali e aziendali rilevanti.

1.1.4.2 Possibile classificazione degli indicatori in un'ottica di sostenibilità

Nei seguenti paragrafi si propone una particolare classificazione degli indicatori delle SR Guidelines relativi agli ambiti tematici previsti dalla direttiva. Tale classificazione ha la finalità di esplicitare la differente valenza informativa degli indicatori, considerato che le principali linee guida internazionali, tra cui le stesse SR Guidelines G4 del GRI e l'IR Framework dell'IIRC, attribuiscono un ruolo determinante ai KPI nel rappresentare gli impatti generati direttamente e indirettamente dalle organizzazioni. Tramite questa classificazione si intende cogliere il contesto complessivo in cui l'impresa svolge la propria attività, in un'ottica sia interna, con un focus specifico sul processo produttivo in senso stretto, sia esterna, considerando le ripercussioni originate oltre i propri confini.

In base a tale impostazione, si individuano le seguenti categorie di indicatori, che possono essere declinati nella prospettiva della sostenibilità, riflettendo aspetti economici, ambientali e sociali:

- 1) *indicatori di scenario*, che consentono di rappresentare il contesto esterno di riferimento, in cui opera l'organizzazione;
- 2) *indicatori di input*, volti a quantificare le risorse impiegate nelle attività aziendali;
- 3) *indicatori di attività o di processo*, che, riflettendo gli aspetti di gestione ritenuti prioritari, sono volti a quantificare il volume di attività realizzato e possono essere applicati anche per monitorare il grado di avanzamento degli interventi;
- 4) *indicatori di output*, che esprimono i risultati immediati prodotti dalle attività e dai processi aziendali;
- 5) *Indicatori di outcome*, che esprimono l'impatto diretto o indiretto prodotto anche con l'agire dell'impresa, sul contesto di riferimento o su parte di esso (comunità locale, ambiente, clientela, e così via)⁵².

Gli indicatori consentono all'azienda di esprimere in modo oggettivo sia la situazione prospettica, traducendo in evidenze gli obiettivi agganciati alle diverse politiche, sia la situazione consuntiva, supportando la descrizione

⁵¹ Riguardo alla dimensione ambientale, altre proposte di sistematizzazione di indicatori di performance sono il *Toxic Release Inventory (TRI)*, l'*Environmental Performance Indicators (EPI)* e l'*Environmental Burden (EB)*; si tratta di indicatori costruiti per fenomeni specifici il cui utilizzo può essere tuttavia esteso a una più ampia gamma di eventi laddove opportunamente integrati.

⁵² La classificazione in oggetto è stata adottata quale riferimento anche nel documento del marzo 2009 del Consiglio nazionale dei dottori commercialisti e degli esperti contabili (CNDCEC) "La relazione sulla gestione. Art. 2428 Codice Civile. La relazione sulla gestione dei bilanci d'esercizio alla luce delle novità introdotte dal d.lgs. 32/2007. Informativa sull'ambiente e sul personale". Tra gli altri contributi in cui tale classificazione è presente: Bergamin Barbato M. e Mio C., "Il bilancio socio-ambientale nei processi di innovazione delle aziende e delle amministrazioni pubbliche", in *Innovazione e Accountability nella pubblica amministrazione. I drivers del cambiamento*, Gruppo di studio e attenzione dell'Aidea, Rirea, Roma, 2008, pp.154-238; Mio C., *Towards a Sustainable University. The Ca' Foscari Experience*, Palgrave Pivot, 2013; Mio C. e Borgato B., *Performance Measurement nelle Istituzioni Universitarie: verso una prospettiva di sostenibilità*, Rirea, Roma, 2012.

dei risultati conseguiti nel periodo di riferimento in termini quantitativi e/o qualitativi⁵³. La presentazione di obiettivi e risultati attraverso il medesimo indicatore consente al lettore di comprendere immediatamente e chiaramente se gli obiettivi stabiliti siano stati raggiunti o mancati, e permette altresì di percepire il grado di avvicinamento ad eventuali obiettivi pluriennali, il cui periodo di riferimento si protragga oltre quello cui si la *disclosure* si riferisce.

In una fase iniziale, è probabile che il set di indicatori sia caratterizzato da una significativa presenza di indicatori relativi ad input, attività e processi, dunque inerenti a fenomeni più facilmente misurabili e rappresentabili, cui corrisponde viceversa una minore presenza di indicatori di risultato e di outcome. La fase di ricognizione delle risorse e delle attività può rivelarsi un passaggio particolarmente oneroso per l'azienda, soprattutto per gli aspetti ambientali e sociali, poiché può essere necessario implementare processi e strumenti di raccolta di dati e informazioni relativi ad ambiti sostanzialmente nuovi. E tuttavia, in riferimento a quanto specificamente richiesto dalla direttiva, appare comunque opportuna la progressiva adozione anche di indicatori di output e outcome.

1.1.4.3 Proposte di indicatori per ambito tematico

Di seguito si riportano, per i cinque ambiti tematici individuati dalla direttiva, gli indicatori previsti dalle SR Guidelines G4, classificati secondo l'impostazione sopra riportata, al fine di evidenziarne la diversa valenza informativa. Si precisa che in taluni casi uno stesso indicatore può rientrare, propriamente, in più di una categoria.

Indicatori ambientali

Gli indicatori ambientali delle GRI SR Guidelines sono sostanzialmente volti a rappresentare, in primo luogo, aspetti relativi agli input utilizzati (in particolare, materiali, energia, acqua) e agli output generati (emissioni, effluenti, rifiuti), con riguardo sia alle attività svolte dall'azienda sia ai prodotti realizzati e servizi erogati. Specifici indicatori ambientali sono poi finalizzati a esprimere gli impatti prodotti nel contesto (ad esempio in tema di biodiversità), considerando anche le ripercussioni generate sulla catena di fornitura e dalla catena di fornitura di cui si avvale l'azienda nonché aspetti di *compliance*.

⁵³ Relativamente alla *disclosure* su politiche e procedure si rimanda a quanto già illustrato nel paragrafo 1.1.2.

Aspetti ambientali e relativi indicatori GRI		Categoria
	<i>Materiali</i>	
EN1	Materiali utilizzati per peso e volume	Input
EN2	Percentuale dei materiali che deriva da materiale riciclato	Input
	<i>Energia</i>	
EN3	Consumo di energia all'interno dell'azienda	Input
EN4	Consumo di energia all'esterno dell'azienda	Input
EN5	Intensità energetica	Input/Output
EN6	Riduzione del consumo energetico	Output
EN7	Riduzione del fabbisogno energetico di prodotti e servizi	Output
	<i>Acqua</i>	
EN8	Prelievo di acqua totale per fonte	Input
EN9	Fonti idriche significativamente interessate dal prelievo di acqua	Outcome
EN10	Percentuale e volume totale di acqua riciclata e riutilizzata	Input
	<i>Biodiversità</i>	
EN11	Localizzazione e dimensione dei terreni posseduti, affittati e gestiti in aree (o adiacenti ad aree) protette o in aree ad elevata biodiversità esterna ad aree protette	Input
EN12	Descrizione dei maggiori impianti di attività prodotti e servizi sulla biodiversità di aree protette o aree ad alta biodiversità esterna alle aree protette	Outcome
EN13	Habitat protetti o ripristinati	Attività
EN14	Numero di specie elencate nella lista rossa (UCN) e nelle liste nazionali delle specie protette che trovano il proprio habitat nelle aree di operatività dell'organizzazione suddivise per livello di rischio di estinzione	Scenario
	<i>Emissioni</i>	
EN15	Emissioni dirette di gas effetto serra (Scope 1)	Output
EN16	Emissioni dirette di gas effetto serra (Scope 2)	Output
EN17	Altre emissioni indirette di gas effetto serra (Scope 3)	Output
EN18	Intensità di emissioni di gas effetto serra	Input/Output
EN19	Riduzioni di emissioni di gas effetto serra	Output
EN20	Emissioni di sostanze nocive per l'ozono	Output
EN21	NO, SO e altre emissioni significative nell'aria	Output
	<i>Effluenti e rifiuti</i>	
EN22	Acqua reflua totale scaricata per qualità e destinazione	Output
EN23	Peso totale dei rifiuti per tipologia e per metodi di smaltimento	Output
EN24	Numero totale e volumi di sversamenti significativi	Output
EN25	Peso dei rifiuti classificati come pericolosi in base alla Convenzione di Basilea (allegati I, II, III e VIII) che sono trasportati, importati, esportati e trattati e loro percentuale trasportata all'esterno	Output
EN26	Identità, dimensione, stato di salvaguardia e valore della biodiversità della fauna e della flora acquatica e i relativi habitat colpiti in maniera significativa dagli scarichi di acqua e dalle dispersioni provocate dall'azienda	Scenario
	<i>Prodotti e servizi</i>	
EN27	Iniziative per mitigare impatti ambientali dei prodotti e servizi e grado di mitigazione dell'impatto	Attività/Outcome
EN28	Percentuale di prodotti venduti e relativo materiale di imballaggio riciclato e riutilizzato per categoria	Output
	<i>Conformità</i>	
EN29	Valore monetario delle multe significative e numero delle sanzioni non monetarie per mancato rispetto di regolamenti e leggi in materia ambientale	Output
	<i>Trasporti</i>	
EN30	Impatti ambientali significativi del trasporto di prodotti e beni/materiali utilizzati per l'attività dell'organizzazione e per gli spostamenti del personale	Outcome
	<i>Generale</i>	
EN31	Spese ed investimenti per la protezione dell'ambiente, suddivise per tipologie	Input
	<i>Valutazione ambientale dei fornitori</i>	
EN32	Percentuale dei nuovi fornitori che sono stati selezionati sulla base di criteri ambientali	Output
EN33	Impatti ambientali attuali significativi e potenzialmente negativi nella catena di fornitura e relative azioni intraprese	Input/Attività/ Output/Outcome
	<i>Procedure relative a reclami ambientali</i>	
EN34	Numero di reclami in tema di impatti ambientali gestiti e risolti attraverso apposite procedure formali	Output

Indicatori sociali

Tra gli indicatori delle GRI SR Guidelines compresi in questa categoria vi sono quelli volti a rappresentare i rapporti dell'azienda con le comunità locali, rispetto a cui si richiede di esprimere anche gli impatti direttamente e indirettamente prodotti sulle stesse, dunque considerando altresì quelli generati dalla catena di fornitura dell'organizzazione nonché alcuni aspetti di *compliance*⁵⁴.

Aspetti sociali e relativi indicatori GRI		Categoria
	<i>Comunità locali</i>	
SO1	Percentuale di unità (organizzative) in cui è stato implementato il coinvolgimento delle comunità locali, la valutazione degli impatti e i programmi di sviluppo	Output
SO2	Attività / unità organizzative con importanti impatti positivi e negativi - reali e potenziali - sulle comunità locali	Input
	<i>Comportamento anti-concorrenziale</i>	
SO7	Numero totale di azioni legali riferite a concorrenza sleale, antitrust e pratiche monopolistiche e relative sentenze	Output/ Outcome
	<i>Conformità</i>	
SO8	Valore monetario delle sanzioni significative e numero totale di sanzioni non monetarie per non conformità a leggi e regolamenti	Output
	<i>Valutazione dei fornitori in base agli impatti sulla società</i>	
SO9	Percentuale di nuovi fornitori selezionati utilizzando criteri basati sugli impatti sulla società	Output
SO10	Significativi impatti negativi effettivi o potenziali sulla società relativi alla catena di fornitura e azioni intraprese	Attività/ Outcome
	<i>Procedure relative a reclami per impatti sulla società</i>	
SO11	Numero di reclami per impatti sulla società, catalogati, affrontati e risolti attraverso apposite procedure formali	Attività/Output

Indicatori relativi al personale

Gli indicatori relativi al personale proposti nelle GRI SR Guidelines sono finalizzati a rappresentare fenomeni relativi alla gestione delle risorse umane in senso lato⁵⁵. Oltre a indicatori che consentano di apprezzare le caratteristiche dell'organico di cui dispone l'azienda e le relative dinamiche (in particolare il *turnover*), altri riguardano aspetti quali la salute e la sicurezza sul luogo di lavoro, le relazioni industriali, la formazione e l'istruzione, la diversità e le pari opportunità e i meccanismi di risoluzione dei conflitti in materia di lavoro. Anche in questo caso, il GRI richiede che vengano presentati indicatori che riguardino la catena di fornitura e che ineriscano non solo al processo di selezione attivato dall'azienda ma anche agli impatti eventualmente generati con riguardo al personale delle aziende fornitrici. Tra quelli proposti, particolarmente significativi (e

⁵⁴ Come illustrato nelle GRI SR Guidelines, gli impatti sulla comunità variano in funzione delle attività realizzate e includono valutazioni inerenti al differente grado di partecipazione di quelle comunità ai vari processi produttivi. La rappresentazione della relazione azienda/comunità locale può trovare un utile complemento in informazioni riguardanti:

- attestazioni e riconoscimenti pubblici sugli impatti sociali;
- programmi sullo sviluppo delle comunità locali basati sui bisogni delle stesse;
- piani di coinvolgimento delle parti interessate basati sulla mappatura degli loro interessi;
- assemblee che prevedano un'ampia consultazione della comunità locale e processi che coinvolgano i gruppi minoritari;
- comitati dei lavoratori, assemblee sulla salute e la sicurezza dei lavoratori e altre organismi di rappresentanza dei dipendenti che abbiano relazioni con gli impatti generati;
- processi formali di reclamo della comunità locale.

⁵⁵ Tra i contributi scientifici che hanno supportato l'individuazione di tali indicatori, vi sono quelli pubblicati dall'Organizzazione delle Nazioni Unite (ONU), dall'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO) e dall'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE).

“critici”) sono gli indicatori che rappresentano fenomeni connessi alla salute e alla sicurezza sul luogo di lavoro: infortuni, decessi, malattie, assenteismo (opportunamente articolati per dimensioni rilevanti, tipologia, area geografica e genere). Questi indicatori permettono di quantificare gli effetti delle politiche adottate e della loro adeguatezza rispetto agli obiettivi perseguiti, consentendo di cogliere l’incidenza degli infortuni, delle malattie, dell’assenteismo e dei decessi correlati al lavoro (ad esempio rappresentati dall’indicatore “numero di giorni di lavoro persi”) e l’efficacia delle iniziative tese a ridurne il peso⁵⁶.

Rilevanti sono anche gli indicatori che rappresentano le dinamiche dell’organico, in termini di assunzioni e *turnover*, nonché quelli pertinenti alla risoluzione delle controversie in tema di lavoro, che permettano di mostrare in maniera oggettiva gli effetti delle politiche di gestione del personale e l’efficacia delle stesse rispetto agli obiettivi desiderati e dichiarati. Anche in questo caso, l’apprezzamento degli effetti delle politiche adottate dall’azienda si coglie significativamente in termini di *trend*, osservando i valori dei relativi indicatori su un arco temporale pluriennale⁵⁷.

⁵⁶ Tali indicatori si riferiscono non soltanto al personale dipendente, ma anche alla forza lavoro costituita da soggetti terzi indipendenti, impiegati presso le sedi e gli stabilimenti dell’azienda, verso i quali la stessa è comunque responsabile in materia di sicurezza sul luogo di lavoro.

⁵⁷ Si osservi peraltro come la valutazione (in positivo o in negativo) del *trend* di taluni indicatori relativi al personale possa risultare non univoca e vada dunque effettuata caso per caso: ad esempio, laddove siano avviate nuove procedure di formalizzazione e di risoluzione delle controversie, potrebbe valutarsi positivamente un incremento nel numero delle stesse, potendo tale incremento rimarcare una maggiore disponibilità (tanto da parte dell’azienda quanto da parte dei lavoratori) e facilità al ricorso a tali pratiche; di converso, un incremento nel tasso di risoluzione delle controversie potrebbe non rappresentare necessariamente un fenomeno positivo, laddove, ad esempio, ciò fosse principalmente dovuto a strumenti/pratiche aziendali unilaterali (possibili in ragione di una forte asimmetria tra il potere delle due parti) e non concordati con le rappresentanze sindacali.

Aspetti sul personale e relativi indicatori GRI		Categoria
	<i>Occupazione</i>	
LA1	Numero totale e tasso di nuove assunzioni, tasso di turnover, suddivisi per età, genere ed area geografica	Input/Output
LA2	Benefits previsti per i lavoratori a tempo pieno, ma non per i lavoratori part-time e a tempo determinato, suddivisi per le principali unità/ aree aziendali	Input
LA3	Tasso di rientro al lavoro e di mantenimento del posto di lavoro dopo la fruizione di congedi parentali, articolato per genere	Output
	<i>Relazioni industriali</i>	
LA4	Periodo minimo di preavviso per modifiche operative (cambiamenti organizzativi), specificando se tali condizioni siano incluse o meno nella contrattazione collettiva	Attività
	<i>Salute e Sicurezza sul lavoro</i>	
LA5	Percentuale dei lavoratori rappresentati in comitati per la salute e la sicurezza, istituiti al fine di controllare e fornire consigli sui programmi per la tutela della salute e della sicurezza del lavoratore	Input
LA6	Tipologia e tasso di infortuni sul lavoro, malattia, giornate di lavoro perse, assenteismo e numero totale di decessi sul lavoro, divisi per area geografica e per genere	Output
LA7	Lavoratori con alta incidenza o altro rischio di infortuni legato alla loro occupazione	Attività
LA8	Tipologia di aspetti relativi a salute e sicurezza coperti da accordi formali con associazioni sindacali	Attività
	<i>Formazione e istruzione</i>	
LA9	Ore medie annue di formazione per dipendente, suddivise per categoria di lavoratori e per genere	Attività
LA10	Programmi per la gestione delle competenze e per promuovere una formazione/aggiornamento progressivo a sostegno dell'impiego continuativo dei dipendenti e per la gestione della fase finale delle carriere	Attività
LA11	Percentuale di dipendenti che ricevono regolarmente valutazioni delle performance e dello sviluppo della propria carriera, suddivisa per genere e categoria di lavoratori	Output
	<i>Diversità e pari opportunità</i>	
LA12	Composizione degli organi di governo dell'impresa e ripartizione dei dipendenti per categoria in base a genere, età, appartenenza a gruppi di minoranza e altri indicatori di diversità	Input
	<i>Parità di remunerazione tra donne e uomini</i>	
LA13	Rapporto tra lo stipendio base e la remunerazione nel suo complesso delle donne rispetto agli uomini a parità di categoria e per le principali unità/ aree aziendali	Input
	<i>Valutazione fornitori rispetto alle prassi adottate in tema di lavoro</i>	
LA14	Percentuale di nuovi fornitori selezionati utilizzando criteri relativi alle prassi adottate in tema di lavoro	Attività/Output
LA15	Significativi impatti negativi effettivi o potenziali legati a prassi adottate in tema di lavoro nella catena di fornitura e azioni intraprese	Attività/Outcome
	<i>Procedure relative ai reclami in tema di lavoro</i>	
LA16	Numero di reclami in tema di lavoro, catalogati, affrontati e risolti attraverso apposite procedure formali	Attività/Output

Indicatori relativi al rispetto dei diritti umani

Gli indicatori delle GRI SR Guidelines sul tema dei diritti umani sono in primo luogo finalizzati a rilevare episodi legati a pratiche discriminatorie, reclami e violazioni dei diritti delle comunità locali. Oltre che in relazione al verificarsi o meno di questi fenomeni e al loro *trend*, gli effetti delle politiche adottate dall'azienda sono valutabili anche rispetto alle azioni successivamente intraprese, che devono trovare adeguata descrizione.

Altri indicatori rappresentano gli investimenti sostenuti (anche in ragione di accordi e clausole contrattuali) per la tutela dei diritti umani e per la formazione in materia, gli ambiti organizzativi e i fornitori presso cui si individuino elevati rischi di violazioni dei diritti con riguardo alle fattispecie del lavoro minorile e del lavoro forzato o obbligato; completano il quadro gli indicatori tesi a rendicontare le misure adottate dall'azienda per il presidio di tali rischi. In materia di diritti umani risultano particolarmente importanti i relativi indicatori adottati nell'ambito della catena di fornitura, rispetto ai quali si ambisce a rilevare gli impatti negativi potenzialmente connessi all'attività dell'azienda.

Aspetti sul rispetto dei diritti umani e relativi indicatori GRI		Categoria
	<i>Investimenti</i>	
HR1	Numero totale e percentuale di accordi significativi di investimento e di contratti che includono clausole relative ai diritti umani, o che sono stati sottoposti ad una relativa valutazione	Attività
HR2	Ore totali di formazione dei dipendenti su politiche e procedure riguardanti aspetti dei diritti umani rilevanti per l'attività dell'organizzazione e percentuale di lavoratori formati	Attività/Output
	<i>Non discriminazione</i>	
HR3	Numero totale di episodi legati a pratiche discriminatorie e azioni correttive intraprese	Attività/Output
	<i>Libertà di associazione e contrattazione collettiva</i>	
HR4	Aree aziendali / unità e fornitori identificati, presso cui la libertà di associazione e contrattazione collettiva può essere violata o esposta a rischi significativi e azioni intraprese in difesa di tali diritti	Input/Attività
	<i>Lavoro minorile</i>	
HR5	Aree aziendali / unità e fornitori identificati che presentano un elevato rischio di ricorso al lavoro minorile e delle misure adottate per contribuire alla sua eliminazione	Input/Attività
	<i>Lavoro forzato o obbligato</i>	
HR6	Aree aziendali / unità e fornitori identificati con altro rischio di ricorso al lavoro forzato o obbligato e misure intraprese per contribuire ad abolire tutte le forme di lavoro forzato o obbligato	Input/Attività
	<i>Pratiche relative alla sicurezza</i>	
HR7	Percentuale del personale addetto alla sicurezza che ha ricevuto una formazione sulle procedure e sulle politiche riguardanti i diritti umani rilevanti per le attività dell'organizzazione	Output
	<i>Diritti della comunità locale (indigeni)</i>	
HR8	Numero di violazioni dei diritti della comunità locale (indigena) e azioni intraprese	Output/Attività
	<i>Valutazione</i>	
HR9	Percentuale e numero totale di aree aziendali / unità che sono state sottoposte ad controlli in tema di diritti umani e/o a valutazioni di impatto	Attività/Output
	<i>Valutazione fornitori in tema di diritti umani</i>	
HR10	Percentuale di nuovi fornitori selezionati utilizzando criteri relativi al rispetto dei diritti umani	Output
HR11	Significativi impatti negativi effettivi o potenziali legati ai diritti umani nella catena di fornitura e azioni intraprese	Attività/Outcome
	<i>Procedure relative ai diritti umani</i>	
HR12	Numero di reclami in tema di diritti umani, catalogati, affrontati e risolti attraverso apposite procedure formali	Output

Indicatori relativi alla lotta contro la corruzione attiva e passiva

Anche per il tema della corruzione il GRI prevede un set di indicatori che consentono di cogliere il fenomeno nel suo complesso. In questo tipo di *disclosure* risulta essenziale indicare gli eventuali casi di corruzione accertati, le sentenze inerenti e le relative conseguenze generatesi (ad esempio, il licenziamento del dipendente, il richiamo disciplinare, la conclusione o il mancato rinnovo di contratti con la controparte responsabile del caso di corruzione). Per questa fattispecie (e ancor più che per gli altri ambiti oggetto della direttiva 2014/95/UE), appare prioritaria l'adozione di indicatori che diano conto delle iniziative rivolte al presidio dei relativi rischi, in termini di organizzazione generale, di identificazione e monitoraggio dei rischi in relazione alle diverse aree aziendali e di formazione erogata sul tema.

Aspetti sulla corruzione e relativi indicatori GRI		Categoria
	<i>Anti-corruzione</i>	
SO3	Numero totale e percentuale di aree aziendali / unità valutate per rischi legati a corruzione e rischi significativi identificati	Attività/Output
SO4	Formazione e istruzione su politiche e procedure anti-corruzione	Attività/Output
SO5	Episodi di corruzione accertati e relative azioni intraprese	Attività/Output
	<i>Politiche pubbliche</i>	
SO6	Valore totale dei contributi erogati a partiti e movimenti politici, distinti per area geografica e beneficiario	Input

Considerazioni conclusive

La coerenza tra politiche dichiarate, strumenti gestionali attivati e risultati ottenuti dovrà essere commentata alla luce delle evidenze emerse nell'attività di monitoraggio e nell'interpretazione dei dati e degli altri elementi informativi oggetto della rendicontazione (finanziaria e non finanziaria).

In quest'ottica, un'esposizione completa e un'interpretazione il più possibile oggettiva dei dati disponibili, in particolare degli indicatori di performance identificati a priori come indicatori "chiave" (KPI), appaiono quali presupposti fondamentali al confronto dialettico con gli stakeholder interni ed esterni, anche nella prospettiva di una potenziale revisione delle politiche e/o degli strumenti posti in essere per realizzarle, al fine di attivare e sviluppare un ciclo di interazione virtuoso tra tutti i soggetti che incidono sulla vita dell'azienda e la cui qualità della vita dipende anche dal modo in cui questa svolge la propria attività e persegue la propria ragione d'essere.

1.2 Informazioni sulla diversità negli organi dell'impresa

La direttiva 2014/95/UE, all'articolo 1, punto 2), modifica l'articolo 20 della direttiva 2013/34/UE; con l'aggiunta della lettera g) al paragrafo 1 del citato articolo 20 si prevede che venga presentata *"una descrizione della politica in materia di diversità applicata in relazione alla composizione degli organi di amministrazione, gestione e controllo dall'impresa relativamente ad aspetti quali, ad esempio, l'età, il sesso, o il percorso formativo e professionale, gli obiettivi di tale politica sulla diversità, le modalità di attuazione e i risultati nel periodo di riferimento. Se non è applicata alcuna politica di questo tipo, la dichiarazione contiene una spiegazione del perché di questa scelta."*

Con riguardo a tale obbligo di *disclosure*, nei *consideranda* della direttiva si forniscono ulteriori indicazioni relative:

- alle imprese che dovrebbero esserne soggette: il paragrafo 19 specifica che *"L'obbligo di comunicare la politica in materia di diversità riguardo alla composizione degli organi di amministrazione, gestione e sorveglianza in riferimento ad aspetti quali, ad esempio, l'età, il sesso o il percorso formativo e professionale si dovrebbe applicare soltanto a talune imprese di grandi dimensioni"*;
- al documento in cui tali informazioni dovrebbe opportunamente trovare espressione: lo stesso paragrafo 19 suggerisce che *"È opportuno che la comunicazione della politica in materia di diversità sia inclusa nella dichiarazione sul governo societario di cui all'articolo 20 della direttiva 2013/34/UE."*

Nei paragrafi seguenti del presente documento, dopo aver fornito riferimenti volti ad inquadrare il tema della diversità anche in ambito europeo, unitamente ad alcune evidenze statistiche, si propongono possibili indicazioni riguardo alla modalità di rappresentazione di questa tipologia informativa, rinviando alla relativa appendice per quanto riguarda alcuni esempi di prassi aziendali.

1.2.1 Riferimenti normativi e tecnici

Il tema della diversità nell'ambito del governo societario è oggetto di grande attenzione a livello nazionale e internazionale, come testimoniato dalla predisposizione di documenti tecnici con i quali si definiscono orientamenti e indirizzi volti a favorire un'adeguata valorizzazione del tema in oggetto nelle prassi aziendali.

Nelle SR Guidelines G4, il tema della diversità è affrontato con riguardo ai componenti degli organi di governance: nelle SR Guidelines sono citati esplicitamente aspetti quali il genere, l'età, l'appartenenza a gruppi di minoranza, l'etnia, il credo religioso e la disabilità, oltre alle competenze professionali, rispetto alle quali si richiede di comunicare il possesso di specifici *skill* su questioni e problematiche ambientali e sociali, in aggiunta alle competenze in ambito economico.

A livello europeo, tra i vari riferimenti, nel Libro verde della Commissione europea "Il quadro dell'Unione europea in materia di governo societario", si indica la diversità quale uno dei criteri di selezione dei membri del Consiglio di amministrazione senza incarichi esecutivi⁵⁸. La diversità costituisce un punto di forza, nella misura in cui consenta di formare un Consiglio in cui siano presenti differenti valori, punti di vista, competenze e idee, tali da favorire e arricchire il dibattito e mitigare il rischio del cosiddetto "*groupthink*" (l'appiattimento verso una sorta di "pensiero collettivo" indifferenziato), migliorando così, potenzialmente, la qualità delle decisioni⁵⁹.

Più in dettaglio, il documento articola il tema della diversità in tre ambiti:

- 1 diversità professionale;
- 2 diversità internazionale;
- 3 diversità di genere.

La *diversità professionale*, ovvero la presenza di differenti professionalità, è ritenuta essenziale e necessaria per uno svolgimento efficace del lavoro, anche ai fini di una compiuta comprensione e di un adeguato apprezzamento di aspetti quali, "ad esempio, le complessità dei mercati mondiali, gli obiettivi finanziari della società e l'impatto della sua attività sulle diverse parti interessate, inclusi i dipendenti.". Nel documento della Commissione si rimarca la centralità di adeguate politiche di selezione che permettano all'impresa di individuare e valutare le competenze dei candidati, al fine di garantire una complementarità dei profili. In un'ottica di sostenibilità (al pari di quanto indicato anche nelle SR Guidelines G4), come già evidenziato, diventa sempre più rilevante per gli organi di *governance* il possesso di specifiche competenze sui temi ambientali e sociali, oltre alle competenze sui temi di carattere economico.

La *diversità internazionale*, ovvero la presenza nel Consiglio di soggetti di diversa provenienza geografica, in particolare per le imprese operanti in un contesto internazionale, appunto, risulta un fattore altrettanto rilevante, soprattutto nell'ottica di acquisire una migliore conoscenza delle specificità dei differenti mercati locali e malgrado la possibilità di dovere fronteggiare difficoltà e incomprensioni connesse alla presenza di culture e lingue diverse⁶⁰. Al riguardo, nella prospettiva della sostenibilità, si evidenzia come l'apporto dei componenti del *board* possa andare oltre l'ambito relativo al mercato e possa interessare anche aspetti di carattere sociale e ambientale, idonei a supportare la definizione di politiche complessivamente coerenti.

⁵⁸ Commissione europea, "Il quadro dell'Unione europea in materia di governo societario", COM n. 164 del 5 aprile 2011.

⁵⁹ Alvaro S. e Lupini B., *Le linee di azione della Commissione europea in materia di corporate governance e i riflessi sull'ordinamento italiano*, Quaderni Giuridici, CONSOB, 2013.

⁶⁰ Nel Libro verde della Commissione europea, a pagina 7, si evidenzia che "nelle società che contano membri stranieri nel consiglio di amministrazione si riscontra una correlazione tra la presenza geografica della società e la provenienza degli amministratori internazionali. La conoscenza dei mercati regionali è spesso citata quale fattore cruciale nella scelta di candidati stranieri per il consiglio di amministrazione."

La *diversità di genere*, oggetto di differenti interventi da parte della Commissione europea, può costituire secondo la stessa un elemento particolarmente importante in relazione sia alla già citata dinamica del *groupthink* sia al diverso modo in cui uomini e donne esercitano la propria leadership⁶¹: la frequenza delle donne alle riunioni del Consiglio di amministrazione risulta solitamente più assidua rispetto a quella degli uomini e le loro differenti qualità intellettive producono generalmente un impatto positivo sull'intelligenza collettiva del gruppo⁶².

In Italia, per le società con azioni quotate nel mercato regolamentato nazionale (e le società, costituite in Italia, controllate da pubbliche amministrazioni non quotate nei mercati regolamentati), la legge n. 120 del 12 luglio 2011 ha introdotto un criterio volto ad assicurare l'equilibrio tra i generi negli organi di amministrazione e di controllo. Precisamente, il legislatore ha previsto che almeno un terzo degli organi di amministrazione e di controllo sia riservato al genere meno rappresentato e che, secondo un processo graduale, al primo rinnovo la quota del genere meno rappresentato sia almeno pari a un quinto degli organi sociali⁶³.

Secondo i dati forniti dalla Commissione europea, ad ottobre 2014, la quota media di donne nei Consigli di amministrazione delle maggiori società quotate europee si attestava al 20,2% (in Italia, secondo i dati della CONSOB, tale quota risultava superiore alla media europea, attestandosi al 24,1%, ed in crescita al 27,4% a giugno 2015).

Diversi studi a livello internazionale sono stati realizzati in merito alla correlazione tra la presenza di donne nel Consiglio di amministrazione e le performance dell'impresa: tra i contributi citati nel Libro verde, in alcuni casi è stata rilevata una correlazione positiva, in altri casi, viceversa, non è stato possibile accertare una correlazione tra le due variabili⁶⁴.

In un più recente progetto europeo, conclusosi nel 2015, "Women mean business and economic growth. Promoting Gender Balance on Company Boards"⁶⁵, è stato analizzato l'effetto nel contesto italiano della l. n. 120/2011 a due anni dalla sua introduzione; le risultanze del progetto evidenziano impatti sostanzialmente positivi per le società quotate oggetto di indagine: in termini di caratteristiche e composizione dei *board*, si è rilevata una riduzione dell'età media e un aumento del livello di istruzione dei componenti, unitamente a una diminuzione dei soggetti che ricoprono incarichi in più Consigli di amministrazione e a un "non incremento" dei componenti famigliari; rispetto alle performance delle società si è registrata una diminuzione dell'indebitamento. In sostanza, dall'introduzione della legge sulle quote di genere, sembra emergere un

⁶¹ Si segnalano, tra gli altri, la Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni, "Strategia per la parità tra donne e uomini 2010-2015", COM n. 491 del 21 settembre 2010 e il Documento di lavoro dei servizi della Commissione, "The gender balance in business leadership", SEC n. 246 del 1 marzo 2011.

⁶² Nel Libro Verde sono indicati i riferimenti a supporto delle evidenze riportate, ovvero: McKinsey & Company (2008); *Women matter*; Adams R., Ferreira D. (2009), "Women in the boardroom and their impact on governance and performance", *Journal of Financial Economics*, 94; Woolley A. W., Chabris C. F., Pentland A., Hashmi N., Malone T. W (2010), "Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups", *Scienceexpress*.

⁶³ Legge 12 luglio 2011, n. 120, "Modifiche al testo unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria, di cui al decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58, concernenti la parità di accesso agli organi di amministrazione e di controllo delle società quotate in mercati regolamentati".

⁶⁴ Con riguardo a una correlazione positiva tra le due variabili, sia vedano: McKinsey & Company, "Women matter", 2007; Kotiranta A., Kovalainen A. e Rouvinen P., "Female Leadership and Firm Profitability", Finnish Business and Policy Forum EVA, 2007; Catalyst, "The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity", 2004. Con riguardo alla difficoltà di individuare una correlazione tra le due variabili si veda, tra gli altri, Adams R. e Ferreira D., (2009), "Women in the boardroom and their impact on governance and performance", in *Journal of Financial Economics*, 94, 2009.

⁶⁵ Il progetto è stato realizzato dall'Università L. Bocconi e coordinato dal Dipartimento delle Pari opportunità del Consiglio dei Ministri.

quadro positivo in termini di qualità dei *board* grazie all'attivazione di un processo che è risultato in definitiva virtuoso.

1.2.2 Indicazioni operative per la *disclosure*

L'informativa prevista dalla direttiva 2014/95/UE sul tema della diversità relativamente agli organi di amministrazione, gestione e controllo si articola in modo sostanzialmente analogo alle cinque tematiche incluse nella dichiarazione di carattere non finanziario, in quanto richiede la descrizione della politica adottata, dei relativi obiettivi e modalità di attuazione nonché dei risultati conseguiti nel periodo di riferimento. Si tratta quindi di fornire informazioni di natura quantitativa e qualitativa al fine di rappresentare l'approccio della società riguardo al tema della diversità, in termini prospettici e consuntivi.

Si presentano di seguito alcuni spunti riguardo alla tipologia dei contenuti da presentare, riprendendo indicazioni fornite in proposito dal GRI⁶⁶.

In termini generali, dall'informativa dovrebbe emergere l'approccio della società al tema della diversità riguardo agli organi di *governance*, evidenziando, in particolare, per i diversi aspetti, se la società si sia allineata a quanto richiesto dalle disposizioni normative, se vi sia l'intento di andare oltre le prescrizioni obbligatorie (potrebbe essere il caso, ad esempio, della diversità di genere) o se siano affrontate tematiche rispetto alle quali il legislatore nulla abbia previsto.

È opportuno innanzitutto che la società presenti gli ambiti di diversità ritenuti rilevanti (*material*), sui quali intende impegnarsi ed agire, illustrando il motivo per cui un determinato aspetto relativo alla diversità sia ritenuto *material*, ad esempio evidenziandone gli impatti correlati che lo rendano tale in quel contesto.

Come già accennato, le politiche in favore della diversità possono insistere su diversi fronti. Con riferimento alla diversità di genere, nel già citato Libro verde si evidenzia il ruolo centrale delle politiche volte al perseguimento di un maggiore equilibrio tra uomini e donne nei Consigli di amministrazione, in assenza delle quali la sola fissazione di misure (quote o obiettivi) appare insufficiente. In tal senso, come indicato nel Libro verde, le politiche attuate in favore della diversità (in particolare, di genere) possono essere inquadrare nella direzione del *work-life balance*, ovvero del bilanciamento tra vita lavorativa e vita privata, puntando, per esempio, a diffondere pratiche quali il *mentoring* (tutoraggio) e il *networking* (creazione di reti relazionali), oltre ad una adeguata formazione alle posizioni dirigenziali.

Come già evidenziato anche a proposito delle informazioni di carattere non finanziario (nel paragrafo su politiche e procedure), la modalità di presentazione della politica adottata per governare gli aspetti considerati rilevanti può essere più o meno ampia. Nel caso in cui la società abbia predisposto uno specifico documento sul tema della diversità (un documento dedicato proprio alla *policy*) o su particolari ambiti, è possibile riportare una sintesi degli aspetti principali nell'informativa, rinviando quindi a tale documento per una più compiuta rappresentazione di tale tipologia di *disclosure* (indicando il preciso riferimento al documento ed eventualmente il link della pagina in cui è stato pubblicato).

Accanto alla descrizione della politica, è opportuno presentare anche indicazioni che consentano di inquadrare il contesto a cui si riferisce, precisando, ad esempio:

- l'ambito dell'organizzazione a cui si applica la politica (tutto il Gruppo, le società controllate, ecc.);
- i soggetti/organismi responsabili dell'approvazione della politica;

⁶⁶ GRI (2015), op.cit., p. 5.

-
- eventuali riferimenti a leggi che regolino un particolare aspetto e a standard (nazionali e/o internazionali) adottati per la definizione della politica;
 - riferimenti temporali, quali la data di prima adozione e, nel caso di successive revisioni, la data dell'ultima revisione della politica.

Un altro elemento richiesto dalla direttiva è la esplicitazione degli obiettivi specifici che la società intende perseguire rispetto agli ambiti della diversità rilevanti per gli organi di *governance*.

Analogamente a quanto evidenziato per la politica, è opportuno contestualizzare tali obiettivi specificando, ad esempio, la situazione di partenza e l'ambito dell'organizzazione a cui si riferiscono (come già indicato, ad esempio, tutto il Gruppo, le società controllate, ecc.).

Per una più efficace rappresentazione degli ambiti considerati, si suggerisce inoltre di:

- esprimere gli obiettivi non solo in termini qualitativi, ma anche quantitativi, tramite opportuni indicatori idonei a rappresentare un determinato ambito, per consentire di apprezzare più compiutamente i risultati conseguiti, tramite una comparazione con i risultati desiderati;
- indicare il periodo (la scadenza) entro il quale la società si prefigge di raggiungere gli obiettivi.

Anche in questo caso, è opportuno evidenziare se gli obiettivi (e gli eventuali specifici target in cui sono declinati) si riferiscano a prescrizioni legislative, e debbano quindi essere obbligatoriamente conseguiti, oppure il loro perseguimento risponda a una politica volontaria.

Relativamente alle informazioni di carattere quantitativo, si suggerisce di fornire una rappresentazione della diversità negli organi di *governance*, presentando in dettaglio la composizione degli organi di amministrazione, gestione e controllo, opportunamente sistematizzata e articolata secondo le variabili ritenute rilevanti dalla società in termini di diversità, quali, ad esempio (rif. GRI G4-38; G4-LA-1; G4-LA-12):

- genere;
- età⁶⁷;
- appartenenza a gruppi di minoranza;
- percorso formativo e professionale⁶⁸;
- provenienza geografica;
- altri eventuali aspetti ritenuti rilevanti, quali, per esempio, razza/etnia, credo religioso, disabilità.

La suddetta rappresentazione quantitativa può essere utilizzata anche in un'ottica di *benchmark* esterno (rispetto al settore di riferimento o a un determinato contesto territoriale – nazionale, europeo, ecc. – o ad altre realtà aziendali) nonché rispetto all'organico aziendale.

Relativamente alle modalità di attuazione della politica, si tratta di esplicitare, ad esempio, processi, procedure, strumenti, programmi, progetti, iniziative o azioni che la società intenda attivare (o abbia attivato) per supportare l'implementazione della propria politica e il conseguimento degli obiettivi prefissati. Al pari di quanto rimarcato con riguardo alla politica e agli obiettivi, è altresì opportuno contestualizzare le modalità della loro attuazione, tramite l'indicazione dell'ambito dell'organizzazione a cui ci si riferisce (ad esempio, tutto il Gruppo, le società controllate, ecc.). Per le modalità di attuazione può essere opportuno inoltre evidenziare:

- l'orizzonte temporale di riferimento (breve, medio o lungo termine);

⁶⁷ Il GRI propone una suddivisione in base a tre fasce di età: meno di 30 anni, da 30 a 50 anni, oltre 50 anni.

⁶⁸ L'informativa al riguardo, laddove presente, trova espressione anche nella pubblicazione del curriculum vitae dei componenti degli organi di amministrazione, gestione e controllo, in documenti quali la Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari, l'Integrated Report e il Sustainability Report, nonché nel sito web.

-
- l'eventuale collegamento a prescrizioni legislative/standard nazionali o internazionali;
 - l'inserimento entro un quadro organico, complessivamente rivolto a supportare, per esempio, un determinato ambito o uno specifico obiettivo.

Si suggerisce inoltre di indicare e illustrare anche i processi di selezione e di nomina dei componenti degli organi di *governance* e i criteri adottati, evidenziando al riguardo, in particolare, se e come il tema della diversità sia stato preso in considerazione (rif. GRI G4-40).

L'informativa si completa con la descrizione dei risultati conseguiti nel periodo di riferimento, descrizione che può avvenire in termini sia qualitativi sia quantitativi. Ai fini di una più efficace rappresentazione, si suggerisce di esporre i risultati tramite una modalità coerente rispetto a quella adottata nell'esposizione degli aspetti programmatici (in particolare, di obiettivi e modalità di attuazione); in tal senso potrebbe ad esempio rivelarsi vantaggioso e pratico l'adozione di un medesimo indicatore, che consenta altresì di evidenziare il raggiungimento (o il "fallimento") degli obiettivi stabiliti e il grado di avvicinamento ad eventuali obiettivi pluriennali, il cui periodo di riferimento si protragga oltre l'esercizio cui inerisce la *disclosure*.

Infine, la direttiva precisa che *"qualora non sia applicata alcuna politica in materia di diversità non dovrebbe esservi l'obbligo di istituire una, ma in tal caso la dichiarazione sul governo societario dovrebbe includere una spiegazione chiara dei motivi alla base di questa scelta."* Relativamente al contesto italiano e, in particolare, alle società quotate cui risulta applicabile la direttiva, considerato l'obbligo legislativo previsto, tale opzione non appare applicabile per l'ambito inerente alla diversità di genere; per altri aspetti citati nella direttiva, viceversa, quali ad esempio l'età, il percorso formativo e professionale (così come la diversità internazionale, citata nel Libro verde della Commissione europea), in assenza di un indirizzo della società, vanno esplicitate le motivazioni alla base di tale scelta oppure, qualora una politica societaria sia in fase di implementazione, è opportuno fornirne evidenza, segnalando l'avvio di un percorso in tal senso e descrivendone gli aspetti rilevanti.

1.3 Materialità delle informazioni

1.3.1 Concetto di materialità nella *financial disclosure*

L'individuazione di *"sustainability issues"* da affrontare nell'informativa in oggetto è collegata al concetto di materialità, ovvero un concetto di "rilevanza" di un tema per l'impresa e i suoi portatori di interessi (*stakeholder*), quali, per esempio, dipendenti e collaboratori, fornitori, clienti e consumatori finali, comunità locali, istituzioni nazionali ed internazionali, organizzazioni no profit, comunità scientifica, concorrenti.

Prima di illustrare gli aspetti centrali relativi al concetto di materialità nell'informativa *non-financial*, così come questo è definito nelle principali linee guida internazionali, si ritiene opportuno indicare alcune precisazioni riguardo ai principi utilizzati nell'informativa *financial* per la definizione delle informazioni da inserire nei report, con particolare riguardo ai principi di significatività e rilevanza.

I principi contabili internazionali (IAS/IFRS), dopo aver evidenziato il collegamento tra l'utilità di un'informazione ai fini della presentazione nell'informativa *financial* e la sua significatività (*relevance*), delineano questo ultimo concetto affermando che un'informazione è *qualitativamente significativa quando è in grado di influenzare le decisioni economiche degli utilizzatori, aiutandoli a valutare gli eventi passati, presenti*

o futuri, oppure confermando o correggendo valutazioni da essi effettuate precedentemente⁶⁹. Il concetto di rilevanza (*materiality*) è a sua volta collegato a quello di significatività (*relevance*), poiché si afferma che *la significatività dell'informazione è influenzata dalla sua natura e dalla sua rilevanza. In taluni casi, la sola natura dell'informazione è sufficiente a determinarne la significatività, in altri casi, sono importanti sia la natura che la rilevanza*⁷⁰. Secondo gli IAS/IFRS un'informazione è considerata *material* (rilevante) se *la sua omissione o errata presentazione potrebbe influenzare le decisioni economiche degli utilizzatori assunte sulla base del bilancio*⁷¹. Il concetto di *materiality* secondo i principi contabili internazionali dipende dalla "dimensione" della fattispecie o dell'errore, contestualizzati alla luce delle particolari circostanze in cui tale si verifica; in questo senso, la materialità non è tanto un caratteristica qualitativa che l'informazione deve possedere per essere ritenuta utile, bensì una sorta di soglia, o punto di *cut-off*.

Coniugando la definizione degli IAS/IFRS in tema di sostenibilità, si tratta di far riferimento ad informazioni economiche, sociali ed ambientali la cui mancanza o inesatta indicazione possono influenzare giudizi, decisioni, azioni degli stakeholder di riferimento: questo, tuttavia, come si vedrà in seguito, non è scevro di elementi di complessità, riguardo ad aspetti soprattutto di carattere qualitativo che rendono di fatto impraticabile un approccio meramente quantitativo nell'individuazione di una "soglia" (sostanzialmente mutuando l'approccio adottato soprattutto in passato dalla prassi *financial*).

Nel contesto europeo, sempre in ambito di bilancio di esercizio, la direttiva 2013/34/UE, all'art. 2, punto 16, riprende alcuni aspetti degli IAS/IFRS, fornendo la seguente definizione di *rilevante*: "lo stato dell'informazione quando la sua omissione o errata indicazione potrebbe ragionevolmente influenzare le decisioni prese dagli utilizzatori sulla base del bilancio dell'impresa. La rilevanza delle singole voci è giudicata nel contesto di altre voci analoghe."⁷²

In Italia, con il recepimento della suddetta direttiva, avvenuto tramite il decreto legislativo 18 agosto 2015, n. 139, viene normativamente introdotto il principio della rilevanza, modificando l'art. 2423, c. 4, c.c., stabilendo che: "Non occorre rispettare gli obblighi in tema di rilevazione, valutazione, presentazione e informativa quando la loro osservanza abbia effetti irrilevanti al fine di dare una rappresentazione veritiera e corretta.". Il principio di "rilevanza" era già presente nei principi contabili nazionali: in particolare, l'OIC 11 prevede tra i postulati di bilancio quello della "Significatività e rilevanza dei fatti economici ai fini della loro presentazione in bilancio", affermando che "Il bilancio d'esercizio deve esporre solo quelle informazioni che hanno un effetto significativo e rilevante sui dati di bilancio o sul processo decisionale dei destinatari. Il principio di significatività trova anche riscontro in numerose norme relative alla redazione e al contenuto del bilancio. Il procedimento di formazione del bilancio implica delle stime o previsioni. [...] Errori, semplificazioni e arrotondamenti sono tecnicamente

⁶⁹ "To be useful, information must be relevant to the decision-making needs of users. Information has the quality of relevance when it influences the economic decisions of users by helping them evaluate past, present or future events or confirming, or correcting, their past evaluations", IASB, "Quadro sistematico (Framework) per la preparazione e la presentazione del bilancio", in IFRS, 2006, par. 26.

⁷⁰ "The relevance of information is affected by its nature and materiality. In some cases, the nature of information alone is sufficient to determine its relevance. [...] In other cases, both the nature and materiality are important [...]", *Ibidem*, par. 29.

⁷¹ "Information is material if its omission or misstatement could influence the economic decisions of users taken on the basis of the financial statements. Materiality depends on the size of the item or error judged in the particular circumstances of its omission or misstatement. Thus, materiality provides a threshold or cut-off point rather than being a primary qualitative characteristic which information must have if it is to be useful.", *Ibidem*, par. 30.

⁷² Il concetto di rilevanza è poi ripreso nella direttiva 2013/34/UE nei seguenti articoli:

- art. 6, par. 1, lett. j): rispetto agli effetti irrilevanti sull'informazione complessiva di bilancio;
- art. 17, in cui si afferma che: "(...) mentre un singolo elemento potrebbe essere considerato irrilevante, elementi irrilevanti di natura analoga potrebbero essere considerati rilevanti ove presi nel loro insieme. Si dovrebbe consentire agli Stati membri di limitare l'applicazione obbligatoria del principio di rilevanza alla presentazione e all'informativa. Il principio di rilevanza non dovrebbe pregiudicare eventuali obblighi nazionali relativi alla tenuta di registri completi da cui risultino le operazioni commerciali e la situazione finanziaria."

inevitabili e trovano il loro limite nel concetto di rilevanza; essi cioè non devono essere di portata tale da avere un effetto rilevante sui dati di bilancio e sul loro significato per i destinatari.”.

In termini generali, nell’informativa *financial* il concetto di rilevanza poggia sul riferimento ai destinatari del report ed alle ripercussioni prodotte sul loro processo decisionale tramite i contenuti forniti dall’impresa nel documento.

1.3.2 Concetto di materialità nella *non-financial disclosure*: approcci del GRI e dell’IIRC

Il principio di materialità nell’ambito della *non-financial disclosure* pone alcune problematiche, che ostacolano la possibilità di giungere ad una sua univoca rappresentazione, soprattutto in termini parametrici e dimensionali; tra queste, in particolare:

- l’impossibilità di ricorrere pressoché esclusivamente a criteri quantitativi per la definizione delle informazioni materiali: da un lato, i temi ambientali e sociali presentano caratteristiche che non sempre possono essere misurate e quindi rappresentate in termini quantitativi (si pensi, ad esempio, all’ambito delle esternalità), dall’altro, un evento che potrebbe apparire quantitativamente non “rilevante”, potrebbe viceversa generare impatti significativi sull’ecosistema o sulla società;
- la “multidimensionalità” dell’informativa *non-financial* sul piano dei “diversi livelli di utilizzo” e delle differenti categorie di destinatari, che presentano molteplici caratteristiche ed esigenze, non di rado anche contrastanti: un’informazione potrebbe essere materiale solo per una specifica categoria di soggetti, non risultando tale per le altre; alcuni stakeholder possono infatti avere interessi mirati su specifiche informazioni (non necessariamente soltanto quantitative, ma anche qualitative, progettuali, strategiche, ecc.) oppure su specifici oggetti/estensioni dell’informativa stessa (un sito, un’azienda collegata, il gruppo, ecc.);
- l’orizzonte temporale cui fare riferimento nell’informativa *non-financial*, dato che questa può contenere informazioni quantitative e qualitative relative a circostanze, eventi e decisioni del passato, del presente e del futuro (prossimo e remoto): oltre ad incidere sulla già citata rappresentazione di tali eventi, con criticità in termini di quantificazione degli impatti, quest’aspetto influenza anche la selezione delle informazioni materiali.

Alla luce di quanto sopra indicato, per l’impresa che rediga l’informativa *non-financial*, l’identificazione delle categorie di interlocutori di riferimento costituisce un passaggio fondamentale, che condiziona la stessa individuazione dei temi materiali, motivo per il quale diversi riferimenti tecnici di sustainability reporting (e la prassi aziendale) rappresentano anche graficamente la determinazione della materialità dei temi quale funzione della variabile “stakeholder” in una specifica “matrice di materialità”.

Nelle SR Guidelines G4 del GRI – tra gli standard indicati nei *consideranda* della direttiva 2014/95/UE quali possibili riferimenti tecnici di applicazione – il principio di materialità è uno dei principi redazionali volti a definire il contenuto dell’informativa: “The report should cover Aspects that:

- Reflect the organization’s significant economic, environmental and social impacts; or
- Substantively influence the assessments and decisions of stakeholders.”⁷³.

⁷³ Per approfondimenti sul tema, si rinvia ai documenti GRI (2013a), “G4 SR Guidelines. Reporting principles and standard disclosure”, op.cit., e GRI (2013b), “G4 SR Guidelines. Implementation manual”, op.cit. Il GRI supporta inoltre le organizzazioni nell’applicazione del principio di materialità tramite il “GRI Materiality Disclosure Service”, un servizio di

Secondo il GRI, la materialità è la soglia che rende un determinato ambito tematico sufficientemente rilevante da essere oggetto di rappresentazione nel report. Tale soglia viene determinata considerando il livello e la portata dell'impatto (economico, ambientale e sociale) associato al tema per l'organizzazione o l'influenza sostanziale di questo rispetto al processo decisionale e valutativo degli stakeholder. Nella determinazione dei temi materiali entrano in gioco elementi legati all'impresa, quali la *mission* e la strategia, nonché fattori esterni, in particolare le istanze e le sollecitazioni direttamente espresse dai portatori di interesse, aspettative sociali di più ampio respiro, unitamente all'influenza dell'organizzazione stessa rispetto a soggetti a monte e a valle del proprio ambito di diretta competenza (per esempio, la *supply chain* e i clienti).

Nell'IR Framework dell'IIRC il concetto di materialità prevede che "An integrated report should disclose information about matters that substantively affect the organization's ability to create value over the short, medium and long term."⁷⁴. Secondo questo approccio, che procede da una prospettiva di creazione di valore, sono quindi materiali i fattori che incidono sulla capacità dell'organizzazione di creare, appunto, valore; per la loro identificazione e valutazione si evidenzia il collegamento con gli impatti – noti o potenziali – sulla strategia, sui sistemi di governance, sulla performance e sulle prospettive future dell'azienda. Come indicato nell'IR Framework, gli ambiti tematici da considerare sono generalmente quelli affrontati nel corso delle riunioni degli organi di governance, nonché quelli connessi alle prospettive degli stakeholder "chiave".

Nella definizione della materialità, tra le SR Guidelines del GRI e l'IR Framework dell'IIRC cambiano sia la prospettiva di riferimento sia i soggetti che entrano in gioco nel determinarla: la prospettiva del GRI è quella della sostenibilità (quindi la generazione di impatti ambientali, sociali ed economici dell'organizzazione), quella dell'IIRC è la creazione di valore; i soggetti che la determinano sono per il GRI l'organizzazione e gli stakeholder principali, per l'IIRC gli organi di governance e gli stakeholder chiave, in particolare i portatori di capitale finanziario. Nella declinazione del concetto di materialità tuttavia, mentre nella *financial disclosure*, come già rimarcato, la dinamica ruota sostanzialmente intorno ai destinatari dell'informativa e ai suoi riflessi sul loro processo decisionale, nella *non-financial disclosure* (tanto per il GRI quanto per l'IIRC), oltre a una rafforzata esigenza di considerare gli aspetti qualitativi, è possibile cogliere anche un passaggio in termini di valenza strategica e assunzione di responsabilità da parte dell'impresa (delle quali la matrice di materialità risulta un utile strumento di rappresentazione grafica): in altri termini, nella *non-financial disclosure*, la materialità di una informazione, unitamente all'impatto sul processo decisionale dei destinatari della *disclosure*, è altresì determinata in funzione della prospettiva dell'impresa⁷⁵.

verifica dedicato, appunto, riguardo alla corretta applicazione e allocazione dei punti da G4-17 a G4-27 delle SR Guidelines nel *Content Index* e nel testo del report finale: www.globalreporting.org/services/alignment/Materiality_Disclosures/Pages/default.aspx.

⁷⁴ IIRC (2013), "The International IR Framework", op.cit. Sulla tema si segnalano, inoltre, IIRC e AICPA, "Materiality – Background paper for <IR>", 2013: <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/03/IR-Background-Paper-Materiality.pdf>; Ernst & Young, "The concept of materiality in Integrated Reporting", in *Integrated Reporting Update*, April, 2013: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/The_concept_of_materiality_in_Integrated_Reporting/\\$FILE/EY_'Materiality'%20in%20Integrated%20Reporting%20April%202013.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/The_concept_of_materiality_in_Integrated_Reporting/$FILE/EY_'Materiality'%20in%20Integrated%20Reporting%20April%202013.pdf).

⁷⁵ Il concetto di materialità è affrontato in diversi altri interessanti contributi, tra i quali: GRI e RobecoSAM, "Defining Materiality: What Matters to Reporters and Investors", 2015: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Defining-Materiality-What-Matters-to-Reporters-and-Investors.pdf>; Deloitte, "Does materiality matter? Should the principle of materiality be applied more consistently to non-financial reporting?", 2012: http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/us_scc_materialitydebate_032712.pdf; Eccles R. G., Krzus M.P., Rogers J. e Serafeim G., "The Need for Sector-Specific Materiality and Sustainability Reporting Standards", in *Journal of Applied Corporate Finance*, 24 (2), 2012, pp. 8-14; Mio C., "Materiality and Assurance: Building the Link", in Busco C., Frigo M.L., Riccaboni A. e Quattrone P. (eds.), *Integrated Reporting: Concepts and Cases that Redefine Corporate Accountability*, Springer International Publishing, Switzerland, 2014.

In ultimo, ai fini della *compliance* alla direttiva, occorre esplicitare sempre il riferimento tecnico adottato per l'individuazione dei temi materiali e il processo che ha condotto a tale risultato⁷⁶; nel caso in cui, a seguito di tale processo, siano esclusi dalla trattazione aspetti richiamati esplicitamente dalla direttiva, occorre infatti fornirne la motivazione. Tale comportamento deriva direttamente dal dettato normativo il quale, con riguardo alla *disclosure non-financial*, prevede che *"Per le imprese (n.d.r.: o il gruppo) che non applicano politiche in relazione a uno o più dei predetti aspetti (n.d.r.: i driver informativi di sostenibilità), la dichiarazione di carattere non finanziario fornisce una spiegazione chiara e articolata del perché di questa scelta."* e, con riguardo alla politica di diversità, prevede che *"Se non è applicata alcuna politica di questo tipo, la dichiarazione contiene una spiegazione del perché di questa scelta."*⁷⁷.

⁷⁶ In proposito, l'art. 1, punto 1, par. 1, co. 5, specifica che *"Nel richiedere la divulgazione delle informazioni di cui al primo comma, gli Stati membri provvedono affinché le imprese (n.d.r.: e le imprese madri di un gruppo) possano basarsi su standard nazionali, unionali o internazionali, specificando lo standard seguito."*

⁷⁷ Tali previsioni sono richiamate, rispettivamente, all'art. 1, punto 1, par. 1, co. 2 e all'art. 1, punto 2, lett. a), lett. g).

PARTE II

INFORMATIVA NON FINANZIARIA PER LE PMI

Partendo dal contenuto di quanto previsto nell'ambito della prima sezione del documento, la parte in oggetto si pone quale obiettivo quello di sollecitare nei redattori dei bilanci delle PMI un'attenta riflessione circa l'opportunità di introdurre, anche per tali livelli dimensionali d'impresa, una rassegna di informazioni, *non-financial* e di diversità, che ricalchino in buona parte quanto precedentemente illustrato.

Tale obiettivo deriva da una convinzione del CNDCEC che riprende quanto ampiamente oggi emerge dal dibattito scientifico e professionale a livello internazionale, ovvero, che l'approccio dimensionale "*think small first*" adottato nelle previsioni della direttiva 2014/95/UE, in cui si esclude di fatto le PMI dagli adempimenti di *disclosure* non finanziaria, risponda per lo più all'intenzione di un'applicazione della direttiva "per *step*", nella prospettiva di un graduale miglioramento dei processi di *social accounting* che in Italia, come in altri contesti territoriali, deve in prima battuta coinvolgere le imprese di grandi dimensioni.

E tuttavia, ciò non equivale ad affermare che la dichiarazione di carattere non finanziario non sia di rilevanza strategica per le PMI, tutt'altro, ma semplicemente equivale ad affermare che il tema della redazione di tale dichiarazione non sia attinto da un vincolo di obbligatorietà, semmai di opportunità.

Alle grandi imprese, come spesso avviene in Italia e in altri contesti, è assegnato il compito di sensibilizzare la comunità finanziaria e non solo, implementando un processo innovativo di *accounting*, in cui acquisisce una crescente rilevanza la *non-financial disclosure*.

Di seguito si riporta una schematizzazione che semplifica il campo di applicazione della direttiva 2014/095/UE, incrociandolo le sue previsioni con le principali innovazioni in tema di informativa contabile contenute nello schema di decreto legislativo di recepimento della direttiva 2013/34/UE, approvato lo scorso 18 maggio dal Consiglio dei Ministri (direttiva, quest'ultima, peraltro, oggetto di modifiche da parte della stessa direttiva 2014/95/UE).

Tabella 4: Campo di applicazione delle direttive di rendicontazione finanziaria e non finanziaria

Parametri di identificazione	Direttiva 2013/34/UE			Direttiva 2014/95/UE				
	Obbligo di redazione			Obbligo di redazione				
	Nota Integrativa	Relazione sulla gestione	Rendiconto finanziario	art. 1, punto 1, par. 1, lett. a)	art. 1, punto 1, par. 1, lett. b)	art. 1, punto 1, par. 1, lett. c)	art. 1, punto 1, par. 1, lett. d)	art. 1, punto 1, par. 1, lett. e)
<i>Numero medio di dipendenti occupati durante l'esercizio: 5</i>	No	No	No	No				
<i>Totale dello stato patrimoniale: 175mila euro</i>								
<i>Ricavi delle vendite e prestazioni: 350mila</i>								
<i>Numero medio di dipendenti occupati durante l'esercizio: 50</i>	Si	No	No					
<i>Totale attivo dello stato patrimoniale: 4.400mila euro</i>								
<i>Ricavi delle vendite e prestazioni: 8.800mila euro</i>								
<i>Imprese che superano, per due esercizi consecutivi, almeno due delle soglie che delimitano la classe delle piccole imprese</i>	Si	Si	Si					
<i>Imprese che costituiscono enti di interesse pubblico e che alla data di chiusura dell'esercizio presentano un numero di dipendenti occupati durante l'esercizio pari a 500 dipendenti</i>	Si	Si	Si	Si				

La tabella evidenzia come l'applicazione obbligatoria della direttiva 2014/95/UE riguardi unicamente le grandi imprese, ovvero quelle entità economiche che, oltre a disporre di un numero di dipendenti pari almeno alle 500 unità, presentino il requisito di "Ente di interesse pubblico".

Sono Enti di interesse pubblico le società appartenenti ad alcune categorie, indicate espressamente dalla legge, per le quali, in considerazione della particolare visibilità e importanza economica, la revisione legale viene assoggettata a obblighi più rigorosi. Tra queste rientrano:

- a) le società italiane emittenti valori mobiliari ammessi alla negoziazione su mercati regolamentati italiani e dell'Unione europea e quelle che hanno richiesto tale ammissione alla negoziazione;
- b) le banche;
- c) le imprese di assicurazione di cui all'articolo 1, comma 1, lettera u), del codice delle assicurazioni private;
- d) le imprese di riassicurazione di cui all'articolo 1, comma 1, lettera c), del codice delle assicurazioni private, con sede legale in Italia, e le sedi secondarie in Italia delle imprese di riassicurazione extracomunitarie di cui all'articolo 1, comma 1, lettera c-ter), del codice delle assicurazioni private;
- e) le società emittenti strumenti finanziari, che, ancorché non quotati su mercati regolamentati, sono diffusi tra il pubblico in maniera rilevante;
- f) le società di gestione dei mercati regolamentati;

-
- g) le società che gestiscono i sistemi di compensazione e di garanzia;
 - h) le società di gestione accentrata di strumenti finanziari;
 - i) le società di intermediazione mobiliare;
 - j) le società di gestione del risparmio;
 - k) le società di investimento a capitale variabile;
 - l) gli istituti di pagamento di cui alla direttiva 2009/64/CE;
 - m) gli istituti di moneta elettronica;
 - n) gli intermediari finanziari di cui all'articolo 107 del TUB.

Si precisa, inoltre, che nell'ambito delle società che sono controllate da Enti di interesse pubblico, o che controllano Enti di interesse pubblico, o sottoposte con questi ultimi a comune controllo, la Consob, d'intesa con la Banca d'Italia e l'Isvap, può individuare in via regolamentare ulteriori società da qualificare Enti di interesse pubblico, in relazione *"alla rilevanza dell'interesse pubblico all'accuratezza e affidabilità dell'informativa finanziaria."*⁷⁸.

Alla luce di quanto sopra evidenziato, pur condividendo l'approccio utilizzato dal legislatore europeo, il CNDCEC rimarca l'opportunità che anche le PMI guardino con estremo interesse alla direttiva 2014/95/UE, in quanto innumerevoli risultano i benefici che un'impresa può ottenere adottando un approccio orientato alla responsabilità sociale e, conseguentemente, comunicando all'esterno informazioni di sostenibilità.

Per rispondere a tale sollecitazione, la sezione in esame, dopo aver tipizzato alcune tipologie di benefici, analizza in rassegna tre casi di PMI che si sono distinte in ambito nazionale per la qualità del proprio processo di rendicontazione *non-financial*, descrivendo come tale virtuosa condotta abbia generato vantaggi per le stesse imprese soprattutto in una prospettiva di medio-lungo termine. Le descrizioni dei tre casi e dei relativi vantaggi derivano non solo dai risultati di quanto emerso dalle interviste semi-strutturate che il CNDCEC ha condotto con il management di tali imprese, ma anche dall'analisi qualitativa dell'informativa di sostenibilità presenti nei bilanci 2014 delle stesse.

2.1 Vantaggi competitivi della rendicontazione di sostenibilità per le PMI

L'Italia, con 5,3 milioni di imprese attive al 31 dicembre 2013, è il Paese che vanta il maggior numero di microimprese e di PMI nell'Unione europea, superando di gran lunga anche Paesi più popolosi come la Germania e la Francia⁷⁹.

La maggior parte delle aziende attive in Italia ha una veste giuridica che ben si adatta ad aziende familiari o di dimensione microscopica: si contano infatti 3,3 milioni di imprese individuali e oltre 900.000 società di persone attive. Sono invece poco più di 1 milione le società di capitale, che hanno autonomia patrimoniale perfetta (il patrimonio dei soci è separato da quello della società) e maggiori obblighi informativi, tra cui quello di depositare il bilancio presso la Camera di commercio.

⁷⁸ Art. 16, co. 4, d.lgs. n. 39 del 27 gennaio 2010.

⁷⁹ Tali dati sono in Cerved, Rapporto PMI, 2014.

Tra i grandi attori dell'economia globale, le PMI contribuiscono per i due terzi dell'esternalità ambientali globali (oltre 4.000 miliardi di dollari dei costi esterni nel 2008). I dati quantitativi relativi al numero di PMI e al loro contributo produttivo nei singoli contesti territoriali evidenziano il peso preponderante che le stesse rivestono nella generazione degli impatti economici e sociali a livello planetario, circostanza, questa, per la quale l'Unione europea e i singoli Paesi membri proseguono la propria azione sul fronte dello sviluppo di politiche energetiche e di salvaguardia ambientale specificamente rivolte alle PMI.

Con riguardo alle politiche nazionali e internazionali si segnala, infatti, che:

- la Commissione europea, con il Comunicato del 22 gennaio 2014, ha inteso realizzare un quadro strategico per il 2030 che mira a creare un'economia sostenibile basata sull'innovazione dei processi-prodotti e servizi, al fine di incrementare la competitività dei settori attraverso la minimizzazione dei costi, la sostenibilità ambientale e l'efficientamento energetico;
- con la strategia decennale intitolata "Europa 2020: una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva" l'Unione europea ha fissato come obiettivi prioritari una crescita economica basata sull'innovazione che utilizzi in maniera più efficiente le risorse e che incrementi il tasso di occupazione attraverso la coesione territoriale e sociale, creando così i presupposti per rendere più competitive le PMI su scala mondiale;
- la Commissione europea, con la Comunicazione n. 394/2008, nota come "Small Business Act", ha tracciato le strategie per le PMI al fine di favorirne la crescita e creare occupazione attraverso politiche industriali sostenibili.

In tale scenario non si manca, tuttavia, di evidenziare come la CSR sia spesso correlata alla dimensione dell'impresa e, in particolare, alla categoria della grande impresa. E' altresì vero come da più parti sia oggi avvertita la necessità di diffondere anche tra le PMI la cultura della responsabilità sociale verso tutti gli stakeholder. Per le PMI è emersa la necessità di adottare comportamenti socialmente responsabili proprio in virtù del forte legame che queste aziende hanno con il sistema locale. La capacità di creare consenso e sviluppare fiducia attorno al progetto imprenditoriale sono elementi essenziali per tali imprese, come pure la capacità di creare relazioni, anche in considerazione della presenza di molte PMI nei distretti industriali.

Tutto ciò impone di reinterpretare la CSR per tali realtà. In questa direzione sembra si stiano muovendo molte istituzioni pubbliche italiane, come pure la politica europea che guarda alla CSR come ad una strategia essenziale per rafforzare e rilanciare il sistema economico europeo, un sistema alternativo al modello americano di capitalismo liberista, basato su elevati standard di qualità della vita, opportunità paritarie, protezione dell'ambiente e attenzione al sociale.

Il comune denominatore di tutti questi interventi si ravvisa nella proposta di considerare la CSR non più come un aspetto addizionale delle strategie aziendali, ma come un fattore integrante della gestione delle imprese. Ciò vale in particolar modo per le PMI, che rappresentano una parte consistente del sistema economico europeo.

Autorevole dottrina ritiene che l'integrazione della CSR nei sistemi di governo e gestione aziendale diviene elemento determinante nella prospettiva della creazione del valore nel medio-lungo termine (Crane et al., 2014; Porter e Kramer, 2006). Sul punto si concorda pienamente con la tesi sviluppata da Eccles (Eccles et al., 2012), in base alla quale "the organizations that voluntarily adopt environmental and social policies represent a fundamentally distinct type of modern corporation characterized by governance structure that accounts for the environmental and social impact of the company in addition to financial performance, a long-term approach towards maximizing inter-temporal profits, an active stakeholder management process, and more developed measurement and reporting systems."

A supporto di quanto ribadito si rimarca, infatti, l'imponente diffusione di studi empirici sull'argomento, volti a dimostrare la presenza di una relazione positiva tra responsabilità sociale e ambientale d'impresa, sovente associata alla comunicazione di informativa di sostenibilità, e performance economico-finanziarie. Una ricerca condotta nel dicembre 2013 dall'ufficio studi di Hera (multiutility quotata presso Borsa Italiana) su un campione

di 930 imprese europee di grandi dimensioni evidenzia come l'impegno sui temi della responsabilità sociale d'impresa, misurato dalla propensione delle aziende alla rendicontazione di sostenibilità, sia associato positivamente alla performance economica delle stesse imprese. In particolare, le imprese che pubblicano un bilancio di sostenibilità registrano migliori performance di bilancio in termini di patrimonio netto, valore della produzione, totale attivo, utile netto ed Ebitda⁸⁰. Tali evidenze sembrerebbero pertanto confermare che la realizzazione di un investimento in CSR favorisca nel medio-lungo termine il miglioramento delle performance economiche d'impresa.

Quest'ultima considerazione assume ancor più rilevanza laddove si considerino anche i molteplici benefici riconducibili ad un'impresa che manifesti un approccio "pro-attivo" verso la responsabilità sociale d'impresa.

Si riporta di seguito una tabella in cui sono esplicitati alcuni vantaggi tra i più evidenti derivanti da un approccio *CSR-oriented*.

Tabella 5: Principali benefici di un approccio *CSR-oriented*

Vantaggi	In cosa consistono
Miglioramento dell'immagine e del brand aziendale	Il fatto che siano poche le PMI a comunicare in maniera efficace consente ad una PMI virtuosa di differenziarsi dalle altre, potenziando la propria immagine agli occhi di clienti, finanziatori e fornitori. Ciò equivale a dire anche che il riposizionamento strategico verso la CSR contribuisce alla notorietà ed all'incremento di valore del <i>brand</i> aziendale.
Migliore posizionamento a livello di supply chain	Una PMI virtuosa è in grado di correggere distorsioni e disincentivare comportamenti in conflitto con i propri valori e con i propri principi etici, sociali e ambientali. Assume un ruolo di primo piano non solo nei confronti dei propri fornitori (<i>partner selection</i> in base a requisiti etici, ambientali e sociali), ma anche nei confronti dei propri clienti più importanti (di grandi dimensioni e spesso internazionali), che premiano le buone pratiche nel campo della sostenibilità.
Incremento del capitale relazionale	Imprese animate da stessi principi etici, sociali e ambientali, riconoscendo in altre imprese lo stesso livello di rendicontazione di sostenibilità, sono naturalmente portate verso l'attivazione di rapporti di tipo sinergico o aggregativo.
Supporto dai propri stakeholder	La CSR favorisce la comunicazione bidirezionale e il coinvolgimento con gli stakeholder, attivando così meccanismi di legittimazione sociale che favoriscono l'interazione dell'impresa con gli altri attori della comunità locale.
Reperimento di migliori risorse umane e valorizzazione di quelle presenti	Una migliore reputazione aziendale favorisce un'efficace politica di reperimento di risorse qualificate e motivate nonché un clima di lavoro più disteso e allo stesso tempo più incentivante a beneficio della produttività aziendale.
Riconoscibilità da parte del mercato	I consumatori sono sempre più attenti alle imprese che realizzano buone pratiche in materia di sostenibilità e sono disposti perciò a riconoscere un maggior valore al prodotto e al servizio offerto da quelle imprese (e ad "accettare" il suo maggior prezzo).
Migliore accesso al mercato del credito	Una più efficace rendicontazione economica, sociale e ambientale in una prospettiva di <i>risk assessment</i> può essere funzionale ad un migliore accesso al mercato del credito e a una più efficiente redistribuzione delle risorse finanziarie da parte del sistema creditizio.
Più agevole accesso ai rapporti con la Pubblica Amministrazione	Negli appalti pubblici e negli strumenti di finanza agevolata le buone pratiche in tema di CSR costituiscono un fattore distintivo che incide positivamente nel processo di valutazione da parte della Pubblica amministrazione.

⁸⁰ Gruppo Hera, "Responsabilità sociale d'impresa e performance aziendale", dicembre 2013.

Nelle PMI, in particolare, si ravvisa spesso una relazione positiva tra adesione alla cultura della sostenibilità ed evoluzione dei sistemi di governance.

L'orientamento alla CSR da parte delle PMI è spesso legata a fenomeni di legittimazione esterna favoriti dalla presenza di fattori quali:

- le motivazioni, i valori e le convinzioni personali dell'imprenditore;
- il legame ad un territorio di riferimento (che naturalmente spinge le PMI all'acquisizione e al mantenimento di un consenso da parte della comunità locale di riferimento).

I benefici su riportati, se riferiti alle PMI, entrano in stretta relazione con alcuni temi specifici che, nel corso dell'ultimo ventennio, sono stati oggetto di autorevoli studi internazionali sulla sostenibilità di tali imprese.

Tali studi hanno evidenziato alcune peculiarità, tra le quali, a mero titolo esemplificativo, si segnalano le seguenti:

- le politiche di CSR sono sovente di tipo tacito e non codificato, pertanto, nelle PMI la misurazione e la rendicontazione dei relativi fenomeni e dinamiche risulta difficoltosa;
- la motivazione personale nell'implementare politiche socialmente responsabili prevale su quella strategica, di *marketing* e relazionale;
- le PMI costituiscono parte integrante della comunità locale in cui operano e sono direttamente coinvolte nel suo sviluppo;
- l'importanza che la reputazione delle PMI assume nello sviluppo di relazioni informali nell'ambito del contesto sociale in cui operano vincola le stesse ad agire con onestà e integrità;
- l'elevata importanza che assumono le risorse umane nel loro operare porta le PMI a sviluppare molteplici politiche di gestione delle stesse, anche in forme non codificate;
- il settore di appartenenza è di estrema importanza per le PMI, in quanto ne influenza la cultura in tema di implementazione delle politiche di sostenibilità.

2.2 PMI italiane attive nel campo della rendicontazione di sostenibilità: esempi

Le tre imprese oggetto d'analisi sono state selezionate e inserite nel programma "Elite" di Borsa italiana, programma formativo in tre fasi rivolto a supportare le migliori imprese italiane che intendano competere sui mercati internazionali con maggiore efficacia disponendo delle competenze industriali, finanziarie e organizzative che lo staff di Borsa italiana offre all'interno di un percorso di *empowerment*. In tale processo è senz'altro centrale il ruolo della informativa di tipo *financial* e *non-financial*.

Di seguito, per ogni azienda selezionata, si riporta una scheda sintetica all'interno della quale il CNDCEC ha inserito una profilazione aziendale ed alcune specificità della reportistica di sostenibilità relativa all'esercizio 2014. A valle di ciascuna schematizzazione (e sulla scorta di quanto precedentemente riportato in tabella), segue una rassegna dei principali vantaggi che tali PMI hanno conseguito in ragione dell'avvio e del

perfezionamento di un processo di rendicontazione di tipo *non-financial*, in linea con quanto oggi previsto dalla direttiva 2014/095/UE.

L'analisi qualitativa dei tre casi deriva, in parte, da quanto emerso dalle interviste condotte con il top management delle imprese e, in parte, dalla consultazione dei bilanci presenti sui relativi siti web.

L'ordine di menzione dei casi fa riferimento unicamente ad un ordine decrescente di fatturato (esercizio 2014) desumibile dai bilanci consolidati di gruppo.

Caso aziendale n. 1

GTS Holding			
Settore	Sistema di offerta	Fatturato	Dipendenti
Trasporti industriali	Servizi di trasporto intermodale di merci per conto terzi; servizi di trasporto terminal to terminal; trazione ferroviaria; attività di formazione, gestione e mantenimento in ambito ferroviario.	€/mil.72,7	126

Reporting			
Tipologia	Specificità informativa non-financial	Numero pagine	Standards
Report di sostenibilità	Carta degli impegni per la sostenibilità; analisi degli stakeholder; saving di CO ₂ per cliente; tabella di correlazione GRI.	63	GRI - G4, GBS, AA1000

www.gtstrasporti.com

GTS Holding opera in un settore, quello del trasporto intermodale, ove l'approccio alla sostenibilità e, in particolare, la gestione di sistemi di trasporto eco e socialmente compatibili rappresentano una prerogativa di settore.

Il merito da riconoscersi a tale PMI è senz'altro quello di aver tradotto ciò che apparentemente sembrava un vincolo in una opportunità e in un fattore distintivo che il mercato ha saputo riconoscere.

L'avvio di un processo di reporting attento ai temi sociali e ambientali è stato portato avanti in modo graduale e trova oggi traduzione in uno strumento di comunicazione che riporta, tra gli altri, alcuni elementi distintivi, quali la carta degli impegni per la sostenibilità, lo *stakeholder engagement* e la determinazione del *saving* di CO₂ (rispetto ai km stradali e ferroviari percorsi) per cliente e per Paese servito.

Evidenze

IL CNDCEC ritiene che, nel caso di specie, i benefici associati all'informativa *non-financial* siano essenzialmente riconducibili al:

- miglioramento dell'immagine e del *brand* aziendale;
- migliore posizionamento a livello di *supply chain*.

In merito al secondo vantaggio si segnala, in particolare, come l'informativa di sostenibilità, ma anche le buone pratiche avviate negli ultimi anni sul tema, abbiano consentito alla GTS Holding di avviare rapporti di tipo commerciale con imprese multinazionali che, oggi, manifestano grande sensibilità ai temi della CSR e del *sustainability reporting*.

Caso aziendale n. 2

Viasat Group			
Settore	Sistema di offerta	Fatturato	Dipendenti
Software e servizi informatici	Mercato della info-telematica nei tre segmenti <i>insurance</i> (compagnie assicurative), <i>fleet</i> (autotrasporto e logistica, <i>enterprise mobility</i> , Pubblica amministrazione e <i>system integrator</i>), <i>security & safety</i> (consumer).	€/mil.38,3	342
Reporting			
Denominazione	Specificità informativa non-financial	Numero pagine	Standard
Bilancio sociale	Mappa dei rischi; relazione sugli intangibili; mappatura degli stakeholder; connettività e segmentazione dell'informativa.	39 di 250	IR Framework, GRI - G4

www.viasatgroup.it

Il Gruppo Viasat, leader nella realizzazione di sistemi e servizi di sicurezza e protezione con applicazione di tecnologie satellitari, presenta nella propria catena di fornitura imprese multinazionali (fornitori di mappe satellitari, di servizi di telecomunicazione e di componentistica elettronica) e offre servizi a grandi clienti (compagnie di assicurazioni).

Fin dalla sua origine si è approcciato in maniera pro-attiva all'innovazione tecnologica e tale approccio trova conferma anche in un processo di *reporting* di tipo innovativo, in cui l'informativa di tipo *financial* si integra con quella di tipo *non-financial*.

Peraltro, l'orientamento innovativo alla rendicontazione emerge dal conferimento del premio Oscar di bilancio per l'anno 2009 e dal piazzamento quale finalista nella stessa manifestazione per l'edizione 2014, sempre nella categoria "Medie e piccole imprese non quotate".

Oltre all'approccio integrato al processo di *reporting*, fattori di risalto nel bilancio sono riconducibili anche ad elementi specifici d'informativa, quali la matrice dei rischi, tra cui figurano anche quelli di sostenibilità, la relazione sugli intangibili e la mappatura degli stakeholder.

Evidenze

Il CNDCEC ritiene che, nel caso di specie, i benefici associati all'informativa *non-financial* siano essenzialmente riconducibili al:

- miglioramento dell'immagine e del *brand* aziendale;
- migliore accesso al mercato del credito;
- supporto dai propri stakeholder.

L'attenzione alla misurazione trova fondamento nella definizione non solo di indicatori di input e di output, ma soprattutto di indicatori di outcome che, in quanto tali, hanno favorito in Viasat Group un rapporto di tipo bidirezionale tra l'impresa e alcune specifiche tipologie di stakeholder quali, in particolare, gli istituti di credito⁸¹.

Caso aziendale n. 3

Zanzar Sistem			
Settore	Sistema di offerta	Fatturato	Dipendenti
Edilizia e materiali	Sistemi per zanzariere; macchinari per la realizzazione di zanzariere; tende da interno; tapparelle e cassonetti per vani finestre.	€/mil.19,7	95
Reporting			
Denominazione report	Specificità informativa di bilancio	Numero pagine	Standard
Bilancio Sociale, Capitale intellettuale e ambientale (nell'Annual report)	Piano programmatico e piano per la CSR; informativa in tema di capitale intellettuale (ovvero capitale relazionale, capitale umano e capitale strutturale).	48 di 118	GBS
www.zanzarsistem.it			

Zanzar Sistem è leader nella produzione di sistemi di zanzariere e realizza il proprio prodotto mediante la più avanzata tecnologia di settore.

L'aver industrializzato nel tempo un tipo di prodotto, elevandone contestualmente gli standard qualitativi ed il livello di innovazione, ha consentito anche di sviluppare un processo di graduale arricchimento dell'informativa di bilancio, attribuendo particolare enfasi ai temi dell'*accounting* sociale.

Vincitore dell'edizione 2014 dell'Oscar di bilancio nella categoria "Medie e piccole imprese non quotate", Zanzar Sistem è giunta, oggi, alla redazione di un report in cui, tra gli elementi di rilievo, spicca la presenza di

⁸¹ Il tema degli impatti trova in effetti immediata espressione nelle parole del CFO di Viasat Group, allorchando si è appreso che l'obiettivo di medio-lungo termine del Gruppo sia di "migliorare la vita e le performance dell'essere partner di Viasat".

informazioni connesse al capitale intellettuale nei relativi tre ambiti di capitale: relazionale, strutturale ed umano.

Evidenze

Il CNDCEC ritiene che, nel caso di specie, i benefici associati all'informativa *non-financial* siano essenzialmente riconducibili a:

- miglioramento dell'immagine e del *brand* aziendale;
- riconoscibilità da parte del mercato.

Il miglioramento del processo comunicativo verso l'esterno ha consentito alla Zanzar Sistem di differenziarsi dai diretti *competitor* italiani non solo in termini dimensionali, ma anche nell'approccio alla responsabilità sociale d'impresa, consolidando così una propria leadership di settore e fortificando la propria immagine agli occhi di clienti e fornitori internazionali.

2.3 Rilevanza delle informazioni *non-financial* per le PMI italiane

La difficoltà di prevedere un ambito di applicazione stringente della direttiva 2014/95/UE per le PMI deriva dal fatto che, ad oggi, non sono ancora definite la portata e l'estensione dell'applicazione della stessa direttiva per le grandi imprese.

Per ragioni di opportunità, il CNDCEC ritiene quindi di non poter definire, sulla base di quanto previsto dai punti 1) e 2) dell'articolo 1 della direttiva 2014/95/UE, un livello di informativa specifica (ridotta o semplificata) per le PMI da includere nell'ambito della dichiarazione non finanziaria.

L'intento semmai è quello di stimolare nella comunità imprenditoriale e professionale una riflessione circa l'opportunità per le PMI di riposizionarsi strategicamente verso approcci e strategie di CSR. Per avviare o favorire tale processo di conversione, la divulgazione di informazioni non finanziarie rappresenta invero solo uno tra gli aspetti da considerare, e rispetto al quale risultano complementari altre tipologie di interventi, che vanno dalla politica degli investimenti al rapporto con fornitori e clienti, dalla gestione delle risorse umane al dialogo e al coinvolgimento degli stakeholder.

In tale processo di conversione l'informativa di bilancio può rappresentare il punto di partenza, specie nelle PMI italiane, ove la gestione della sostenibilità ha sempre scontato un *gap* di tipo culturale rispetto alla gestione di altre variabili aziendali; prova di ciò è la scarsa diffusione tra le PMI degli strumenti di contabilità ambientale e sociale, per lo più appannaggio della grande impresa.

E d'altra parte, le PMI possono rappresentare un punto di osservazione privilegiato nel diffondere e coniugare nel sistema economico e sociale strategie e iniziative di sostenibilità calibrate sui vari attori che ne fanno parte, beneficiando tutti dei relativi ritorni in termini di performance (non solo economiche) di lungo periodo e di impatti sulla qualità della vita.

Con riguardo alle imprese, investire nella cultura del *reporting* che contempi maggior trasparenza delle informazioni di matrice economica, sociale e ambientale significa interrogarsi in prima battuta su quali siano gli elementi di difformità che derivano dal confronto tra informativa *financial* e *non-financial*.

Tabella 6: Principali differenze tra la disclosure di informativa finanziaria e non finanziaria

Elementi di differenziazione	Informativa finanziaria	Informativa non finanziaria
Orizzonte temporale	Di tipo backward, ovvero punta a rappresentare in primo luogo il passato, gli effetti economico-finanziari di azioni già avviate o già concluse	Di tipo forward, ovvero punta un orizzonte futuro che va oltre i dodici mesi, perché un orientamento al passato potrebbe risultare in certi casi fuorviante
Confini aziendali	Azioni intraprese nell'ambito di confini giuridico-contabili	E' necessario andare oltre i confini imposti dal legge e prassi sposando l'ottica life-cycle
Principio della rilevanza/materialità	La rilevanza/materialità di un evento è legata all'impatto quantitativo-monetario che lo stesso potrebbe determinare a livello di bilancio d'esercizio/annual report	La rilevanza/materialità in ottica sostenibilità non è legata ad aspetti quantitativo-monetari, ma più propriamente ad aspetti sia quantitativi che qualitativi che un evento potrebbe generare a livello aziendale al suo interno e nei rapporti con l'esterno
Principio della verificabilità	Sempre verificabile attraverso un'indipendente ricostruzione del procedimento contabile attraverso l'adozione di leggi, principi e linee guida	Il percorso da realizzare sul fronte della verificabilità degli aspetti ambientali e sociali è in itinere, alla luce dei progressi che si stanno facendo in tema di standard specifici per l'asseverazione di report di sostenibilità
Principio della utilità ai fini decisionali	Il bilancio di esercizio/annual report rappresenta ad oggi lo strumento informativo per antonomasia per azionisti (attuali e potenziali) e creditori	Non si è ancora consolidata l'idea che l'informativa in argomento sia utile per fini decisionali specifici

Nel caso di specie, il principio della rilevanza/materialità rappresenta il punto di partenza per avviare una riflessione concreta su come le PMI possano includere nei propri bilanci informazioni di carattere non finanziario e di diversità.

Una informazione di tipo *material* nell'impostazione *financial* è strettamente collegata alla sfera quantitativo-deterministica, finendo così per impattare sulle grandezze/*stock* (capitale) e flusso (reddito) di bilancio.

In ambito *non-financial*, invece, una informazione di tipo *material* investe aspetti di tipo sia quantitativo sia qualitativo; come corollario, la sua rilevanza riguarda per lo più il grado di influenza che essa riveste nel

processo decisionale aziendale e l'impatto che determina sui differenti stakeholder, nella misura in cui sia legata ad aspetti che incidono in modo significativo sul processo della creazione di valore nel tempo.

Alla luce di tali considerazioni occorre interrogarsi su quali tipologie di informazioni presenti nei punti 1) e 2) dell'articolo 1 della direttiva 2014/95/UE una PMI dovrebbe rendicontare per fornire a un lettore del bilancio informazioni rilevanti e tali da contribuire ad accrescere chiarezza e intellegibilità nella rappresentazione dell'andamento della gestione.

In questa sede il riferimento non può che riguardare l'andamento della gestione, in quanto la direttiva 2014/95/UE, all'articolo 1, punto 1), prevede che le informazioni ambientali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani e alla lotta contro la corruzione attiva e passiva, debbano trovare trattazione nell'ambito di una dichiarazione non finanziaria riportata nella relazione sulla gestione, fornendo così elementi utili alla comprensione dell'andamento dell'impresa, dei suoi risultati, della sua situazione e dell'impatto della sua attività.

Il tenore delle parole utilizzate dal legislatore europeo presenta elementi di forte analogia con quanto disciplinato dall'art. 2428, comma 2, del codice civile, in tema di informativa sull'ambiente e sul personale, ovvero *"... L'analisi di cui al comma 1 è coerente con l'entità e la complessità degli affari della società e contiene, nella misura necessaria alla comprensione della situazione della società e dell'andamento e del risultato della sua gestione, gli indicatori di risultato finanziario e, se del caso, quelli non finanziari pertinenti all'attività specifica della società, comprese le informazioni attinenti all'ambiente e al personale."*

In entrambi i passaggi (l'articolo 1, punto 1), della direttiva 2014/95/UE e l'art. 2428, comma 2, del codice civile) si richiama l'opportunità di fornire informazioni utili per comprendere l'andamento della gestione.

Alla luce di quanto evidenziato, il CNDCEC intende allinearsi a quanto già precedentemente formulato in un suo precedente documento, pubblicato il 14 gennaio 2009, e ribadire che, anche per il caso di specie, con riferimento all'informativa *non-financial* e di diversità, sia opportuno definire un sistema informativo "modulare", in base al quale le società di maggiori dimensioni – cui corrisponda una rilevanza economica proporzionalmente superiore – debbano fornire maggiori informazioni in merito all'attività aziendale rispetto a quanto dovuto dalle società di minori dimensioni⁸².

In tale prospettiva, il documento individua un primo livello di informazioni che, si ritiene, le imprese di piccole, medie e grandi dimensioni debbano prevedere nei propri bilanci per poter adempiere agli obblighi informativi previsti dalla direttiva 2014/95/UE (informazioni di seguito definite "necessarie") ed un secondo livello di informazioni, ritenute ugualmente "necessarie" soltanto per le imprese di grandi dimensioni e "opportune" per le imprese di medie e piccole dimensioni.

La scelta del CNDCEC di far riferimento a informazioni "necessarie" ed "opportune" in luogo di informazioni "obbligatorie" e facoltative", come in precedenza effettuato nell'ambito del documento del gennaio 2009, deriva essenzialmente dalla circostanza che, ad oggi, non è ancora noto l'esatto tenore letterale relativo alla norma di recepimento della direttiva 2014/95/UE e del suo impatto sugli articoli del codice civile che disciplinano l'informativa *non-financial* di bilancio.

Si precisa, inoltre, che il parametro quantitativo individuato è quello a cui fa riferimento anche la direttiva 2014/95/UE, all'articolo 1, punto 1), paragrafo 1, comma 1, ossia quello che considera di grandi dimensioni le imprese che costituiscono enti di interesse pubblico che alla data di chiusura dell'esercizio presentano un numero di dipendenti occupati durante l'esercizio pari a 500 dipendenti.

Nel campo di applicazione di tale direttiva non rientrano le microimprese, ovvero le imprese che ai sensi della direttiva 2013/34/UE sono esonerate dalla redazione della nota integrativa e della relazione sulla gestione.

⁸² Consiglio nazionale dei dottori commercialisti e degli esperti contabili (CNDCEC), "La relazione sulla gestione – Art. 2428 codice civile – La relazione sulla gestione dei bilanci d'esercizio alla luce delle novità introdotte dal d.lgs. n. 32/2007", gennaio 2009, pp. 3 e 4.

Si ritiene che l'esonero dall'obbligo di informativa *non-financial* e di diversità debba essere previsto anche per le piccole imprese, rientranti nei parametri di cui all'art. 2435-bis del codice civile, in quanto per legge esonerate dalla redazione della relazione sulla gestione.

Ciò non equivale a dire che la piccola impresa sia esonerata dalla redazione in bilancio dell'informativa *non-financial*, ma solo la fattispecie d'impresa di cui all'art. 2435-bis del codice civile.

Si tenga peraltro presente che, pur essendo variati nel corso degli anni, i parametri attuali dell'Unione europea sulle soglie dimensionali per la piccola impresa sono meno stringenti e identificano le piccole imprese in quelle "che alla data di chiusura del bilancio non superano i limiti numerici di almeno due dei tre criteri seguenti:

- a) totale dello stato patrimoniale: 4 000 000 EUR;
- b) ricavi netti delle vendite e delle prestazioni: 8 000 000 EUR;
- c) numero medio dei dipendenti occupati durante l'esercizio: 50.

Gli Stati membri possono stabilire soglie superiori rispetto alle soglie di cui al primo comma, lettere a) e b). Tuttavia le soglie non sono superiori a 6 000 000 EUR per il totale dello stato patrimoniale e a 12 000 000 EUR per i ricavi netti delle vendite e delle prestazioni."⁸³.

La seguente tabella sintetizza l'approccio adottato per definire la richiesta informativa contenuta nei punti 1) e 2) dell'articolo 1, della direttiva 2014/95/UE.

Tabella 7: Necessità e opportunità delle informazioni per tipologia aziendale

	Piccole e medie imprese	Grandi imprese
1° livello di richieste informative	Necessarie	Necessarie
2° livello di richieste informative	Opportune	Necessarie

Nel paragrafo che segue si riporta un'analisi modulare delle tipologie di informazioni previste dalla direttiva 2014/95/UE segnatamente riconducibili ai sei livelli di informativa previsti dai punti 1) e 2) dell'articolo 1, già ampiamente analizzati nella prima parte di questo documento.

⁸³ La definizione è riportata nell'articolo 3, "Categorie di imprese e di gruppi" della direttiva 2013/34/UE, laddove, nella prospettiva dell'applicazione di una o più opzioni di cui all'articolo 36, "Esenzione a favore delle microimprese", si forniscono agli Stati membri puntuali indicazioni nella identificazione di micro, piccole, medie e grandi imprese e di piccoli, medi e grandi gruppi di imprese.

2.4 Impatto della direttiva 2014/95/UE sulla *voluntary disclosure* delle PMI italiane

In via preliminare, il CNDCEC intende puntualizzare che la proposta del distinguo tra informativa necessaria e informativa opportuna tiene conto del livello di *accounting* socio-ambientale delle imprese italiane e di quanto oggi emerge dalle numerose evidenze empiriche effettuate sui profili quantitativi e qualitativi dell'informativa di sostenibilità presente nei bilanci di tali imprese.

Recenti studi evidenziano, infatti, come uno dei *driver* che incide positivamente sulla quantità e sulla qualità delle informazioni *non-financial* sia la dimensione aziendale; tale aspetto dipende in buona parte dalla circostanza che un'impresa dotata di una funzione "amministrazione e controllo" poco strutturata e, sovente, scevra di una funzione di "*corporate finance*" non disponga degli strumenti idonei o adeguati ad articolare e/o realizzare un processo di *sustainability reporting*.

Tale constatazione ha pertanto indotto il CNDCEC a formulare una proposta di schematizzazione delle informazioni previste dalla direttiva 2014/95/UE distinguendole, appunto, in necessarie ed opportune.

Per "necessarie" si intendono quelle tipologie di informazioni dalle quali gli stakeholder di una PMI non potrebbero prescindere, in quanto attinenti agli effetti quantitativi e qualitativi che un accadimento potrebbe produrre in ambito interno o esterno rispetto all'organizzazione stessa.

Per "opportune" si considerano, invece, quelle informazioni la cui disponibilità potrebbe consentire di migliorare, dal punto di vista interno, il processo di *decision making* aziendale e, dal punto di vista esterno, il rapporto impresa/ambiente nell'accezione più estesa del termine⁸⁴.

Per ciascuna delle tabelle inserite nei seguenti sotto-paragrafi è riportato un sintetico commento in cui il CNDCEC pone enfasi su alcune questioni da ritenersi di rilevanza strategica non soltanto per consolidare un processo di *sustainability reporting* efficace, ma anche per conseguire alcuni dei benefici illustrati nel paragrafo 2.1 in virtù della divulgazione di informazioni di tipo *non-financial*.

⁸⁴ In questo senso, si fa riferimento specifico a quell'approccio teorico che considera l'impresa quale sistema vitale aperto in continuo divenire e che, pertanto, assegna alla stessa un ruolo determinante nel rapporto di interscambio con l'ambiente economico-generale, socio-culturale, fisico-naturale e politico-istituzionale.

2.4.1 Descrizione del modello aziendale dell'impresa

La tabella che segue rimanda al contenuto di quanto commentato nel paragrafo 1.1.1 di questo documento.

Descrizione del modello aziendale		
Tipologia informativa	necessaria	opportuna
Identificazione esplicita degli elementi chiave del modello di business	✓	
Diagramma con evidenza degli elementi chiave		✓
Flusso descrittivo logico per le circostanze specifiche dell'organizzazione		✓
Identificazione degli stakeholder chiave e dei fattori condizionanti l'ambiente interno ed esterno	✓	
Collegamento tra aspetti strategici, rischi, opportunità e performance		✓
Dichiarazione del vertice aziendale sulla sostenibilità d'impresa	✓	
Descrizione degli impatti chiave dell'organizzazione relativi alla sostenibilità		✓
Descrizione dei processi principali adottati per il conseguimento delle performance obiettivo e i cambiamenti rilevanti		✓
Descrizione dei principali rischi ed opportunità relativi agli aspetti della sostenibilità ed ai loro trend		✓
Gerarchia degli aspetti chiave della sostenibilità	✓	
Descrizione sintetica dei meccanismi di governance adottati dall'organizzazione per presidiare rischi ed opportunità	✓	
Principali brand, prodotti e servizi dell'organizzazione	✓	
Paesi in cui l'organizzazione opera o che sono comunque per questa rilevanti in termini di sostenibilità	✓	
Mercati serviti, compresa la descrizione della tipologia di clienti e beneficiari dell'attività	✓	
Descrizione della supply chain	✓	

Il CNDCEC ritiene che, in un processo di comunicazione trasparente verso l'esterno, una PMI non possa prescindere dalla dichiarazione del proprio vertice aziendale circa il posizionamento che la stessa intende assumere verso la CSR.

Allo stesso modo, si rimarca la necessità di fornire una descrizione chiara e sintetica del proprio sistema di offerta, nonché di definire una mappatura puntuale dei propri stakeholder.

2.4.2 Descrizione di politiche e procedure

La tabella che segue rimanda al contenuto di quanto commentato nel paragrafo 1.1.2 di questo documento.

Descrizione di politiche e procedure		
Tipologia informativa	necessaria	opportuna
Esplicitazione della policy in tema sostenibilità (ovvero su aspetti ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva)	✓	
Perimetro societario a cui si applica la policy	✓	
Soggetti/organismi responsabili dell'approvazione della politica		✓
Eventuali riferimenti a leggi che regolano un particolare aspetto e a standard (nazionali, internazionali) adottati per la definizione della politica		✓
Riferimenti temporali (data di prima adozione) e, nel caso di successive revisioni, la data dell'ultima revisione della policy		✓
Esprimere gli obiettivi non solo in termini qualitativi, ma anche quantitativi, tramite opportuni indicatori atti a rappresentare un determinato ambito		✓
Indicare il periodo entro il quale l'impresa si prefigge di raggiungere gli obiettivi		✓

L'esplicitazione di una *policy* sulla sostenibilità appare un elemento imprescindibile per una PMI che intenda comunicare verso l'esterno il proprio orientamento strategico dando evidenza, in una prospettiva di medio-lungo termine, dei propri impegni, obiettivi e iniziative da mettere in campo.

In tale ottica appare di cruciale importanza per una PMI l'esplicitazione dei temi rilevanti (in ambito economico, sociale e ambientale), misurando il livello di materialità attraverso l'incrocio tra la prospettiva interna (direzione aziendale) e quella esterna (stakeholder).

Tuttavia, non si manca di evidenziare come spesso la mancanza di una struttura di governo che contempra al suo interno soggetti indipendenti, in luogo di una struttura di esclusivo appannaggio dei componenti di una stessa famiglia (espressione di un modello di PMI tipicamente italiano), non consenta di garantire un adeguato livello di formalizzazione delle politiche e delle procedure di sostenibilità e, tanto meno, un'esplicitazione degli aspetti quali-quantitativi legati agli obiettivi e alle relative azioni da intraprendere in un orizzonte temporale ben definito.

2.4.3 Principali rischi connessi agli aspetti non finanziari

La tabella che segue rimanda al contenuto di quanto commentato nel paragrafo 1.1.3 di questo documento.

I rischi di sostenibilità		
Tipologia informativa	necessaria	opportuna
Esplicitazione delle differenti tipologie di rischi di sostenibilità	✓	
Probabilità di manifestazione		✓
Impatto interno ed esterno		✓
Politiche e le procedure da attivare		✓
Ruolo degli organi sociali nel processo di risk management		✓
Business risk appetite		✓

Pur rimarcando l'importanza dell'approccio al rischio nel processo di *sustainability reporting*, non si può non evidenziare come, oggi, le PMI, nel confronto con gli enti di interesse pubblico, presentino un *gap* difficilmente colmabile, che affonda le proprie radici nell'assenza di una cultura della gestione e del controllo del rischio.

La mancanza a livello di proprietà e di management di deleghe specifiche sul tema e l'assenza di figure dotate di competenze e professionalità adeguate, peraltro difficilmente reperibili sul mercato, non consentono alle PMI (salvo rare eccezioni) di fornire, allo stato attuale, un livello di informativa così dettagliato.

2.4.4 Indicatori fondamentali di prestazione di carattere non finanziario

La tabella che segue rimanda al contenuto di quanto commentato nel paragrafo 1.1.4 di questo documento.

Gli indicatori fondamentali		
Tipologia informativa	necessaria	opportuna
Indicatori ambientali	✓	
Indicatori sociali	✓	
Indicatori relativi al personale	✓	
Indicatori relativi al rispetto dei diritti umani	✓	
Indicatori relativi alla lotta contro la corruzione attiva e passiva	✓	

Il CNDCEC ritiene di non poter formulare alcuna valutazione di merito per tale fattispecie d'informativa.

La numerosità dei settori merceologici in cui operano le PMI e il livello di eterogeneità dei KPI illustrati in dettaglio nella prima parte di questo documento non consentono, infatti, di esprimersi in maniera puntuale circa il grado alternativo di necessità e/o opportunità degli specifici indicatori riportati nell'ambito dei 5 diversi driver della direttiva.

Per un redattore del bilancio, tali informazioni, se non necessarie, sono al più da considerarsi non applicabili, in quanto non riscontrabili in una PMI operante in uno specifico settore merceologico (ad esempio, l'indicatore HR5 del GRI relativo alla mitigazione del rischio di ricorso al lavoro minorile non può trovare applicazione in una PMI che eroghi servizi di consulenza finanziaria).

2.4.5 Informazioni sulla diversità

La tabella che segue rimanda al contenuto di quanto commentato nel paragrafo 1.2 di questo documento.

Le informazioni sulla diversità		
Tipologia informativa	necessaria	opportuna
Esplicitazione della policy in tema di diversità	✓	
Perimetro societario a cui si applica la policy	✓	
Soggetti/organismi responsabili dell'approvazione della politica		✓
Eventuali riferimenti a leggi che regolano un particolare aspetto e a standard (nazionali, internazionali) adottati per la definizione della politica		✓
Riferimenti temporali (data di prima adozione) e, nel caso di successive revisioni, la data dell'ultima revisione della policy		✓
Esprimere gli obiettivi non solo in termini qualitativi, ma anche quantitativi, tramite opportuni indicatori atti a rappresentare un determinato ambito		✓
Indicare il periodo entro il quale l'impresa si prefigge di raggiungere gli obiettivi		✓
Rappresentazione della diversità negli organi di governance	✓	
Descrizione della diversità presente a livello di organico aziendale	✓	

Le informazioni in oggetto ricalcano per analogia quelle già commentate in tema di politiche sulla sostenibilità; si rimanda, pertanto, a quanto già evidenziato nel paragrafo 1.2.2.

Tuttavia, il CNDCEC ritiene che esplicita menzione vada dedicata alle informazioni quantitative relative alla composizione della diversità (in termini di genere, età, appartenenza a gruppi di minoranze, formazione e professionalità, provenienza geografica, razza, etnia, religione, disabilità e altre eventuali aspetti) sia per gli organi di governance sia per l'intera struttura organizzativa aziendale.

PARTE III

PROFESSIONISTI

3.1 Contesto globale

“Se sei buono ti compro”: questo è il titolo di un documento presentato recentemente da una delle “big” della consulenza aziendale internazionale dedicata al tema della *Corporate Social Responsibility* (CSR). Il documento fa riferimento ad alcune ricerche – realizzate a livello nazionale ed internazionale su campioni rappresentativi di Amministratori delegati e Consigli di amministrazione di imprese di diversi settori – volte ad indagare quanto la gestione “sostenibile” del business, orientata verso criteri di CSR, incida sul livello di competitività delle imprese⁸⁵.

In sintesi, da tali indagini emerge che l’attenzione alla CSR e alla sostenibilità dell’impresa:

- migliora la reputazione;
- crea vantaggi competitivi;
- favorisce l’innovazione del settore di appartenenza, creando nuove opportunità;
- favorisce l’affermazione sul mercato e l’aumento dei ricavi.

Gli intervistati hanno poi messo in evidenza che ridurre “l’impronta ambientale” e aumentare l’efficienza energetica dei processi produttivi, salvaguardare i diritti e l’integrità della “persona” lungo tutta la filiera produttiva, misurare, rendicontare e gestire i propri impatti socio-ambientali, contribuiranno sempre più al successo di lungo periodo delle imprese. Un altro aspetto sottolineato dagli intervistati è l’interesse crescente verso tali tematiche da parte delle amministrazioni pubbliche, che tenderanno sempre più ad adottare politiche volte a premiare e favorire le imprese sostenibili.

Da tali ricerche è infine emerso il potenziale valore di indirizzo strategico del bilancio sociale/di sostenibilità, che consente di presentare in modo trasparente e non autoreferenziale l’identità valoriale e le scelte dell’impresa con riferimento agli aspetti socio-ambientali della gestione e che favorisce l’inclusione all’interno

⁸⁵ Per semplicità si tende a considerare il concetto di impresa sostenibile come sinonimo di impresa che adotta criteri di gestione coerenti con i principi di CSR.

dei piani industriali delle tematiche di sostenibilità; tale documento consente inoltre di rappresentare i valori intangibili dell'impresa, tradizionalmente suddivisi in tre macro classi – capitale umano, capitale relazionale e capitale organizzativo – che sono ormai riconosciuti come fattori determinanti per la crescita dell'impresa stessa⁸⁶.

Ciò a cui si sta assistendo, testimoniato dalle indagini sopra citate, è un vero e proprio cambiamento dello scenario competitivo tradizionale e richiede un ripensamento del modello organizzativo delle imprese: il modello classico "input/output", basato sulla combinazione dei fattori produttivi e finalizzato alla massimizzazione del profitto, non risulta più adeguato a rappresentare l'impresa inserita nello scenario competitivo internazionale e sottoposta a nuove e molteplici pressioni. Fenomeni macroeconomici quali la crescita della popolazione, la riduzione delle risorse naturali, il riscaldamento globale del pianeta, unitamente alla globalizzazione, alla digitalizzazione delle informazioni e all'accelerazione delle comunicazioni – temi, questi, rispetto ai quali la molteplicità degli stakeholder si mostra sempre più sensibile – rappresentano nuove sollecitazioni a cui le imprese sono chiamate a rispondere; e comportano quindi nuovi rischi da gestire e, laddove possibile, da "trasformare in opportunità".

In questo nuovo paradigma d'impresa il "rischio reputazionale" risente in modo sempre più significativo dei comportamenti dell'impresa rispetto alle suddette sollecitazioni e risulta essere il primo e più rilevante "business risk" che l'impresa deve saper gestire, che condiziona tutti gli ambiti della gestione e che incide in modo determinante sul suo successo e sulla sua capacità di durare nel tempo. Tutelare la reputazione dell'impresa significa farle guadagnare la fiducia dei propri stakeholder e consolidarne il ruolo di interlocutrice credibile ed affidabile, ampliandone così le opportunità di sviluppo.

Il mondo delle imprese, tuttavia, non sempre dimostra di comprendere tali sollecitazioni: i gravissimi incidenti sul lavoro, i disastri ambientali, le contraffazioni a cui si è assistito in questi ultimi anni, in realtà, sono stati il frutto della scarsa attenzione, da parte di grandi e noti colossi industriali e finanziari, alla gestione degli aspetti sociali ed ambientali della propria catena di fornitura, adottando essi, come soli parametri di valutazione delle proprie performance, i tradizionali indicatori economico-finanziari. Da qui le forti pressioni che si manifestano nella società civile, che si traducono in nuovi rischi di business da gestire e che non riguardano solo le grandi multinazionali produttrici di beni di largo consumo, ma tutte le imprese, anche di medie e piccole dimensioni, operanti quali fornitori intermedi (si pensi a quante PMI italiane sono inserite nelle filiere produttive internazionali). Sui loro fornitori e subfornitori le multinazionali ribaltano le richieste dei propri stakeholder, definendo requisiti e quindi standard di processo sempre più stringenti per la gestione degli aspetti socio-ambientali e attivando controlli sempre più pressanti e rigorosi. In molti casi, tali aspetti stanno diventando requisiti determinanti nella selezione dei propri fornitori.

Si prenda in esame, ad esempio, la problematica dei "Conflict minerals", caso evidente di come un tema di CSR possa interessare tanto le grandi quanto le piccole e medie imprese. Si tratta di quei minerali (primi fra tutti lo stagno, il tantalio, il tungsteno e l'oro) che costituiscono componenti fondamentali di leghe di metallo utilizzate dai grandi marchi dell'elettronica di consumo e in altri processi industriali altamente diffusi e vengono estratti in significative quantità dalla miniere dei Paesi del Centro Africa (Repubblica del Congo in particolare); queste miniere sono spesso sotto il controllo di milizie locali che sfruttano le popolazioni del luogo, commettendo gravi violenze e abusi, e utilizzano i proventi della vendita dei minerali per finanziare le loro guerre. Al termine della filiera produttiva vi sono grandi gruppi industriali che acquistano i metalli o i semilavorati/componenti che li contengono, non curandosi della loro provenienza. Recentemente, negli Stati Uniti, è stata introdotta una norma che obbliga le società quotate a dichiarare se tali metalli provengano dalle aree incriminate; e così accade che piccole aziende italiane, fornitrici di componenti metallici per colossi dell'elettronica di consumo,

⁸⁶ L'esistenza di una correlazione tra la competitività dell'impresa e le politiche di gestione responsabile, orientate alla sostenibilità del business, trova conferma anche negli studi di Michael E. Porter (professore della Harvard Business School di Boston) e di Mark R. Kramer (*managing director* della società di consulenza FSG Social Impact Advisor e membro di CSR Initiative presso la Harvard's John Kennedy School di Cambridge, Massachusetts), che già nel 2006 ne parlano nel loro articolo "Strategy and Society: the link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility".

si vedano recapitare questionari e formulari finalizzati ad accertare la provenienza delle loro materie prime, pena la cancellazione dall'albo dei fornitori. Anche in Europa sono allo studio provvedimenti analoghi, che di fatto obbligheranno le imprese utilizzatrici a verificare attraverso la propria filiera la provenienza di tali materie prime, mentre nel frattempo si fa riferimento a strumenti quali la "Due Diligence Guidance for Responsible Supply Chains of Minerals from Conflict-Affected and High-Risk Areas" dell'OCSE, una tra le poche linee guida internazionali sull'argomento.

Il tema, quindi, è assolutamente generalizzato: in tutto il mondo e ormai in ogni settore produttivo si stanno definendo norme, regolamenti e standard volti ad accertare i requisiti di sostenibilità della filiera produttiva, circostanza che interessa evidentemente anche le imprese italiane.

A questo punto, è lecito chiedersi quale debba essere il ruolo del professionista con riferimento ai fenomeni appena descritti. Molteplici sono le istanze e altrettanto numerose, quindi, le aree d'intervento: dagli aspetti strategici, di governance e di organizzazione dell'impresa a quelli operativi, finanziari, di controllo, di *reporting* e comunicazione. Come si vedrà in seguito, pur operando le dovute distinzioni tra grandi imprese e PMI, il contesto attuale rappresenta una straordinaria opportunità per il professionista che sappia porsi come interlocutore competente e che sappia fornire il proprio contributo nell'analisi di tematiche così innovative e nel disegno di strategie e azioni adeguate alle relative dinamiche, strategie e azioni che orientino l'impresa in un proprio percorso di sviluppo improntato ai criteri della sostenibilità.

Tale contributo di conoscenza può essere portato all'interno dell'impresa dai professionisti, per i quali, però, una solida preparazione e soprattutto una forte credibilità risultano in quest'ottica determinanti.

3.2 Formarsi e crederci

Il premio Nobel per l'economia John Nash ha detto: "Non sono i modelli creati dai matematici per costruire strumenti finanziari sempre più complessi ad aver trascinato il mondo nel baratro, la responsabilità è di chi li ha usati in modo avido e irrazionale.". Non si tratta quindi di negare o contrastare l'evoluzione dello scenario così come lo si conosce, ma di farsi parte attiva di una rivoluzione virtuosa, che necessita però di una presa di posizione sincera e convinta da parte di chi questa rivoluzione può accelerarla acquisendo un ruolo centrale: i professionisti.

I professionisti, attraverso il loro rapporto con i clienti e con i colleghi, possono essere tra i primi artefici della promozione e della diffusione della cultura della responsabilità sociale, che si basa innanzitutto su un atteggiamento mentale, sull'adesione a un modello culturale orientato verso criteri in cui la gestione dell'impresa si fonda con i concetti di tutela delle persone e dell'ambiente; un approccio che assegni alla professione un ruolo sempre più innovativo, inclusivo e qualificante. In una frase: "*Practice what you preach*".

In virtù del rapporto fiduciario che s'instaura con l'imprenditore, il professionista, soprattutto con riferimento alle PMI, può infatti essere promotore di innovazione e di sviluppo, portando nuove idee, nuove visioni e nuove esperienze all'interno delle imprese; a tali fine è essenziale che condivida e faccia propri i cambiamenti culturali in atto, sì da essere credibile agli occhi dell'imprenditore: correttezza, trasparenza e responsabilità devono caratterizzare *in primis* il suo approccio alla professione, da completarsi con un adeguato livello di formazione sulle tematiche di CSR. In caso contrario, di fronte alle sollecitazioni su tali tematiche provenienti dal contesto esterno e/o dall'imprenditore, il professionista è portato ad assumere un atteggiamento difensivo/conservativo, svilendo il significato e la portata innovativa di ciò che non conosce e non pratica, frenando la spinta al cambiamento e facendo perdere all'impresa significative opportunità di sviluppo.

In uno scenario in continua evoluzione come quello attuale, la formazione e l'aggiornamento costante sono prerequisiti fondamentali e assumono un ruolo strategico anche le possibili interrelazioni che il professionista può attivare con le altre figure professionali, con le associazioni (Confindustria, API, ABI, ecc.) e con le istituzioni (MiSe, Ministero del Lavoro), le quali offrono opportunità di confronto e di stimolo. Altrettanto importante è lo scambio professionale a livello internazionale, in quanto alcuni Paesi e la stessa Commissione europea hanno assunto un ruolo di leadership nel campo della CSR.

Apprendere cosa stia accadendo in contesti differenti rafforza la percezione del valore e del significato del proprio percorso culturale e professionale, rende il professionista maggiormente consapevole del ruolo che può e deve avere nei confronti dell'impresa e, conseguentemente, ne rafforza la credibilità.

È evidente che ciò di cui si sta parlando non sia né semplice né immediato: la teoria dello sviluppo sostenibile e la CSR implicano un cambiamento radicale della mentalità, investono ogni aspetto della gestione e possono modificare drasticamente le strategie competitive e il modo stesso di fare impresa. Si tratta di cogliere le opportunità che i cambiamenti in atto ci presentano, e... "Chi dice che è impossibile non dovrebbe disturbare chi ce la sta facendo" (Albert Einstein).

3.3 Portare cultura e innovazione

Risulta evidente, da quanto finora esposto, che il primo compito del professionista nel campo della CSR e dello sviluppo sostenibile consiste nell'allargare gli orizzonti culturali delle imprese, accompagnandole e supportandole nel processo d'integrazione di tali concetti nel modello di gestione. Si tratta quindi di una grande opportunità per il professionista, cui è però associata una responsabilità altrettanto significativa, per di più in un momento di grandi cambiamenti politici, economici e sociali, in cui si sta cercando di uscire da una crisi che appare culturale e valoriale prima ancora che economica in senso stretto.

Tale percorso risulta più strutturato nelle imprese di grandi dimensioni (GI) caratterizzate da una maggiore complessità organizzativa, in cui è sempre più frequente trovare una funzione dedicata, diretta da uno specialista, il "CSR manager", e dove la cultura aziendale in tale ambito risulta essere maggiormente diffusa e condivisa⁸⁷. A differenza delle PMI, dove, nella maggior parte dei casi, il cambiamento si basa su un approccio *bottom-up* (in cui si raccolgono e si strutturano gli stimoli che provengono dalla base), l'evoluzione delle GI è di frequente ispirata e promossa dal *top management* o dalla direzione, attraverso un processo *top-down*.

Essere interlocutore efficace per le GI, in grado di portare valore aggiunto in materia di CSR e sostenibilità, richiede quindi per il professionista, innanzitutto, un elevato livello di esperienza e una grande sensibilità. È fondamentale saper cogliere immediatamente il grado di *commitment* dei vertici dell'organizzazione e le motivazioni che sono alla base delle decisioni assunte in tali ambiti, al fine di calibrare il tipo di intervento ai diversi livelli della struttura. È poi necessario disporre di un *team* consolidato e multidisciplinare, in grado di offrire un supporto di elevata qualità nei diversi ambiti gestionali dell'impresa, considerando gli standard di riferimento e le migliori prassi internazionali.

Nelle PMI risulta invece fondamentale l'opera di affiancamento e di sensibilizzazione dell'imprenditore e dei suoi più stretti collaboratori, che devono per primi conoscere la CSR e i principi di sostenibilità e comprenderne

⁸⁷ Il CSR manager rappresenta oggi una nuova figura apicale e può costituire un possibile sbocco professionale per i commercialisti esperti di CSR; infatti, in fase di implementazione di tale funzione, spesso le imprese si avvalgono di un supporto esterno.

la portata per l'impresa. Se il messaggio non passa efficacemente a questo livello, ogni ulteriore sforzo del professionista risulterà vano; viceversa, i piccoli e medi imprenditori convinti del valore strategico di un approccio di business responsabile e sostenibile risultano spesso trainanti per la propria organizzazione e sono sovente al vertice di imprese che diventano veri e propri casi di *best practice*.

Riflettendo quindi sul ruolo del professionista, con riferimento agli ambiti appena descritti, una prima considerazione da fare è che l'attività di consulenza si caratterizza come "trasferimento di *know-how*" alle persone e all'organizzazione, favorendo la creazione e/o la crescita del capitale intangibile dell'impresa. Il professionista, infatti, con i suoi servizi porta all'interno delle imprese cultura e conoscenza. Inoltre, quando è coinvolto in processi di ristrutturazione, riorganizzazione e innovazione può contribuire a orientare l'imprenditore e la sua organizzazione nella definizione delle strategie di sviluppo.

Come abbiamo già avuto modo di evidenziare, l'approccio culturale del professionista nei confronti delle aziende che intendano avviare un percorso di gestione orientato alla sostenibilità, siano esse GI o PMI, è assai diversificato, in quanto coinvolge tutti gli ambiti della gestione; in particolare, come vedremo più in dettaglio, il professionista può agire nei confronti dei propri interlocutori a diversi livelli, ciascuno dei quali richiede competenze specifiche e con modalità di approccio differenti per GI e PMI:

- 1 Governance, indirizzo strategico e modello di gestione: il professionista può supportare l'impresa nell'implementazione di nuovi modelli di governance e nella definizione di linee strategiche e gestionali coerenti con i valori aziendali, che mettano in evidenza anche le componenti socio-ambientali e gli *asset* intangibili dell'impresa, ponendo attenzione alle legittime aspettative degli stakeholder attraverso il loro progressivo coinvolgimento;
- 2 Amministrazione, finanza e controllo: il professionista può supportare l'impresa favorendo l'introduzione di strumenti di controllo di gestione e/o di controllo interno (ad esempio, nuovi indicatori di efficienza), volti al monitoraggio e alla gestione del capitale intangibile e degli aspetti socio-ambientali lungo l'intera filiera produttiva;
- 3 Rendicontazione e comunicazione: il professionista può rappresentare una figura importante nella valorizzazione degli elementi innovativi di gestione aziendale contenuti negli strumenti manageriali che caratterizzano l'approccio sostenibile e responsabile al business, supportando l'integrazione di tali strumenti nella strategia di comunicazione e di *reporting* aziendale.

3.4 Supporto operativo

Accompagnare l'impresa nel processo di responsabilità sociale e sviluppo sostenibile significa ripensare e dunque ampliare e riqualificare l'offerta dei propri servizi, tenendo conto della propria esperienza professionale, delle specifiche competenze e del posizionamento del professionista all'interno dell'azienda.

3.4.1 Governance, indirizzo strategico e modello di gestione

In un contesto caratterizzato da un elevato livello di "sensibilità", si possono promuovere riflessioni sull'identità e sugli aspetti valoriali dell'impresa, contribuendo alla formulazione della visione e della *mission* e valorizzandone la storia. Il professionista in grado di accompagnare l'impresa in tale processo può supportarla nell'acquisire maggiore consapevolezza della propria dimensione sociale e relazionale e di tutti quegli aspetti di natura immateriale che la contraddistinguono e che sono determinanti per il successo e la "durabilità" della stessa. In questo ambito il valore aggiunto del professionista può essere di assoluto rilievo.

La riflessione può spingersi sull'analisi e sulla valutazione di come gli aspetti di sostenibilità e di CSR possano essere integrati nelle scelte strategiche e di pianificazione dell'impresa: il professionista esperto può aiutare l'imprenditore a rileggere le scelte di indirizzo strategico in una logica di coerenza e di allineamento agli aspetti identitari ed etico-valoriali dell'impresa, contribuendo a migliorare il posizionamento competitivo della stessa. Tale riflessione va condotta con i vertici dell'impresa – l'imprenditore e i suoi principali collaboratori (spesso i familiari) nelle PMI, l'amministratore delegato ed il *management* nelle GI – e richiede un forte *commitment* da parte dei medesimi. Infatti, oltre a confermare la valenza strategica della CSR e della gestione sostenibile, recenti indagini hanno messo in evidenza che le imprese maggiormente performanti in tali ambiti e che ne stanno traendo i maggiori benefici sono quelle in cui l'imprenditore/i vertici aziendali sono anche i primi ad essere convinti del processo intrapreso e delle azioni da implementare: in breve, l'evoluzione verso la *triple bottom line* (*people, profit, planet*) si sviluppa meglio e in tempi più brevi se la spinta al cambiamento provenga dall'alto e non solo per effetto delle pressioni esterne. L'imprenditore e i suoi più stretti collaboratori (nelle PMI) e il *top management* (nelle GI) hanno un impatto determinante su come e quanto il concetto di sostenibilità venga assorbito dall'impresa ed entri a far parte del suo DNA e quindi della sua strategia.

La complessità, ma anche la valenza culturale e strategica del tema, risiedono appunto nella sua trasversalità, cioè nel fatto che investe ogni aspetto della vita dell'impresa, soprattutto quando la si esamina nell'ottica della gestione dei rischi. Diventa pertanto determinante sviluppare una visione olistica, integrata, in cui la definizione della strategia dell'impresa prenda in considerazione le componenti di natura socio-ambientale che caratterizzino i diversi ambiti della gestione: finanza, *operations*, *procurement*, infrastrutture, risorse umane, *supply chain*, logistica, relazioni con gli investitori, comunicazioni, *marketing* e così via. Le decisioni assunte e le azioni intraprese dai responsabili delle diverse aree/funzioni e, a scendere, da tutto il personale aziendale coinvolto, saranno il risultato della forza e della credibilità dell'indirizzo strategico trasmesso dai vertici. Va da sé che iniziative e azioni di puro *marketing* e comunicazione (di "*window dressing*"), dettate dalla volontà di rispondere in modo opportunistico alle pressioni esterne, avranno effetti limitati e potranno nel medio termine anche danneggiare la reputazione dell'impresa, minandone la credibilità sia all'interno sia all'esterno.

Un altro aspetto che influisce significativamente sulle scelte di indirizzo strategico è la relazione con i soggetti che, a diverso titolo, interagiscono con l'impresa nei vari ambiti della gestione (gli stakeholder); fattori già citati – quali la globalizzazione, la digitalizzazione delle informazioni, l'accelerazione delle comunicazioni, ecc. – fanno sì che ogni gruppo di interlocutori possa sempre più agevolmente far sentire la propria voce, influenzando non solo sulla performance della società, ma anche sul suo indirizzo strategico e sulle sue politiche di governo. Numerosi casi aziendali hanno inoltre confermato che, in questi casi, nemmeno la strategia dell'immobilità paghi, soprattutto oggi, dove le conseguenze delle decisioni aziendali producono effetti in tempi estremamente contenuti: ignorare le richieste dei propri stakeholder può avere effetti deleteri, e poiché l'implementazione di un processo di coinvolgimento degli interlocutori dell'azienda (*stakeholder engagement*) costituisce una modalità di gestione delle relazioni altamente innovativa nell'attuale contesto imprenditoriale, occorre accompagnare l'impresa anche in questo senso, occorre essere in grado di guidarla attraverso un percorso che copra tutti questi aspetti, identificando gli stakeholder e le loro legittime aspettative e coinvolgendoli progressivamente in un processo di confronto costruttivo e utile ai fini della reciproca comprensione. Anche in quest'ambito il professionista competente può cogliere un'opportunità di grande momento e di notevole soddisfazione professionale: affiancare l'impresa nella definizione della governance e

della strategia, accompagnandola in un processo di cambiamento e d'innovazione che accresca la sua credibilità e riqualificando in modo originale il suo ruolo di soggetto "fiduciario" dell'imprenditore e/o dei vertici aziendali. Per raggiungere tale obiettivo risultano imprescindibili un'adeguata preparazione e un'elevata esperienza sulle tematiche di CSR e sostenibilità nonché sui suoi processi operativi, al fine di intuire e contemplare le sue diverse implicazioni e di fornire spunti credibili ai vertici dell'impresa.

Ad eccezione di casi piuttosto rari in cui ci si confronti con imprenditori e manager che già intendano i concetti di sostenibilità e CSR e che già integrino quei concetti nella strategia della propria impresa, nella maggioranza delle circostanze il professionista si troverà ad operare con realtà aziendali nelle quali non sia abbia idea di come approcciare cambiamenti di questa portata, realtà – soprattutto nel caso di PMI, ma non solo – in cui non si sappia neanche cosa si intenda per CSR, cosa essa comporti e quali effetti possa produrre sull'impresa. In queste situazioni il contributo del professionista sarà quindi prevalentemente d'informazione e di formazione, portando cultura all'interno dell'impresa e favorendo la creazione e l'aumento del capitale intangibile della stessa.

Negli ultimi anni, a livello nazionale ed internazionale, un contributo positivo all'affermazione e alla diffusione della CSR all'interno del modello di governance e gestione dell'impresa è arrivato anche dal legislatore, che sta promuovendo l'adozione di norme atte a favorire tale innovativo processo e rispetto al quale l'affiancamento del professionista può senza dubbio fungere da acceleratore. Nel caso delle grandi imprese, conoscenze e capacità specifiche consentono al professionista di accreditarsi come soggetto capace di accompagnare la definizione strategica e la valorizzazione dell'impresa nell'ottica della CSR e dello sviluppo sostenibile; nel caso delle PMI, invece, occorre predisporre per assisterle fin dai primi passi, contribuendo a edificare una solida base su cui costruire il processo prima nel suo insieme e poi nei suoi dettagli.

La molteplicità di standard e linee guida elaborati dagli operatori in materia di CSR rafforza ulteriormente il ruolo del professionista: guidare gli organi direttivi nella scelta tra i differenti standard e modelli (di *reporting*, di asseverazione, ecc.) e nell'adozione di quelli più adeguati alle proprie specificità, rappresenta uno dei primi servizi da offrire a un'impresa, soprattutto se di piccole dimensioni, che si avvicini per la prima volta al tema della sostenibilità. È compito del professionista guidare le scelte in base alle caratteristiche e alle esigenze dell'impresa, eventualmente modulando e calibrando i termini degli strumenti scelti per meglio adattarli alle singole fattispecie.

3.4.2 Amministrazione, finanza e controllo

Entrando nel merito degli aspetti gestionali, il professionista può contribuire ad una rilettura del modello di business e dell'analisi dei rischi dell'impresa, mettendo in evidenza, in una logica di gestione integrata, anche quelli di natura socio-ambientale correlati ai diversi ambiti della gestione. Su questo fronte può risultare fondamentale introdurre piattaforme gestionali che integrino informazioni non finanziarie, fornendo un supporto anche nelle attività di raccolta e strutturazione delle informazioni di bilancio e delle informative non finanziarie. Tra i rischi che in tale contesto assumono rilevanza crescente va incluso anche quello reputazionale; la reputazione ha infatti un valore economico, anche se estremamente difficile da misurare, e il management aziendale, sempre più sensibile a tale aspetto, è chiamato necessariamente a gestirlo, mettendo in campo professionalità e strumenti innovativi che si colleghino alla gestione delle aspettative degli stakeholder in relazione ai comportamenti dell'impresa.

L'impresa, anche con il supporto del professionista, può acquisire una maggiore consapevolezza su questi nuovi ambiti di rischio e sulle opportune modalità della loro gestione, nella logica del miglioramento continuo fondato su un approccio *risk-based* (illustrato diffusamente al paragrafo 1.1.3.2, Gestione dei rischi, nella prima

parte del documento). Tale processo di analisi contribuisce tra l'altro all'emersione, alla misurazione e alla valorizzazione degli elementi del capitale intangibile dell'impresa (umano, organizzativo e relazionale). Considerando i cambiamenti cui abbiamo assistito e quelli che sono ancora in corso nel sistema economico e sociale, appare evidente quanto l'importanza degli elementi immateriali risulti sempre più marcata e come il vantaggio competitivo dell'impresa risieda sovente proprio nella sua ricchezza intangibile. Come si vedrà di qui a poco, tutto ciò ha significative implicazioni anche nelle modalità di rendicontazione e di comunicazione dell'impresa stessa.

Le dinamiche sopra descritte possono dunque rappresentare vere e proprie opportunità di creazione di valore e di crescita del business; l'attivazione di processi di gestione "responsabili" e sostenibili, cioè orientati al rispetto della persona e dell'ambiente, rende le imprese "preferibili", sia da parte dei consumatori (per quante operino a diretto contatto col mercato) sia da parte delle imprese a valle della filiera (nel caso di fornitori e subfornitori, spesso PMI). La creazione di valore e la crescita del business, peraltro, si generano in modo molto concreto, attraverso la riduzione di passività potenziali, la riduzione di costi e/o l'aumento dei ricavi. Per chiarire il senso di tali affermazioni bastano pochi esempi riferibili a singole categorie di stakeholder:

- se si pensa alle risorse umane, una gestione attenta e responsabile riduce il rischio di infortuni e di contenziosi e diminuisce la mobilità (con una riduzione delle passività potenziali e dei costi) e favorisce l'aumento della motivazione e del senso di appartenenza e attrae i migliori talenti (con conseguenze positive sulla produttività e sull'efficienza del personale);
- una gestione attenta e rispettosa dell'ambiente riduce il rischio di contenzioso per il mancato rispetto delle norme di riferimento (con una riduzione delle passività potenziali), favorisce processi di maggior eco-efficienza (con una riduzione dei costi) e consente la differenziazione di prodotti e l'acquisizione di nuovi clienti/mercati (con un impatto positivo sui ricavi);
- l'approccio responsabile al business riduce, in generale, il rischio di contenzioso con le istituzioni pubbliche (con una riduzione delle passività potenziali e dei costi), favorisce l'accesso a risorse finanziarie e contributi pubblici (con una riduzione del costo delle fonti di finanziamento) e può favorire l'aggiudicazione di bandi ed i processi autorizzativi (con un impatto positivo sui ricavi).

Se quindi appare pacifico, per quanto finora esposto, che la sostenibilità e l'approccio di CSR nella gestione dell'impresa rappresentano attualmente fattori determinanti per l'innovazione e la crescita della stessa, è anche intuitivo cogliere una conclusione di fondo: il cambiamento in essere nella gestione dell'impresa costituisce una grande opportunità per i professionisti, a patto però di saper innovare la propria "*value proposition*", mettendo in evidenza i contenuti e gli impatti di natura sociale e ambientale rinvenibili nella propria attività.

L'attività del professionista, anche nei suoi ambiti tradizionali di supporto nella gestione dell'impresa, oltre ai risultati di natura patrimoniale ed economica, può infatti produrre impatti di natura sociale e/o ambientale. Tuttavia, spesso tali aspetti non sono adeguatamente rappresentati nell'offerta e nei contenuti proposti, circostanza per la quale l'innovazione della "*value proposition*" della consulenza dovrebbe quindi svilupparsi attraverso tre possibili direttrici:

- comprendere e valorizzare gli impatti positivi con riferimento ai temi della sostenibilità: spesso i servizi offerti hanno forti correlazioni con i concetti di sostenibilità e di CSR, i quali, tuttavia, non sono adeguatamente rappresentati; il professionista può aiutare l'imprenditore e/o il management a considerarli in questa nuova ottica: si pensi ad esempio alla consulenza in materia di qualità, ambiente e sicurezza e alla consulenza in materia di amministrazione, governance ed organizzazione (l'adozione del Modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del d.lgs. n. 231/2001, ad esempio, non significa solo ridurre il rischio di commissione dei reati "presupposto" da parte dell'impresa, ma è anche espressione della visione e dei valori dell'impresa stessa ed ha quindi una significativa valenza in termini di CSR);
- ripensare l'offerta in relazione agli aspetti di sostenibilità e di CSR:

-
- se si opera nell’ambito dell’organizzazione e del controllo di gestione, si può ampliare l’offerta considerando il monitoraggio degli indicatori non finanziari; gli strumenti di controllo e monitoraggio della gestione sono tra quelli che meglio si prestano ad essere riletti in chiave di CSR e di sostenibilità e contribuiscono altresì al processo di costruzione delle informazioni e dei dati necessari per la predisposizione dei documenti di rendicontazione socio-ambientale (bilancio sociale/di sostenibilità);
 - nell’ambito delle risorse umane è possibile valorizzare le attività formative in ambito CSR, attivare sistemi di gestione che valorizzino comportamenti etici e responsabili dei dipendenti, a cui correlare anche sistemi incentivanti, e attivare processi di analisi del clima aziendale;
 - l’attività di *risk management*, come già illustrato, può essere arricchita in un’ottica di CSR, includendo anche rischi non strettamente economici e finanziari, individuati in virtù dell’analisi della sfera sociale e ambientale, e prestando particolare attenzione alla dimensione reputazionale: nessun imprenditore che ragioni in un’ottica di gestione di lungo periodo può permettersi di tralasciare elementi che possano arrecare un danno alla reputazione o all’immagine dell’azienda;
 - l’attività di controllo interno e di *auditing*, già di per sé espressione di qualità e responsabilità nella gestione e nella rendicontazione dell’impresa, può essere estesa agli ambiti socio-ambientali e lungo tutta la filiera produttiva;
 - se si opera nel *marketing*, è possibile promuovere iniziative di “*cause related marketing*”.

Poiché un cambiamento così generale e radicato coinvolge tutta l’azienda e influisce sul suo modo di operare, il professionista può proporre l’adozione di nuovi indicatori di efficienza, definiti appositamente per valutare la performance aziendale non più solo nell’ottica tradizionale, ma anche considerando gli impatti socio-ambientali della gestione.

Inoltre, considerando la fondamentale importanza che il tema della qualità assume in relazione alla sostenibilità e alla responsabilità sociale, specialmente in alcuni settori, le attività di controllo interno volte al monitoraggio della qualità svolgono un ruolo di primo piano anche nell’ottica della dimensione socio-ambientale, generando importanti informazioni sia internamente sia esternamente all’azienda e arrivando a coinvolgere l’intera filiera produttiva.

Il tema del controllo della filiera produttiva meriterebbe poi una discussione a parte: le filiere sono spesso frammentate e complesse; l’adeguata comprensione dei loro meccanismi di funzionamento richiede la conoscenza di peculiarità e problematiche sulle quali è d’obbligo porre la giusta attenzione, laddove non si voglia vanificare i propri sforzi volti alla CSR e alla sostenibilità. Potrebbe essere il professionista a fornire i servizi di analisi e mappatura, necessari a sviluppare una visione della filiera chiara e completa, così da identificare gli strumenti ideali per monitorare i vari passaggi e assicurarsi che tutto avvenga nel rispetto dei canoni stabiliti dall’azienda.

Infine, non si tralasci un ultimo sostanziale aspetto: la trasparenza delle informazioni sta assumendo un ruolo sempre più rilevante per i diversi portatori d’interesse e gli imprenditori sono perciò chiamati a rendere conto delle proprie performance e delle proprie scelte in modo chiaro, intellegibile e coerente: come ora si vedrà, i processi di monitoraggio e di controllo delle performance estesi agli ambiti socio-ambientali della gestione risultano molto utili anche in questa prospettiva.

3.4.3 Rendicontazione e comunicazione

Report di sostenibilità

In un recente convegno dedicato al tema della corruzione e delle frodi in ambito aziendale, è stato più volte sottolineato come il tema della *compliance*, inteso nel senso più ampio del termine, includendo cioè anche gli aspetti socio-ambientali e di sostenibilità della gestione, sia ormai indissolubilmente legato al concetto di business aziendale. L'elemento di "cerniera" tra l'ambito normativo e regolamentare e gli aspetti tipicamente operativi della gestione è l'impatto prodotto da tali fattori sulla reputazione aziendale: il mancato rispetto delle norme, così come delle aspettative degli stakeholder, sui temi socio-ambientali genera effetti negativi per l'impresa, che si riflettono rapidamente sulle performance economiche e finanziarie (contenziosi, sanzioni, contrazione dei volumi, ecc.).

Per controllare le proprie performance socio-ambientali e verificarne l'allineamento con le strategie, le decisioni e le azioni intraprese dell'impresa, diventa quindi essenziale ampliare il perimetro dell'analisi e del monitoraggio, includendo anche gli aspetti di CSR e di sostenibilità. L'impresa può quindi attivare appositi processi e strumenti, sia nell'area del controllo di gestione sia nell'ambito del sistema di controllo interno, anche al fine di raccogliere e analizzare i dati e le informazioni di natura socio-ambientale. Uno tra gli strumenti che consentono però di mettere a sistema tutte le informazioni relative alla gestione dell'impresa in una logica *triple bottom line*, coprendo cioè sia agli aspetti economico-finanziari sia quelli sociali e ambientali e fornendo i presupposti per l'analisi integrata degli stessi, è il cosiddetto bilancio sociale, o report di sostenibilità (nel seguito anche BS, o report). Partendo dalla definizione degli aspetti identitari dell'impresa, tale strumento di comunicazione consente, tra l'altro, di monitorare la coerenza tra le strategie, le decisioni e le azioni intraprese e i valori dell'impresa stessa.

Il BS è uno strumento di rendicontazione e comunicazione d'impresa abbastanza recente, le cui prime sperimentazioni risalgono agli anni '80. Inizialmente, non v'erano indicazioni tecniche o previsioni normative per la redazione del BS; oggi, ad alcuni decenni di distanza da quelle prime esperienze, sono disponibili standard e linee guida elaborate da associazioni professionali e di categoria, a livello nazionale e internazionale, rispetto ai quali la direttiva 2014/95/UE (che ha reso obbligatorio per le imprese d'interesse pubblico di grandi dimensioni, previo recepimento nelle legislazioni nazionali, l'informativa aziendale di natura non finanziaria) si potrebbe identificare come un primo punto di arrivo. Molto si è discusso nelle fasi d'istruttoria della direttiva se occorresse sin d'ora estenderne l'applicazione a una schiera più vasta di organizzazioni: al momento è prevalso il principio del "*think small first*", secondo cui si vuole evitare di appesantire con eccessivi obblighi burocratici la vita amministrativa delle piccole e medie imprese, che caratterizzano larga parte delle economie di diversi Paesi europei, *in primis* l'Italia, nelle quali si intende viceversa attivare e consolidare politiche di crescita e di espansione.

Certamente, l'emanazione di specifiche normative sulla rendicontazione *non-financial* favorisce la diffusione di diversi strumenti di CSR (di gestione, di controllo e di comunicazione) e potrà produrre effetti positivi nel medio-lungo periodo; cionondimeno, resta diffusa la convinzione che l'adozione di efficaci politiche di responsabilità sociale e di sostenibilità non possa che seguire prima di tutto all'adesione volontaria a un modello d'impresa "responsabile" e non certo alla logica della *compliance* normativa (in altri termini, alla logica del puro adempimento). L'approccio proposto dai commercialisti per la diffusione dei principi di sostenibilità nelle imprese è infatti di tipo endogeno: si tratta di un diverso approccio culturale alla gestione, che muove dalla consapevolezza che l'impresa crei valore e ricchezza per l'interno contesto in cui opera e come tale vada gestita con responsabilità, secondo criteri di trasparenza e correttezza.

Con riferimento al processo di rendicontazione e di redazione del BS, l'approccio del commercialista, che per sua natura è più orientato verso gli aspetti di *accountability* che non a quelli di comunicazione, parte generalmente dalla prospettiva interna all'impresa e punta all'individuazione delle competenze nei diversi ambiti della rendicontazione, al fine di verificare la disponibilità e la qualità dell'informazione; in tale contesto

il ruolo del professionista è essenziale in quanto deve poter surrogare o integrare eventuali carenze tecniche e sostenere l'impresa nella graduale creazione delle competenze interne.

Il primo passo sul percorso di costruzione del report coincide normalmente con la creazione di un gruppo di lavoro interno, in cui includere tra gli altri i responsabili dei diversi processi aziendali (o aree/funzioni) e dal cui interno poi estrapolare un gruppo ristretto – il “comitato scientifico” – con funzioni di coordinamento tecnico e di responsabilità operativa del progetto; solitamente è a questo gruppo ristretto che si affianca il professionista esperto nell'esecuzione del proprio incarico. Al comitato scientifico compete l'impostazione del generale del progetto, l'articolazione dettagliata delle sue diverse fasi e la definizione degli strumenti operativi e l'identificazione degli standard di riferimento da adottare.

In tale ambito, il supporto fornito dal professionista al gruppo di lavoro può riguardare i diversi seguenti aspetti, che caratterizzano l'approccio responsabile alla rendicontazione sociale:

- definizione dell'indice programmatico o metodologico che individua, per ciascuna sezione del BS, i responsabili, i contenuti informativi e gli elementi qualificanti del processo di rendicontazione sociale;
- definizione del cronoprogramma operativo, che scandisce le fasi temporali di svolgimento delle procedure funzionali alla predisposizione del BS, secondo l'impostazione tipica del *project management*;
- sviluppo delle diverse fasi operative, a partire da incontri/interviste con i responsabili delle diverse aree/funzioni, ai fini della condivisione del processo e della raccolta ed elaborazione delle informazioni;
- predisposizione della bozza del report;
- strutturazione del processo di confronto/ascolto degli stakeholder per l'affinamento dei contenuti del report (su questo fronte uno strumento di particolare rilievo è la matrice di materialità – un esempio della quale è riportato nell'Appendice al paragrafo 1.3 alla fine di questo documento –, che permette di rappresentare graficamente l'incrocio/confronto tra gli *item* rilevanti per l'impresa e quelli rilevanti per i propri stakeholder).

Il ruolo del commercialista si dispiega quindi lungo tutto l'arco del processo, interagendo sia con il comitato scientifico sia con i responsabili di processo. In particolare, è compito del commercialista assistere i responsabili del progetto nella corretta pianificazione del lavoro e nell'individuazione dei riferimenti metodologici, supportare il gruppo di lavoro interno nell'implementazione dello schema metodologico e nella definizione delle scadenze operative, interagire con i responsabili delle diverse aree/funzioni, così come individuate nello schema metodologico o indice programmatico; tale funzione di connessione promuove un confronto continuo tra i soggetti coinvolti nel processo di redazione e accresce l'efficacia del contributo tecnico-professionale apportato dal professionista al *sustainability reporting*.

Quanto sopra esposto riguarda *in primis* le GI: queste ultime, rispetto alle PMI, possono contare sulla propria struttura organizzativa e, in virtù di una maggiore disponibilità di informazioni e di una maggiore attitudine alla gestione di progetti di elevata complessità, possono strutturare un processo di rendicontazione più articolato. Nelle PMI (come si è già avuto modo di osservare) l'articolazione del progetto dipende significativamente dalla cultura dell'imprenditore: vi sono infatti PMI molto evolute sul piano organizzativo e gestionale, con una grande attenzione all'innovazione e molto sensibili agli stimoli esterni, per le quali il processo di rendicontazione sociale segue dinamiche pressoché comparabili a quelle rilevabili nelle GI; nella maggior parte delle PMI tuttavia, la ridotta dimensione organizzativa e le ordinarie carenze strutturali, anche in presenza di un imprenditore “sensibile” e accorto, rendono il processo di rendicontazione socio-ambientale più critico e richiedono un forte contributo da parte del professionista, anche in termini di elasticità.

Il ruolo del commercialista nel processo di rendicontazione sociale può dunque avere varie sfumature e, affiancando e supportando l'impresa sin dalla fase delle decisioni strategiche, può risultare di stimolo – soprattutto nel caso delle PMI – per una riflessione sull'opportunità di implementare all'uopo il sistema organizzativo aziendale, facendo leva sui quei benefici che travalicano le più immediate finalità della rendicontazione. E in effetti, proprio le esperienze sul campo mettono in evidenza i possibili contributi del

commercialista in tutte le diverse fasi del processo, mostrando così anche nuovi spazi di valorizzazione della professione.

Tra l'altro, nel caso di imprese evolute sui temi della CSR e dello sviluppo sostenibile, un ulteriore aspetto caratterizzante il contributo del commercialista (di cui si illustrano gli elementi cruciali nei prossimi sottoparagrafi) è quello di accompagnare l'impresa nel processo metodologico finalizzato alla validazione professionale.

Un altro ambito d'intervento professionale con riferimento alla reportistica in materia di responsabilità socio-ambientale è quello dello sviluppo dell'*integrated reporting* (e di redazione del bilancio integrato); si tratta di una tematica recente, sulla quale enti regolatori, investitori, imprese, organismi pubblici, professioni contabili e organizzazioni non governative si stanno confrontando assiduamente nella prospettiva di elaborare/sviluppare un processo e un *framework* di rendicontazione capaci di mostrare le relazioni esistenti tra governance, strategie, processi (input, attività, output e outcome) e strumenti di *reporting*, allo scopo di evidenziare le modalità in cui l'impresa crei valore nel breve, medio e lungo periodo. Anche l'*integrated reporting* rappresenta senz'altro un ambito di attività potenziale altamente innovativo e di elevato contenuto tecnico/scientifico, in cui, ancora una volta, il professionista deve muoversi nella veste di interlocutore dell'organizzazione ai massimi livelli gerarchici.

Asseverazione del report di sostenibilità

L'asseverazione del report di sostenibilità consiste in una "validazione" professionale del processo di rendicontazione e rappresenta un altro ambito d'intervento a supporto dell'impresa, di notevole valore tecnico-professionale; per svolgere tale attività è richiesta un'adeguata esperienza in materia di *audit*, che può essere esplicitata con modalità diverse a seconda della dimensione del perimetro organizzativo cui il report di sostenibilità si riferisce.

Nel caso delle GI, data la loro complessità operativa, l'attività di asseverazione richiede un *team* di professionisti, sia per la numerosità e la significatività delle informazioni da verificare sia per le specifiche competenze professionali necessarie (si pensi ad esempio alla verifica delle informazioni di tipo ambientale). In questo caso il commercialista, oltre ad essere direttamente impegnato nelle materie di sua competenza, deve altresì coordinare il gruppo di specialisti, che devono essere coinvolti nel rispetto di quanto previsto dai principi di revisione in tale ambito.

Nel caso delle PMI, proprio in ragione della loro dimensione ridotta, ad eccezione della verifica di specifici contenuti che possano richiedere un supporto specialistico, l'attività di asseverazione può essere svolta anche da un singolo professionista.

L'attività di asseverazione (come quella di *reporting*) dovrebbe quindi fare emergere le capacità e le competenze del commercialista nello sviluppo di un confronto dialettico con gli organi direttivi dell'azienda e nella supervisione scientifica e metodologica sulle varie fasi del processo, in piena sintonia con i requisiti dell'Ordinamento professionale dei dottori commercialisti e degli esperti contabili che, nell'oggetto della professione, attribuisce al professionista, tra l'altro, competenza tecnica per "*la redazione e la asseverazione delle informative ambientali, sociali e di sostenibilità delle imprese e degli enti pubblici e privati*" (art. 1, co. 3, lett. o), del d.lgs. n. 139/2005).

In tale contesto, il ruolo del commercialista, quale professionista dotato di particolari competenze nell'analisi di gestione dei processi aziendali, si esplica quindi nelle seguenti attività:

- diffusione dei principi di responsabilità sociale nelle organizzazioni;
- assistenza alla direzione aziendale nel processo decisionale strategico d'implementazione di strumenti di responsabilità sociale;
- supporto nella definizione di adeguati strumenti e protocolli nell'ambito dei processi;

-
- affiancamento al gruppo di lavoro ai fini della condivisione delle esperienze acquisite e della sperimentazione sul campo, anche in un'ottica di auto-formazione, dei principi di rendicontazione sociale;
 - elaborazione di uno schema metodologico contenente la struttura ragionata del report sociale/di sostenibilità, con la definizione dei contenuti da sviluppare e l'assegnazione delle responsabilità nell'ambito del gruppo di lavoro;
 - verifica *in progress* della coerenza delle attività di processo ai principi dichiarati nella nota metodologica, ai fini del riscontro dell'indispensabile rigore scientifico nell'approccio tipico ai processi di gestione e rendicontazione della responsabilità sociale.

Il commercialista svolge infine una funzione di garanzia e di accreditamento rispetto alle esigenze, tipiche dei processi di CSR, di trasparenza e di correttezza metodologica dell'approccio; tale approccio, che ben si adatta al profilo professionale del commercialista, può essere perciò definito come ruolo di validazione professionale del bilancio di sostenibilità⁸⁸. La codificazione di tale ruolo è stato oggetto di attività e comportamenti sperimentati sul campo e finalizzati alla validazione professionale quale elemento innovativo di miglioramento del processo di realizzazione della rendicontazione sociale e di implementazione di comportamenti tesi alla CSR, attuati tramite il costante confronto tra l'adozione di adeguati principi metodologici e la verifica di efficienza ed efficacia dei processi⁸⁹.

La validazione professionale comporta la formulazione di un giudizio di conformità procedurale che attesta la rispondenza del processo agli assunti dichiarati nella "Nota metodologica", nonché ai requisiti di correttezza metodologica che rappresentano gli elementi specifici e qualificanti di ciascuna fase del processo (pianificazione, gestione, implementazione e controllo)⁹⁰.

La validazione professionale di processo può quindi essere vista come una modalità di coinvolgimento dei commercialisti di assoluta rilevanza, in quanto consente di attenuare l'autoreferenzialità del procedimento che conduce alla redazione del report di sostenibilità.

⁸⁸ Si veda in proposito "Validazione professionale di processo" in AA.VV., "Manuale del Non Profit", Eutekne, Collana Piero Piccati, 2014.

⁸⁹ Si veda in proposito Barberis D. e Chiappero G., "I nuovi modelli di gestione e comunicazione", in Rivista PRESS, 71, novembre 2014, pp. 18-24.

⁹⁰ Nel Metodo Piemonte per il Bilancio Sociale il giudizio di conformità procedurale si fonda su apposite "schede di valutazione del processo di rendicontazione sociale", sulla cui base il commercialista formula le proprie valutazioni in merito alla rispondenza del processo a ciascun elemento di analisi; tali valutazioni si traducono quindi in *range* numerici a loro volta collegati, in forma di giudizio sintetico, a espressioni di maggiore o minore qualità di processo rispetto allo scenario ottimale.

VALIDAZIONE PROFESSIONALE DI PROCESSO

La validazione professionale di processo è una funzione che accredita, appunto, il processo di cui costituisce parte integrante, dimostrandone, per ogni sua fase, la coerenza o meno ai principi di riferimento e facendone risaltare gli aspetti non ancora perfettamente allineati ai requisiti metodologici al fine di identificarli nella forma di potenziali aree di miglioramento.

Questo ruolo di controllo intrinseco al processo richiede, in posizione di osservatore, l'apprezzamento da parte del gruppo di validazione degli orientamenti strategici del processo di predisposizione del report sociale/di sostenibilità, verificando, in particolare, la capacità dell'organizzazione di declinare con coerenza, sul piano del *project management*, i principi metodologici adottati.

È di tutta evidenza che siffatto ruolo di verifica procedurale spetti ad un soggetto dotato, da un lato, di un approccio professionale tipico dell'attività di revisione – ancorché adattato a un differente contesto – e, dall'altro, di una conoscenza approfondita delle metodologie e dei principi di rendicontazione sociale. La forma di controllo meglio integrata nella filosofia operativa del report di sostenibilità e maggiormente idonea ad accrescerne l'attendibilità è dunque riconducibile a questo ruolo di accompagnamento e di supervisione scientifica svolto dai professionisti attraverso la validazione di processo.

In quest'ottica è stato elaborato dall'ODCEC di Torino uno specifico approccio derivante dal costante confronto scientifico con il Dipartimento di management dell'Università di Torino; tale impostazione ha seguito un percorso iterativo di enunciazione dei principi e di raccolta delle evidenze empiriche attraverso esperienze sul campo che hanno coinvolto diversi enti sperimentatori pubblici e privati. Ogni esperienza operativa è stata contraddistinta da proprie peculiarità, le quali hanno contribuito ad implementare e ad affinare il metodo, la cui "sintesi" scientifica è stata pubblicata nello specifico documento elaborato in collaborazione con la Regione Piemonte⁹¹.

Dal punto di vista operativo l'applicazione di tale metodo ha comportato:

- il coordinamento con i principi guida delle migliori prassi nazionali e internazionali in materia di bilancio sociale che, nell'ambito del Metodo Piemonte, vengono contestualizzati nella dimensione dell'analisi di processo e declinati rispetto alle specifiche realtà aziendali;
- l'esplicitazione del ruolo del commercialista quale attore nel processo di ricerca scientifica finalizzata all'innovazione del pensiero organizzativo nell'ambito di progetti istituzionali in *partnership* con il Dipartimento di Management dell'Università di Torino;
- la "codificazione" di attività e di comportamenti sperimentati sul campo finalizzati alla validazione professionale quale elemento innovativo di miglioramento del processo di realizzazione della rendicontazione sociale, processo attuato tramite il costante confronto tra i principi metodologici e la verifica di processo.

La validazione professionale è dunque uno strumento a disposizione della professione per implementare l'innovazione nell'ambito dell'organizzazione aziendale e per continuare a ricercare nuovi strumenti gestionali utili alla sostenibilità del sistema economico pubblico e privato.

⁹¹ ODCEC di Torino e Regione Piemonte, "Manuale Metodo Piemonte per il Bilancio Sociale", versione 2011, disponibile nell'area dedicata al bilancio sociale del sito istituzionale della Regione Piemonte al link: http://www.regione.piemonte.it/bilanciosociale/dwd/manuale_metodo_piemonte.pdf.

L'asseverazione del report di sostenibilità non è in conflitto ma, al contrario, è propedeutica alla revisione vera e propria di tale tipologia di report ed è un'attività che deve necessariamente seguire le tecniche di *assurance* proprie della revisione aziendale che vengono di seguito descritte.

Attestazione ("revisione") del bilancio di sostenibilità

Le principali linee guida per il *reporting* di sostenibilità, a partire dalle SR Guidelines del GRI, prevedono la funzione di asseverazione ("attestazione") a supporto della veridicità dei contenuti del report. Tale funzione, che consiste nel verificare non solo l'attendibilità del processo, ma anche dei dati e delle informazioni contenuti nel report, è normalmente attribuita a un revisore legale, inteso come singolo professionista piuttosto che come società di revisione (spesso la società che già effettua la revisione contabile).

In particolare, una recente ricerca della Fondazione nazionale dei commercialisti (FNC) ha messo in evidenza i risultati di un approfondito ciclo di studi, espressi in termini di: a) diffusione delle tecniche di asseverazione; b) standard di asseverazione adottati a livello nazionale e internazionale; c) provider delle attività di asseverazione⁹². Nella sezione dedicata ai risultati dell'indagine di campo relativa a tale attività/processo, il documento sottolinea che, indipendentemente dal modo in cui sia definita (attestazione, verifica, controllo, asseverazione esterna, *audit*, certificazione, parere terzo), l'asseverazione, laddove svolta da terze parti indipendenti, costituisce "uno strumento essenziale nello sviluppo pratico del sistema e nella propagazione dei benefici insiti nel *sustainability reporting*"⁹³.

A livello internazionale, soprattutto nelle GI, le prassi di asseverazione esterna sono già piuttosto diffuse, anche perché le grandi *corporation* e multinazionali pubblicano spesso documenti di rendicontazione nella forma di *annual report*, forma che di per sé include contemporaneamente elementi di *disclosure* finanziaria e non finanziaria e che in sé incorpora i principi della rendicontazione allargata, vale a dire ispirata all'approccio *triple bottom line*⁹⁴; tale approccio, lo si è rimarcato, ha fino ad oggi rappresentato il pilastro della sostenibilità aziendale (fino ad oggi però, considerati gli interessanti e dinamici sviluppi di nuovi tipi d'approccio alla rendicontazione, tra i quali, ad esempio, l'*integrated reporting*).

A livello nazionale, non stupisce che l'asseverazione sia prevalentemente diffusa tra le società quotate e sia generalmente effettuata secondo i principi e nella forma di *limited assurance*.

Gli standard di asseverazione più diffusi a livello sia internazionale sia nazionale sono l'International Accounting Standard on Assurance Engagement (ISAE) 3000⁹⁵ e l'AccountAbility (AA) 1000 Assurance Standard (AS)⁹⁶, con assoluta predominanza del primo nel nostro Paese (e in verità anche nella maggior parte degli altri Paesi). Per questa particolare attività professionale sono richieste specifiche competenze ed esperienza nel campo della revisione contabile, con la peculiarità tale attività ha come oggetto prevalentemente informazioni di tipo non

⁹² Fondazione nazionale dei commercialisti (FNC), "Rendicontazione non finanziaria e asseverazione dei report di *corporate responsibility* nelle società quotate", febbraio 2015.

⁹³ FNC (2015), op.cit., p. 32.

⁹⁴ Tale locuzione è stata coniata nella seconda metà degli anni '90 da John Elkington – esperto di fama internazionale di CSR – per segnalare alle aziende la necessità di fornire un rendiconto sulle tre principali dimensioni della propria performance – economica, sociale e ambientale – attraverso un unico documento destinato ad investitori, clienti e stakeholder in genere.

⁹⁵ L'International Accounting Standard on Assurance Engagement (ISAE) 3000 è stato emanato dall'International Auditing and Assurance Standard Board (IAASB) dell'International Federation of Accountant (IFAC).

⁹⁶ L'AccountAbility Assurance Standard (AS) è stato emanato dall'Institute of Social and Ethical Accountability (ISEA) – cui però ci si riferisce semplicemente come AccountAbility – nell'ambito dei documenti di ricerca denominati AccountAbility 1000 Series (AA1000S).

finanziario; in tal senso, a livello internazionale, gli organismi professionali hanno elaborato specifici standard di *non-financial audit*.

L'attività di *audit* è tipicamente svolta dalle società di revisione, la cui dimensione organizzativa e multidisciplinarietà professionale rendono più adatte a tale scopo, soprattutto con riferimento alle GI. Per svolgere tale attività, infatti, non è sufficiente possedere un'adeguata preparazione in materia di *audit* (si pensi ad esempio al singolo professionista che abbia maturato un'elevata esperienza in società di revisione), ma occorre altresì saper operare in *team*, dotandosi di un'adeguata struttura organizzativa e uscendo da una certa visione individualistica che talvolta caratterizza l'attività professionale del commercialista.

In sintesi, il tema dell'asseverazione esterna dei report di sostenibilità rappresenta un orizzonte di crescita per nostra professione, come risposta al crescente bisogno dei mercati di disporre di informazioni *environmental, social, governance* (ESG) sempre più credibili e attendibili. Tale aspettativa non riguarda solo le GI, ma coinvolge sempre più anche le PMI inserite nelle filiere produttive di importanti multinazionali, che devono quindi dar conto anche della qualità socio ambientale della propria organizzazione.

C'è dunque spazio per chi voglia acquisire professionalità nell'asseverazione delle informazioni attinenti a tali aspetti gestionali e voglia rivolgersi a quelle imprese che gradualmente stanno maturando sensibilità e responsabilità sociale crescenti nei confronti di molteplici loro interlocutori.

Comunicazione

Nel valorizzare gli elementi innovativi di gestione aziendale contenuti negli strumenti manageriali che caratterizzano l'approccio sostenibile e responsabile al business, il professionista può fornire un decisivo supporto anche nell'integrazione di tali strumenti nella strategia di comunicazione aziendale. È stato giustamente sottolineato che il processo di valorizzazione della gestione "responsabile" dell'impresa si completa e si amplifica attraverso un'adeguata strategia di comunicazione; non basta infatti far bene, occorre anche comunicare in modo adeguato ciò che si fa.

In particolare, il commercialista può supportare l'impresa nella progettazione di politiche di comunicazione organizzativa fondate su un processo di ascolto e di coinvolgimento degli stakeholder che generi aspettative ed impegni e favorisca la disponibilità di informazioni sempre più complete e trasparenti, nel presupposto che tale informativa sia alimentata da una sistema di *accountability* valido ed efficace.

Il professionista può inoltre trasferire alle imprese il proprio contributo di esperienze – strumenti e azioni che, singolarmente, potrebbero risultare di portata limitata – che si sono rivelati efficaci in realtà simili nel valorizzare le politiche di sostenibilità dell'impresa e che nel loro insieme possono cambiare l'impronta della comunicazione aziendale, orientandola decisamente alla sostenibilità.

In questa prospettiva, tra le principali iniziative possiamo indicare, ad esempio:

- la creazione di un'area specifica del sito internet aziendale dedicata alla sostenibilità, in cui proporre un modello di *living* report in cui accogliere aggiornamenti quasi quotidiani sui risultati delle politiche di CSR attuate dall'impresa;
- la messa in relazione fra loro di eventi in corso d'anno che abbiano coinvolto insieme l'impresa e i propri stakeholder, eventi utili a diffondere un messaggio di adesione ai principi della sostenibilità da parte dell'impresa, considerata la circostanza che sovente tali eventi sono oggetto di comunicazioni specifiche e non coordinate fra loro;
- il richiamo al report di sostenibilità in tutte le forme della comunicazione aziendale, a partire dalle email, in modo da accrescere l'impronta di impresa socialmente responsabile e sostenibile nei confronti del maggior numero possibile di interlocutori;
- l'attivazione di strumenti *web-based* che consentano la consultazione interattiva del report di sostenibilità;

-
- l'introduzione di un supporto nella definizione dei contenuti tecnici ed informativi del report.

Attraverso la narrazione e la comunicazione (rispetto alle quali il report di sostenibilità rappresenta uno tra i vari strumenti di cui è possibile disporre) l'impresa rende esplicita la propria identità soggettiva e il proprio valore socio-ambientale. Vi sono molti casi di aziende (lungimiranti e pioneristiche) che hanno già compreso il senso e l'utilità di ricorrere a metodi diversi dalla tradizionale rendicontazione economica e patrimoniale per raccontare il proprio business e raccontarsi al proprio "pubblico". Anche nei rapporti con gli stessi investitori (banche e istituzioni) è ormai decisamente utile (se non necessario) avvalersi di strumenti di comunicazione di diversa natura, al fine di illustrare in modo completo il contributo dell'approccio di sostenibilità e responsabilità socio-ambientale al processo di creazione di valore dell'impresa.

In tale contesto il professionista può fornire altresì un contributo determinante integrando il tema della comunicazione innovativa nella pianificazione strategica dell'impresa. Nel complesso scenario attuale, essere in grado non solo di mostrare un ritratto positivo sotto il profilo economico e finanziario, ma anche di trasmettere una visione globale dello "stato di salute" dell'impresa, delle sue relazioni con gli stakeholder e del suo approccio ai temi rilevanti e sensibili per questi ultimi, costituisce un sicuro vantaggio competitivo.

Appendice al paragrafo 1.1

AVVERTENZA

Gli esempi riportati intendono rappresentare un possibile riferimento applicativo, ma non costituire necessariamente best practice individuate sulla base di una selezione qualitativa di comportamenti o di pratiche aziendali inerenti ai temi della sostenibilità, né con riguardo al merito delle informazioni fornite né con riguardo alle imprese che tali informazioni hanno pubblicato.

A Pratiche aziendali nella definizione del modello di business

Si presentano di seguito alcuni esempi di rappresentazione grafica e descrittiva di modelli di business, tratti dalla prassi nazionale e internazionale.

Azienda: Gruppo Ferrero

Settore: alimentare

Numero di dipendenti: 27.485 (al 31.08.2014)

Ricavi: 8.412 €/mln (2013/2014)

Fonti: Condividere valori per creare valore. Responsabilità Sociale d'Impresa. Rapporto 2014.

Il Gruppo Ferrero pubblica rapporti sul tema della sostenibilità da 55 anni. Nel Rapporto 2014 si legge: "Nella visione di Michele Ferrero, infatti, il primo bilancio del Gruppo non è mai stato quello annualmente depositato presso il registro del commercio, ma quello di responsabilità sociale d'impresa. Egli sapeva bene che se non si condividono valori, non si può creare valore stabile, duraturo, valore al servizio della comunità: la fabbrica per l'uomo, non l'uomo per la fabbrica. Una concezione del lavoro che mette al centro gli aspetti sociali prima e il profitto dopo." ("Lettera del CEO", p. 9).

Di seguito vengono riportati alcuni estratti dal Rapporto 2014, predisposto in conformità alle SR Guidelines G3.1 del GRI, unitamente al Sector Supplement "Food Processing", in cui si ritrovano alcuni degli elementi precedentemente citati riguardo alla descrizione del BM; in particolare:

- il paragrafo "La Responsabilità Sociale Ferrero" accoglie la descrizione degli elementi relativi agli aspetti strategici e alle finalità a cui si ispirano le azioni, anche in termini di impatti;
- nel paragrafo "Gli obiettivi del Gruppo Ferrero entro il 2020" è rappresentata la tipologia di risultati e di impatti auspicati, nel breve e nel medio lungo termine;
- nel paragrafo "Gli stakeholder del Gruppo Ferrero" sono individuati gli interlocutori di riferimento dell'organizzazione;

- nel paragrafo “Ferrero nel mondo” viene illustrata la localizzazione delle attività realizzate e la loro tipologia;
- nel paragrafo “La struttura organizzativa e di governance del Gruppo” sono descritti i processi aziendali del Gruppo Ferrero.

La responsabilità sociale Ferrero

La responsabilità sociale Ferrero ha un cuore antico. Il primo convegno organizzato da Ferrero sui temi sociali, dal titolo “L’adattamento dell’uomo al lavoro nell’industria”, ebbe luogo nel maggio 1961, quando la locuzione responsabilità sociale d’impresa non era ancora stata coniata.

IL TERMINE RESPONSABILITÀ SOCIALE D’IMPRESA PER IL GRUPPO FERRERO HA DA SEMPRE RAPPRESENTATO L’ATTENZIONE PER LE PERSONE E PER IL TERRITORIO, OVVERO I DIPENDENTI E GLI EX DIPENDENTI, CHE NEGLI ANNI HANNO CONTRIBUTITO ATTIVAMENTE ALLA CRESCITA DEL GRUPPO, IL CONSUMATORE, PRINCIPALE INTERLOCUTORE CHE HA GUIDATO LE SCELTE AZIENDALI, LE FAMIGLIE E LE COMUNITÀ LOCALI IN CUI OPERA.

Questi principi di responsabilità sociale hanno guidato i primi passi di Ferrero più di sessantacinque anni fa ad Alba e rimangono immutati oggi. Infatti, per il Gruppo Ferrero, il primo bilancio non è mai stato quello annualmente depositato presso il registro del commercio, bensì quello di responsabilità sociale, che **ha per obiettivo il rispetto delle persone** che lavorano e hanno lavorato per il Gruppo, l’approvvigionamento sostenibile delle materie prime, la protezione dell’ambiente.

Questa visione ha portato alla definizione dei 4 pilastri della responsabilità sociale Ferrero, descritti nei precedenti rapporti e rappresentati da: i Nostri Prodotti, la Fondazione Ferrero, le Imprese Sociali Ferrero e Kinder+Sport.

La crescita globale del Gruppo ha portato a un’**evoluzione di tale approccio**: l’attenzione per le persone e per il territorio si estende oggi lungo tutta la catena del valore, dai dipendenti degli stabilimenti Ferrero

nel mondo fino alle famiglie dei coltivatori delle materie prime, dal legame e l’attenzione per il territorio di Alba alla protezione dell’ambiente a livello globale.

Le attività del Gruppo sono costantemente guidate da solidi e immutati valori e dall’impegno di creare valore per le comunità in cui esso è presente, attraverso un forte radicamento con il territorio e riconoscendosi nel motto della Fondazione Ferrero “**Lavorare, Creare, Donare**”. Inoltre Ferrero è impegnata nel pieno rispetto del Pianeta, perseguendo sia una politica di riduzione delle emissioni di CO₂ e dei consumi idrici sia una politica di sostenibilità nell’approvvigionamento delle principali materie prime.

Le azioni e gli impegni intrapresi hanno pertanto condotto a un’evoluzione della strategia della responsabilità sociale del Gruppo Ferrero, sempre più faro del proprio agire in ogni ambito.

Tale strategia si fonda oggi sulle seguenti due aree tematiche:



LE PERSONE

Per Ferrero l'attenzione al consumatore non è solo un valore ma una pratica quotidiana che ha il suo fondamento in un senso di responsabilità che va ben oltre gli obiettivi commerciali. Tale responsabilità si concretizza attraverso la strategia Ferrero per la nutrizione, la continua innovazione, la qualità e la freschezza dei prodotti, la sicurezza alimentare e




















la comunicazione responsabile. Inoltre, Ferrero pone una costante attenzione alla vita dei propri dipendenti ed ex dipendenti e alle persone che vivono nelle comunità in cui opera. Tale impegno è dimostrato anche attraverso le attività della Fondazione e delle Imprese Sociali Ferrero e del programma educativo Kinder+Sport.

IL PIANETA

Monitorare e migliorare l'impatto delle proprie attività lungo tutta la catena di fornitura è una priorità per il Gruppo Ferrero, perseguita attraverso l'approvvigionamento sostenibile delle principali materie prime. Inoltre, il Gruppo si impegna a produrre nel rispetto dell'ambiente, avvalendosi delle migliori tecnologie disponibili, utilizzando l'energia, i

materiali e le risorse naturali in modo efficiente e consumando le risorse idriche in modo responsabile e ragionevole. Consapevole di tale responsabilità, Ferrero persegue il forte impegno volto a minimizzare l'impatto ambientale dalle materie prime agli stabilimenti produttivi, fino alla logistica, lungo tutta la catena del valore.

Fonte: Rapporto 2014, pp. 10-11.

AMBITO	DESCRIZIONE	AVANZAMENTO
	Certificazione di sicurezza alimentare FSSC/ISO 22000 per tutti i siti produttivi del Gruppo	Entro il 2016 
	Potenziamento delle attività della Fondazione Ferrero e delle Imprese Sociali Ferrero	Raggiunto e rinnovato 
	Promozione di iniziative interne a supporto di una "cultura delle diversità"	Rinnovato fino al 2018 
	Continuo sostegno ed espansione del programma per lo sport "Kinder+Sport" , estendendo la presenza a 30 Paesi nel Mondo e riuscendo a muovere 5 milioni di bambini	Entro agosto 2018 
	100% cacao certificato come sostenibile	Entro il 2020 
	100% olio di palma sostenibile certificato RSPO come segregato	Raggiunto a dicembre 2014 
	100% zucchero di canna raffinato da fonti di approvvigionamento sostenibili	Entro il 2020 
	Implementazione del piano sulla tracciabilità per il 100% delle nocciole	Entro il 2020 
	100% uova da galline a terra nel rispetto del benessere animale	Raggiunto a settembre 2014 
	Energia elettrica autoprodotta pari al 75% dell'energia consumata da tutti gli stabilimenti europei , di cui il 25% da fonte rinnovabile	Raggiunto parzialmente 

AMBITO	DESCRIZIONE	AVANZAMENTO
	Certificazione ISO 50001 di Gruppo per i 17 attuali siti produttivi - escluse le Imprese Sociali Ferrero - compresi i siti di generazione energetica. Nuovo obiettivo funzionale all'implementazione del piano di azione energetico globale al 2020	Entro il 2020 
	Implementazione di un piano di azioni energetiche a livello mondiale , compatibile con i vincoli locali degli stabilimenti esistenti e futuri, volto alla riduzione delle emissioni	Entro il 2020 
	Riduzione del 40% delle emissioni di CO₂ derivanti dalle attività produttive (rispetto al 2007)	Entro il 2020 
	Riduzione del 30% delle emissioni di gas effetto serra (tonnellate di CO ₂ eq) nelle attività di trasporto e stoccaggio (rispetto al 2009)	Entro il 2020 
	Utilizzo negli imballaggi di materiali derivanti da risorse rinnovabili (+10% rispetto al 2009)	Entro il 2020 
	100% cartone⁴ vergine da filiera sostenibile certificata	Raggiunto a dicembre 2014 
	100% carta⁵ vergine da filiera sostenibile certificata	Prolungato al 2017 

 LE PERSONE

 IL PIANETA

 IN LINEA

 NON IN LINEA

Fonte: Rapporto 2014, pp. 12-13.

Gli stakeholder del Gruppo Ferrero

Ai fini della determinazione e gestione della politica di Gruppo in materia di responsabilità sociale (CSR), il Gruppo Ferrero si avvale di un **ufficio con specifiche responsabilità in ambito CSR** (e-mail: csr@ferrero.com) che fa capo al **Vicepresidente di Gruppo**.

Il Gruppo ha continuato un percorso di riflessione sui temi più rilevanti di responsabilità sociale, selezionati sulla base dei propri principi e valori, coinvolgendo le parti interessate e condividendo obiettivi e strategie.

Per la redazione del presente rapporto CSR, sono confermate la mappatura degli interlocutori interni ed esterni (*stakeholder mapping*) e l'analisi di materialità delle tematiche rilevanti, condotte nel corso del 2014 coinvolgendo le numerose realtà nazionali del Gruppo.

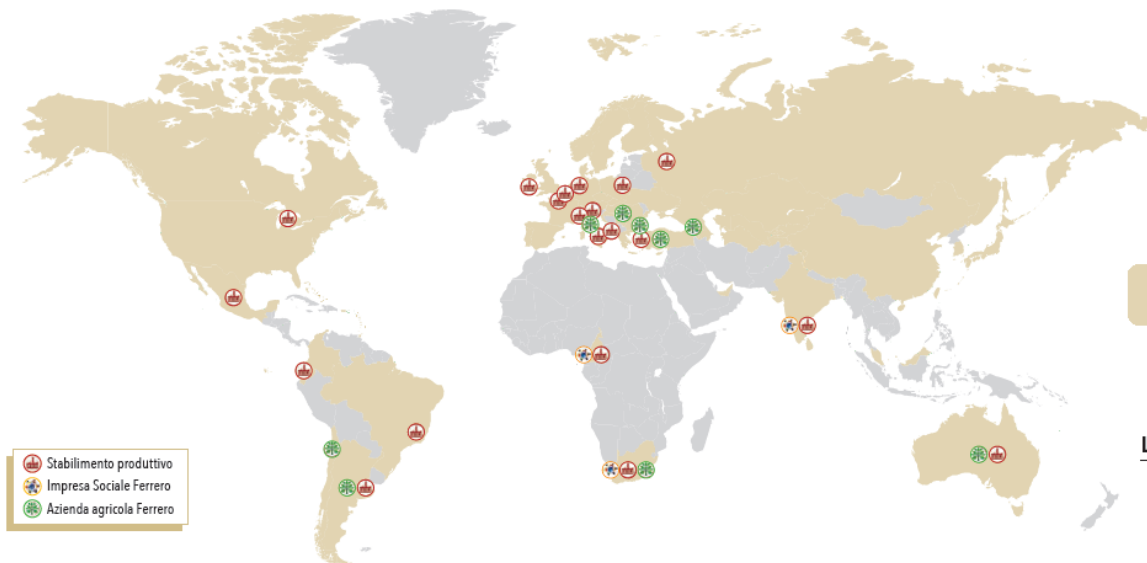
Come già messo in evidenza nelle analisi condotte in tutti i precedenti rapporti CSR, è confermata la **centralità del consumatore**, che rimane quindi il primo *stakeholder* di riferimento per Ferrero.

STAKEHOLDER MAPPING



Fonte: Rapporto 2014, p. 14.

Ferrero nel Mondo



- Stabilimento produttivo
- Impresa Sociale Ferrero
- Azienda agricola Ferrero

IL GRUPPO FERRERO È PRESENTE IN 53 PAESI

ARGENTINA	CINA	GEORGIA	LUSSEMBURGO	REGNO UNITO	STATI UNITI
AUSTRALIA	COLOMBIA	GERMANIA	MALESIA	REPUBBLICA CECA	SUDAFRICA
AUSTRIA	COREA DEL SUD	GIAPPONE	MESSICO	ROMANIA	SVEZIA
BELGIO	CROAZIA	GRECIA	MONACO	RUSSIA	SVIZZERA
BRASILE	DANIMARCA	HONG KONG	NORVEGIA	SERBIA	TAIWAN
BULGARIA	ECUADOR	INDIA	PAESI BASSI	SINGAPORE	TURCHIA
CAMERUN	EMIRATI ARABI	IRLANDA	POLONIA	SLOVACCHIA	UCRAINA
CANADA	FINLANDIA	ITALIA	PORTO RICO	SPAGNA	UNGHERIA
CILE	FRANCIA	KAZAKISTAN	PORTOGALLO	SRI LANKA	

I prodotti Ferrero sono presenti, commercializzati direttamente o mediante distributori autorizzati, in oltre 160 dei Paesi che compongono l'intera comunità internazionale.

I NOSTRI 20 STABILIMENTI PRODUTTIVI

	ITALIA	Alba	1946
	GERMANIA	Stadtallendorf	1956
	FRANCIA	Villers-Écalles	1960
	ITALIA	Pozzuolo Martesana	1965
	AUSTRALIA	Lithgow	1974
	IRLANDA	Cork	1975
	ECUADOR	Quito	1975
	ITALIA	Balvano	1985
	ITALIA	S. Angelo dei Lombardi	1985
	BELGIO	Arlon	1989
	POLONIA	Belsk Duży	1992
	ARGENTINA	La Pastora	1992
	BRASILE	Poços de Caldas	1994
	CANADA	Brantford	2006
	CAMERUN	Yaoundé*	2006
	INDIA	Baramati*	2007
	SUDAFRICA	Walkerville*	2007
	RUSSIA	Vladimir	2009
	MESSICO	S. José Iturbide	2013
	TURCHIA	Manisa	2013

*Impresa Sociale Ferrero

LE NOSTRE 9 AZIENDE AGRICOLE

PER LA COLTIVAZIONE DIRETTA		PER LA LAVORAZIONE		
	CILE	1991	BULGARIA	1996
	ARGENTINA	1994	ITALIA	2013
	GEORGIA	2007	TURCHIA	2013
	SUDAFRICA	2009		
	AUSTRALIA	2011		
	SERBIA	2013		

UNA PRESENZA CAPILLARE E IN CONTINUA ESPANSIONE, CHE TESTIMONIA IL SUCCESSO E LA QUALITÀ DEI PRODOTTI, LE CAPACITÀ ADATTIVE E LA PRONTEZZA DI RISPOSTA ALLE RICHIESTE DEI DIFFERENTI MERCATI, MA ANCHE LA VICINANZA DEL GRUPPO E DEI SUOI PRODOTTI ALLE ESIGENZE QUOTIDIANE DEI CONSUMATORI DI TUTTO IL PIANETA.

MATERIE PRIME

6. Il totale materie prime agricole include i quantitativi d'acqua previsti nelle ricette dei prodotti Ferrero.

Il totale delle materie prime agricole⁶ e delle materie prime imballaggi utilizzate dal Gruppo nell'anno 2013/2014 corrisponde a 1.651.194 tonnellate.

Fonte: Rapporto 2014, pp. 20-21.

La struttura organizzativa e di governance del Gruppo

[...]

Per quanto riguarda l'organizzazione operativa, il Gruppo Ferrero, a partire dalla sua sede centrale in Lussemburgo, **presidia direttamente tutti i processi core**, ovvero d'importanza fondamentale, e in particolare:

- le attività di ricerca e sviluppo di prodotti e dei relativi processi e tecniche di produzione, anche per quanto riguarda le sorprese;
- la progettazione di impianti/macchinari d'importanza strategica;
- le attività di produzione e trasformazione;
- le attività di marketing strategico, istituzionali e di sviluppo, nonché quelle operative.

Inoltre, continuano le specifiche iniziative di integrazione verticale avviate negli scorsi anni, in particolare:

- sulla filiera di produzione agricola di nocciole, con l'obiettivo di sviluppare ulteriori piantagioni proprie e *partnership* commerciali, al fine di soddisfare parte della domanda dell'azienda;
- sullo sviluppo di attività di produzione e commercializzazione dell'energia, in modo da coprire in parte i fabbisogni del Gruppo con investimenti in impianti di generazione ad alta efficienza o da energie rinnovabili.

Le seguenti operazioni sono affidate a terzi (*outsourcing*):

- confezionamento di prodotti promozionali/particolari per una quota pari a circa il 25-30% dei volumi di produzione del Gruppo;
- attività commerciali/distributive in alcuni Paesi e/o per prodotti specifici per una quota pari a circa il 10-15%;
- alcuni servizi amministrativo-contabili;
- alcuni servizi di *Information Technology*.

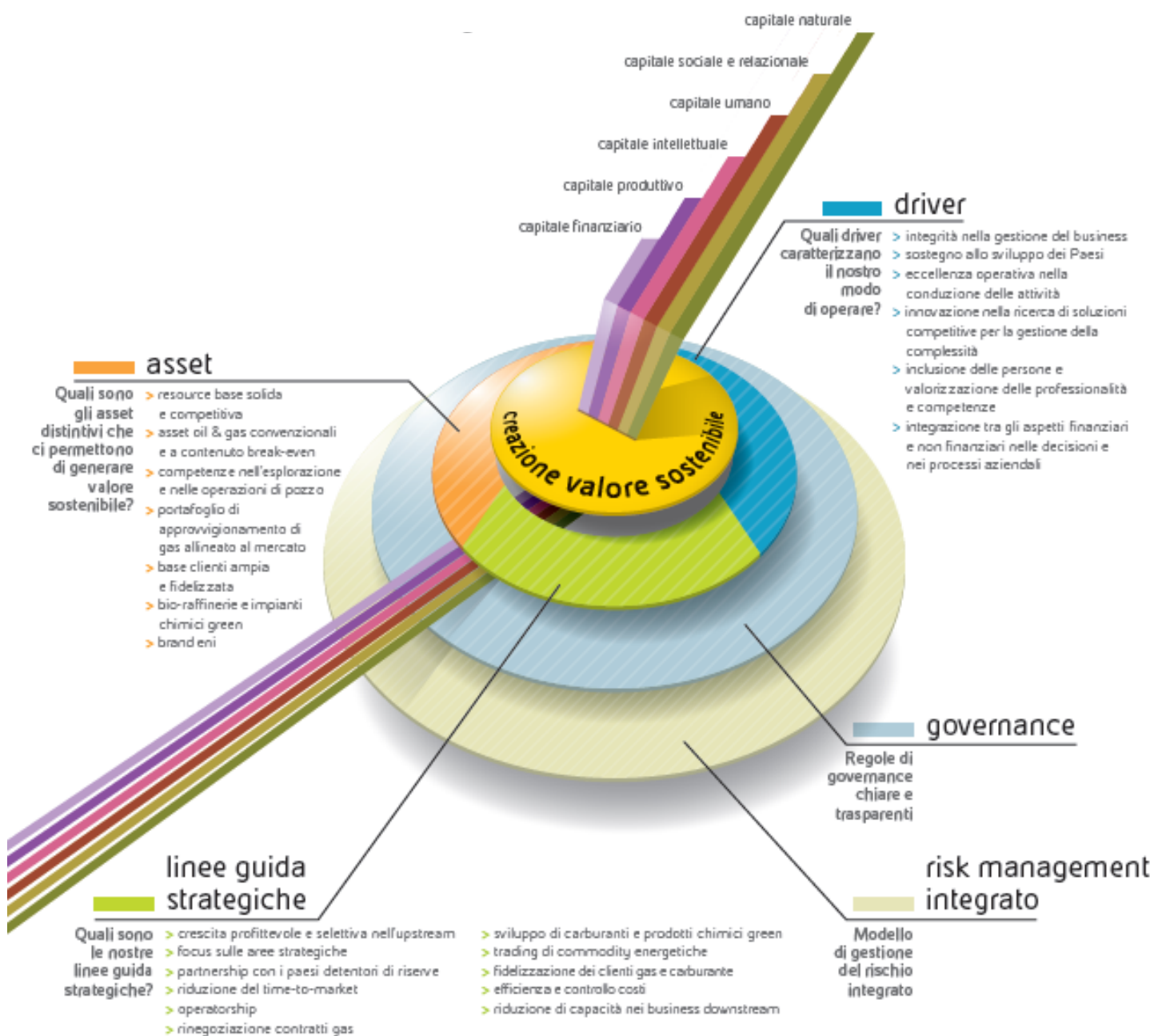
Fonte: *Rapporto 2014*, p. 23.

Azienda: Gruppo Eni
Settore: energetico
Numero di dipendenti: 84.405 (al 31.12.2014)
Ricavi: 109.847 €/mln (2014)
Fonti: Relazione Finanziaria Annuale 2014.







Il modello di business di Eni è volto alla creazione di valore di lungo termine per tutte le categorie di stakeholder attraverso il conseguimento degli obiettivi di redditività e di crescita, l'efficienza, l'eccellenza operativa e la prevenzione dei rischi di business, la tutela dell'ambiente e delle comunità dove operiamo, la salvaguardia della salute e sicurezza delle persone che lavorano in Eni e con Eni e il rispetto dei diritti umani, dell'etica e della trasparenza. I capitali impiegati da Eni (finanziario, produttivo, intellettuale, naturale, umano, sociale e relazionale) sono stati classificati secondo i principi contenuti nel "The International IR Framework" pubblicato dall'International Integrated Reporting Council (IIRC). I solidi risultati finanziari e di sostenibilità conseguiti nell'anno sono il frutto dell'utilizzo responsabile ed efficiente dei capitali. Di seguito si riporta la mappatura dei capitali utilizzati da Eni e le azioni che incidono sulla loro qualità e disponibilità. Sono evidenziati i benefici per l'azienda e per gli stakeholder che derivano dal loro impiego e dalle relative connessioni. I risultati derivanti dall'impiego dei capitali sono disponibili nel Bilancio Consolidato e nell'Appendice di rendicontazione integrata.

Fonte: Relazione Finanziaria Annuale 2014, p. 16.

Di seguito sono riportate la rappresentazione del BM e la descrizione dei capitali presenti nel report di ENI redatto secondo l'IR Framework dell'IIRC.



Fonte: Relazione Finanziaria Annuale 2014, p. 16.

	stock di capitale	principali azioni	creazione di valore per l'azienda	creazione di valore per l'esterno
capitale finanziario	<ul style="list-style-type: none"> Struttura Finanziaria Riserve di liquidità 	<ul style="list-style-type: none"> Flusso di cassa della gestione Finanziamenti bancari Prestiti obbligazionari Mantenimento liquidità strategica Politiche di hedging Dividendi Monitoraggio investimento in circolante 	<ul style="list-style-type: none"> Operatività del business Riduzione costo del capitale Riduzione del circolante Ottimizzazione leva finanziaria Opportunità M&A Protezione da volatilità mercati Merito creditizio 	<ul style="list-style-type: none"> Rendimenti Apprezzamento del titolo Crescita socio economica dei Paesi Indotto locale 
capitale produttivo	<ul style="list-style-type: none"> Impianti onshore e offshore Impianti di trasporto degli idrocarburi e di stoccaggio Impianti di liquefazione Impianti di raffinazione Reti di distribuzione Impianti termoelettrici Impianti chimici Edifici e altre immobilizzazioni 	<ul style="list-style-type: none"> Upgrade tecnologico Upgrade dei processi Investimenti in business nuovi (bioraffinazione, Chimica Verde, car sharing) Investimenti di mantenimento e sviluppo Estensione delle certificazioni (ISO14001, ISO50001, EMAS, ecc.) 	<ul style="list-style-type: none"> Ritorni economici Ampliamento portafoglio asset Aumento del valor degli asset Riduzione rischio operativo Efficienza (energetica e produttiva) Reputazione 	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilità di fonti energetiche e prodotti green Occupazione Indotto locale Contenimento emissioni ed uso responsabile delle risorse 
capitale intellettuale	<ul style="list-style-type: none"> Tecnologie applicate e brevetti Sistema normativo interno Sistema di corporate governance Gestione integrata del rischio Sistemi di gestione e di controllo Knowledge management ICT (Green data Center) 	<ul style="list-style-type: none"> Investimenti R&S Partnership con centri di eccellenza Sviluppo di tecnologie proprietarie e gestione brevetti Applicazione procedure e sistemi Audit 	<ul style="list-style-type: none"> Vantaggio competitivo Riduzione rischi Trasparenza Produttività Licenza di operare Accettabilità degli stakeholder 	<ul style="list-style-type: none"> Riduzione impatti ambientali e sociali Trasferimento delle migliori tecnologie e delle competenze nei Paesi Contributo alla lotta alla corruzione nei Paesi Prodotti green 
capitale umano	<ul style="list-style-type: none"> Salute e sicurezza persone Competenze e conoscenze Esperienze Motivazione Diversità (di genere, di età, geografica) Cultura Eni 	<ul style="list-style-type: none"> Gestione sicurezza sul lavoro Selezione, formazione e training on the job Promozione dei diritti umani Coinvolgimento dipendenti Knowledge management Welfare aziendale Valorizzazione della diversità Sviluppo del potenziale e sistema di remunerazione meritocratico 	<ul style="list-style-type: none"> Produttività Efficienza Competitività Innovazione Riduzione rischi Reputazione Talent attraction Job enhancement – sviluppo delle carriere 	<ul style="list-style-type: none"> Creazione e mantenimento di posti lavoro Qualità della vita (persone Eni e comunità locali) Crescita e trasferimento delle competenze 
capitale sociale e relazionale	<ul style="list-style-type: none"> Relazioni con gli stakeholder (istituzioni, governi, comunità, associazioni, clienti, fornitori, partner industriali, ONG, università, sindacati) Brand Eni 	<ul style="list-style-type: none"> Stakeholder engagement MoU con governi e autorità locali Progetti di sviluppo locale e di Local Content Partnership strategiche Partecipazione attiva al dibattito internazionale Sviluppo programmi di ricerca e di formazione Concertazione sindacale Attenzione alla qualità del servizio Brand management 	<ul style="list-style-type: none"> Operational & social licence Riduzione time to market Riduzione rischio Paese Quote di mercato Allineamento con best practice internazionali Reputazione Vantaggio competitivo Affidabilità dei fornitori Fidelizzazione clienti 	<ul style="list-style-type: none"> Sviluppo socio - economico locale Soddisfazione clienti e fornitori Condivisione competenze con territori e comunità Soddisfazione e incentivazione delle persone Tutela diritti lavoratori 
capitale naturale	<ul style="list-style-type: none"> Riserve di idrocarburi (petrolio e gas) Acqua Biodiversità ed ecosistemi Aria Suolo 	<ul style="list-style-type: none"> Esplorazione, produzione, trasporto, raffinazione e distribuzione idrocarburi Investimenti in nuovi business (bioraffinazione, Chimica Verde, car sharing) Investimenti in upgrade tecnologico e di processo Attività di bonifica 	<ul style="list-style-type: none"> Crescita delle riserve idrocarburi Riduzione costi operativi Riduzione rischi operativi (asset integrity) Reputazione Licenza di operare Accettabilità degli stakeholder 	<ul style="list-style-type: none"> Riduzione del Gas Flared Riduzione Oil spill Riduzione rischio blow out Conservazione della Biodiversità Prodotti green Contenimento prelievi idrici (reiniezione e riciclo acque) Efficienza Energetica 

Fonte: Relazione Finanziaria Annuale 2014, p. 17.

Azienda: Marks and Spencer Group

Settore: Distribuzione

Numero di dipendenti: 83.069 (organico medio 29.3.2014 - 28.03.2015)

Ricavi: 10.3 £/bln (29.3.2014 - 28.03.2015)

Fonti: Annual Report & Financial Statements 2015.

Di seguito è riportata la rappresentazione del BM presente nel report di Marks & Spencer redatto secondo l'IR Framework dell'IIRC.

OUR BUSINESS MODEL

We create long-term value through the effective use of our resources and relationships. We manage these in line with our core values of Inspiration, Innovation, Integrity and In Touch.

These values influence how we behave and they run through everything we do – they make the M&S difference: **enhancing lives every day** through the products and services we offer our customers in the UK and internationally.

OUR RESOURCES & RELATIONSHIPS

FINANCIAL

Generating returns for our stakeholders through effective management of our financial resources

MANUFACTURED

Maintaining our channels and supply chain infrastructure to meet customer demand

INTELLECTUAL

Strengthening our brand through creation and protection of our intellectual properties

LISTEN & UNDERSTAND

Understanding our customers informs everything we do. Our Customer Insight Unit (CIU) listens and talks to around 60,000 customers a month, analysing the results to build a comprehensive understanding of what our customers want and how this is changing. We also engage with over 2.6 million customers every day via our social media channels, giving a constant flow of information about how they are feeling about M&S and our products. By keeping closely in touch with our customers, we can ensure that we stay relevant and continue to offer the products and services they want to see at M&S.

STRATEGY & FINANCIAL PLANNING

A well run business relies on robust financial management and planning. We are committed to creating value for shareholders by making M&S a more profitable business through improved gross margin and strong cash generation, driven by rigorous control of costs and capex. In line with our strategy to build an infrastructure fit to support the future growth of the business, we continue to invest in our supply chain and technology. We fund future growth through existing cash flows, a policy which supports our commitment to maintaining an investment grade rating.

PRESERVING OUR TRUSTED BRAND

Our own brand model sits at the very heart of the M&S difference. Our unique products set us apart and our innovative culture means we are always improving them for the better. By providing high-quality products alongside an industry leading approach to provenance, ethics and environmental standards, we have built a brand that our customers trust – this is our competitive advantage. M&S occupies a very special place in Britain and we work hard to protect that position by always acting with the integrity our customers have come to know and expect.

Fonte: Annual Report & Financial Statements 2015, p. 6.

OUR BUSINESS MODEL



Fonte: Annual Report & Financial Statements 2015, p. 7.

AVVERTENZA

Gli esempi riportati intendono rappresentare un possibile riferimento applicativo, ma non costituire necessariamente best practice individuate sulla base di una selezione qualitativa di comportamenti o di pratiche aziendali inerenti ai temi della sostenibilità, né con riguardo al merito delle informazioni fornite né con riguardo alle imprese che tali informazioni hanno pubblicato.

B Pratiche aziendali in tema di politiche e procedure

Si presentano di seguito alcuni esempi di descrizione delle politiche e delle procedure perseguite con riguardo agli aspetti economici, ambientali e sociali incluse nell'informativa di sostenibilità di aziende di grandi dimensioni⁹⁷.

Le prassi riportate evidenziano un approccio alla descrizione piuttosto "stringente": seppur caratterizzato da modalità espositive con caratteristiche differenti (anche relativamente al livello di dettaglio), esse riportano generalmente impegni e obiettivi individuati e illustrati in modo preciso.

Azienda: Gruppo Ferrero

Settore: alimentare

Numero di dipendenti: 27.485 (al 31.08.2014)

Ricavi: 8.412 €/mln (2013/2014)

Fonti: Condividere valori per creare valore. Responsabilità Sociale d'Impresa. Rapporto 2014.

Relativamente alle tematiche ambientali, Ferrero illustra nell'informativa una descrizione della politica adottata, in cui sono indicati i principali aspetti oggetto di attenzione da parte della società ed è gli obiettivi perseguiti, espressi anche in termini quantitativi (si riporta di seguito un estratto relativo alla politica relativa agli aspetti ambientali).

⁹⁷ Come indicato nelle principali linee guida internazionali (in particolare le SR Guidelines G4), l'impegno complessivo verso la sostenibilità, le principali azioni attuate e i risultati conseguiti sono spesso riportati anche in una dichiarazione della Direzione nelle prime pagine del report (solitamente a firma del presidente o dell'amministratore delegato), che sintetizza l'approccio globale della società.

Questa sezione del rapporto è dedicata al Pianeta, al cui rispetto il Gruppo Ferrero rivolge massima attenzione: per questo motivo ci impegniamo a coniugare una forte motivazione alla crescita con un'elevata attenzione alla sostenibilità e all'ambiente.

**IL RISPETTO E LA PROTEZIONE DEL PIANETA SI CONCRETIZZANO
ATTRAVERSO UNA SERIE DI SCELTE RESPONSABILI, FINALIZZATE SIA
ALL'APPROVVIGIONAMENTO SOSTENIBILE DELLE MATERIE PRIME CHE ALLA
RIDUZIONE DELL'IMPATTO AMBIENTALE NELLE ATTIVITÀ PRODUTTIVE.**

Il Gruppo Ferrero è infatti consapevole dell'importante ruolo che esso, al pari di ogni altra attività umana, gioca nell'equilibrio dell'ecosistema, essendone parte integrante. Considerate anche le relazioni dirette con il settore agricolo, Ferrero si impegna nella **diffusione di pratiche sostenibili** lungo l'intera catena di approvvigionamento. In particolare, i parametri fondamentali che applichiamo nel selezionare le materie prime agricole sono l'eccellenza nella qualità, il rispetto dei diritti umani e la sostenibilità.

Inoltre, il Gruppo Ferrero pone un'attenzione costante al **miglioramento**

delle prestazioni energetiche e ambientali delle proprie attività. Ciò è reso evidente dal nostro impegno a produrre nel rispetto dell'ambiente, avvalendoci delle migliori tecnologie disponibili, utilizzando l'energia, i materiali e le risorse naturali in modo efficiente e consumando le risorse idriche in modo responsabile e ragionevole.

Consapevoli di tale responsabilità, **rinnoviamo il forte impegno volto a minimizzare l'impatto ambientale** dalle materie prime agli stabilimenti produttivi, fino alla logistica, lungo tutta la catena del valore.

Fonte: *Condividere valori per creare valore. Responsabilità Sociale d'Impresa. Rapporto 2014, p. 148.*

Gli obiettivi del Gruppo Ferrero entro il 2020

AMBITO	DESCRIZIONE	AVANZAMENTO
	Certificazione ISO 50001 di Gruppo per i 17 attuali siti produttivi - escluse le Imprese Sociali Ferrero - compresi i siti di generazione energetica. Nuovo obiettivo funzionale all'implementazione del piano di azione energetico globale al 2020	Entro il 2020 
	Implementazione di un piano di azioni energetiche a livello mondiale , compatibile con i vincoli locali degli stabilimenti esistenti e futuri, volto alla riduzione delle emissioni	Entro il 2020 
	Riduzione del 40% delle emissioni di CO₂ derivanti dalle attività produttive (rispetto al 2007)	Entro il 2020 
	Riduzione del 30% delle emissioni di gas effetto serra (tonnellate di CO ₂ eq) nelle attività di trasporto e stoccaggio (rispetto al 2009)	Entro il 2020 
	Utilizzo negli imballaggi di materiali derivanti da risorse rinnovabili (+10% rispetto al 2009)	Entro il 2020 
	100% cartone⁴ vergine da filiera sostenibile certificata	Raggiunto a dicembre 2014 
	100% carta⁵ vergine da filiera sostenibile certificata	Prolungato al 2017 

Fonte: Condividere valori per creare valore. Responsabilità Sociale d'Impresa. Rapporto 2014, p. 13.

Azienda: Gruppo Barilla

Settore: alimentare

Numero di dipendenti: 8.136 (al 31.12.2014)

Ricavi: 3.254 €/mln (2014)

Fonti: Bilancio 2014; Buono Per Te Buono Per Il Pianeta Rapporto 2015.

Barilla individua tre principali ambiti tematici, rispetto ai quali definisce obiettivi e politiche di lungo termine: le persone (consumatori e dipendenti), il pianeta e le comunità.

Si riporta di seguito l'estratto in cui l'azienda espone sinteticamente gli indirizzi di fondo riguardo alle comunità, unitamente agli obiettivi, questi ultimi definiti anche in termini quantitativi.

BUONO PER LE COMUNITÀ

PROMUOVERE L'INCLUSIONE DI TUTTI

Entro il 2020 Barilla promuoverà l'inclusione delle persone attraverso programmi di accesso al cibo, progetti educativi e valorizzazione delle diversità.

INCLUSIONE SOCIALE	EDUCAZIONE	PERSONE BARILLA
<p>› Aumentare il numero di aziende agricole coinvolte in progetti che migliorino la competitività dell'agricoltura locale.</p> <hr/> <p>1.000 aziende agricole.</p> 	<p>› Promuovere progetti educativi per i giovani sui temi connessi al cibo e alla nutrizione.</p> <hr/> <p>2 Progetti: Giocampus in Italia e Share the Table in USA.</p> 	<p>› Raggiungere la parità tra donne e uomini in posizioni di leadership.</p> <hr/> <p>28% donne in posizioni di leadership.</p> 
<p>› Promuovere l'inclusione sociale delle persone bisognose attraverso donazioni di cibo, progetti sociali e supporto in caso di emergenze.</p> <hr/> <p>Oltre 2.000 tonnellate di prodotti donate nel mondo.</p> <p>Avviato il Progetto Colonna Mobile con la Protezione Civile Italiana.</p> 		<p>› 100% dipendenti Barilla con possibilità di forme di lavoro flessibili.</p> <hr/> <p>74% dei dipendenti.</p> 

Fonte: Buono Per Te Buono Per Il Pianeta Rapporto 2015, p. 19.

Azienda: Bosch Siemens BSH
Settore: elettrodomestici
Numero di dipendenti: 53.211 (al 31.12.2014)
Ricavi: 11,4 billion/€ (2014)
Fonti: Group Sustainability Report 2014

Si riporta di seguito la descrizione della politica relativa alle risorse umane presente nel Group Sustainability Report 2014 di BSH, corredata di azioni volte al perseguimento delle finalità indicate e, successivamente, dei relativi obiettivi di sostenibilità.

Human resources policy

World of work in transition

As a technology- and innovation-driven company competing in international markets, we are dependent on the dedication, skills and productivity of our employees. BSH intends to shape future-ready worlds of work with them and develop solutions that meet their requirements and give them the flexibility they need in the various stages of their lives. At the same time, we are faced with a wide range of challenges in international labor markets: Depending on the region, these may include unbalanced age distributions or increased staff turnover.

Consequent encouragement of employee participation

High response rates and very good results in employee surveys in recent years demonstrate that our employees have a pronounced sense of belonging and a high level of engagement. The attractiveness as an employer is a key factor in BSH's sustained success. We ensure this by seeking the opinions of our employees in a variety of ways and by constantly working to improve ourselves.

Solutions based on stages of life

The average age of our workforce throughout the Group is currently 38.5 – and 42.2 in Germany. The average age of an employee working in production in Germany is 43.4. This presents BSH with significant challenges in terms of achieving a balanced age distribution. In order to take into account different requirements and productivity at different stages of life, in May 2013 we started a corporate project on demographic change in production, with the focus initially on the six BSH

production facilities in Germany. This takes in BSH's wide range of offerings in terms of health care, working hours models and ergonomics as well as programs designed to manage health at work. Best practices and new, needs-based concepts can be developed on the basis of this integrative approach. The project is subdivided into four subprojects focusing on ergonomics, the organization of work, the age distribution and change management and leadership (see the red box). Concrete concepts and programs have been developed for each of these subprojects that will serve as models at BSH sites in future.

Pilot project at the Dillingen plant

On one of seven production lines at the Dillingen dishwasher plant, new shift models with later starting times and earlier finishing times are being trialed for a period of 12 months. This started in November 2014. In addition, gymnastics programs are being organized directly at the place of work, and employees can use health services or have medical check-ups for which they receive a time credit. It is particularly important to us to receive the opinions and learn about the experiences of the participating employees, who can provide feedback throughout the entire pilot project. In the next stage it is planned to discuss what we have learned with other production sites in Germany and implement the successful measures.

Comprehensive health offerings

Health is the most important asset you can have for both your professional development and a happy private life. Consequently, in addition to the usual measures taken in the company, BSH encourages employees to eat healthily and do sport. That includes motivating them as well as providing a varied program so that they can get active for the sake of their health. The employees' sense of responsibility for themselves plays an important role in this, as do management staff, who set an example and discuss health issues directly with their teams.

Measures such as a free health check-up or balanced on-site catering are also part of the company's health management approach, as is counseling on social issues and addictions. In addition, our employees can also make use of apparatus to train the power, strength and stamina of their back muscles, join sports groups and get involved in special campaigns organized in conjunction with the statutory health insurance funds. We aim to involve the entire workforce in these processes of health promotion and sickness prevention and the changes we make to them.

This comprehensive range of offerings give employees a valuable counterweight to the stresses of working life. A successful work-life balance increases their satisfaction and maintains their productivity, which benefits both themselves and their employer over the long term.

Fonte: Group Sustainability Report 2014, pp. 20-21.


Sustainability objectives for 2014 and 2015

Targets for 2014	Targets achieved in 2014	Targets for 2015
Key area: HR Policy		
Integrate the content of the redesigned Junior Excellence Program (JEP) measures, and apply the program criteria consistently	Consequent checking on the basis of the participation criteria; increased international orientation in the Junior Excellence Program; integration of the measures (Orientation Center, JEP development modules) to support the development of skills/expertise for international activities	Pilot the second JEP development module; integrate selected measures to support the transfer of learning during program membership
Ensure that the employee survey results are communicated to all employees; devise measures across the board on the basis of the result reports	All employees around the world were informed of the results of the employee survey; 4,700 measures in the monitoring tool so far, of which 3,900 have been implemented	Prepare for and conduct the employee survey for 2015
Continue the existing Top Employer activities and extend them to other countries; HR to accompany the corporate social media activities	Existing national and international Top Employer activities continued successfully; first-time participation and certification of BSH China; HR managing the BSH Facebook page for Germany (starting in May 2014)	Further international positioning of BSH as attractive employer; expand social media activities (e.g. blog for Germany); advise subsidiaries on social media activities (for example, global standard for Facebook page)
Develop recruiting, employer branding and skills in connection with diversity; continue to focus on international diversity; continue the international rollout of the diversity concept; implement an internal forum for the management of diversity KPIs	Integration of diversity principles when BSH appears as an employer; development of a concept for the integration of diversity into the training program; adaptation of the diversity strategy to fit the regionalization concept; publication of target achievement in the core KPIs, setting of strategic targets	Continue to integrate diversity into the training program; further develop the strategy for the development of women in management positions
Produce an HR strategy paper for each subsidiary with all the relevant KPIs and key figures for monitoring	Following the internal HR report in 2014, the information sheet entitled HR Business at a Glance (HR BAG) was produced for each subsidiary; based on the HR report, it contains seven KPIs, a representation of the age distribution and 12 key figures for monitoring; the HR BAGs were made available to the relevant representatives of the subsidiaries who were involved in the data acquisition process for the purpose of internal communication	Repeatedly produce and distribute the HR BAG; for the first time this year, recipients are to be asked for their assessment of the development of selected KPIs in 2015
		Increase the penetration of the Leadership Qualification Program and revise the key areas of focus with regard to the new strategic orientation

Fonte: Group Sustainability Report 2014, p. 36.

Azienda: CNH Industrial
 Settore: meccanico
 Numero di dipendenti: 69.207 (al 31.12.2014)
 Ricavi: 32.957 \$/mIn (2014)
 Fonti: Sustainability Report 2014.

Si riporta di seguito la Community Investment Policy perseguita e illustrata da CNH Industrial, il cui riferimento è citato nel Sustainability Report nel paragrafo dedicato alle comunità locali (p.111).

Company 	COMMUNITY INVESTMENT POLICY	
Function Sustainability	Effective Date January 2015	Pages 3

Scope: This Policy applies to CNH Industrial N.V. and its subsidiaries (collectively, “CNH Industrial” or the “Company”) and the directors, officers and employees of such entities as well as those acting for or on behalf of such entities.

Purpose: CNH Industrial is an international company which, because of its size, activities and geographical scope, plays a significant role in the development and welfare of the communities where it operates. CNH Industrial’s community investment activities reflect its commitment to promote social and economic development both at the local and global level, integrating the company and enhancing its reputation in the social fabric of the communities in which it operates.

Policy:

This Policy sets the framework - both at the corporate and site level - for the development and implementation of community initiatives, in order to build a coherent and consistent approach for CNH Industrial worldwide.

1. Initiatives

Community investment activities include the following:

- long-term initiatives, aimed towards addressing relevant social and environmental issues;
- temporary/one-time initiatives, aimed towards supporting a wide range of causes in response to the needs and appeals of NGOs, charitable and community organizations and also individuals that share CNH Industrial values and objectives;
- commercial initiatives made in partnership with charities and community-based organizations, aimed towards supporting and promote the company image and reputation.

Initiatives in favor of the community can be implemented by different means (cash contribution or “in kind” giving) and with different scopes (local or global). The goal of these initiatives is to contribute to the sustainable development of the communities surrounding the Company’s plants, improving quality of life and/or creating employment opportunities both during the period of the initiative and also in the longer term when the initiative is concluded. In particular, community development is supported through initiatives in the following areas:

- environment
- sustainable mobility
- road safety

-
- health care / scientific research
 - education
 - social
 - cultural
 - support in the event of natural disasters
 - highly significant events of national relevance

Every activity is managed at the Region/brand/plant level and, for initiatives that are financially significant, approved and supervised at a corporate level.

2. Principles

CNH Industrial has developed a group-wide strategy and identified focus areas which are aligned to its business.

In identifying and implementing community investment activities, CNH Industrial firmly respects the following principles:

- initiatives must be defined with the effective involvement of relevant stakeholders (local community, NGOs, others);
- clear and defined objectives, in accordance with real needs, must be identified in response to stakeholders' expectations;
- donations may not be linked, even indirectly, to the personal interests of individuals who are government officials or employees;
- in selecting charity or sponsorship opportunities, employees are required to verify whether any conflicts of interest with the spirit of the charity or image promotion exist and must immediately inform their supervisor of such conflicts;
- partners' qualifications and records of achievement must be requested, reviewed, and deemed acceptable;
- initiatives must be based on mutual trust and transparency;
- every activity must be relevant and coherent with the company's image;
- reputation programs must be integrated with the work of other organizations or public agencies in order to avoid duplication and/or overlapping;
- evidence of effective financial planning and control on the initiative's development and measurability of expected results must be guaranteed;
- clear targets, measurement tools, and reporting must be defined for initiatives that are expected to deliver long-term results; feed-back from involved stakeholders should be encouraged.

CNH Industrial does not support:

- political organizations or campaigns;
- activities that are illegal, hazardous or dangerous;
- activities that are in conflict with our corporate values.

The Company receives far more requests than it can support, thus, certain programs may not receive CNH Industrial direct support simply because of budgetary constraints or because other programs better correspond to these guidelines. Management reserves the right to select, in its sole discretion, which initiatives (if any) the Company will support and in what manner.

3. Communication of initiatives

CNH Industrial publicizes its main initiatives through public press releases or corporate/brand websites in order to transparently communicate its commitment.

Communication activities will be customized on a case-by-case basis but may include:

- internal communication activities with the aim of enhancing corporate pride and sense of belonging to the company including dedicated sections on the intranet website and in corporate magazines;
- external communication activities with the aim of giving more relevance to the event:
 - sections on corporate/brand website and press releases distributed to local, national and international media;
 - an annual report about community initiatives in the Sustainability Report according to international standards.

For guidance regarding this Policy or to report a violation, contact the CNH Industrial Sustainability Department [E-mail: sustainability@cnhind.com] or the compliance helpline: www.cnhindustrialcompliancehelpline.com

Fonte: http://www.cnhindustrial.com/en-US/governance/FiatDocuments/corporate_policies/CNH_Industrial_Community_Investment_Policy.pdf

Azienda: Nestlé

Settore: alimentare

Numero di dipendenti: 339.456 (al 31.12.2014)

Ricavi: 91.612 CHF/mln (2014)

Fonti: Nestlé in society – Creating Shared Value and meeting our commitments 2014

Nell'informativa di sostenibilità (Nestlé in society – Creating Shared Value and meeting our commitments) Nestlé fornisce i link alle specifiche politiche, alle procedure e ad altri documenti inerenti alle tematiche di sostenibilità cui dedica attenzione, nonché i riferimenti agli standard internazionali a cui aderisce. Si riporta di seguito quanto indicato con riferimento all'ambito dei Diritti Umani e Compliance (in cui è incluso anche il tema anticorruzione).

Our policies and standards

To maintain best practice, our teams are guided by a series of policies, procedures and documents, including:

- [The Nestlé Corporate Business Principles](#);
- [The Nestlé Code of Business Conduct](#);
- [The Nestlé Supplier Code](#);
- [Nestlé's Responsible Sourcing Guideline](#);
- [The Nestlé Quality Policy](#);
- [The Nestlé Commitment on Rural Development](#);
- [The Nestlé Commitment on Land & Land Rights in Agricultural Supply Chains](#); and
- [The Nestlé Commitment on Child Labour in Agricultural Supply Chains](#).

As well as complying with all national laws, we expect all Nestlé business entities to respect internationally recognised human rights standards set out in:

- The eight [International Labour Organization Core Conventions](#);
- The [ILO Tripartite Declaration](#);
- The [International Bill of Human Rights](#);
- The [OECD Guidelines for Multinational Enterprises \(2011\)](#);
- and
- The [UN Framework and Guiding Principles on Business and Human Rights](#).

Fonte: Nestlé in society – Creating Shared Value and meeting our commitments 2014, p. 198.

Azienda: Royal Dutch Shell

Settore: energetico

Numero di dipendenti: 94.000 (al 31.12.2014)

Ricavi: 421,1 \$/mld (2014)

Fonti: Sustainability Report 2014; Shell Investors' Handbook 2014

Si riporta di seguito un estratto dall'informativa di sostenibilità di Shell, in cui il tema critico della sicurezza viene affrontato da una prospettiva complessiva in termini di politiche realizzate, considerandone in pratica i riflessi generati in diversi ambiti, e anche in ottica di *supply chain*.

SAFETY

Safety is critical to the responsible delivery of energy. We develop and operate our facilities with the aim of preventing any incidents that may harm our employees, contractors or nearby communities, or cause environmental impact.

Our safety goal at Shell is to achieve no harm and no leaks across all of our operations. We refer to this as our Goal Zero ambition. We approach safety across the areas of personal, process and transportation safety (for more on road safety, see page 20). In 2014, we achieved our best ever safety performance record. (See page 45).

We apply consistent standards around the world to which everyone must comply – whether they work in a refinery, on a drilling rig or in an office. These can be found in our HSSE & SP Control Framework. They describe what is required to maintain the safety of facilities that we operate, throughout their life cycle from design, construction and operation to decommissioning.

All Shell employees and contractors, and those at joint ventures we operate, must follow our safety rules, intervene in unsafe situations, and respect our neighbours and the environment.

Our safety goal at Shell is to achieve no harm and no leaks across all of our operations."

PERSONAL SAFETY

To meet our safety goal, it is critical that we maintain a culture where our employees and contractors understand their own role in making Shell a safe place to work. In 2014, we reinforced the importance of the role of leaders to instil a culture of safety across Shell. We want our workforce to feel looked after and motivated. This helps to ensure they understand and minimise the safety risks associated with their work. We expect people to take personal responsibility for their own safety and intervene to protect others.

Each employee and contractor must also adhere to our mandatory 12 Life-Saving Rules that cover the most critical safety risks. Since their implementation in 2009, there has been a notable reduction in the number of fatalities in our operations. We reinforced these Life-Saving Rules during 2014 through a campaign involving all Shell employees and major contractors.

Our annual global Safety Day is an opportunity for all employees and contractors to spend the day sharing ideas, best practice and planning ways to improve our performance in safety. We also have annual CEO awards to recognise outstanding HSSE & SP performance. (See page 21).

PROCESS SAFETY

Process safety is making sure the right precautions are in place to prevent unplanned releases of hydrocarbons and chemicals. We seek to ensure that our facilities are well designed, inspected, maintained and operated.

Shell has defined global technical safety standards for all projects and facilities. These are based on industry standards as well as best practice. If an incident takes place, we learn from the outcomes and embed any new knowledge into our technical safety standards and practices.

We ensure that plans are in place and adequate resources are maintained for responding to incidents, such as spills, fires and explosions. We routinely practise and review our emergency response plans for potential incidents in exercises with the local services and regulatory agencies that would be involved if an incident took place. This helps to test and improve our plans.

Our ability to manage oil spills has been enhanced by our global response network that can attend to an oil spill anywhere in the world. We also have a global centre that tests our oil spill response capabilities.

RAISING INDUSTRY STANDARDS

Shell is committed to improving the safety performance of the energy industry. For example, we have a partnership with the Energy Institute (EI), based in the UK where we share our safety experience with other operators in the energy industry. Together, Shell and the EI have advanced research on organisational safety culture, safety leadership and learning from incidents. To read more about our collaborations, see page 23.

JOINT VENTURES

We often work in joint ventures with national and international energy companies. When we operate the venture we apply Shell standards that cover HSSE & SP. The standards for these joint ventures also include our Shell General Business Principles and the Code of Conduct. Where we are not the operator and have no controlling interest we encourage our partners to apply materially equivalent standards.

Fonte: Sustainability Report 2014, p.13.

AVVERTENZA

Gli esempi riportati intendono rappresentare un possibile riferimento applicativo, ma non costituire necessariamente best practice individuate sulla base di una selezione qualitativa di comportamenti o di pratiche aziendali inerenti ai temi della sostenibilità, né con riguardo al merito delle informazioni fornite né con riguardo alle imprese che tali informazioni hanno pubblicato.

C Pratiche aziendali nella gestione dei rischi

Con riguardo alla rendicontazione dei rischi di sostenibilità nei report non finanziari, non sembra ad oggi agevole individuare una prassi operativa esterna che possa dirsi davvero completa e strutturata. I motivi di tale circostanza sono da ricondurre sia alla novità del tema (e alla sua non obbligatorietà) sia alle difficoltà di valutazione, gestione e controllo di tali rischi.

Tuttavia, nel panorama italiano sono presenti alcune realtà aziendali che sperimentano strumenti volti a prevenire i rischi di sostenibilità prodotti da soggetti terzi.

Azienda: Intesa San Paolo
Settore: bancario
Numero di dipendenti: 88.932 (al 31.12.2014)
Ricavi: 16.898 €/mln (2014)
Fonti: Rapporto di Sostenibilità 2014.

Intesa San Paolo ha adottato il sistema di Equator Principles per la corretta gestione dei rischi sociali e ambientali legati a finanziamenti di grandi progetti industriali.

Nel Rapporto di Sostenibilità 2014 si dichiara: "Proteggere il capitale finanziario significa adottare un approccio orientato anche alla gestione dei rischi sociali e ambientali derivanti dai finanziamenti dedicati a progetti industriali e infrastrutturali. [...] Presidiare questo rischio significa anche garantire che l'operatività della Banca e la sua reputazione siano tutelate" (p. 61).

Il presidio dei rischi di sostenibilità si concretizza con l'implementazione degli Equator Principles, linee guida per la valutazione e la gestione del rischio sociale e ambientale nei progetti finanziati, basate sui criteri dell'International Finance Corporation, organismo della Banca mondiale⁹⁸.

Dall'applicazione dei criteri si estrapola un giudizio (A, B o C, dove C indica un basso livello di rischiosità) che risente di variabili socio-ambientali.

Viene di seguito riportato un estratto dal Rapporto di sostenibilità 2014 di Intesa San Paolo, in cui sono indicati il numero di finanziamenti sottoposti a tale tipologia di *screening*.

⁹⁸ Per maggiori informazioni a riguardo si veda il sito <http://www.equator-principles.com>.

	Totale	Categoria A	Categoria B	Categoria C
Finanza di progetto	18	4	8	6
Prestiti alle imprese destinati a progetti	1	1		
Servizi di consulenza per la finanza di progetto	1			

Fonte: Rapporto di Sostenibilità Intesa San Paolo, 2014, p. 63.

Appendice al paragrafo 1.2

AVVERTENZA

Gli esempi riportati intendono rappresentare un possibile riferimento applicativo, ma non costituire necessariamente best practice individuate sulla base di una selezione qualitativa di comportamenti o di pratiche aziendali inerenti ai temi della sostenibilità, né con riguardo al merito delle informazioni fornite né con riguardo alle imprese che tali informazioni hanno pubblicato.

Pratiche aziendali nella *disclosure* sulla diversità

Si riportano di seguito alcuni esempi di prassi aziendali, in termini di informativa relativa alla diversità nell'ambito degli organi di *governance*.

Azienda: Eni

Settore: energetico

Numero di dipendenti: 84.405 (al 31.12.2014)

Ricavi: 109.847 €/mln (2014)

Fonti: Relazione Finanziaria Annuale 2014; Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari 2014.

Nella Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari 2014 Eni dedica uno specifico paragrafo al tema della diversità, fornendo informazioni riguardo agli ambiti della diversità considerati, alla composizione degli organi di *governance* rispetto al tema *gender diversity*, ad azioni e strumenti adottati (si cita l'implementazione di un Modello di monitoraggio relativo alla composizione dei Consigli di Amministrazione, con particolare attenzione alla *diversity*).

Equilibrio fra i generi nella composizione degli organi sociali e iniziative a garanzia della diversity

A partire dal rinnovo degli organi sociali di Eni SpA avvenuto nel 2014, è stata assicurata, nella composizione del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale, l'equilibrata rappresentanza dei generi, prevista dalla legge⁴⁶ e recepita nel 2012 nello Statuto della Società.

In particolare, la legge prevede che il genere meno rappresentato ottenga, nel primo mandato, almeno un quinto degli Amministratori e dei Sindaci effettivi eletti e almeno un terzo nei due mandati successivi⁴⁷.

In occasione del rinnovo degli organi del 2014, l'Assemblea ha nominato tre consiglieri donna, in numero, quindi, maggiore rispetto al minimo richiesto dalla legge, arrivando così a un terzo di consiglieri donna (Presidente Emma Marcegaglia e Diva Moriani, tratte dalla lista di maggioranza, e Karina Litvack, tratta dalla lista di minoranza). L'Assemblea ha inoltre nominato un sindaco effettivo (Paola Camagni, tratta dalla lista di maggioranza) e un sindaco supplente donna (Stefania Bettoni, tratta dalla lista di maggioranza).



Quanto alle società controllate di Eni, sin dal 2011, il Consiglio di Amministrazione di Eni aveva raccomandato di anticipare alle società controllate non quotate italiane gli effetti della legge sull'equilibrio dei generi (in vigore dai rinnovi successivi al febbraio 2013), raggiungendo così nei rinnovi 2012 la soglia di più di 1/3 di donne nei Consigli di Amministrazione e Collegi Sindacali, rispetto alle nomine di competenza del socio Eni.

In occasione dei rinnovi del 2013, che hanno interessato 23 società controllate da Eni, questa soglia è aumentata fino al 38,8% per i Consigli di Amministrazione, e al 36,2% per i Collegi Sindacali, sempre sul totale delle cariche di competenza di Eni.

Nel corso del 2013 le stesse società hanno modificato i propri statuti al fine di assicurare per tre mandati consecutivi il rispetto della composizione degli organi sociali (Consiglio di Amministrazione e Collegio Sindacale) indicata all'art. 2 del decreto del Presidente della Repubblica del 30 novembre 2012, n. 251, anche in caso di sostituzione, garantendo, in particolare, che il genere meno rappresentato ottenga almeno un quinto dei componenti di ciascun organo per il primo mandato e un terzo per i successivi due mandati.

Al 31 dicembre 2014, nelle società controllate da Eni, le quote relative alla presenza femminile nelle cariche di designazione di Eni nei Consigli di Amministrazione e nei Collegi Sindacali sono rispettivamente pari al 36,09% e al 40,19%.

> La legge cd. quote rosa

> La diversity negli organi di Eni SpA

> Le società controllate

[46] Legge n. 120/2011 e Delibera Consob n. 18098 del 2012.

[47] Per maggiori approfondimenti si rinvia al successivo paragrafo "Nomina".

Consiglio
di Amministrazione
Società controllate da Eni
31.12.2014



 36,09% Donne
 63,91% Uomini

Collegio Sindacale
Società controllate da Eni
31.12.2014



 40,19% Donne
 59,81% Uomini

- > Le raccomandazioni della normativa interna

La Management System Guideline “Corporate Governance delle società di Eni”⁴⁸ approvata dal Consiglio di Amministrazione del 30 maggio 2013 – che ha aggiornato le Linee Guida precedentemente emesse dal Consiglio di Amministrazione in materia di Corporate Governance – prevede che, fermi gli obblighi di legge, nella scelta dei componenti degli organi di amministrazione e controllo delle società controllate estere di Eni sia tenuta presente, ove possibile, l’esigenza della diversificazione anche di genere.

- > Il modello di monitoraggio della diversity negli organi sociali

A partire dal 2013, inoltre, è stato definito, per il primo anno, un modello di monitoraggio relativo alla composizione dei Consigli di Amministrazione delle società controllate di Eni in Italia e all’estero, con particolare attenzione alla diversity, non solo di genere [caratteristiche professionali, nazionalità, età, esperienza, anzianità di carica]. Principale obiettivo di tale attività è quello di verificare il trend nel tempo della diversificazione nei Consigli di Amministrazione e di individuare eventuali azioni migliorative.

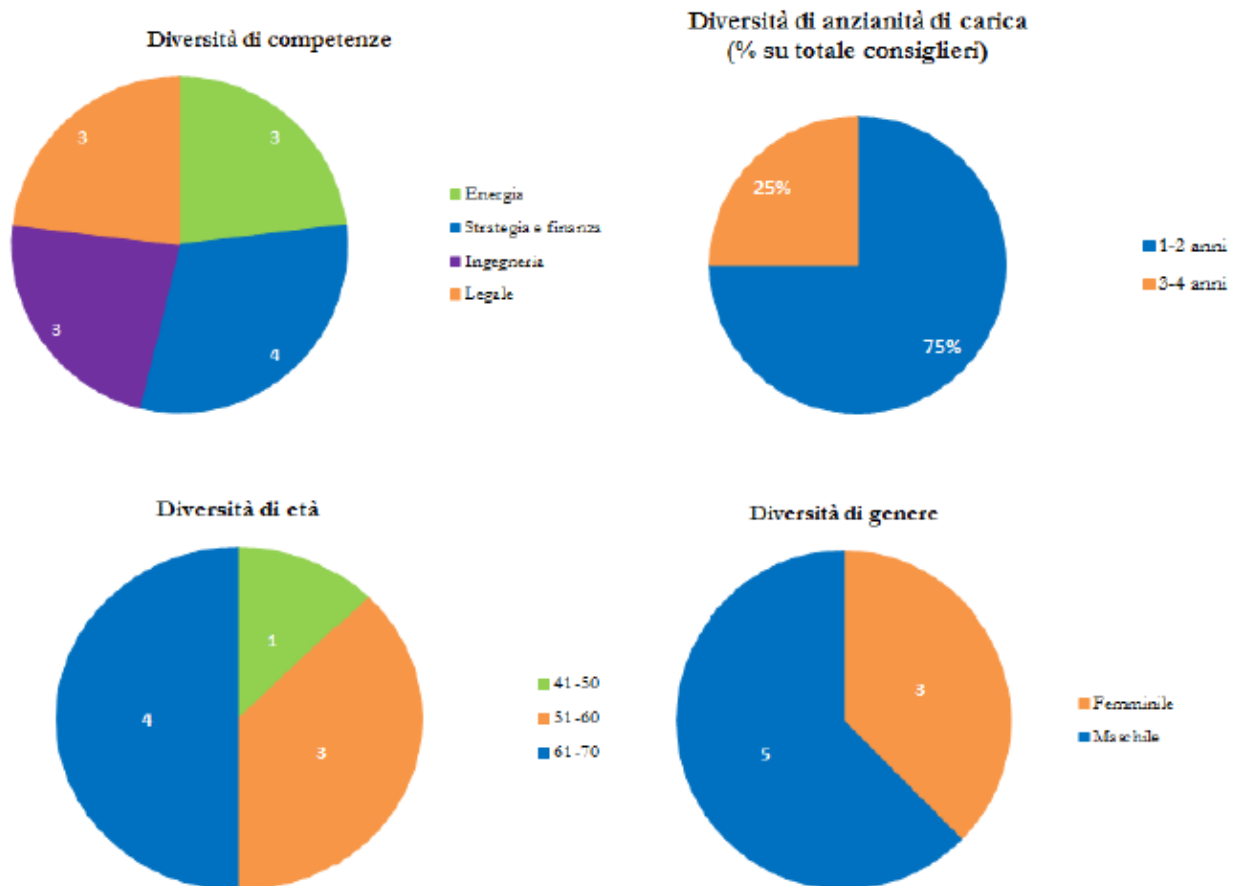
Fonte: Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari 2014, pp. 25-26.

Azienda: Enel
Settore: energetico
Numero di dipendenti: 68.961 (al 31.12.2014)
Ricavi: 75.791 €/mln (2014)

Fonti: Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari 2014; Relazione finanziaria annuale 2014.

Enel presenta nella Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari la composizione degli organi di governance rispetto ad alcuni ambiti della diversità.

D. Composizione del consiglio di amministrazione e dei comitati



Fonte: Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari 2014, p. 5.

Appendice al paragrafo 1.3

AVVERTENZA

Gli esempi riportati intendono rappresentare un possibile riferimento applicativo, ma non costituire necessariamente best practice individuate sulla base di una selezione qualitativa di comportamenti o di pratiche aziendali inerenti ai temi della sostenibilità, né con riguardo al merito delle informazioni fornite né con riguardo alle imprese che tali informazioni hanno pubblicato.

Pratiche aziendali in tema di analisi di materialità

Solitamente le società che redigono informative di sostenibilità rappresentano il risultato del processo di definizione dei temi materiali tramite una matrice, nella quale si incrociano le diverse dimensioni considerate in fase di analisi, permettendo di individuare la scala di priorità dei diversi temi, il più delle volte rispetto ai due soggetti "società" e "stakeholder". Unitamente a tale rappresentazione grafica, è evidentemente utile e opportuno illustrare anche gli aspetti metodologici che hanno condotto al risultato formalizzato nella matrice.

Vengono di seguito presentati alcuni esempi.

Azienda: Gruppo A2A
Settore: multiutility
Numero di dipendenti: 9.614 (al 31.12.2014)
Ricavi: 4.984 €/mln
Fonti: Bilancio di Sostenibilità 2014

Nel Bilancio di Sostenibilità 2014 A2A presenta un'informativa dedicata alla materialità, illustrando anche il processo che ha condotto alla definizione degli elementi inclusi nella matrice e i riferimenti degli stessi in termini di perimetro interno ed esterno all'organizzazione.

Materialità

Nel 2014 A2A ha aggiornato la propria matrice di materialità definendo un processo specifico, condiviso con le diverse aree aziendali.



MATRICE DI MATERIALITÀ

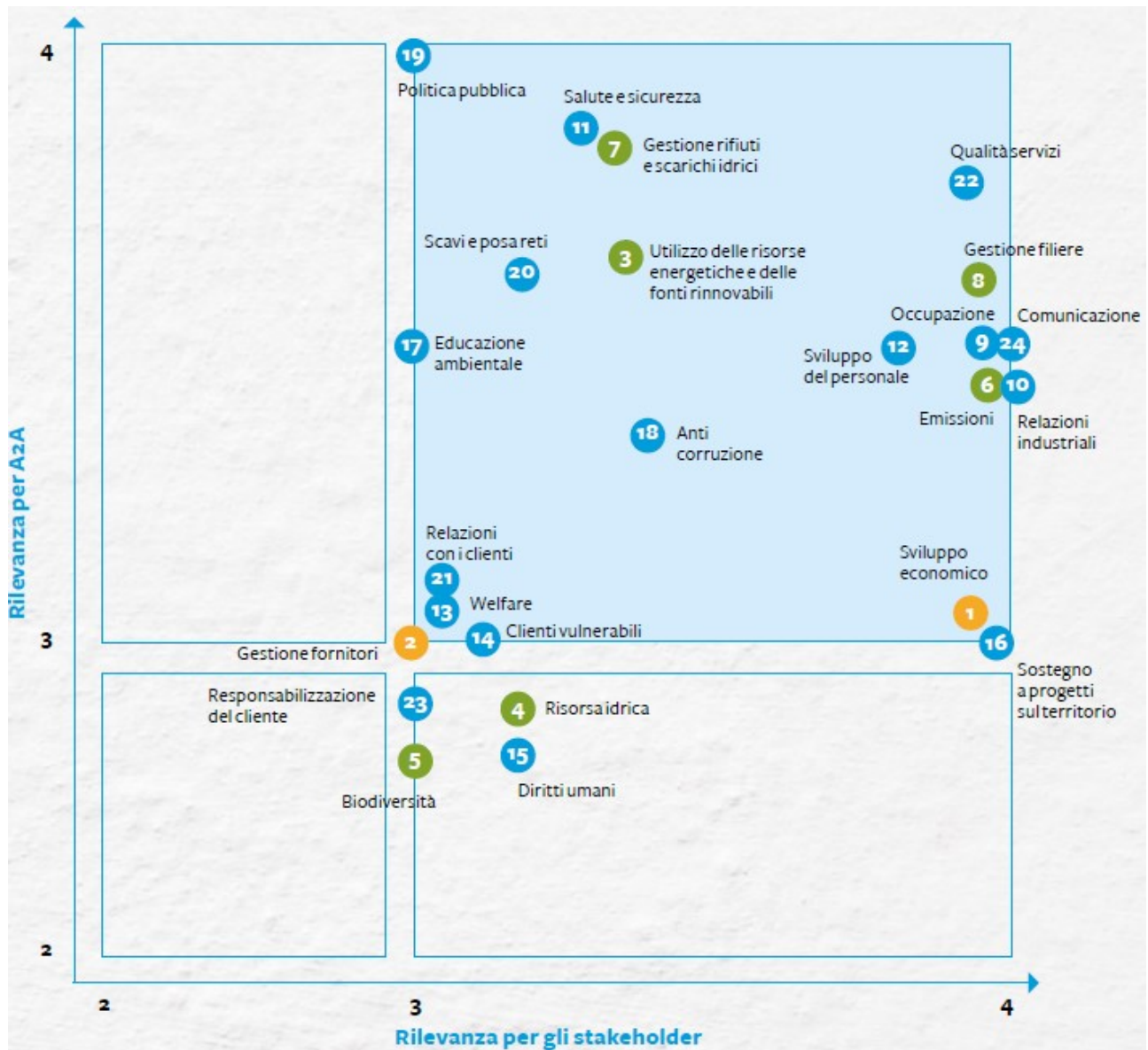
matrice rappresentante i temi di Sostenibilità rilevanti per A2A e per i suoi stakeholder

Il processo ha previsto le seguenti fasi:

Figura 1 | Processo di definizione della materialità



Fonte: Bilancio di Sostenibilità 2014, p. 9.



Fonte: Bilancio di Sostenibilità 2014, p. 10.

Aspetti materiali

ID TEMI	TEMATICA	Perimetro / Boundary Interno	Perimetro / Boundary Esterno
1	Sviluppo economico	Gruppo	Stakeholder esterni
2	Gestione responsabile della catena di fornitura	Gruppo	Fornitori*
3	Utilizzo delle risorse energetiche e delle fonti rinnovabili	Gruppo	Comunità/Ambiente - Fornitori di combustibili*
4	Uso efficiente della risorsa idrica	Gruppo	Comunità/Ambiente - Fornitori di combustibili*
5	Tutela della biodiversità, degli habitat e del paesaggio	Gruppo	Comunità/Ambiente
6	Emissioni in atmosfera	Gruppo	Comunità/Ambiente - Fornitori di combustibili*
7	Gestione dei rifiuti e degli scarichi idrici	Gruppo	Comunità/Ambiente
8	Gestione responsabile delle filiere di business	Gruppo	Comunità/Ambiente - Clienti
9	Occupazione	Gruppo	
10	Relazioni industriali	Gruppo	
11	Salute e sicurezza	Gruppo	Fornitori**
12	Sviluppo e gestione del personale	Gruppo	
13	Welfare aziendale e Diversity management	Gruppo	
14	Gestione categorie clienti vulnerabili	Gruppo	Clienti - Istituzioni
15	Rispetto dei diritti umani	Gruppo	Comunità - Fornitori* - Istituzioni
16	Sostegno alle iniziative e ai progetti sul territorio	Gruppo	Comunità - Istituzioni
17	Programmi e iniziative di educazione ambientale	Gruppo	Comunità - Istituzioni
18	Politiche anti corruzione	Gruppo	Fornitori* - Istituzioni
19	Politica pubblica	Gruppo	Istituzioni
20	Efficace gestione cantieri stradali per scavi e posa reti	Filiera Calore - Filiera Reti	Istituzioni - Comunità - Fornitori*
21	Correttezza e trasparenza nelle relazioni con clienti	Gruppo	Clienti - Istituzioni - Comunità
22	Qualità dei servizi erogati e attenzione al cliente	Gruppo	Clienti - Istituzioni - Comunità
23	Responsabilizzazione del cliente	Gruppo	Clienti - Istituzioni - Comunità
24	Comunicazione interna ed esterna agli stakeholder	Gruppo	Stakeholder esterni

* Limitazione di perimetro: la rendicontazione è relativa solo ai fornitori diretti e non a quelli di secondo livello.

** Limitazione di perimetro: relativo ai dipendenti di appaltatori che operano sugli impianti del Gruppo.

Fonte: Bilancio di Sostenibilità 2014, p. 11.

Azienda: FCA Group – Fiat Chrysler Automobiles
 Settore: automobilistico
 Numero di dipendenti: 228.690 (al 31.12.2014)
 Ricavi: 96.090 €/mln (2014)
 Fonti: Sustainability Report 2014.

Nell'informativa di sostenibilità FCA precisa che vengono affrontate anche tematiche che non risultano *material*, ma sono ritenute rilevanti in termini globali o per specifiche categorie di interlocutori.

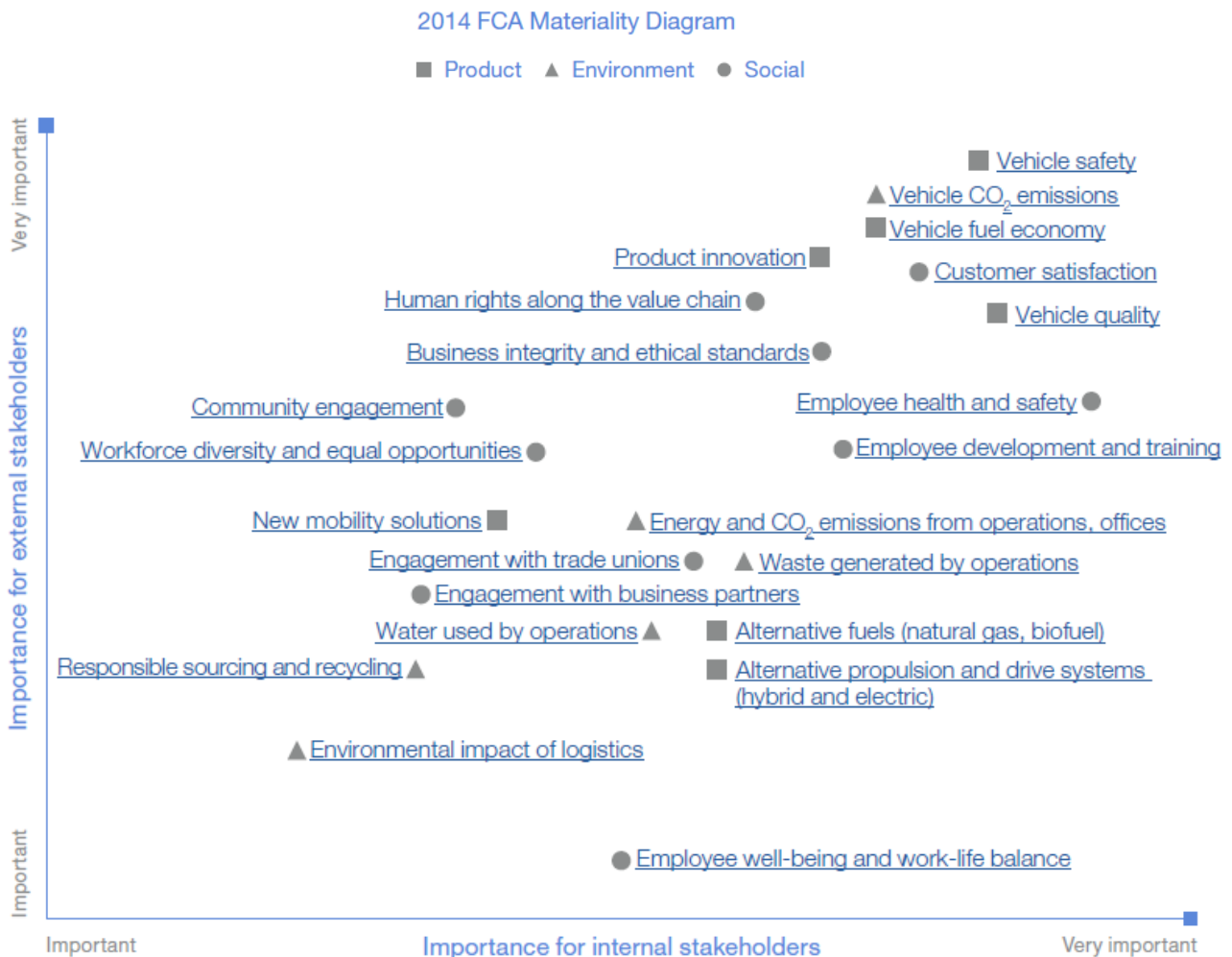
Accanto alla rappresentazione complessiva dei temi materiali, la matrice viene riportata anche nella trattazione delle diverse tematiche di sostenibilità, evidenziando in modo esplicito unicamente gli aspetti pertinenti all'oggetto di analisi.

Materiality

FCA's sustainability reporting focuses on those topics that have been determined to be material. In 2014, **material topics** identified in prior years were subjected to a thorough review and the **FCA Materiality Diagram** was updated accordingly. In addition to the results from our **stakeholder engagement activities**, the determination of materiality also took into account strategic priorities, corporate values, competitive activities and social expectations.

An analysis of the scope of each material aspect confirmed that each has impacts throughout the entire organization and across all operating segments and regions. In addition, each aspect has impacts outside the organization in geographical areas where the Group operates and for all stakeholder categories identified. The boundary of this Sustainability Report covers all companies consolidated by FCA N.V. at 31 December 2014.

Certain aspects not categorized as highly material are nonetheless included in our reporting because of their global significance or their relevance to selected stakeholder groups including, but not limited to, renewable energy, public policy engagement, biodiversity and the Group's ability to recover from external events.



Fonte: Sustainability Report 2014, p. 133.

Riferimenti bibliografici

AA.VV., "Validazione professionale di processo" in *Manuale del Non Profit*, Eutekne, Collana Piero Piccati, 2014.

Adams R. e Ferreira D., (2009), "Women in the boardroom and their impact on governance and performance", in *Journal of Financial Economics*, 94, 2009.

Alvaro S. e Lupini B., *Le linee di azione della Commissione europea in materia di corporate governance e i riflessi sull'ordinamento italiano*, Quaderni Giuridici, CONSOB, 2013.

Anaclerio M., Miglietta A. e Squaiella S., *Internal auditing. Dalla teoria alla pratica*, Ipsoa, 2007.

Barberis D. e Chiappero G., "I nuovi modelli di gestione e comunicazione", in *Rivista PRESS*, 71, novembre 2014.

Bergamin Barbato M. e Mio C., "Il bilancio socio-ambientale nei processi di innovazione delle aziende e delle amministrazioni pubbliche", in *Innovazione e Accountability nella pubblica amministrazione. I drivers del cambiamento*, Gruppo di studio e attenzione dell'Aidea, Rirea, Roma, 2008.

Catalyst, "The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity", 2004.

Cerved, Rapporto PMI, 2014.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Enterprise Risk Management – Integrated Framework: Executive Summary*, 2004.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Enterprise Risk Management – Integrated Framework: Application Techniques*, 2004.

Consiglio nazionale dei dottori commercialisti e degli esperti contabili (CNDCEC) "La relazione sulla gestione. Art. 2428 Codice Civile. La relazione sulla gestione dei bilanci d'esercizio alla luce delle novità introdotte dal d.lgs. 32/2007. Informativa sull'ambiente e sul personale", marzo 2009.

Consiglio nazionale dei dottori commercialisti e degli esperti contabili (CNDCEC), "La relazione sulla gestione – Art. 2428 codice civile – La relazione sulla gestione dei bilanci d'esercizio alla luce delle novità introdotte dal d.lgs. n. 32/2007", gennaio 2009.

Deloitte, "Does materiality matter? Should the principle of materiality be applied more consistently to non-financial reporting?", 2012.

http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/us_scc_materialitydebate_032712.pdf

Dittmeier C., *Internal auditing – Chiave per la corporate governance*, seconda edizione, 2011.

Eccles R. G., Krzus M.P., Rogers J. e Serafeim G., "The Need for Sector-Specific Materiality and Sustainability Reporting Standards", in *Journal of Applied Corporate Finance*, 24 (2), 2012.

Fiorani G., Jannelli R. e Meneguzzo M., *CSR 2.0 proattiva e sostenibile – Tra mercati globali e gestione della crisi*, Egea, 2012.

Fondazione nazionale dei commercialisti (FNC), "Rendicontazione non finanziaria e asseverazione dei report di *corporate responsibility* nelle società quotate", febbraio 2015.

Friedman, M., "Capitalism and Freedom", in *Chicago University Press*, Chicago, 1992.

Global Reporting Initiative, *Making headway in Europe. Linking GRI's G4 Guidelines and the European Directive on non-financial and diversity disclosure*, 2015.

Global Reporting Initiative, "Sustainability Topics for Sectors: What do stakeholders want to know?", 2013d.
<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/sustainability-topics.pdf>

Global Reporting Initiative, "G4 Sector Disclosures", 2013c.
<https://www.globalreporting.org/standards/sector-guidance/sectorguidanceG4/Pages/default.aspx>

Global Reporting Initiative, "Implementation manual", 2013b.
<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part2-Implementation-Manual.pdf>

Global Reporting Initiative, "G4 Sustainability Reporting Guidelines. Reporting principles and standard disclosure", 2013a.
<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf>

Global Reporting Initiative, "G4 Sustainability Reporting Guidelines", 2013.
<https://www.globalreporting.org/standards/Pages/default.aspx>

GRI e RobecoSAM, "Defining Materiality: What Matters to Reporters and Investors", 2015.
<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Defining-Materiality-What-Matters-to-Reporters-and-Investors.pdf>

Gruppo Hera, "Responsabilità sociale d'impresa e performance aziendale", dicembre 2013.

Institute of Social and Ethical Accountability (ISEA), AccountAbility 1000 Series (AA1000S), "AccountAbility Assurance Standard (AS).

International Federation of Accountant (IFAC) – International Auditing and Assurance Standard Board (IAASB), "International Accounting Standard on Assurance Engagement (ISAE) 3000".

International Integrated Reporting Council (IIRC), International Integrated Reporting (IR) Framework 1.0, 2013.
<http://integratedreporting.org/resource/international-ir-framework/>

International Organization for Standardization, ISO 14040's, 2006.
<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:14040:ed-2:v1:en>

Istat, "Rapporto sul Benessere Equo e Sostenibile (Bes 2015)", 2015.

Istituto Italiano per i Valori d'Impresa (ISVI), "Primo rapporto sulla responsabilità sociale d'impresa in Italia", M. Molteni (a cura di), 2004.

Kotiranta A., Kovalainen A. e Rouvinen P., "Female Leadership and Firm Profitability", Finnish Business and Policy Forum EVA, 2007.

Lai A., *Il contributo del sistema di prevenzione e gestione dei rischi alla generazione del valore d'impresa*, 2013.

Livatino M. e Tagliavini P., *I sistemi per la gestione del rischio. Modelli operativi, ruoli e responsabilità*, Deloitte Broad Academy, 2014.

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

Maucci G., Ruspantini D., Schwizer P. e Soana M.G., "Rischio reputazionale e perdite operative. Un'analisi empirica sulle banche quotate", in *Bancaria*, n. 11, 2010.

McKinsey & Company (2008); *Women matter*; Adams R., Ferreira D. (2009), "Women in the boardroom and their impact on governance and performance", *Journal of Financial Economics*, 94; Woolley A. W., Chabris C. F., Pentland A., Hashmi N., Malone T. W (2010), "Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups", *Scienceexpress*.

McKinsey & Company, "Women matter", 2007.

Mio C. e Borgato B., *Performance Measurement nelle Istituzioni Universitarie: verso una prospettiva di sostenibilità*, Rirea, Roma, 2012.

Mio C., "Materiality and Assurance: Building the Link", in Busco C., Frigo M.L., Riccaboni A. e Quattrone P. (eds.), *Integrated Reporting: Concepts and Cases that Redefine Corporate Accountability*, Springer International Publishing, Switzerland, 2014.

Mio C., *Towards a Sustainable University. The Ca' Foscari Experience*, Palgrave Pivot, 2013.

Moro G. e Profumo A., *PlusValori. La responsabilità sociale delle imprese*, Baldini & Castoldi, Milano, 2003.

Nielsen A.E., "Corporate Social Responsibility as a Messy Problem: Linking Systems and Sensemaking Perspectives", 2014.

Ordine dei dottori commercialisti e degli esperti contabili di Roma – Commissione Ambiente e responsabilità sociale d'impresa, *Report Integrato: riflessioni e prospettive*, 2015.

Ordine dei dottori commercialisti e degli esperti contabili di Torino e Regione Piemonte, "Manuale Metodo Piemonte per il Bilancio Sociale", versione 2011.

http://www.regione.piemonte.it/bilanciosociale/dwd/manuale_metodo_piemonte.pdf

Pesenato A., *Manuale del revisore legale. La revisione contabile per imprese industriali, commerciali e PMI*, Ipsoa, 2012.

Porter M.E. e Kramer M.R., "Strategy and Society: the link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility", 2006.

Protiviti, "ERM. Un punto di vista sulla gestione integrata dei rischi. Domande frequenti".

Protiviti, "Insight. Risk Appetite Framework: uno strumento chiave di sostenibilità per il mondo finanziario", 36, febbraio 2012.

Salomone S., *Il governo sistemico dei rischi nella gestione d'impresa. Una balanced scorecard per il risk management*, Egea, 2013.

Riferimenti normativi e regolamentari

Direttiva 2014/95/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 22 ottobre 2014, recante modifica della direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni.

Direttiva 2013/34/UE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 26 giugno 2013, relativa ai bilanci d'esercizio, ai bilanci consolidati e alle relative relazioni di talune tipologie di imprese, recante modifica della direttiva 2006/43/CE del Parlamento europeo e del Consiglio e abrogazione delle direttive 78/660/CEE e 83/349/CEE del Consiglio.

Banca d'Italia, Circolare n. 236 del 27 dicembre 2006, 15° aggiornamento, 2 luglio 2013.

Borsa italiana S.p.a., Comitato per la Corporate Governance, "Codice di autodisciplina", 2015.

Commissione europea, "Il quadro dell'Unione europea in materia di governo societario", COM n. 164 del 5 aprile 2011.

Commissione europea, Documento di lavoro dei servizi della Commissione, "The gender balance in business leadership", SEC n. 246 del 1 marzo 2011.

Commissione europea, Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni, "Strategia per la parità tra donne e uomini 2010-2015", COM n. 491 del 21 settembre 2010.

Commissione europea (Libro verde), "Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility", COM n. 366 del 18 luglio 2001.

CONSOB, *I controlli interni nelle società quotate. Gli assetti della disciplina italiana e i problemi aperti*, Quaderni giuridici, 2013.

Decreto legislativo 7 luglio 2011, n. 121, "Attuazione della direttiva 2008/99/CE sulla tutela penale dell'ambiente, nonché della direttiva 2009/123/CE che modifica la direttiva 2005/35/CE relativa all'inquinamento provocato dalle navi e all'introduzione di sanzioni per violazioni".

Decreto legislativo 27 gennaio 2010, n. 39, "Attuazione della direttiva 2006/43/CE, relativa alle revisioni legali dei conti annuali e dei conti consolidati, che modifica le direttive 78/660/CEE e 83/349/CEE, e che abroga la direttiva 84/253/CEE".

Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231, "Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell'articolo 11 della legge 29 settembre 2000, n. 300".

Legge 22 maggio 2015, n. 68, "Disposizioni in materia di delitti contro l'ambiente".

Legge 12 luglio 2011, n. 120, "Modifiche al testo unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria, di cui al decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58, concernenti la parità di accesso agli organi di amministrazione e di controllo delle società quotate in mercati regolamentati".

International Accounting Standards Board (IASB), "Quadro sistematico (Framework) per la preparazione e la presentazione del bilancio", in IFRS, 2006.

Ringraziamenti

Desideriamo ringraziare sinceramente le imprese GTS Holding, Viasat Group e Zanzar Sistem, la cui disponibilità ci ha permesso di acquisire informazioni di rilievo ai fini della predisposizione della seconda parte di questo documento.

Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili
Piazza della Repubblica 59
00185 Roma
commercialisti.it
info@commercialisti.it