



**UNIVERSITA' DELLA CALABRIA**  
Dipartimento di Scienze Giuriche e aziendali

**Dottorato di Ricerca in**  
Scienze Economiche e Aziendali

**CICLO**  
**XVI**  
**TITOLO TESI**

Disclosure non finanziaria : Il contenuto del bilancio di sostenibilità

**Settore Scientifico Disciplinare**  
**SECS-P07**

**Coordinatore:** Ch.mo Prof. (Fabio Piluso)

Firma  FABIO PILUSO  
25.03.2024 09:59:50  
GMT+00:00

**Supervisore/Tutor:** Ch.mo Prof. (Franco Ernesto Rubino)

Firma Firma oscurata in base alle linee  
guida del Garante della privacy

**Dottorando:** Dott./ssa (Giovanna Crocco)

Firma Firma oscurata in base alle linee  
guida del Garante della privacy

**Tesi: *Disclosure Non Finanziaria*, il contenuto del bilancio di sostenibilità.**

**Indice**

Introduzione generale 3

**Capitolo Primo: No financial *Disclosure*: Framework teorico e Framework normativo**

*Introduzione* 9

1.1 Framework teorico 11

1.2 *Corporate Social responsibility* e sviluppo sostenibile 16

1.3 Regolamentazione di carattere internazionale 19

1.4 Regolamentazione di carattere europeo 24

1.5 Regolamentazione di carattere nazionale 27

1.6 Gli indicatori ESG, Voluntary or Mandatory? 31

1.7 Considerazioni conclusive 40

**Capitolo Secondo: La redazione del bilancio di sostenibilità.**

*Introduzione* 43

2.1 Gli strumenti della *Corporate Social Responsibility* 44

2.2 Principi per definire il contenuto del bilancio di sostenibilità 51

2.2.1 Stakeholders mapping 52

2.2.2. Analisi di Materialità. 55

2.2.3 Definizione degli obiettivi strategici, target, indicatori 62

2.3 Come redigere un bilancio di sostenibilità: una procedura a step 64

2.3.1 Step0: Impostare una struttura dei processi di *governance* adeguati 65

2.3.2 Step1: Mappatura degli stakeholders 67

2.3.3 Step2 Definire i temi di materialità 70

2.3.4 Step 3: Agire sui risultati dell'analisi di materialità 72

2.3.5 Step 4 Identificare i KPI indicators 74

2.3.6 Step 5 Revisione, veste grafica e pubblicazione 75

2.4 L'impatto della sostenibilità sui sistemi di pianificazione e controllo 78

2.5 Conclusioni e possibili criticità del bilancio di sostenibilità. 81

**Capitolo terzo: Individuazione degli indicatori e delle metriche che definiscono la bontà di un *report* di sostenibilità nelle principali aziende del settore energetico Italiano**

<i>Introduzione</i>	83
3.1 Metodologia della Ricerca	84
3.2 Individuazione delle variabili tematiche e delle scale di misurazione	85
3.3 Individuazione degli indicatori e delle metriche che qualificano la bontà di un <i>report</i> di sostenibilità.	91
3.4 Analisi di due <i>report</i> a confronto	94
3.5 Costruzione di un ranking	101
3.6 Conclusioni e possibili miglioramenti	103
<i>Conclusioni generali</i>	107
<i>Bibliografia</i>	113

## *Introduzione generale*

Nel corso degli ultimi anni si sta assistendo all'evoluzione della divulgazione di sostenibilità diventando l'elemento fondamentale della comunicazione con gli *stakeholders* (Cardoni et al., 2022)<sup>1</sup>. Oggi le imprese sono chiamate a raggiungere obiettivi ambientali e sociali, oltre che economici (Calace, 2014)<sup>2</sup>. Da sempre la storia porta con sé il cambiamento della società ed insieme il cambiamento dei mercati. L'economia si è sviluppata arrivando a stabilire specifiche regole di mercato e specifici metodi di rendicontazione. Nel 2013 l'*International Integrated Reporting Council* (IIRC) ha pubblicato un Framework internazionale *sull'Integrated Reporting (IR)* al fine di definire i principi guida e gli elementi che determinano il contenuto di un *report* che va ad integrare tematiche di natura finanziaria con quelle di natura finanziaria. Allo stesso tempo la società si è evoluta diventando sempre più consapevole, partecipativa ed esigente nei confronti delle aziende e delle comunicazioni provenienti da quest'ultima. I soggetti coinvolti internamente ed esternamente nell'attività aziendale non solo hanno i mezzi per informarsi, ma vogliono essere informati e tale necessità si è sviluppata sempre più arrivando a chiedere alle aziende di essere maggiormente aperte e trasparenti nel proprio operato. I confini della comunicazione esterna si sono ampliati nelle forme e nei contenuti (F. Rubino 2023<sup>3</sup>) Tale fenomeno, diffuso sia in Europa che in America, ha dato il via ad una serie di riflessioni riguardo al bisogno di trovare un metodo di rendicontazione per quei valori, di carattere non finanziario, che non trovano spazio nei tradizionali bilanci delle imprese. Fino ad ora il mondo delle aziende era abituato a comunicare in maniera univoca le proprie azioni e decisioni verso l'esterno, imponendo il proprio operato, volente o nolente, alla società, ma tale prassi sta cambiando. Il nuovo mercato che va a delinearsi sente la necessità di trovare un punto di incontro tra aziende e società, un luogo dove possano dialogare e non solo comunicare in senso univoco. In questo contesto complesso prende forma il bilancio di sostenibilità, uno strumento che nasce innanzitutto conversando ed interrogando le categorie di portatori di interessi delle aziende su quali siano i temi maggiormente impattanti e riflettendo quindi sul proprio operato e sulle scelte future. Tale *report* relaziona sia i risultati economici della singola azienda e il suo contributo alla comunità, che gli impatti positivi e negativi dell'operato di questa sull'ambiente, cercando di perseguire gli interessi dei vari soggetti coinvolti dall'operare dell'impresa e cercando il difficile equilibrio tra i diversi interessi degli *stakeholders*. Inoltre si rendono espliciti gli obiettivi futuri dell'organizzazione e le

---

<sup>1</sup> Cardoni, A., Kiseleva, E., & Bellucci, A. (2023). The quality of SMEs stakeholder communication during strategic crises: The case of Italian unlisted SMEs. *Business Strategy and the Environment*, 32(6), 3292-3308.

<sup>2</sup> Calace, D. (2014). Non-financial reporting in Italian SMEs: An exploratory study on strategic and cultural motivations. *Calace, D. Non-Financial Reporting in Italian SMEs: An Exploratory Study on Strategic and Cultural Motivations. International Journal of Business Administration*, 5(3).

<sup>3</sup> Mazzotta, R., & Veltri, S. (2023). *Dalla voluntary alla mandatory disclosure dell'informativa societaria di natura non finanziaria: Analisi del percorso e tendenze evolutive*. FrancoAngeli.

strategie per il miglioramento delle performance in chiave sostenibile. Il presente elaborato, nella sua prima parte, effettuerà una breve panoramica sullo sviluppo dell'esigenza di rendicontare informazioni di carattere non finanziario e sulle soluzioni e discipline che ne sono conseguite introducendo un *framework* teorico e un *framework* normativo. In particolar modo nel primo capitolo sarà esposta la normativa a carattere internazionale, europeo e nazionale. Dalle evidenze normative è apparso interessante soffermarsi sulle tematiche ESG (*Environmental, Social and Governance*) e sulla loro applicazione del bilancio di sostenibilità sia in regime *mandatory* che *voluntary*. Nel suddetto paragrafo si è pensato di impostare un'analisi bibliometrica per ricevere una panoramica teorica sul tema dell'informativa ambientale sociale e di *governance*, sia in regimi di *disclosure* obbligatori che volontari. Dall'analisi effettuata le parole più utilizzate sono: “*sustainability reporting*”, “report integrato”, senza una distinzione netta in materia di “*voluntary* che *mandatory*”. Si sono rilevati tre cluster principali di argomenti trattati in letteratura: *sustainability reporting* (rosso), *corporate social responsibility* (blu), ed *integrated reporting* (verde). L'analisi è continuata mettendo in relazione il numero delle parole maggiormente utilizzate con l'arco temporale di riferimento, prendendo poi in considerazione lo studio micro-economico Aghamolla & B-j An (2019)<sup>4</sup> per considerare gli effetti positivi/negativi del regime di *disclosure* finanziaria obbligatoria piuttosto che volontaria. Nella seconda parte si analizzeranno gli strumenti della *Corporate Social Responsibility* con un focus sul Bilancio di Sostenibilità, se ne approfondiranno i principi, qualitativi e quantitativi, in riferimento al contenuto del bilancio di sostenibilità introdotti dallo Standard GRI. Nel capitolo, particolare attenzione, è rivolta all'analisi di materialità della quale si è condiviso l'importanza sia da un punto di vista normativo che dal mondo accademico. Come suggerisce la letteratura di riferimento, in un primo momento, il principio di materialità aveva lo scopo di fornire agli investitori informazioni rilevanti per il processo decisionale (Fasan e Mio, 2017)<sup>5</sup>. Nel corso degli anni, il concetto di materialità è diventato un principio fondamentale per l'elaborazione dei bilanci (Lai et al., 2017)<sup>6</sup>. Il principio di materialità è essenziale per rispondere alle richieste di informazioni su come le organizzazioni stanno impattando sul loro ambiente, dal punto di vista economico, sociale e ambientale, e aiuta gli stakeholder a comprendere meglio la performance dell'organizzazione (Lai al 2017<sup>7</sup>). Il ruolo primario della materialità all'interno della rendicontazione non finanziaria è stato Accountability (2018) e successivamente potenziato dal GRI (2016), che

---

<sup>4</sup> Aghamolla, C., & An, B. J. (2023). Mandatory vs. voluntary ESG disclosure, efficiency, and real effects. *Nanyang Business School Research Paper*, (22-41).

<sup>5</sup> Fasan, M., & Mio, C. (2017). Fostering stakeholder engagement: The role of materiality disclosure in integrated reporting. *Business Strategy and the Environment*, 26(3), 288-305.

<sup>6</sup> Lai, C. (2017). Autonomous language learning with technology. *Autonomous Language Learning with Technology*, 1-240.

<sup>7</sup> Lai, Y., & Cooper, C. L. (2017). Exploring the relationship between HRM and firm performance: A meta-analysis of longitudinal studies. *Human resource management review*, 27(1), 87-96.

definisce le informazioni materiali come quelle in grado di influenzare le decisioni degli stakeholder. Gli studi empirici sulla divulgazione della materialità nel *reporting* di sostenibilità si sono concentrati sui paesi europei e occidentali. n Hsu et al. (2013)<sup>8</sup> hanno utilizzato l'analisi degli effetti per identificare i problemi materiali da divulgare nei rapporti di sostenibilità di Taiwan. I loro risultati hanno mostrato che l'adozione del concetto di materiale varia tra le aziende. Inoltre, hanno anche concluso, che il processo di identificazione e definizione delle priorità delle informazioni non finanziarie rilevanti è impegnativo. Allo stesso modo, Mungoni (2014)<sup>9</sup> ha anche riferito che il processo di determinazione del materiale e il processo di coinvolgimento degli stakeholder sono aree di ricerca complesse con molte sfide dovute alla diversità di scopo e approccio. Unerman (2014)<sup>10</sup> ha sottolineato che i ricercatori devono tenere in considerazione la materialità quando vogliono interpretare particolari informazioni sulla sostenibilità (Ngu e Amran,2021)<sup>11</sup> Altri autori hanno sviluppato processi quantitativi di *feedback* per ridurre la complessità della valutazione della materialità. Le continue interazioni delle aziende con il loro ambiente esterno sono la caratteristica essenziale per un modello di business sostenibile, grazie anche all'interazione con gli *stakeholders*. Di conseguenza, la divulgazione della sostenibilità rappresenta un incentivo per creare fiducia, migliorare processi e sistemi, perfezionare la visione e la strategia dell'azienda, ridurre i costi e creare vantaggi competitivi (Cardoni et al., 2022<sup>12</sup>) La crescente importanza del dialogo con gli stakeholder è stata rafforzata da diversi interventi di natura normativa come la Direttiva n.95 del 2014 e la recente *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)* (Commissione Europea, 2023). Da ciò scaturisce la necessità di fornire informazioni pertinenti agli utenti della rendicontazione aziendale e il modo migliore per farlo è il principio di materialità (Lai et al.2017)<sup>13</sup> Ed è proprio alla materialità che ci si riferisce quando si parla di coinvolgimento e dialogo con gli *stakeholders* (Fasan & Mio,2017<sup>14</sup>; Cardoni et al., 2022<sup>15</sup>). Essa rappresenta, infatti, uno dei principi del *report* integrato più

---

<sup>8</sup> Hsu, C. W., Lee, W. H., & Chao, W. C. (2013). Materiality analysis model in sustainability reporting: A case study at Lite-On Technology Corporation. *Journal of cleaner production*, 57, 142-151.

<sup>9</sup> Mungoni, T. B. (2014). *Stakeholder engagement in the determination of materiality for sustainability reporting* (Doctoral dissertation, University of Pretoria).

<sup>10</sup> De Villiers, C., Rinaldi, L., & Unerman, J. (2014). Integrated Reporting: Insights, gaps and an agenda for future research. *Accounting, auditing & accountability journal*, 27(7), 1042-1067.

<sup>11</sup> Ngu, S. B., & Amran, A. (2021). Materiality disclosure in sustainability reporting: evidence from Malaysia. *Asian Journal of Business and Accounting*, 14(1), 225-252.

<sup>12</sup> Cardoni, A., Kiseleva, E., & Bellucci, A. (2023). The quality of SMEs stakeholder communication during strategic crises: The case of Italian unlisted SMEs. *Business Strategy and the Environment*, 32(6), 3292-3308.

<sup>13</sup> Lai, C. (2017). Autonomous language learning with technology. *Autonomous Language Learning with Technology*, 1-240.

<sup>14</sup> Fasan, M., & Mio, C. (2017). Fostering stakeholder engagement: The role of materiality disclosure in integrated reporting. *Business Strategy and the Environment*, 26(3), 288-305.

<sup>15</sup> Cardoni, A., Kiseleva, E., & Bellucci, A. (2023). The quality of SMEs stakeholder communication during strategic crises: The case of Italian unlisted SMEs. *Business Strategy and the Environment*, 32(6), 3292-3308.

innovativi e stimolanti (Mio et al., 2020<sup>16</sup>). La materialità assume un ruolo fondamentale nel determinare gli argomenti da includere in un *report* integrato e garantire la concisione del *report* (Lakshan et al., 2022<sup>17</sup>). Nello specifico il principio di materialità è essenziale per rispondere alle richieste informative degli stakeholders, per comprendere le prestazioni e come le organizzazioni stanno incidendo sull'ambiente dal punto di vista economico, sociale e ambientale (Fasan e Mio, 2017; Lai et al., 2017; Ruiz-Lozano et al., 2022<sup>18</sup>). Tuttavia, definizione e l'identificazione delle questioni materiali può non essere agevole perché può differire nel modo in cui il concetto viene individuato e reso operativo tra le diverse imprese (Mio et al., 2020; Ruiz-Lozano et al., 2022<sup>19</sup>). Per questo motivo nella seconda parte del capitolo si è deciso di descrivere una procedura *step by step* per la redazione di un bilancio di sostenibilità, includendo nella descrizione, i processi di *governance* che permettono di individuare e convalidare le informazioni che si otterranno per la redazione della *disclosure* non finanziaria. Il procedimento è stato suddiviso in 5 fasi strettamente correlate tra di loro che prendono come riferimento i principi sul contenuto del bilancio presenti nello standard GRI e culminano con la pubblicazione del bilancio di sostenibilità. Dopo aver analizzato gli step fondamentali nella redazione di un bilancio di sostenibilità, si passa ora ad un esempio pratico grazie all'analisi di un campione e alla trattazione di un caso studio. Nel terzo capitolo di questo elaborato si è scelto di prendere in riferimento le imprese italiane del settore energetico che secondo il rapporto Consob 2022/2023 hanno pubblicato il bilancio di sostenibilità. La scelta di un settore specifico di riferimento rende i casi più facilmente comparabili. Nella prima parte del capitolo si espongono nel dettaglio le modalità di indagine della ricerca circoscrivendo la metodologia adottata, con lo scopo di individuare le caratteristiche comuni nell'attività di *reportistica* delle aziende del settore energetico. Si individuano un set di indicatori che definiscono un *report* di sostenibilità come "di qualità". In questa sede, si sono, dunque, formalizzate le finalità e gli obiettivi della ricerca, a partire dallo sviluppo degli indicatori in grado di misurare la bontà di un *report* di sostenibilità, dall'individuazione

---

<sup>16</sup> Mio, C., Panfilo, S., & Blundo, B. (2020). Sustainable development goals and the strategic role of business: A systematic literature review. *Business Strategy and the Environment*, 29(8), 3220-3245.

<sup>17</sup> Lakshan et al., 2022

<sup>18</sup> Fasan, M., & Mio, C. (2017). Fostering stakeholder engagement: The role of materiality disclosure in integrated reporting. *Business Strategy and the Environment*, 26(3), 288-305. Shad, M. K., Lai, F. W., Fatt, C. L., Klemeš, J. J., & Bokhari, A. (2019). Integrating sustainability reporting into enterprise risk management and its relationship with business performance: A conceptual framework. *Journal of Cleaner production*, 208, 415-425. Ruiz-Lozano, M., De Vicente-Lama, M., Tirado-Valencia, P., & Cordobes-Madueno, M. (2022). The disclosure of the materiality process in sustainability reporting by Spanish state-owned enterprises. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 35(2), 385-412.

<sup>19</sup> Mio, C., Panfilo, S., & Blundo, B. (2020). Sustainable development goals and the strategic role of business: A systematic literature review. *Business Strategy and the Environment*, 29(8), 3220-3245. Ruiz-Lozano, M., De Vicente-Lama, M., Tirado-Valencia, P., & Cordobes-Madueno, M. (2022). The disclosure of the materiality process in sustainability reporting by Spanish state-owned enterprises. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 35(2), 385-412.

di un set di variabili tematiche, fino all'individuazione dei fattori comuni e i temi ricorrenti dell'attività di reportistica aziendale sulla sostenibilità nelle aziende di energia italiane. Si sono quindi scelti indicatori, sia di natura quantitativa che qualitativa, e un set definito di variabili tematiche. Per sviluppare gli indicatori in grado di esprimere un giudizio di bontà sul *report*, si è associata la presenza della variabile ad un punteggio pari a 1 e l'assenza ad un punteggio pari a 0 qualora la variabile fosse binaria, oppure un valore numerico qualora la variabile fosse continua. L'obiettivo della ricerca è restituire una "fotografia" sulle caratteristiche più salienti ai fini dell'indagine. Laddove presenti, si sono opportunamente verificati anche il numero e il tipo di *Sustainable Development Goals* (SDGs) espressamente redatti all'interno del *report* di sostenibilità, come previsto dallo stesso Standard di rendicontazione. Infine, con lo studio degli indicatori e delle metriche che qualificano la bontà di un *report* di sostenibilità, si è giunti all'esposizione finale dei risultati della ricerca. Si espongono quindi i risultati dell'indagine attraverso l'applicazione pratica dell'insieme delle variabili tematiche all'intero campione di aziende considerato. Si è utilizzato un duplice approccio, comparativo e statistico, per far emergere un risultato che sia completo ed esaustivo. La ricerca ha dapprima posto a confronto due *report* di sostenibilità, basandosi sugli indicatori di natura qualitativa, introducendo inoltre tre variabili delle quali si è valutata la presenza/assenza attinenti prevalentemente alla struttura organizzativa, ha poi definito un ranking, così da stilare una classifica in merito alla qualità dei *report* presi in considerazione. In particolare, si è prodotto uno standard per misurare il livello di bontà comunicativa del *report*, analizzando, in termini numerici e percentuali, il contributo di ciascuna variabile tematica alle aziende del campione e alle relazioni tra queste, arrivando a determinare una classifica tra i *report* di sostenibilità presi in considerazione secondo criteri di bontà e qualità comunicativa. Dai risultati, l'azienda che ha totalizzato un punteggio più alto rientra in una valutazione "eccellente" della qualità del bilancio di sostenibilità e nel nostro caso solo Enel si è posizionata in questo target, Iren, Eni ed Acea seguono Enel classificando i loro *report* nella fascia "ottimo" mentre le aziende Axpo, Erg e Falck Ren spa classificano i loro *report* come qualitativamente discreti. Infine A2A risulta migliorabile. Dall'analisi dei *report* emerge che il 100% dei *report* aziendali del campione fanno riferimento allo *Standard del Global Reporting Initiative* (GRI); contengono almeno un cenno agli SDGs; sono pubblicati all'interno del sito web aziendale; espongono nel dettaglio dati e informazioni quantitative (oltre che qualitative); sono attinenti alle sfide del settore e al contesto di business di riferimento e risultano totalmente conformi agli indicatori qualitativi. In aggiunta, si rileva che l'80% dei *report* delle aziende del campione hanno sviluppato la matrice di materialità e contengono una sezione che approfondisca nel dettaglio gli obiettivi di sostenibilità per il futuro. Per quanto riguarda il numero di temi materiali, constatiamo che l'80% delle aziende rendiconta un numero di temi compreso tra il 10 e il 29, mentre il restante 20% ne

rendiconta, un numero esiguo (0-9). Per quanto riguarda il numero di *Sustainable Development Goals* (SDGs), vediamo come il 10% dei *report* rendicontino un numero basso di Obiettivi (0-4), il 90% un numero sufficientemente alto (10-14) e il restante 10% un numero superiore a 15. Per quanto attiene il numero di *report* pubblicati, constatiamo che il 30% delle aziende del campione ha pubblicato un numero di *report* piuttosto esigui (1-3), mentre il restante 70% un numero superiore a 3. In conclusione sono stati esposti possibili elementi di miglioramento della reportistica aziendale sulla sostenibilità e il ruolo strategico che assumerà la direttiva europea CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*), grazie alla quale le imprese saranno tenute a fornire dettagli sulla strategia di sostenibilità che hanno scelto di adottare, i relativi obiettivi, le performance e le politiche aziendali di riferimento.

## **Capitolo Primo**

### **No Financial Disclosure: Framework normativo**

#### **Introduzione**

Le azioni delle imprese, volte ad adottare comportamenti sostenibili, ad oggi, risultano fortemente spinte dal cosiddetto “tsunami” regolamentare che ha caratterizzato il contesto Internazionale ed Europeo. L’attenzione sulle pratiche di rendicontazione non finanziaria (NFD) è cresciuta notevolmente negli ultimi dieci anni intrecciandosi con diversi altri campi di studio, tra cui l’etica aziendale, la contabilità finanziaria e la gestione strategica. La tendenza positiva registrata negli ultimi anni di fornire informazioni sulle attività non finanziarie è dovuta al crescente controllo delle parti interessate sul comportamento sociale e ambientale delle aziende, nonché all’attenzione verso gli obblighi legislativi di rilasciare relazioni non finanziarie<sup>20</sup>. Il legame tra la rendicontazione non finanziaria e lo sviluppo sostenibile è rintracciabile sia in letteratura sia nel quadro normativo

---

<sup>20</sup> Michelon, G., Pilonato, S., & Ricceri, F. (2015). CSR reporting practices and the quality of disclosure: An empirical analysis. *Critical perspectives on accounting*, 33, 59-78.

internazionale ed europeo, basti pensare agli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030<sup>21</sup>. Il capitolo propone una descrizione delle iniziative di carattere normativo in materia di “*no financial disclosure*”. Nonostante quest'ultima potrebbe essere percepita come secondaria rispetto alla “*financial disclosure*”, nel panorama attuale, la comunicazione non finanziaria si è assestata su un piano paritetico e integrativo. Un numero crescente di aziende fornisce informazioni sulle proprie attività non finanziarie adottando pratiche di *no financial disclosure*. Le attività di “*financial reporting e disclosure*” sono oggi affiancate a tutti gli effetti a quelle di *sustainability reporting e disclosure*<sup>22</sup>. Se i bilanci economico-finanziari costituiscono strumenti fondamentali, tramite i quali gli *stakeholders* possono verificare le informazioni quantitative relative all'attività dell'azienda; l'analisi dei fenomeni nella loro dimensione: Economica, Sociale e di *Governance* (ESG) sono misurati attraverso la redazione del “*Sustainability Reporting*”. Il *framework* normativo ci consente di avere una rappresentazione delle direzioni generali intraprese dalle istituzioni internazionali, europee e italiane. La regolamentazione in materia di *no financial disclosure* si poggia su un cambio di paradigma da parte delle imprese, le quali, abbracciano come fine ultimo della loro attività non più esclusivamente la creazione di un valore economico per gli azionisti, ma il perseguimento di obiettivi di carattere sociale e ambientale. Il ruolo principale della contabilità, della rendicontazione e delle attività di *disclosure* dovrebbe, a questo punto, essere focalizzato nella direzione di far emergere l'effettivo operato aziendale, con riferimento all'intera catena di valore. Gli Accordi internazionali quali: l'Accordo sul clima di Parigi (2015) e gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG) delle Nazioni Unite 2015 sono per le imprese un quadro di riferimento all'interno del quale si devono definire gli obiettivi e condividere, in maniera strutturata, i propri progressi. A differenza degli Accordi internazionali sviluppati e negoziati principalmente a livello governativo, il *Global Compact* delle Nazioni Unite è stato indirizzato in maniera specifica ai leader aziendali. Il *Global Compact* conta circa 13.000 membri i quali devono intraprendere azioni sui temi della sostenibilità, facendo emergere il ruolo fondamentale della rendicontazione a questi fini. Sul piano europeo, la Commissione Europea, inizia ad intensificare la sua attività intorno al 2011 indirizzandosi verso la rielaborazione di una concezione moderna dell'agire imprenditoriale in forma societaria, al fine di realizzare un nuovo approccio al tema della *Corporate Social responsibility*<sup>23</sup>. L'approccio proposto intende configurare un sistema economico più trasparente, virtuoso ed efficiente. Nell'Unione europea è in atto una vera e propria rivoluzione contabile all'insegna della sostenibilità con il fine ultimo di

---

<sup>21</sup> Maran, L., & Lowe, A. (2022). Competing logics in a hybrid organization: ICT service provision in the Italian health care sector. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 35(3), 770-800.

<sup>22</sup> Tettamanzi, P., Venturini, G., & Murgolo, M. (2022). Sustainability and financial accounting: A critical review on the ESG dynamics. *Environmental Science and Pollution Research*, 29(11), 16758-16761.

<sup>23</sup> Comoli, M., Tettamanzi, P., & Murgolo, M. (2023). Accounting for 'ESG' under Disruptions: A Systematic Literature Network Analysis. *Sustainability*, 15(8), 6633.

definire metriche comuni che possano consentire la misurazione dell'impatto sociale ed ambientale nelle aziende. Nel *framework* normativo, proposto in questo capitolo, analizzeremo gli *step* che hanno condotto l'UE e le sue istituzioni oggi, a concentrare gli sforzi sulla redazione di indici che aumentino la comparabilità effettiva delle informazioni e la misurazione delle tematiche ESG. Nella trattazione è stato consequenziale inserire un paragrafo specifico sui temi ESG (*Environmental, Social, Governance*) sia per la rilevanza accademica che hanno assunto, che per l'effettivo supporto che tali profili danno all'analisi delle tematiche di sostenibilità e alle aziende<sup>24</sup>. Prima di concludere il capitolo con riflessioni, di taglio generale, è stata proposta un'analisi bibliometrica che fornisce una panoramica delle *keywords* più utilizzate sul tema dell'informativa ESG, inoltre, all'interno della stessa analisi bibliometrica, sono state inserite anche le parole "voluntary" e "mandatory" tra di loro collegate da un operatore booleano. La scelta di introdurre queste due *keywords* è dettata dal dilemma sull'ottimalità di contesto, obbligatorio o volontario, della *disclosure* non finanziaria. È sembrato significativo domandarsi se la *disclosure* sia più efficace in modalità *mandatory*, obbligatoria in quanto richiesta dalla legge, oppure *voluntary*, intesa come una libera scelta della società di fornire una informativa di bilancio agli *stakeholders*.

### 1.1. *Framework* teorico

Il concetto di sostenibilità nasce sul finire del ventesimo secolo grazie alla pubblicazione nel 1987 del rapporto finale della Commissione mondiale per l'ambiente e lo sviluppo, istituita dall'ONU, dal titolo "*Our Common Future*", nel quale per la prima volta è stato introdotto il principio di sviluppo sostenibile. Esso può essere definito come la volontà di garantire una crescita sostenibile e responsabile, particolarmente attenta a gestire gli impatti sull'ambiente, sulla società e sull'economia. In questa prospettiva la redditività economica va di pari passo con la responsabilità sociale delle imprese e con l'implementazione di prassi responsabili e sostenibili nei confronti dell'ambiente (Elkington, 2018)<sup>25</sup>. Con il termine "*Triple bottom line*" Jhon Elkington<sup>26</sup> identifica tre dimensioni di sostenibilità, specificatamente le dimensioni sociali, ambientali ed economiche. Il concetto di "triple bottom line" viene sviluppato ulteriormente nel 1995 con la formula delle 3p: pianeta, persone,

---

<sup>24</sup> Tettamanzi, P., Venturini, G., & Murgolo, M. (2022). Sustainability and financial accounting: A critical review on the ESG dynamics. *Environmental Science and Pollution Research*, 29(11), 16758-16761.

<sup>25</sup> Khan, I. S., Ahmad, M. O., & Majava, J. (2021). Industry 4.0 and sustainable development: A systematic mapping of triple bottom line, Circular Economy and Sustainable Business Models perspectives. *Journal of Cleaner Production*, 297, 126655.

<sup>26</sup> Elkington, J. (1998). Accounting for the triple bottom line. *Measuring business excellence*, 2(3), 18-22.

profitto. Negli ultimi anni le imprese hanno mostrato una crescente attenzione per le tematiche di sostenibilità in seguito anche ad un'evoluzione normativa sul tema che le ha viste protagoniste di numerosi cambiamenti e prese di consapevolezza. Questa crescente consapevolezza negli anni si è trasformata nella necessità di comunicare e di rendicontare (Tschoppr Heufner 2016<sup>27</sup>). La teoria istituzionale, la teoria degli stakeholder e la teoria della legittimità sono le tre teorie principali in base alle quali gli autori hanno analizzato le pratiche di rendicontazione di sostenibilità delle imprese (Ruiz-Lozano et al., 2022)<sup>28</sup>. La teoria istituzionale si riferisce alle imprese che appartengono allo stesso “campo organizzativo” definito (DiMaggio et al., 2018). Un campo organizzativo è un insieme di attori che formano un'area specifica, in particolare: fornitori, consumatori di risorse e prodotti, autorità di regolamentazione e altre organizzazioni che forniscono servizi o beni equivalenti. Secondo la teoria istituzionale, le organizzazioni si adattano al loro campo organizzativo, per rispondere al contesto istituzionale ed essere ricompensate con un riconoscimento di maggiore legittimità (Verbeke et al 2018<sup>29</sup>.) Nello specifico, la teoria istituzionale considera le pressioni derivanti dall'ambiente esterno, come elementi che impattano sulle attività di rendicontazione sostenibile dell'impresa (Lakshan et al., 2022<sup>30</sup>). Sono, dunque, secondo questa teoria le istituzioni a influenzare la rendicontazione di sostenibilità delle imprese, quali parte integrante di un più ampio sistema normativo. Essen M. (2020)<sup>31</sup> ha osservato che la teoria istituzionale vede le imprese come operanti all'interno di un quadro sociale di tradizioni, valori e presupposti impliciti riguardo a ciò che costituisce un'azione economica appropriata o accettabile. Secondo la teoria istituzionale, le organizzazioni si adattano al loro campo organizzativo, forse in risposta alla domanda istituzionale di cambiamento perché, se lo mettono in atto, vengono ricompensate con maggiore legittimità risorse e capacità di sopravvivenza (Verbeke, A. e Tung, V. (2013) Nel lavoro :”*The Future of Stakeholder Management Theory*”<sup>32</sup> Di Maggio, PJ e Powell, WW (2000)<sup>33</sup> sostengono che, una volta stabilito un campo organizzativo, una varietà di sostanziali pressioni sociali convergono per omogeneizzare le

---

<sup>27</sup> Hefner, J., & Csef, H. (2016). The clinical relevance of beta blockers in ovarian carcinoma. *Geburtshilfe und Frauenheilkunde*, 76(10), 1050-1056.

<sup>28</sup> Ruiz-Lozano, M., De Vicente-Lama, M., Tirado-Valencia, P., & Cordobes-Madueno, M. (2022). The disclosure of the materiality process in sustainability reporting by Spanish state-owned enterprises. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 35(2), 385-412.

<sup>29</sup> Verbeke, A., Coeurdey, R., & Matt, T. (2018). The future of international business research on corporate globalization that never was.... *Journal of International Business Studies*, 49, 1101-1112.

<sup>30</sup> Lakshan, A. M. I., Low, M., & de Villiers, C. (2022). Challenges of, and techniques for, materiality determination of non-financial information used by integrated report preparers. *Meditari Accountancy Research*, 30(3), 626-660.

<sup>31</sup> . Kostova, T., Beugelsdijk, S., Scott, W. R., Kunst, V. E., Chua, C. H., & van Essen, M. (2020). The construct of institutional distance through the lens of different institutional perspectives: Review, analysis, and recommendations. *Journal of International Business Studies*, 51, 467-497.

<sup>32</sup> Verbeke, A. e Tung, V. (2013) *The Future of Stakeholder Management Theory*

<sup>33</sup> DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (2000). The iron cage revisited institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In *Economics meets sociology in strategic management* (pp. 143-166). Emerald Group Publishing Limited.

organizzazioni all'interno del campo. Collegando la teoria istituzionale alle attività organizzative, come la Responsabilità sociale d'impresa e altri processi contabili, alle norme e ai valori della società in cui opera un'organizzazione, la loro relazione alla fine costringe un'organizzazione a cercare, acquisire e rivendicare la legittimità. Attraverso la coercizione, l'imitazione e le pressioni normative, le organizzazioni in un campo acquisiscono strutture e pratiche legittime. Attraverso questi processi invertibili, le organizzazioni costruiscono pratiche istituzionali. La divulgazione volontaria della Responsabilità sociale d'impresa e la partecipazione a iniziative ad essa collegate sono considerate norme istituzionali. La teoria istituzionale è un quadro consolidato nella contabilità di gestione ed è fondamentale per spiegare la conformità alla Responsabilità sociale tra le imprese. Per ottenere legittimità, le organizzazioni allineano strategicamente le proprie pratiche alle aspettative ambientali (Fernandez-Alles, M., Cuevas-Rodriguez, G. e Valle-Cabrera, R. (2006<sup>34</sup>). La teoria della legittimità e la teoria degli stakeholder sono indicate come le più importanti nella ricerca in materia di *governance* aziendale sostenibile. (Velte,2022<sup>35</sup>). La teoria della legittimità introduce il concetto di "contratto sociale" tra un'organizzazione aziendale e le rispettive comunità (Velte,2022<sup>36</sup>). L'impresa cerca sempre di garantire che le sue attività non violino le regole e le norme della comunità circostante. utilizzando la rendicontazione non finanziaria per legittimare le proprie azioni (Martens e Bui, 2023<sup>37</sup>). Il *reporting* di sostenibilità è, quindi, uno strumento che le aziende utilizzano per mantenere la legittimità (Comyns, 2016). Di conseguenza, le imprese che ottengono risultati negativi in materia di sostenibilità possono utilizzare il *reporting* come strumento per dimostrare che le loro performance sono corrette (Jeriji e Louhichi, 2021<sup>38</sup>). Per ottenere legittimità, le organizzazioni allineano strategicamente le proprie pratiche alle aspettative ambientali (Fernandez et al 2006<sup>39</sup>). La legittimità è un contratto sociale tra le organizzazioni e le aspettative sociali della società Loewe, M. e Zintl, T. (2021<sup>40</sup>) Un'azienda si sforza di rispettare i termini del contratto sociale attraverso le sue

---

<sup>34</sup> Fernandez-Alles, M., Cuevas-Rodriguez, G., & Valle-Cabrera, R. (2006). How symbolic remuneration contributes to the legitimacy of the company: An institutional explanation. *Human Relations*, 59(7), 961-992.

<sup>35</sup> Velte, P. (2022). Meta-analyses on corporate social responsibility (CSR): a literature review. *Management Review Quarterly*, 72(3), 627-675.

<sup>36</sup> Velte, P. (2022). Meta-analyses on corporate social responsibility (CSR): a literature review. *Management Review Quarterly*, 72(3), 627-675.

<sup>37</sup> Martens, W., & Bui, C. N. M. (2023). An Exploration of Legitimacy Theory in Accounting Literature. *Open Access Library Journal*, 10(1), 1-20.

<sup>38</sup> Jeriji, M., & Louhichi, W. (2021). The relationship between poor CSR performance and hard, negative CSR information disclosures. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 12(2), 410-436.

<sup>39</sup> de la Luz Fernández-Alles, M., & Valle-Cabrera, R. (2006). Reconciling institutional theory with organizational theories: How neoinstitutionalism resolves five paradoxes. *Journal of Organizational Change Management*, 19(4), 503-517.

<sup>40</sup> Loewe, M., Zintl, T., & Houdret, A. (2021). The social contract as a tool of analysis: Introduction to the special issue on "Framing the evolution of new social contracts in Middle Eastern and North African countries". *World Development*, 145, 104982.

pratiche di divulgazione della sostenibilità. Secondo Lindblom, CK (1994)<sup>41</sup> le imprese operano interamente all'interno di un sistema sociale più ampio e i movimenti (reali o percepiti) dal suo sistema sociale ne minacciano l'integrità e la validità. Secondo la teoria della legittimità, la comunicazione aziendale è una risposta alle forze ambientali (economiche, sociali e politiche) e le divulgazioni legittimano le azioni. Questa ipotesi è principalmente di natura reattiva, il che implica che le organizzazioni tentano di allineare le proprie azioni agli standard sociali. L'uso di divulgazioni sociali aziendali per giustificare il comportamento aziendale può quindi essere visto come una reazione all'ambiente (Guthrie, J. e Parker, LD (1989) *Corporate Social Reporting: una confutazione della teoria della legittimità. Contabilità e ricerca aziendale*)<sup>42</sup>. Thijssens, T., Bollen, L. e Hassink, H. (2015)<sup>43</sup> ha condotto uno studio di legittimità per determinare l'impatto della legittimità, del potere e dell'urgenza percepiti sulle attività di rendicontazione *Corporate Social Responsibility* degli attori e delle parti interessate. Lo studio ha cercato di identificare i fattori specifici che spingono il management di un'azienda a impegnarsi in un'ampia divulgazione della Responsabilità sociale d'impresa. Il *management* di un'altra azienda, invece, rivela solo il minimo indispensabile, così come il rapporto tra la presentazione delle informazioni di sostenibilità e le richieste degli *stakeholder*. Secondo gli autori, la trasparenza ambientale dimostra l'importanza delle organizzazioni ambientali non governative. La teoria della legittimità è una teoria normativa che cerca di descrivere o spiegare il comportamento organizzativo, per promuovere la legittimità, invece di prescrivere come le organizzazioni dovrebbero comportarsi. Descrive in modo più dettagliato come stabilire la credibilità. Tuttavia, la teoria della legittimità si interseca anche con le teorie istituzionali e degli *stakeholder*. Secondo (Gray, R., Kouhy, R. e Lavers, S. (1995)<sup>44</sup>) teorie sociali e politiche come la legittimità, la teoria degli stakeholder e la teoria istituzionale possono offrire prospettive teoriche più pertinenti sulla RSI (Responsabilità sociale d'impresa) rispetto alle sole teorie economiche (Deegan, C. (2009)). La teoria della contabilità finanziaria ha ulteriormente sottolineato la stretta relazione tra queste tre teorie e le attività di RSI. Infine, la teoria degli *stakeholder*, introdotta da Freeman nel 1994, suggerisce alle organizzazioni di prestare attenzione agli interessi degli *stakeholder*, cioè "qualsiasi gruppo o individuo che possa influenzare o essere influenzato dal raggiungimento di obiettivi organizzativi" (Freeman, 1994). La teoria degli *stakeholder* esamina in che misura e in che modo le

---

<sup>41</sup> Lindblom, C. K. (1994). The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure. In *Critical Perspectives on Accounting Conference, New York, 1994*.

<sup>42</sup> Guthrie, J., & Parker, L. D. (1989). Corporate social reporting: a rebuttal of legitimacy theory. *Accounting and business research, 19*(76), 343-352.

<sup>43</sup> Thijssens, T., Bollen, L., & Hassink, H. (2015). Secondary stakeholder influence on CSR disclosure: An application of stakeholder salience theory. *Journal of Business Ethics, 132*, 873-891.

<sup>44</sup> Gray, R., Kouhy, R., & Lavers, S. (1995). Constructing a research database of social and environmental reporting by UK companies. *Accounting, Auditing & Accountability Journal, 8*(2), 78-101.

aziende gestiscono gli stakeholder. (Velte,2022<sup>45</sup>). Dall'analisi della letteratura la teoria degli stakeholder si differenzia in: teoria normativa e teoria manageriale (Meutia et al., 2022<sup>46</sup>). Secondo il pensiero normativo, le aziende sono responsabili nei confronti di tutti gli stakeholder che hanno il diritto di conoscere le implicazioni delle loro operazioni. Questa visione della teoria degli *stakeholder* è nota come *stakeholder* con valori etici (Meutia et al., 2022<sup>47</sup>). La prospettiva manageriale, invece, sostiene che le aziende utilizzano la rendicontazione volontaria per gestire gli *stakeholder* più importanti per la sostenibilità dell'azienda (Meutia et al, 2022<sup>48</sup>). Entrambe le teorie poggiano su un presupposto comune: il *management* di un'organizzazione deve impegnarsi in attività e fornire informazioni ritenute essenziali dai suoi *stakeholder*. Di conseguenza, la "responsabilità" viene spesso utilizzata per descrivere come un'organizzazione adempie alle proprie responsabilità nei confronti dei suoi numerosi *stakeholder*, (Freeman, Dmytriiev,S. 2017<sup>49</sup>). Diversi presupposti della Responsabilità sociale di impresa sono alla base della teoria degli *stakeholders*: 1) gli *stakeholder* sono identificati dalla prospettiva di una singola organizzazione, 2) il successo di un'organizzazione dipende dalla sua capacità di gestire gli stakeholder, 3) gli *stakeholder* si presentano in molte forme, con interessi spesso contrastanti, 4) l'azienda deve essere in grado di bilanciare gli interessi contrastanti delle parti interessate sia internamente che esternamente, 5) le parti interessate esercitano pressioni su un'azienda perché si aspettano o vogliono qualcosa e 6) le parti interessate hanno un obbligo finanziario, sociale e ambientale. In breve, secondo la teoria degli *stakeholder*, le imprese dovrebbero essere trasparenti e responsabili nel comunicare le proprie prestazioni agli *stakeholder* più potenti (Baalouch et al., 2019<sup>50</sup>). Secondo la teoria della legittimità, le imprese utilizzano la divulgazione per legittimare le proprie azioni (Martens e Bui, 2023). Dal punto di vista della legittimità strategica, il reporting di sostenibilità è uno strumento che le aziende utilizzano per mantenere la legittimità (Comyns, 2016<sup>51</sup>). Di conseguenza, le imprese che ottengono risultati negativi in materia di sostenibilità possono utilizzare il *reporting* come strumento per dimostrare che

---

<sup>45</sup> Velte, P. (2022). Meta-analyses on corporate social responsibility (CSR): a literature review. *Management Review Quarterly*, 72(3), 627-675.

<sup>46</sup> Meutia, I., Kartasari, S. F., & Daud, R. (2022). Voluntary Assurance of Sustainability Reports: Evidence from Indonesia. *Accounting Analysis Journal*, 11(1), 44-53.

<sup>47</sup> Meutia, I., Kartasari, S. F., & Daud, R. (2022). Voluntary Assurance of Sustainability Reports: Evidence from Indonesia. *Accounting Analysis Journal*, 11(1), 44-53.

<sup>48</sup> Meutia, I., Kartasari, S. F., & Daud, R. (2022). Voluntary Assurance of Sustainability Reports: Evidence from Indonesia. *Accounting Analysis Journal*, 11(1), 44-53.

<sup>49</sup> Freeman, R. E., & Dmytriiev, S. (2017). Corporate social responsibility and stakeholder theory: Learning from each other. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, (1), 7-15.

<sup>50</sup> Baalouch, F., Ayadi, S. D., & Hussainey, K. (2019). A study of the determinants of environmental disclosure quality: evidence from French listed companies. *Journal of Management and Governance*, 23, 939-971.

<sup>51</sup> Comyns, B. (2016). Determinants of GHG reporting: an analysis of global oil and gas companies. *Journal of business ethics*, 136, 349-369.

le loro *performance* sono corrette (Jeriji e Louhichi, 2021<sup>52</sup>). Secondo la teoria istituzionale, l'ambiente che circonda le organizzazioni esercita diverse pressioni su di esse (Lakshan et al., 2022<sup>53</sup>). Di conseguenza, la rendicontazione della RSI da parte delle imprese è promossa da varie istituzioni (Ali e Frynas, 2018<sup>54</sup>). Il dibattito teorico in materia è vivo e il susseguirsi di normative sulla *no financial disclosure* si intreccia con nuovi approcci teorici o rivisitazione degli approci già esistenti. Nel paragrafo successivo si propone un approfondimento della Responsabilità Sociale di impresa così da contestualizzare ancora meglio le teorie sopra esposte.

## 1.2 Corporate Social responsibility e sviluppo sostenibile

La *Corporate Social responsibility* (CSR) o anche, in italiano, la Responsabilità Sociale di Impresa (RSI), nasce da un lungo dibattito che si ricollega alle tematiche dell'etica e dell'equità. Un'impresa si dice operi in maniera eticamente corretta quando il proprio agire collima con la cultura e la morale della società in cui l'impresa stessa si inserisce, applicando delle regole e adottando provvedimenti in più rispetto a quelli previsti per obblighi di legge. La responsabilità sociale di impresa vede quindi l'applicazione da parte delle imprese di comportamenti che siano eticamente corretti e che mirino ad ottenere dei risultati conformi alle aspettative della società. Tuttavia l'etica non è un tema definito ed univoco, tant'è che un comportamento considerato eticamente corretto in un certo luogo all'interno di una certa cultura, potrebbe essere considerato eticamente scorretto altrove. Da qui, l'esigenza che Stati e Imprese si muovano in maniera sinergica verso uno sviluppo sostenibile. Lo sviluppo sostenibile è dato dalla capacità di crescere e di continuare a produrre beni e servizi senza esaurire le risorse necessarie per lo sviluppo stesso nel tempo<sup>55</sup> (E. Tiezzi.,1999). Ponendo l'attenzione alle singole parole si può subito comprendere i numerosi concetti che esse, usate insieme, racchiudono. Per sviluppo non si intende un aumento dell'economia fine a sé, guardando al profitto, bensì un miglioramento della qualità della vita in maniera durevole nel tempo. Per tempo si intende un futuro che non riguarda solo gli attori oggi presenti, ma che riguarda anche le future generazioni<sup>56</sup>. Tale concezione è contrapposta a quella tipica dei piani di sviluppo strategici aziendali, generalmente non superiori ai 5 anni. Infine, per sostenibilità si intende il mantenimento e la riproduzione del capitale

---

<sup>52</sup> Jeriji, M., & Louhichi, W. (2021). The relationship between poor CSR performance and hard, negative CSR information disclosures. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 12(2), 410-436.

<sup>53</sup> Lakshan, A. M. I., Low, M., & de Villiers, C. (2022). Challenges of, and techniques for, materiality determination of non-financial information used by integrated report preparers. *Meditari Accountancy Research*, 30(3), 626-660.

<sup>54</sup> Ali, W., & Frynas, J. G. (2018). The role of normative CSR-promoting institutions in stimulating CSR disclosures in developing countries. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(4), 373-390.

<sup>55</sup> Enzo Tiezzi, Nadia Marchettini, "Che cos'è lo sviluppo sostenibile?", Donzelli Editore, 1999, pp. 45-46

<sup>56</sup> World Commission on Environment and Development, *Our common future*, Oxford University Press, 1987, p.8

mondiale che è composto da tre differenti dimensioni. La dimensione ambientale: l'ambiente è primo fornitore delle risorse necessarie per la produzione ed è, allo stesso tempo, il recettore di tutte le esternalità negative e dei rifiuti. La sostenibilità ambientale quindi mira a preservare il capitale ambientale che è composto dalle risorse naturali, dai servizi dell'ecosistema e la bellezza della natura. Il capitale ambientale è essenziale alla produzione e alle attività d'impresa ed è per questo che è importante non esaurirlo. La dimensione sociale: la sostenibilità sociale guarda al benessere ed allo sviluppo delle persone in maniera equa, in termini di salute, di sicurezza e di istruzione. Il capitale sociale è dato dalle singole persone con le proprie abilità e competenze e dalle relazioni fra esse. Per questo motivo, serve un'ulteriore chiave di lettura che è l'equità. L'origine della CSR è legata al ruolo attribuito alle imprese di poter concorrere, o minare, al benessere di Nazioni e popolazioni. Tale benessere può e dovrebbe essere coltivato seguendo principi di equità portando ad una migliore distribuzione delle risorse e del loro impiego, una migliore distribuzione della ricchezza tra le persone ed i popoli e una maggiore sicurezza per quanto concerne il futuro. Secondo questo punto di vista, attraverso la dimensione economica è possibile creare il valore utile al mantenimento delle popolazioni attraverso la generazione dei prodotti, dei redditi e dell'occupazione delle persone. Il capitale economico è costituito dalle infrastrutture, dall'informazione e dalle costruzioni dell'uomo che servono per la vita e per la produzione. La sostenibilità economica punta alla crescita per creare un valore aggiunto al territorio e una equa spartizione di esso, in maniera sinergica alle due dimensioni appena esposte. Dalle tre dimensioni è nata la regola nota come "equilibrio delle tre E", che ricerca uno sviluppo equilibrato fra l'ambiente (Ecologia), la società (Equità) e l'Economia.<sup>57</sup> Lo sviluppo sostenibile si ottiene quando l'azione che si intende apportare all'interno dell'impresa concorre nella creazione di equità sociale, alla vivibilità ambientale e alla realizzabilità economica. Se dovesse mancare uno di questi elementi, allora lo sviluppo che si sta perseguendo non è definibile "sostenibile"<sup>58</sup>. Nel dibattito teorico, sulla responsabilità sociale d'impresa, nel 18° secolo Malthus si interrogò sui possibili effetti della crescita della popolazione di ceto inferiore, che se non controllata e non accompagnata da una crescita economica, avrebbe ridotto la popolazione in condizioni di povertà senza eguali. Seguirono critiche ideologiche e politiche da parte di Marx ed Engel, i quali fiduciosi nel progresso tecnologico e scientifico, vedevano nello sviluppo futuro la possibilità di raggiungere maggiori livelli di equità<sup>59</sup>. Tuttavia questi temi erano ben lontani dalla CSR e dalla sostenibilità. È con Wallace Brett Donham che il concetto di CSR prende pubblica forma. Egli, testimone della vita da fabbrica tipica del tempo, riteneva che l'operato delle aziende originasse delle

---

<sup>57</sup> World Commission on Environment and Development, *Our common future*, Oxford University Press, 1987, p.8

<sup>58</sup> 5 Bertelsmann Stiftung (a cura di), "Winning Strategies for a Sustainable Future". Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, anno 2013, pag. 9

<sup>59</sup> Simon Dresner, "The principles of Sustainability", Routledge, second edition, anno 2008, pag. 1-3

conseguenze sull'intera società, in termini di benessere delle persone che vi lavoravano all'interno, delle influenze sulla comunità locale e sull'ambiente limitrofo e pertanto, gli imprenditori avrebbero dovuto considerare tali impatti nelle proprie scelte. Seguirono diversi contributi teorici: nel 1953 ci fu l'intervento di Howard Bowen, il quale rinforzò il concetto di Donham e ritenne inoltre fosse obbligo dei manager inserire nelle proprie attività una linea guida riportante i valori della società. La teoria rimase però a lungo divisa dalle pratiche aziendali, che avevano come unico principio guida per le scelte strategiche il raggiungimento di massimi profitti, ovvero lo sviluppo strettamente economico. Tale principio guida favorì l'impoverimento di alcuni territori e il peggioramento delle condizioni umane per alcune categorie, finché nel 1974 il Consiglio Ecumenico delle Chiese utilizzò per la prima volta il concetto di sostenibilità, ricordando l'importanza del ruolo delle imprese nella comunità. Allo stesso tempo la società divenne sempre più consapevole dei problemi ambientali e sociali, tanto che erano già nate e si rafforzavano diverse associazioni e ONG orientate alla salvaguardia dell'ambiente, delle biodiversità e al rispetto delle condizioni umane<sup>60</sup>. Nel 1984 Edward Freeman espose con chiarezza la stretta connessione tra impresa e società ed inserì fra le terminologie economiche il termine di “*stakeholders*” definendo tali soggetti, diversi fra loro e con obiettivi differenti, ma con uguale importanza, con cui relazionarsi nell'agire aziendale data la loro capacità di influenzare le *performance* e le scelte aziendali. A conferma di ciò, nel tempo si è vista la progressiva erosione del ruolo primario dell'azionista e si affermò il maggior potere dei consumatori, dei clienti e della collettività grazie alla loro capacità di premiare, attraverso gli acquisti, gli atteggiamenti e i comportamenti, aziende socialmente responsabili e operanti con criteri di eticità. Nel 1983 nacque la *World Commission of Environment and Development* (Commissione Mondiale sull'Ambiente e sullo Sviluppo), un organismo internazionale con l'obiettivo di creare sinergie per lo sviluppo sostenibile. Nel 1987 il primo ministro norvegese Gro Harlem Brundtland, allora presidente della WCED, pubblicò il *report* intitolato “Il nostro futuro comune” dove si definisce lo sviluppo sostenibile come un operare dell'economia in cui si incontrano i bisogni della società presente senza compromettere la capacità delle future generazioni di soddisfare a loro volta i propri bisogni<sup>61</sup>. Tale definizione aprì a diversi dibattiti dando una definizione sempre più precisa del significato di sostenibilità come visto sopra. Il tema della sostenibilità continuò ad essere oggetto di studio nei diversi Stati e dalle diverse Organizzazioni, promosso anche dall'evidente cambiamento climatico. Nel 1997 si tenne l'incontro dell'ONU dal quale nasce il protocollo di Kyoto, con la partecipazione e l'adesione di 192 Stati. Il protocollo guarda ai problemi ambientali e alla stretta connessione di essi

---

<sup>60</sup> Risalgono infatti al 1961 la nascita del WWF, al 1971 la nascita di Greenpeace, al 1977 la Sea Shepherd Conservation come più note fra le tante ONG rivolte ai temi ambientali.

<sup>61</sup> World Commission on Environment and Development, *Our common future*, Oxford University Press, 1987, p.8

con l'operare delle aziende. L'obiettivo definito in tale occasione è di ridurre le emissioni di gas ad effetto serra, per cui i primi soggetti coinvolti sono le imprese, dati i livelli di inquinamento provenienti da esse e la loro capacità di apportare modifiche nei sistemi di produzione per poter ottenere risparmi di gas serra generati. In tale circostanza il focus guida del protocollo era la sostenibilità vista dalla prospettiva dei temi ambientali, ma, per poter operare con principi etici, altrettanta importanza deve essere data ai temi dell'ambito sociale ed economico. Nel 2000 nasce l'*United Nations Global Compact* la quale incoraggia le imprese di tutto il mondo ad operare nel rispetto di 10 principi sanciti in materia di diritti umani, come il diritto ad un lavoro dignitoso, di salvaguardia dell'ambiente e di lotta alla corruzione. Nel frattempo i vari governi emanarono diverse leggi, molte delle quali furono migliorate e sempre più sviluppate. In Italia, come altrove, in tutto questo arco temporale vennero istituite normative volte a stabilire i limiti di emissioni inquinanti per le imprese e i sistemi di smaltimento dei rifiuti, normative a tutela dei lavoratori, leggi per la salute dei consumatori, ecc. Tuttavia la Responsabilità Sociale d'Impresa va oltre al rispetto di tali normative e prevede uno sforzo maggiore da parte delle imprese, sia nel loro operare sia nelle qualità delle comunicazioni fornite a tutti i portatori di interessi. Il concetto di CSR viene bene definito nel 2000 a Lisbona dalla Commissione Europea che scrive all'interno del "libro verde": "L'integrazione su base volontaria dei problemi sociali ed ambientali delle imprese nelle loro attività commerciali e nelle loro relazioni con altre parti<sup>62</sup> ", riprendendo circa quanto detto trent'anni prima da Devis: "La CSR inizia dove finisce la legge", poiché la mera applicazione della legge è un dovere di tutti i bravi cittadini<sup>63</sup> . Il tema e la sua applicabilità è ancora oggi oggetto di discussione da parte di economisti, opinionisti e legislatori, con diverse posizioni e correnti di pensiero. Vi sono posizioni definite neoclassiche secondo cui la responsabilità dell'impresa è quella di generare economia nel senso tradizionale guardando ai valori economici e al profitto, e posizioni istituzionaliste che invece guardano all'impresa nei suoi molteplici rapporti e responsabilità nei confronti dei diversi *stakeholders*<sup>64</sup>. Lo sviluppo della giurisprudenza riguardante le dichiarazioni di carattere non finanziario poggia le proprie basi sulla direttiva 51/2003/CE del 18 giugno 2003, dove si prevedeva che le imprese qualificate come enti di interesse pubblico dovessero divulgare determinate informazioni in ambito ambientale, sociale e di altra natura. Su tale base, nei vari Stati Membri sono stati introdotti diversi obblighi contenenti le disposizioni per i metodi di pubblicazione di tali

---

<sup>62</sup> Commissione Delle Comunità Europee, "Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese", Libro Verde, Lisbona, 2000

<sup>63</sup> K. Davis, "The case for and against business assumption of social responsibilities", *Academy of Management Journal*, n. 16, 1973

<sup>64</sup> Melania Verde, "Responsabilità Sociale di Impresa tra teoria e prassi: il bilancio sociale come processo di costruzione di senso", Giappichelli Editore, Torino, 2017, pag.11

informazioni a carattere non finanziario Nei seguenti paragrafi analizzeremo i progressi effettuati da un punto di vista normativo nel vasto tema della *disclosure* non finanziaria.

### 1.3 Regolamentazione di carattere internazionale

La rendicontazione sociale nasce dalle interazioni tra organizzazione e portatori di interesse, unitamente alla descrizione e alle analisi relative a tali interazioni. Uno dei momenti formali a cui viene ricondotta la consapevolezza della “non sostenibilità” da parte delle aziende, intesa come sviluppo sostenibile, è riconducibile al rapporto “*Our Common Future*”, pubblicato nel 1987 della Commissione Mondiale Ambiente e Sviluppo<sup>65</sup>. La letteratura prevalente in materia di *disclosure* non finanziaria suggerisce una ricostruzione divisibile in quattro fasi, interdipendenti tra di loro ciascuna delle quali è contraddistinta da una progressiva modifica ed estensione di quella precedente. Diversi contributi hanno, infatti, permesso di ricostruire le tappe che storicamente hanno avuto maggior rilievo per la rendicontazione non finanziaria: R.G. Eccless, e B. Sèiesshofer nel loro studio: “*Integrated reporting for re-imagined capitalism*” intercettano la prima fase “sperimentazione aziendale” ha avuto origine negli anni 2000, quando alcune singole società quotate hanno volontariamente iniziato a redigere le informazioni finanziarie con la *disclosure* non finanziaria. Si tratta di una fase di avvio che si concretizza nel tempo con la pubblicazione, periodica da parte delle imprese, pur in assenza di *standard* rilevanti per la redazione, di informazioni sulla *performance* finanziaria e la *governance* con dati di natura non finanziaria.<sup>66</sup> Nella seconda fase identificata come fase “critica”<sup>67</sup>, collocabile intorno al 2005, si inizia a sottolineare il *gap* ancora, ad oggi, non totalmente colmato della creazione di principi univoci a cui le aziende potevano far riferimento per la redazione dei *report*. In questa fase sono stati coinvolti, consulenti, accademici ed esperti al fine di identificare principi di base capaci di standardizzare la *disclosure* non finanziaria. Risale a questo periodo uno dei primi momenti che permise l’identificazione dei costi, dei vantaggi e delle sfide che gli strumenti di rendicontazione generano per le imprese che ne fanno ricorso. Inoltre, proprio in questi anni si afferma l’idea che tale pratica generi, nel lungo periodo, un miglioramento sostanziale della *performance* dell’impresa. La terza fase, viene definita di “codificazione” può essere cronologicamente collocata alla fine degli anni 2000<sup>68</sup>. L’ampliarsi della platea degli attori nel procedimento di rendicontazione, che vede coinvolti anche le comunità economico-finanziarie di

---

<sup>65</sup> Onu Rapporto della commissione *Burndtland-Our common Future*, 1987.

<sup>66</sup> Soriya, S., & Rastogi, P. (2022). A systematic literature review on integrated reporting from 2011 to 2020. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 20(3/4), 558-579.

<sup>67</sup> C.Gallucci, Green Finance: finanza responsabile per la sostenibilità ambientale. in Green finance, 1-2018.2021.

<sup>68</sup> D.Galli-, R. Torelli, il valore della sostenibilità: modelli emergenti di rendicontazione non finanziaria tra le imprese italiane

riferimento, quindi associazioni, enti locali ed organizzazioni *no profit* ha contribuito alla nascita del *framework* dell'*Integrated Reporting* e al *Global Reporting Initiative* (GRI). Infine, la fase della "istituzionalizzazione" è il frutto degli sforzi che questi anni sono stati fatti dalle imprese pioniere affinché si arrivi a codificare e favorire le pratiche di rendicontazione finanziaria. Proprio in questa fase nascono i codici di condotta volontari, *standard* di riferimento sempre più sofisticati e vengono adottati regolamenti in materia<sup>69</sup>. Con la pubblicazione della Dichiarazione dei diritti Umani da parte dell'ONU, si delineano i concetti basilari di dignità ed eguaglianza. Successivamente, la stessa Assemblea, con la pubblicazione del *Global Compact* (U.G, Compact, Un global compact, New York, 2006) ha indicato i dieci principi fondamentali cui le istituzioni, gli enti pubblici, i soggetti economici e le organizzazioni dovrebbero allineare le proprie strategie d'azione. Tali principi riguardano la tutela dei diritti umani, dell'ambiente, della sicurezza sul lavoro e la lotta alla corruzione. I soggetti economici che aderiscono volontariamente al *Global compact* si impegnano a pubblicare annualmente delle comunicazioni che devono esplicitare le politiche di sostenibilità implementate, le azioni pratiche adottate, la valutazione dei risultati ottenuti e gli obiettivi futuri dell'ente che dovrà raggiungere utilizzando come indicatori quelli elaborati dal *Global Reporting Initiative* (GRI)<sup>70</sup>. Tali comunicazioni rappresentano la prova dell'impegno che le aziende hanno assunto in merito alla *Corporate social responsibility* (CRS). Durante l'anno 2015 l'Assemblea delle Nazioni Unite ha adottato l'Agenda 2030, un programma universale che ha l'obiettivo di contribuire allo sviluppo globale, promuovere il benessere umano e proteggere l'ambiente. In particolare gli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs) sono stati definiti dalla Risoluzione 70/1 delle Nazioni Unite "trasformare il nostro mondo". L'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile è stata adottata all'unanimità da 193 paesi membri. L'impegno di chi ha aderito agli obiettivi SDGs si concretizza, anche, nella redazione di un *report* annuale di monitoraggio volto a registrare i progressi fatti nel perseguimento degli obiettivi da parte degli Stati. Tale documento, al paragrafo 51 riporta i 17 *goals* ai quali sono attribuiti un totale di 169 targets che spiegano concretamente come agire e quali indici considerare per la realizzazione degli obiettivi. L'Agenda 2030 è stata sviluppata nel 2015, sotto la guida del Segretario Generale Ban ki-moon<sup>71</sup>, e sostituisce la *Millennium Development Goals* che era stata adottata nel 2000, apportandone modifiche e ampliamenti in modo da rendere i *Goals*, cioè gli

---

<sup>69</sup> R.Pearson,G.Seyfang New hope or false dawn? Voluntary codes of conduct, labour regulation and social policy in a globalizing world, in *Global Social Policy*, 1 (1), 48-78, 2001

<sup>70</sup> P. Tettamanzi ; *Sostenibilità d' impresa e stakeholder* ,2023 Giuffrè editore

<sup>71</sup> Segretario dell'ONU dal 2007 al 2016 e fu celebre la risposta che diede ad un giornalista in occasione della Conferenza sui Cambiamenti Climatici a Marrakech il 15 novembre 2016: "we don't have plan B because there is no planet B. We have to work very hard, very seriously and urgently. This what I am telling, not as only Secretary General, but as one the citizens of this world. I think you and I, and all of us have a common moral responsibility. And I am asking political leaders, they should have strong political responsibility and moral responsibility. Their mandate may be limited – four years, eight years, ten years – but our planet Earth, our world is eternal. So we have to address this climate change phenomenon.". Fonte: Secretary-General's remarks to the press at COP22

Obiettivi, applicabili non solo nei paesi in via di sviluppo, ma anche e soprattutto negli Stati in cui l'economia è già avanzata.<sup>72</sup> Essi spaziano nei diversi argomenti e mirano a ridurre la povertà del mondo, appianare le disparità affinché non si soffra più la fame e la sete in determinati paesi e classi sociali, promuove i diritti all'educazione, all'istruzione, alla salute, al benessere, al lavoro dignitoso e ancora, promuovere lo sviluppo di città sostenibili e di un consumo responsabile, l'accesso a tutti ad un sistema di energia sostenibile, avere la parità dei sessi, proteggere la vita terrestre e marina, proteggere la pace e agire per contrastare i cambiamenti climatici. Una delle conseguenze che si sono verificate in seguito alla redazione dell'Agenda 2030 è stata la ricerca dell'implementazione e la promozione degli obiettivi in maniera concreta all'interno dei singoli stati e una misurazione dei livelli raggiunti. L'Italia è stato il primo paese dell'Unione Europea ad introdurre alcuni degli indicatori di sostenibilità all'interno del DEF 2017 (Documento di Economia e Finanza) inserendo accanto al PIL, indici quali il reddito mancata partecipazione al lavoro e i livelli di emissioni di Anidride Carbonica equivalente. Questo cambia la visione dello sviluppo economico del Paese che non è più legato al mero raggiungimento di un migliore Prodotto Interno Lordo, ma che è influenzato anche da migliori livelli negli indicatori sostenibili<sup>73</sup>. Il posizionamento dell'Italia per i diversi obiettivi tuttavia dimostra che i passi da fare sono molti e che per farli non solo il governo, ma tutti, soprattutto le grandi imprese, dovrebbero farli propri, integrarli nelle proprie strategie d'impresa, per una crescita ed uno sviluppo sostenibile<sup>74</sup>. Secondo l'indagine condotta dall'Eurostat sono solo 5 i *Goals* che stanno avendo un effettivo trend di miglioramento negli ultimi 5 anni nei diversi paesi comunitari, mentre 4 *Goals* (acqua pulita e servizi igienico-sanitari, lotta contro il cambiamento climatico, flora e fauna acquatica, pace, giustizia e istituzioni solide) non sono stati osservati in quanto mancano attualmente raccolte storiche di dati che possano dare, nel confronto degli anni, dei trend di miglioramento e di peggioramento. Il timore comune è che tanto si faccia sulla carta, ma poco venga poi effettivamente realizzato<sup>75</sup>. Ad oggi gli studi e le ricerche in materia sono molteplici, sintomo di un fervore accademico accompagnato da una presa di coscienza pratica da parte delle imprese, conscie che operare secondo *Corporate Social responsibility* aumenta la propria *performance* e la propria competitività. Attualmente sono sempre di più le imprese che integrano nei propri sistemi politiche sostenibili ed allo stesso tempo sono in aumento le percentuali di consumatori che tengono in

---

<sup>72</sup> The New York Times, Breakdown of U.N. Sustainable Development Goals, 25 Settembre 2015

<sup>73</sup> ASVIS, Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile, Focus, Cinque cose da sapere sui 17 SDGs e l'Agenda 2030 dell'ONU, Festival dello sviluppo sostenibile, 7 giugno 2017, pag. 3

<sup>74</sup> Sustainable Development Solutions Network (SDSN) e la Fondazione Bertelsmann, Indicators and a Monitoring Framework for Sustainable Development Goals, Launching a data revolution for the SDGs, 15 Maggio 2015

<sup>75</sup> Nirvani Williams, Allegra De Lorenzo, UN Sustainable Development Goals: Who Really Believes in Them? An assessment of the framework for the United Nations Sustainable Development Goals (SDGs) before the High Level Political Forum, La Voce di New York, 15 Luglio 2017

considerazione tali politiche nella scelta dei loro consumi. Come sostenuto da Perrini<sup>76</sup>, un comportamento socialmente responsabile:

1. Contribuisce a creare e mantenere un elevato capitale reputazionale;
2. Garantisce una forte coesione con gli stakeholder;
3. Crea un ambiente di lavoro migliore, più sicuro e più motivante;
4. Migliora l'efficienza della gestione aziendale;
5. Protegge da azioni di boicottaggio;
6. Facilita l'accesso al credito dove previsto;
7. Permette di usufruire, laddove previsti, vantaggi fiscali e semplificazioni amministrative;
8. Riduce il rischio di impresa.

Pertanto gli Obiettivi di Sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite stanno diventando, con gli indici GRI faro di comunicazione sulla responsabilità sociale per le aziende. L'Ocse (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico), pubblica nel 2011 le “Linee Guida OCSE per le imprese Multinazionali” destinate ai paesi membri. Le suddette linee guida stabiliscono che le imprese devono contribuire al progresso economico, sviluppare una forma di *governance* capace di adottare azioni etiche che coinvolgano gli *stakeholders* interessati, cercando di arrecare il minor danno possibile all'ambiente e sviluppare una comunicazione di qualità capace di fornire indicazioni supplementari a quelle relative ai risultati meramente finanziari ed operativi. Importante è anche l'intervento dell'*International Standard Organization* (ISO). Nel dettaglio, ISO 26000 è uno *standard* internazionale che fornisce la linea guida sulla Responsabilità dell'Impresa (RSI) per le organizzazioni economiche e non economiche, proponendo la definizione di concetti, principi e modalità di attuazione e promozione della CSR. L'associazione non governativa *Social Accountability International* (SAI), un'organizzazione non governativa globale che promuove i diritti umani sul lavoro ha pubblicato dal 1984 al 2014 gli *standard* di certificazione SA8000, che incoraggiano le organizzazioni a sviluppare, applicare e mantenere pratiche aziendali coerenti con la CSR. In ultimo viene fatta menzione degli *standard* proposti dal *Global Reporting Initiative* (GRI). La particolarità degli *standard* GRI è di aver identificato parametri di sostenibilità, gli indici GRI, che vengono utilizzati nei *report* annuali e sono attualmente i più utilizzati<sup>77</sup>. Nel 2005 in uno storico *report* intitolato “*Who Care Wins*”, risultante da una conferenza CEO delle maggiori istituzioni finanziarie di tutto il mondo e il segretario generale delle Nazioni Unite viene coniata la definizione:

---

<sup>76</sup> Perrini, F., & Tencati, A. (2011). *Corporate Social Responsibility: un nuovo approccio strategico alla gestione d'impresa*. EGEA spa.

<sup>77</sup> Arru, B. (2017). La responsabilità sociale: evoluzioni, attori, comunicazione, rendicontazione e misurazione. *La responsabilità sociale*, 1-418.

“*Environmental, Social e Governance*” (“ESG”). In breve i fattori ESG hanno rilevanza finanziaria e introducono il tema della sostenibilità in maniera più strutturata nel mondo finanziario. La dimensione ambientale dei fattori ESG è diventata il *focus* del mondo accademico <sup>78</sup>Gli *standard* ESG sono considerati un criterio fondamentale grazie al quale le aziende valutano l’ambiente e la responsabilità sociale<sup>79</sup> ed in molti sostengono che un innalzamento degli *standard* ESG aiuta le aziende a raggiungere un maggior livello di sviluppo sostenibile <sup>80</sup>. È la federazione degli Analisti Finanziari (EFFAS) a suggerire che i fattori ESG debbano essere considerati come veri e propri indicatori finanziari. In questa direzione sono volti i tentativi e le iniziative di IFRS *foundation* e della SEC, che si stanno occupando a livello internazionale della traslazione di questi fattori e rischi connessi alla misurazione della *performance* e successiva rendicontazione.<sup>81</sup> In occasione del COP26, il 3 novembre 2021, la IFRS *foundation* ha reso nota la creazione del nuovo *International Sustainability Standards Board* (ISSB) al quale è affidato insieme al *Climate Disclosure Standard Board* (CDSB), il compito di definire gli *standard* che permettano la misurazione e la rendicontazione ambientale e il consolidamento della *Value Reporting Foundation*. Con questa scelta l’ISSB ha presentato un *update* ufficiale attraverso il quale ha evidenziato alcune decisioni preliminari in relazione ai progetti in corso. I progetti interessati da tali decisioni sono attualmente riportati nel piano del lavoro IFRS: “*Foundation Work Plan*”. Le decisioni finali dell’ISSB sugli IFRS *sustainability disclosure standards* sono attualmente sottoposte a votazione, come stabilito nel: “*Due process handbook*” della fondazione IFRS. In tale seduta si è fatto riferimento alle proposte di *Exposure Draft* (ED) denominate: “*IFRS S1 General Requirements for Disclosure of Sustainability related Financial Information*” (*Draft S1*) e “*Ifrs S2 Climate- related Disclosures*” (*Draft S2*). L’ISSB, al momento, afferma che continuerà a proporre contenuti per ulteriori argomenti dei *Draft S1* e *S2* in una prossima riunione.

#### 1.4 Regolamentazione di carattere Europeo

Diverse sono state le iniziative a livello europeo in merito al tema di “*no financial disclosure*.” Le questioni di carattere sociale ed ambientale sono state segnalate all’attenzione dell’imprese, dal legislatore europeo, già nelle Comunicazione 1999/263/CE. Inoltre, già la Direttiva 2003/51/CE,

---

<sup>78</sup> Baid, V., & Jayaraman, V. (2022). Amplifying and promoting the “S” in ESG investing: the case for social responsibility in supply chain financing. *Managerial Finance*, 48(8), 1279-1297.

<sup>79</sup> Shakil, M. H. (2021). Environmental, social and governance performance and financial risk: Moderating role of ESG controversies and board gender diversity. *Resources Policy*, 72, 102144.

<sup>80</sup> Whitelock, V. G. (2019). Multidimensional environmental social governance sustainability framework: Integration, using a purchasing, operations, and supply chain management context. *Sustainable Development*, 27(5), 923-931.

<sup>81</sup> P. Tettamanzi: *Sostenibilità d’impresa e stakeholder*, 2023 Giuffrè editore

contemplava alcuni elementi sull' integrazione della normativa finanziaria e la crescente necessità di prevedere delle relazioni annuali contenenti informazioni di carattere non finanziario. L'attività delle istituzioni Europee inizia ad intensificarsi a partire dal 2011, l'azione è stata indirizzata verso la rielaborazione di una concezione moderna dell'agire imprenditoriale in forma societaria al fine di realizzare un nuovo approccio al tema della *Corporate Social responsibility* (CSR) in modo da configurare un sistema economico più trasparente, virtuoso ed efficiente<sup>82</sup>. Questo è avvenuto, tra gli altri, dapprima con le Comunicazioni "L'atto per il mercato unico. Dodici leve per stimolare la crescita e rafforzare la fiducia, "Insieme per una nuova crescita" e "Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-2014 in materia di responsabilità sociale delle imprese", e successivamente nel 2013, con la "Risoluzione del Parlamento Europeo, Responsabilità sociale delle imprese: comportamento commerciale trasparente e responsabile della crescita sostenibile". Il 29 settembre 2014, il Consiglio europeo ha introdotto modifiche alla Direttiva contabile (2013/34/UE). La Commissione europea è stata incaricata dal Parlamento Europeo di sviluppare delle linee guida non vincolanti sui dettagli di quali informazioni non finanziarie che devono essere divulgate dai grandi "enti di interesse pubblico"<sup>83</sup>. Con la Direttiva 2014/95 Ue, 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". Il Parlamento Europeo e il Consiglio hanno quindi emanato la direttiva sulla informativa non finanziaria, la quale ha avuto l'obiettivo di ricomprendere, nei flussi normativi indirizzati a favore dei consumatori ed investitori, dati di carattere non finanziario e sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni, introducendo, inoltre per gli Enti di interesse pubblico, un vero e proprio obbligo di fornire nella relazione annuale sulla gestione una dichiarazione avente ad oggetto una serie di informazioni non finanziarie molto più ampie rispetto ai soliti temi inerenti all'ambiente e il personale, inoltre si obbliga nella relazione sul governo societario e sugli assetti proprietari, una dichiarazione circa le politiche da adottare in materia di composizione degli organi di amministrazione e controllo, al fine di garantire un'adeguata diversità di genere e professionalità specificando altresì gli obiettivi, le modalità attuative e i risultati di tale politica nel periodo di riferimento.<sup>84</sup>. In sintesi, la Direttiva impone l'obbligo di *T* per determinati soggetti ossia gli Enti di interesse pubblico di maggiori dimensioni o maggiormente rilevanti. La portata innovativa della direttiva in esame è, però, assolutamente rilevante, e in questo caso, anticipatoria di analoghe

---

<sup>82</sup> P. Tettamanzi: *Sostenibilità d'impresa e stakeholder*, 2023 Giuffrè editore

<sup>83</sup> Camilleri, M. A. (2015). Environmental, social and governance disclosures in Europe. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 6(2), 224-242.

<sup>84</sup> F. Riganti, *Disclosure non finanziaria e diritto delle società: aspetti di corporate governance e (possibili) ricadute interna di interesse sociale*, *Le nuove leggi commentate*, 42(2), 458-478, 2019

iniziative intraprese a livello globale e di portata più estesa. Successivamente la Commissione, torna a lavorare sulla suddetta direttiva, aggiungendo dettagli in merito alle modalità e ai contenuti specifici che doveva contenere la *disclosure*. Nello specifico, la Commissione ha emanato il documento: “Orientamenti sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario integrazione concernente la comunicazioni di informazioni relative al clima” noto anche come “*non – binding guidelines*” (Direttiva 92/58/EEC,2019) in materia di informativa collegata al cambiamento climatico. L’efficacia di questi interventi è strettamente collegata allo sviluppo di *standard* di rendicontazione comuni a livello internazionale, così da garantire un elevato livello di comparabilità nelle *non financial information*, il quale rappresenta l’unico modo per garantire effettivamente parità di trattamento per le società dell’Ue e di quelle che operano nell’Unione europea. Tale convergenza potrebbe essere assicurata per il tramite di organismi internazionali come *Financial Stability Board*, la *Task Force on Climate-related Financial Disclosure*, lo IASB e gli organi tecnici dell’Unione (EFRAG). Questa modifica ha segnato un passo avanti verso l’inasprimento degli obblighi in materia di diritti umani per le grandi organizzazioni con 500 dipendenti. Attualmente, nell’UE vi sono circa 6.000 grandi imprese e gruppi. Gli enti di interesse pubblico comprendono tutte le imprese quotate in una borsa valori dell’UE, nonché alcuni istituti di credito. borsa valori dell’UE, nonché alcuni istituti di credito, imprese di assicurazione e altre imprese, così designati dagli Stati membri.<sup>85</sup> Nel 2015, i ministri delle finanze del G20 e i governatori delle banche centrali hanno chiesto al *Financial Stability Board* (FSB) di esaminare in che modo il settore finanziario potesse tenere conto delle questioni legate al clima. Al fine di migliorare la qualità delle informazioni è stata costituita la *task Force On Climate related Financial Diclouruse*, che nel 2017 ha pubblicato una serie di raccomandazioni sulla *disclosure* relativa al rischio climatico con un focus su 4 aree tematiche: la *governance*, la strategia, il *risk managment*, le metriche e i *target*. Queste raccomandazioni potrebbero essere adottate da un ampio novero di organizzazioni, di tutti i settori e giurisdizioni. In questo contesto, tra le iniziative principali promosse dal Piano per la Finanza sostenibile della Commissione Europea, vi è la comunicazione “Rafforzare la Comunicazione in materia di sostenibilità e l’elaborazione delle norme contabili”. Questo compito, in ambito europeo, è stato affidato all’EFRAG<sup>86</sup> (*European Financial Reporting Advisory Group*). Con l’obiettivo di migliorare il flusso informativo in materia di sostenibilità e di elaborare delle norme contabili, l’EFRAG ha istituito un laboratorio europeo che si occupa esclusivamente di reporting aziendale. Finalizzato a promuovere l’innovazione e lo sviluppo delle migliori pratiche in materia di rendicontazione aziendale l’European Lab Task Force

---

<sup>85</sup> Camilleri, M. A. (2015). Environmental, social and governance disclosures in Europe. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 6(2), 224-242

<sup>86</sup> EFRAG (European Financial Reporting Reporting Advisory Group”) è l’organismo di advisory della Commissione europea nel capo del reporting aziendale, sia finanziario che di sostenibilità

*On Climate-related Reporting* ha prodotto un'analisi delle buone pratiche aziendali di reporting per il clima “*How to improve Climate-related Reporting*”<sup>87</sup>A giugno 2020 la Commissione Europea ha richiesto all'EFRAG elaborare *standard* comuni a livello europeo per la rendicontazione delle informazioni non finanziarie da parte delle imprese. Per svolgere questo incarico l'EFRAG ha costituito la *Project Task Force “Non-Financial Reporting Standards”*<sup>88</sup>. I lavori della task force si sono conclusi con la pubblicazione avvenuta l'8 marzo 2021 del “Rapporto sullo sviluppo degli *standard* comuni europei per la rendicontazione delle informazioni non finanziarie” e la cd “*Roadmap*” per raggiungere questo obiettivo, in dettaglio, sono stati pubblicati due documenti : il primo rapporto sugli aspetti più tecnici della standardizzazione europea di questo tipo di informativa, il secondo rapporto riguarda gli aspetti politico istituzionali legati alla necessaria trasformazione dell'EFRAG , per istituire un nuovo *board* dedicato esclusivamente alla standardizzazione delle informazioni non finanziarie. Nell' Aprile 2021, la Commissione Europea approva la proposta legislativa per una direttiva sulla rendicontazione della sostenibilità delle imprese (*Corporate Sustainability Reporting Directive –CSRD*); quest' ultima richiede alle società che rientrano nel suo ambito di applicazione di rendicontare utilizzando una doppia prospettiva di materialità, in conformità agli *Europea Sustainability Reporting Standards (ESRS)* adottati dalla commissione europea come atti delegati. Nell'ambito della proposta della CSRD, l'EFRAG è stato nominato ufficialmente consulente tecnico della Commissione europea per lo sviluppo della bozza degli ESRS. Le prime società assoggettati agli obblighi frutto del lavoro congiunto tra EFRAG *Sustainability Reporting board* e EFRAG *sustainability reporting technical Expert Group*, dovranno applicare idealmente gli *standard* nell' esercizio finanziario 2024, per i bilanci pubblicati 2025. Le PMI quotate in borsa saranno obbligate a partire dal 2026 con un ulteriore possibilità di *opt-out* volontario fino al 2028, e potranno redigere bilancio secondo *standard* separati e proporzionati che l'EFRAG è in procinto di sviluppare. Alla luce delle significative differenze tra i settori economici e il *modus operandi* dei diversi Stati membri, l'attuale quadro normativo dell'UE sulla divulgazione delle informazioni relazioni non finanziarie non fornisce ancora una soluzione specifica "uguale per tutti". Per il momento, gli strumenti per la rendicontazione sostenibile non sono obbligatori, nonostante questo, la percezione dei governi europei si basa anche su una miriade di strumenti e linee guida intelligenti, sostanziali e riflessive per le pratiche aziendali responsabili che vengono continuamente elaborati dalle istituzioni comunitarie.<sup>89</sup>In chiave prospettica, si sono poste le basi per la futura definizione di

---

<sup>87</sup> Efrag, *How to improve Climate Related Reporting. A summary of good practices from European and beyond 2020*

<sup>88</sup> David, B., & Giordano-Spring, S. (2022). Connectivity between financial and non-financial reporting: An exploration through climate accounting. *Accounting Auditing Control*, 28(4), 21-50.

<sup>89</sup> Camilleri, M. A. (2015). Environmental, social and governance disclosures in Europe. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 6(2), 224-242.

*standard* volti ad una migliore misurazione e rendicontazione ambientale, sociale e delle pratiche di *governance* almeno in ambito europeo.

### 1.5 Regolamentazione di carattere nazionale

Nel contesto italiano, ad oggi, l'unica fonte normativa in vigore che stabilisce per alcuni soggetti specifici l'obbligatorietà di redazione di una reportistica finanziaria è il Dlgs n 254 del 30 dicembre 2016 entrato in vigore nel 2017. Quest' ultimo è stato il primo grande passo a livello nazionale verso l'evoluzione della rendicontazione sui temi della sostenibilità, ponendosi l'obiettivo di recepire e rendere operativa in Italia la direttiva europea 2014/95/UE precedentemente menzionata. In Italia è stata introdotta la prima forma obbligatoria di bilancio di sostenibilità tramite la c.d. "Dichiarazione Non Finanziaria," grazie appunto al decreto legislativo n 254 del 2016. Secondo la normativa in esame, la Dichiarazione non finanziaria si può concretizzare in svariati documenti tra loro differenti, dal Report o Bilancio di Sostenibilità da allegarsi al tradizionale bilancio d' esercizio, *all'Integrating Reporting*, in modo da affiancare gli aspetti finanziari al capitale non finanziario investito nella realtà aziendale, a patto che si riportino una serie di informazioni inerenti alla prospettiva " ESG" <sup>90</sup>. Nello specifico, l'obiettivo del legislatore italiano con l'attuazione del Dlgs n 245/2016 era di migliorare l'accesso ai dati non finanziari da parte degli *stakeholders* aziendali, grazie alla divulgazione di un documento più trasparente e inclusivo, che descrivesse tutto il capitale investito nell' azienda con le relative *performance* e permettesse di ottenere un'immagine di sintesi, racchiudendo al proprio interno tutto il valore della realtà in oggetto. Tra gli elementi più rilevanti da inserire, si ricordano le informazioni inerenti al trattamento sociale dei propri dipendenti e la tutela dei propri diritti, così come gli aspetti *diversity* e *inclusion* nell'ambito del *Board Of Directors* e più in generale, in tutta la struttura organizzativa aziendale. Nel contesto della NFD, la principale differenza tra "*mandatory*" e "*voluntary*" *disclosure* risiede nei soggetti considerati <sup>91</sup>. I soggetti che rispondono ad alcuni parametri esplicitati dalla norma devono redigere obbligatoriamente e rendere pubblica la rendicontazione non finanziaria. A tal riguardo tutti gli enti di interesse pubblico, ovvero, società quotate, le banche, le assicurazioni e le imprese di assicurazione, devono obbligatoriamente redigere una dichiarazione non finanziaria. Il secondo criterio che rende il soggetto obbligato a rendicontare in maniera non finanziaria è inerente alla dimensione dell'Ente, sia in termini di struttura che di livello finanziario. Per quanto riguarda il primo aspetto la soglia minima per essere ricompresi negli obblighi

---

<sup>90</sup> P. Tettamanzi *Sostenibilità, Impresa e Stakeholder*, Giuffrè Editore, Milano 2023

<sup>91</sup> Tettamanzi, P., Venturini, G., & Murgolo, M. (2022). Sustainability and financial accounting: A critical review on the ESG dynamics. *Environmental Science and Pollution Research*, 29(11), 16758-16761.

di legge consiste nel disporre di una struttura di almeno 500 dipendenti. Per quanto concerne l'aspetto finanziario, invece, ci sono due alternative possibili. Innanzitutto, gli enti con attività pari o superiore a 20 milioni di euro devono redigere una NFD, qualora ciò non dovesse realizzarsi, bisognerebbe prestare attenzione livello dei ricavi netti che deve essere pari o superiore 40 milioni. Il terzo, ultimo criterio, anche in assenza dei due punti prima citati, è essere una società madre di una realtà che, invece, risponde ai parametri menzionati. La presenza di una direttiva che regolamenti la rendicontazione di carattere non finanziario, inoltre, è molto utile nell'ottica del principio "*comply or explain*" secondo il quale le imprese che non dovessero adottare le politiche specifiche contenute all'interno della direttiva stessa, dovrebbero fornire adeguata motivazione di queste scelte. È importante sottolineare, come è già stato citato in precedenza, che la *disclosure* non finanziaria è uno strumento molto utile non soltanto nell'ottica della *mandatory disclosure*, bensì anche per le aziende che vogliono redigere la *disclosure* volontariamente. Alcuni obiettivi legati a questa scelta potrebbero essere, ad esempio: la misurazione costante delle proprie *performance* di sostenibilità; l'adozione oculata di una strategia di lungo termine che permetta di assumere decisioni ben calibrate in termini di efficienza dei costi o di apporto di innovazione; soddisfare determinati obiettivi di *stakeholder acquisition e retention*<sup>92</sup>Sia le imprese obbligate a redigere la rendicontazione non finanziaria sia le organizzazioni che decidono volontariamente di svilupparla, però, devono affrontare un tema abbastanza critico per quanto riguarda gli aspetti non finanziari, ovvero la misurazione delle *performance* di sostenibilità. Al fine di riportare un valore di per sé intangibile nella *disclosure* è necessario che le organizzazioni sviluppino internamente sistemi di *performance measurement* e informativi avanzati. Quest'ultimi devono valorizzare gli aspetti critici del modello di *business*, da divulgare internamente e in modo trasparente in tutte le aree e reparti aziendali affinché le decisioni vengano sempre assunte in modo oculato in un'ottica di massimizzazione di efficienza ed efficacia. Al contrario dei tradizionali sistemi di *financial accounting*, come ad esempio i tradizionali bilanci di esercizio, i sistemi di *management accounting* sono totalmente di natura volontaria e interni all'azienda, nonché utili primariamente per adempiere alle funzioni manageriali e, solo secondariamente, per produrre mansioni utili per la divulgazione esterna. In questo contesto, la loro presenza è fondamentale per la buona riuscita di un *report* di sostenibilità prescindendo dal fatto che quest'ultimo sia obbligatorio o volontario. Si consideri, che il contesto italiano è caratterizzato principalmente da imprese di dimensioni medio-piccole, spesso non adeguatamente strutturate a livello di sistemi informativi e con una cultura non particolarmente diffusa per quanto riguarda gli strumenti di *management accounting* più idonee alle attuali logiche di produzione. Questo comporta,

---

<sup>92</sup> Tettamanzi, P., Venturini, G., & Murgolo, M. (2022). Sustainability and financial accounting: A critical review on the ESG dynamics. *Environmental Science and Pollution Research*, 29(11), 16758-16761.

spesso, ad effettuare valutazioni scorrette di convenienza economica rispetto ai principali *pillars* delle strategie aziendali, avendo ripercussioni notevoli anche nella valutazione “costi-benefici” dei processi che possono condurre a notevoli vantaggi ed esternalità positive a livello di sostenibilità sociale ed ambientale. Questo si lega ad una seconda grande criticità, sempre connessa alla dimensione di PMI che caratterizza il panorama italiano: talvolta è difficile misurare ciò che è difficile tracciare<sup>93</sup>. Per far fronte a ciò, è fondamentale attuare strategie di selezione dei fornitori estremamente oculate, che permettano alle aziende di definire un pacchetto di fornitori strategico con cui mantenere un rapporto continuativo. Alcuni indicatori chiave in questo contesto possono essere le certificazioni di sostenibilità o altri parametri che, grazie alla *disclosure* non finanziaria richiesta per essere fedeli ai regolamenti, assicurano trasparenza e tracciabilità nel tempo e nello spazio. Per quanto riguarda le normative e le certificazioni in tema di sostenibilità oltre ai sistemi ISO, che di prassi vengono utilizzati maggiormente per certificare la qualità dei prodotti e dei processi, sono due le iniziative principalmente utilizzate dalle aziende che introducono un *business model* sostenibile sotto il profilo ambientale che sociale, e che danno luogo ad una forma *mandatory* di reportistica non finanziaria, seppur talvolta con un *framework* abbastanza libero. La prima è la certificazione *B Corp*. Si noti che quest’ultima non rappresenta una normativa di carattere nazionale, la diffusione della certificazione *B corp* ha attenzionato il legislatore ad una serie di aspetti legati all’impatto delle aziende sulla società e sul territorio, portando all’entrata in vigore di una normativa di carattere nazionale volta a disciplinare la prima forma giuridica dedicata a tutte le imprese con un obiettivo sociale legato alla sostenibilità aziendale (*dual mission*). Infatti, in seguito alla nascita della forma di *benefit corporation* nello stato di Maryland nel 2010, l’Italia è stato il secondo paese su scala mondiale ad introdurre nel 2015 le “società Benefit”. Le società benefit sono organizzazioni che, nell’ambito della propria attività economica, devono affiancare lo scopo lucrativo al perseguimento di una o più finalità di beneficio comune, operando in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente, beni e attività culturali e sociali, enti e associazioni e altri portatori di interesse. Per assumere lo status di società benefit quindi, le imprese devono fornire una comunicazione formale tramite l’aggiornamento del proprio statuto, inserendo nell’ambito dell’oggetto sociale un’indicazione specifica delle finalità che si vogliono perseguire, in accordo con un’idonea impostazione di *mission* e valori aziendali. Per quanto riguarda il tema della *mandatory disclosure*, inoltre, le società benefit sono obbligate a redigere un *report* annuale che certifichi una gestione congrua al raggiungimento del beneficio comune, fornendo dettagli specifici sui seguenti aspetti: a) obiettivi perseguiti, le modalità utilizzate e i piani d’azione attuati nell’anno

---

<sup>93</sup> Tettamanzi, P., Venturini, G., & Murgolo, M. (2022). Sustainability and financial accounting: A critical review on the ESG dynamics. *Environmental Science and Pollution Research*, 29(11), 16758-16761.

di riferimento del *report*, b) la valutazione dell' impatto aziendale, con apposita indicazione e analisi di materialità delle esternalità apportate dall'azienda sull' ambiente e sulla società<sup>94</sup>, c) eventuali obiettivi nuovi che verranno introdotti nell'esercizio successivo a quello del *report*. Vista l'obbligatorietà di divulgazione, il *report* dev'essere pubblicato sia contestualmente al bilancio d'esercizio che, qualora fosse presente, sul sito ufficiale della società. Inoltre, per garantire la pubblicazione di informazioni veritiere e corrette, conformi con attività concretamente svolte nell'ente, il legislatore ha previsto che la *disclosure* venga controllata da un'istituzione esterna indipendente rispetto all' azienda, incaricando di questo compito l'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato. Da ultimo, sempre riguardo al contesto italiano, si segnala che in relazione al tema di *Reporting* di sostenibilità, è stata pubblicata in Gazzetta Ufficiale del 28 febbraio la L 15 del 25 febbraio 2022, di conversione del DL 228/2021, a modifica degli articoli relativi al ruolo e al finanziamento dell'OIC (Organismo Italiano di Contabilità). In particolare con tali modifiche. L'OIC estende la propria attività alla materia della sostenibilità, interagendo con l'EFRAG e l'IFRS *foundation* anche in tal ambito.

## 1.6 Gli indicatori ESG, Voluntary or Mandatory?

Nei paragrafi precedenti si è spesso evidenziata l'esigenza misurazione e standardizzazione di risorse intangibili da riportare nella *disclosure* non finanziaria. È per questa ragione che risulta necessario un approfondimento in merito agli indicatori ESG e alla loro applicazione del bilancio di sostenibilità. L'inventore dell'acronimo ESG (*Environmental, Social, Governance*) nel 2004 J. Gifford racchiude molteplici aspetti in queste tre lettere, nello specifico e in sintesi, il parametro "E" si pone come obiettivo la misurazione dell'impatto dell'attività delle imprese sull' ambiente e sul territorio, si pensi, a titolo d' esempio, all' impegno nella lotta ai cambiamenti climatici, e all' utilizzo di risorse naturali. La lettera "S" si riferisce all' ampia tematica sociale, includendovi, tra le altre, le iniziative finalizzate al benessere sociale, alla valorizzazione della diversità e all' inclusione, nonché al rispetto dei diritti dei dipendenti e di altri *stakeholders*. La "G" si propone di misurare il grado di responsabilità sociale delle decisioni e delle politiche poste in essere dagli organi di *governance* aziendale, promozione di un'adeguata etica del lavoro e retributiva sono esempi in questo campo<sup>95</sup>. Gli indici ESG racchiudono

---

<sup>94</sup> Tettamanzi, P., & Minutiello, P. (2022). *ESG: Bilancio di sostenibilita'e integrated reporting*. IPSOA.

<sup>95</sup> Tettamanzi, P., & Minutiello, P. (2022). *ESG: Bilancio di sostenibilita'e integrated reporting*. IPSOA.

nel loro acronimo tutte le dinamiche che negli ultimi anni hanno catturato l'attenzione dei molteplici attori che ruotano intorno alla vita delle aziende. Dinamiche ambientali, sociali e di *governance* difficili da standardizzare e misurare. Questi fattori costruiscono costantemente un nuovo modello di sviluppo sostenibile. Il concetto ESG è stato ampiamente esaminato, praticato e divulgato in campo pratico e ha suscitato l'interesse di studiosi di tutto il mondo<sup>96</sup>. L'aumento della domanda di indicatori sulle *performance* ambientali, sociali e di *governance* da parte di quest'ultimi ha portato alcune società a divulgare volontariamente informazioni in materia.<sup>97</sup> Nonostante la rendicontazione volontaria risulti essere più flessibile e meno dispendiosa la richiesta di *standard* di misurazione di sostenibilità è una necessità viva per le aziende volte a redigere la *disclosure* non finanziaria. Pur essendo una informativa del tutto volontaria, l'informativa in materia, ha registrato un numero sempre maggiore di paesi o giurisdizioni che hanno imposto l'obbligo di divulgazione degli indicatori ESG<sup>98</sup>. La regolamentazione in materia di *no financial disclosure* è utile in quanto fornisce una rappresentazione delle direzioni generali intraprese dalle istituzioni internazionali, europee e italiane, dal punto di vista delle attività di rendicontazione, al fine di affrontare le attuali sfide di matrice "ESG". È significativo a questo punto domandarsi se la *disclosure* in parola sia più efficace in modalità "mandatory" obbligatoria in quanto richiesta dalla legge, oppure "voluntary", intesa come libera scelta della società di fornire un'informativa di bilancio agli utenti e strutturata, ad esempio, sul paradigma *comply or explain*.<sup>99</sup> Negli ultimi anni le dinamiche ambientali, sociali e di *governance* sono diventate fondamentali per gli investitori istituzionali e *retail*. Negli Stati Uniti, infatti, la maggior parte delle società incluse nello S&P 500 (*Standard & Pure*) pubblicano *report* di sostenibilità o di responsabilità d'impresa. Inoltre, ad oggi, almeno 25 paesi hanno imposto alle società quotate in borsa requisiti obbligatori di rendicontazione delle informazioni ESG, e tentativi legislativi simili sono stati fatti dal Congresso degli Stati Uniti. L'obiettivo di questo paragrafo è, dunque, quello di fornire una panoramica teorica sul tema dell'informativa ambientale sociale e di *governance*, sia in regimi di *disclosure* obbligatori che volontari. A tal proposito la letteratura in materia distingue i tipi di investitori finanziari o tradizionali, che si occupano solo dei risultati finanziari dell'azienda<sup>100</sup>, ed investitori sociali che si preoccupano sia dei risultati finanziari che della qualità ESG. Per far emergere i temi che principalmente sono stati trattati nel periodo:2005-2023 in

---

<sup>96</sup> Li, T. T., Wang, K., Sueyoshi, T., & Wang, D. D. (2021). ESG: Research progress and future prospects. *Sustainability*, 13(21), 11663.

<sup>97</sup> Aghamolla, C., & An, B. J. (2021). Mandatory vs. voluntary ESG disclosure, efficiency, and real effects. *Voluntary ESG Disclosure, Efficiency, and Real Effects* (December 1, 2021).

<sup>98</sup> Ioannou, I., & Serafeim, G. (2017). The consequences of mandatory corporate sustainability reporting. *Harvard Business School research working paper*, (11-100).

<sup>99</sup> Tettamanzi, P., Venturini, G., & Murgolo, M. (2022). Sustainability and financial accounting: A critical review on the ESG dynamics. *Environmental Science and Pollution Research*, 29(11), 16758-16761.

<sup>100</sup> Bauer, R., Ruof, T., & Smeets, P. (2021). Get real! Individuals prefer more sustainable investments. *The Review of Financial Studies*, 34(8), 3976-4043.



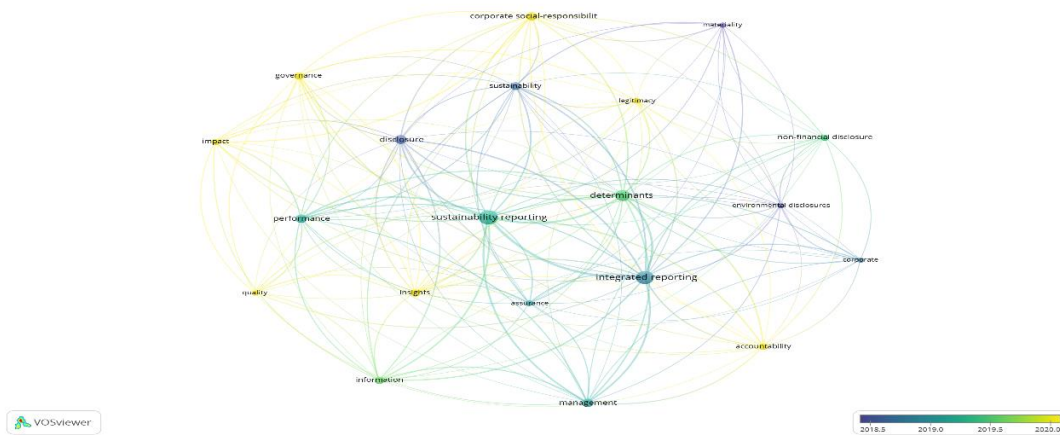


Fig2. Network temporale delle Keyword in materia di NFD

**Verify selected keywords**

Selected	Keyword	Occurrences	Total link strength
<input checked="" type="checkbox"/>	sustainability reporting	31	126
<input checked="" type="checkbox"/>	integrated reporting	28	120
<input checked="" type="checkbox"/>	determinants	19	92
<input checked="" type="checkbox"/>	management	11	57
<input checked="" type="checkbox"/>	disclosure	13	54
<input checked="" type="checkbox"/>	performance	12	53
<input checked="" type="checkbox"/>	sustainability	10	51
<input checked="" type="checkbox"/>	information	9	46
<input checked="" type="checkbox"/>	corporate social-responsibility	11	45
<input checked="" type="checkbox"/>	insights	9	43
<input checked="" type="checkbox"/>	accountability	8	37
<input checked="" type="checkbox"/>	assurance	6	37
<input checked="" type="checkbox"/>	governance	9	36
<input checked="" type="checkbox"/>	impact	7	34
<input checked="" type="checkbox"/>	legitimacy	6	31
<input checked="" type="checkbox"/>	corporate	5	28
<input checked="" type="checkbox"/>	environmental disclosures	5	28
<input checked="" type="checkbox"/>	non-financial disclosure	7	27
<input checked="" type="checkbox"/>	quality	5	26

< Back    Next >    Finish    Cancel

Tabella1 fonte elaborazione propria VOSviewer

La tabella riporta i risultati dell'analisi bibliometrica delle *keywords* utilizzate. Dall'analisi effettuata le parole più utilizzate sono: “*sustainability reporting*”, “report integrato”, senza una distinzione netta in materia di “*voluntary* che *mandatory* “. Come mostra la figura n. 1 ci sono tre cluster principali: *sustainability reporting* (rosso), *corporate social responsibility* (blu), ed *integrated reporting* (verde).

Le parole chiave "performance", "corporate social responsibility" e "sviluppo sostenibile" indicano il flusso di letteratura dedicato allo studio di come migliorare le performance di sostenibilità. È degno di nota il fatto che la frequenza di occorrenza delle parole chiave sia bassa, a dimostrazione della novità del tema e della novità dell'argomento e l'urgenza di future ricerche in questo campo. Nella Fig2 vengono riportate le keywords in relazione all' arco temporale preso in considerazione. Nei primi anni i temi di ricerca principali riguardavano principalmente report di tipo ambientale, solo un articolo appartiene all' anno 2012, questo è sicuramente legato all' evoluzione normativa sul tema. La sostenibilità era un concetto relativamente neonato, dato che gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG) sono nati alla conferenza delle Nazioni Unite di Rio di Janeiro nello stesso anno. L'attenzione dei ricercatori inizia dopo l'introduzione della Direttiva 2014/95/CE, che rende obbligatorio per le imprese di grandi dimensioni riferire pubblicamente le informazioni non finanziarie. Al passo con l' evoluzione normativa anche i temi di ricerca si rivolgono ad altri aspetti della sostenibilità , si evidenzia per molti anni un interesse alla sostenibilità come tema di ricerca generale con riferimento all' *integrated reporting* come strumento di contabilità in concomitanza ai temi di *Corporate Social Responsibility, assurance e managment* .Negli ultimi anni ,come risultante dal cluster di colore verde, un nodo tematico è la *No-financial disclosure* che si intreccia con la *performance* aziendale , sono infatti rinvenibili numerosi autori come (Huang et al.,2019<sup>106</sup>, Miralles et al.,2018,<sup>107</sup> Usman et al.,2015<sup>108</sup>) che studiano l' impatto sulla *performance* aziendale della *disclosure* non finanziaria. Infine dagli anni 2020, il cluster giallo, il *sustainability reporting* ricollega la *corporate governance* e la *performance* ambientale come principali *driver* della sostenibilità, (Jitmaneroj, 2016<sup>109</sup>; Velte, 2017<sup>110</sup>). Dall' analisi bibliometrica risulta chiaro che: ad oggi, non esiste un contesto che possa essere considerato "ottimale" in termini di *disclosure*, non propendendo né per una *mandatory* né per una *voluntary disclosure*<sup>111</sup> . Ponendo l'attenzione sul *framework* normativo discusso nei precedenti paragrafi, pare, evidente che la regolamentazione per la divulgazione di informazioni non finanziarie siano in forte aumento. Secondo lo studio micro-economico Aghamolla & B-j An

---

<sup>106</sup> Huang, F., No, W. G., & Vasarhelyi, M. A. (2019). Do managers use extension elements strategically in the SEC's tagged data for financial statements? Evidence from XBRL complexity. *Journal of Information Systems*, 33(3), 61-74.

<sup>107</sup> Miralles-Quirós, M. M., Miralles-Quirós, J. L., & Valente Gonçalves, L. M. (2018). The value relevance of environmental, social, and governance performance: The Brazilian case. *Sustainability*, 10(3), 574.

<sup>108</sup> Usman, M., Daud, W. W., & Abbas, H. F. (2015). Dry reforming of methane: Influence of process parameters—A review. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 45, 710-744.

<sup>109</sup> Jitmaneroj, B. (2016). Reform priorities for corporate sustainability: Environmental, social, governance, or economic performance. *Management Decision*, 54(6), 1497-1521.

<sup>110</sup> Velte, P. (2017). Does ESG performance have an impact on financial performance? Evidence from Germany. *Journal of Global Responsibility*, 8(2), 169-178.

<sup>111</sup> Nicolo, G., Zampone, G., Sannino, G., & Tiron-Tudor, A. (2023). Worldwide evidence of corporate governance influence on ESG disclosure in the utilities sector. *Utilities Policy*, 82, 101549.

(2019)<sup>112</sup>, nel regime volontario la società tende a trattenere i segnali negativi e rilascia solo quelli positivi, pertanto il risultato parrebbe distorto. Inoltre, dal punto di vista degli azionisti, un regime di divulgazione volontaria può essere più efficiente per gli investimenti rispetto a un regime obbligatorio. Altri autori sulla questione “ *mandatory*” vs “ *voluntary*” sono del parere opposto rispetto ad Aghamolla , ad esempio Zhou (2022<sup>113</sup>) valuta il regime obbligatorio non efficiente per la rendicontazione non finanziaria , secondo l’ autore, il regime obbligatorio conduce ad un sovrainvestimento da parte di chi attua la rendicontazione , con implicazioni simili alla rendicontazione non volontaria ovvero la possibilità di deviare dal progetto sostenibile a quello non sostenibile<sup>114</sup>.Al momento, stiamo assistendo a pressioni normative per cambiamenti obbligatori in materia di *disclosure* non finanziaria .Nell’ individuare le condizioni in cui la *disclosure* finanziaria appare più efficiente per gli investitori , bisogna tener conto della difficoltà di standardizzare alcune informazioni di tipo ambientale sociale e di *governance* e qualora si ci riuscisse non è detto che esse rispondano ai canoni di qualità attesi . Risulta pertanto necessario ancora vivo il dibattito politico sulla divulgazione dei dati e delle informazioni ESG. Il *sustainability reporting*, inteso proprio come da traduzione letterale , bilancio di sostenibilità, dovrebbe servire come strumento per aiutare i governi, le organizzazioni internazionali e i soggetti a conservare e a creare valore, concetto oggi rintracciabile in tutto ciò che è “ non finanziario”, come gli impatti ambientali e sociali sulle comunità e lungo tutta la catena del valore<sup>115</sup> .Se da un lato diventa sempre più accessibile e relativamente semplice confrontare e comunicare le informazioni “ *environmental*”, dall’ altro lato per la “s” di “ *social*” mancano metriche accettate e condivise , soprattutto in un contesto in cui si dibatte ancora sulla soluzione ottimale tra *voluntary vs mandatory*”. Al momento, gli indici su questo versante sono spesso la sintesi di *survey* sul clima aziendali, che poi opportunamente rielaborate, consentono di trarre parametri comuni per misurare il “benessere” percepito” in una determinata società. In termini generali, quello che emerge è che l’uso del *reporting* di sostenibilità sia esso volontario o obbligatorio, è in crescita. Tuttavia anche se il *reporting* imposto per legge può servire a indirizzare le organizzazioni che pare eccellano nell’ area della sostenibilità in tutti gli aspetti fondamentali della stessa, spesso renderlo obbligatorio non è considerato sufficiente. Molte società considerano, infatti, le attività di *compliance* come un punto di arrivo invece che un punto di partenza, quando formulano obiettivi di sostenibilità in questi contesti diminuendone così drasticamente l’efficacia e il potenziale.

---

<sup>112</sup> Aghamolla, C., & An, B. J. (2023). Mandatory vs. voluntary ESG disclosure, efficiency, and real effects. *Nanyang Business School Research Paper*, (22-41).

<sup>113</sup> Zhou, D., Yuan, S., & Xie, D. (2022). Voluntary environmental regulation and urban innovation: Evidence from low-carbon pilot cities program in China. *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121388.

<sup>114</sup> Tettamanzi, P., Venturini, G., & Murgolo, M. (2022). Sustainability and financial accounting: A critical review on the ESG dynamics. *Environmental Science and Pollution Research*, 29(11), 16758-16761.

<sup>115</sup> Tregidga, H., & Laine, M. (2022). On crisis and emergency: Is it time to rethink long-term environmental accounting? *Critical Perspectives on Accounting*, 82, 102311.

Diverse altre legislazioni e *partnership* volontarie incoraggiano la rendicontazione di sostenibilità con vari approcci. L' unione europea ha emanato, come anticipato nei paragrafi precedenti, alcune direttive sulla rendicontazione non finanziaria tra cui: la Direttiva UE sulla modernizzazione dei conti (direttiva obbligatoria del 2004) e la direttiva UE sulla rendicontazione non finanziaria (obbligatoria per le organizzazioni con più di 500 dipendenti) del 2014. A causa dell'estensione delle catene di valore delle imprese europee, le direttive europee hanno implicazioni globali. Anche i singoli governi, in particolare in Europa, stanno imponendo alle imprese obblighi più stringenti in materia di rendicontazione e due *diligence* si pensi, ad esempio al regolamento francese sulla *due diligence* della catena di valore e, più in generale, alla proposta di direttiva del parlamento europeo del febbraio 2022, relativa il dovere di diligenza delle imprese, ai fini della sostenibilità, che dovrebbe modificare la Direttiva 2019/1937/UE. Nel contesto delle borse valori o di altre organizzazioni di regolamentazione, l'obbligatorietà dei *reporting* è, inoltre, strettamente connessa a una policy basata sul così detto approccio "*comply or explain*". Ciò implica, ad esempio, che un'entità è chiamata a produrre dati sulla base di determinate metriche indicate dall' autorità di regolamentazione, oppure dovrà spiegare perché non ha o non può rendicontare in merito alla specifica questione. KPMG (2016) riporta dei dati in merito alla disponibilità di strumenti di *reporting* di sostenibilità dall' anno 2006 all' anno 2022. I dati sono stati riassunti nella tabella 2. La tabella illustra sinteticamente l'aumento dei numeri complessivo di disposizioni di rendicontazione registrato a partire da metà degli anni 2000<sup>116</sup>

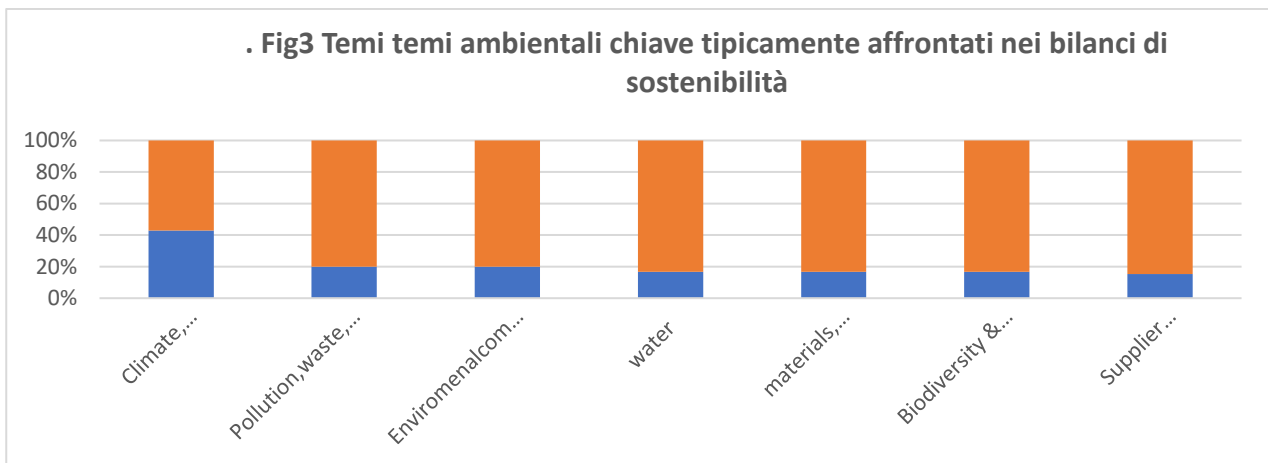
<b>DISPONIBILITA' DI STRUMENTI DI REPORTING DI SOSTENIBILITA'</b>						
	<b>ANNO</b>	<b>2006</b>	<b>2010</b>	<b>2013</b>	<b>2016</b>	<b>2022</b>
<b>STRUMENTI</b>	Mandatory	58%	62%	72%	65%	56%
<b>DI REPORTING</b>	Voluntary	42%	38%	28%	35%	44%

Tabella 2 - Fonte KPMG (2016) e rielaborazione dell'autore sulla base dei dati pubblici-

Dall' analisi dei dati riportati nella tabella, si nota una predominanza di misure obbligatorie in tema di bilancio di sostenibilità, nonché una crescente proporzione di disposizioni facoltative registrate nel tempo. Ciò potrebbe essere indicatore di un maggiore senso di urgenza da parte di molti attori nel mercato di monitorare determinate situazioni, tenendo presente che la natura complessa dei temi trattati richiede, tuttavia, ancora una divulgazione sperimentale. Per quanto riguarda le tematiche vere

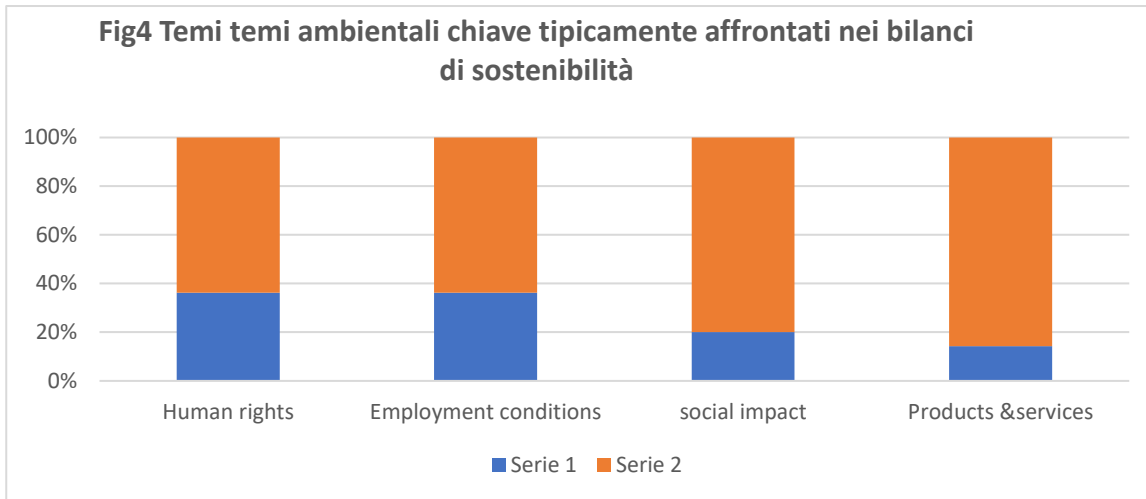
<sup>116</sup> Bartels, W., Fogelberg, T., Hoballah, A., & van der Lugt, C. T. (2016). Carrots & Sticks: Global trends in sustainability reporting regulation and policy. *GRI: Amsterdam, The Netherlands*.

proprie oggetto di *disclosure* si riportano alcuni grafici a scopo esemplificativo per valutare come si è evoluta l’agenda “ESG” e fino a che punto l’attività dei regolatori è conversa su temi prioritari. Nel complesso, è chiaro che il cambiamento climatico è un tema di primo piano nelle diverse agende e politiche per quanto riguarda la questione sociale, sono invece i diritti umani e del lavoro a collocarsi ai primi posti in termini di frequenza con cui si affronta l’argomento. I grafici, sempre in linea generale distinguono, poi, tra riferimenti espliciti e generici, espliciti quando si tratta di argomenti specifici ed evidenti, generici quando si affronta l’argomento come parte di questioni più ampie di matrice “ESG” in modo generale. Nello specifico la Fig 3 indica i principali aspetti ambientali trattati dalle disposizioni in materia di rendicontazione, evidenziandosi una predominanza di disposizioni in relazione al cambiamento climatico, comprese le emissioni di gas serra, l’energia, l’uso del suolo e le foreste. In particolare, le disposizioni trattano esplicitamente le questioni legate al clima, all’inquinamento ai rifiuti e alle sostanze pericolose, alla conformità e ai rischi ambientale dell’acqua.



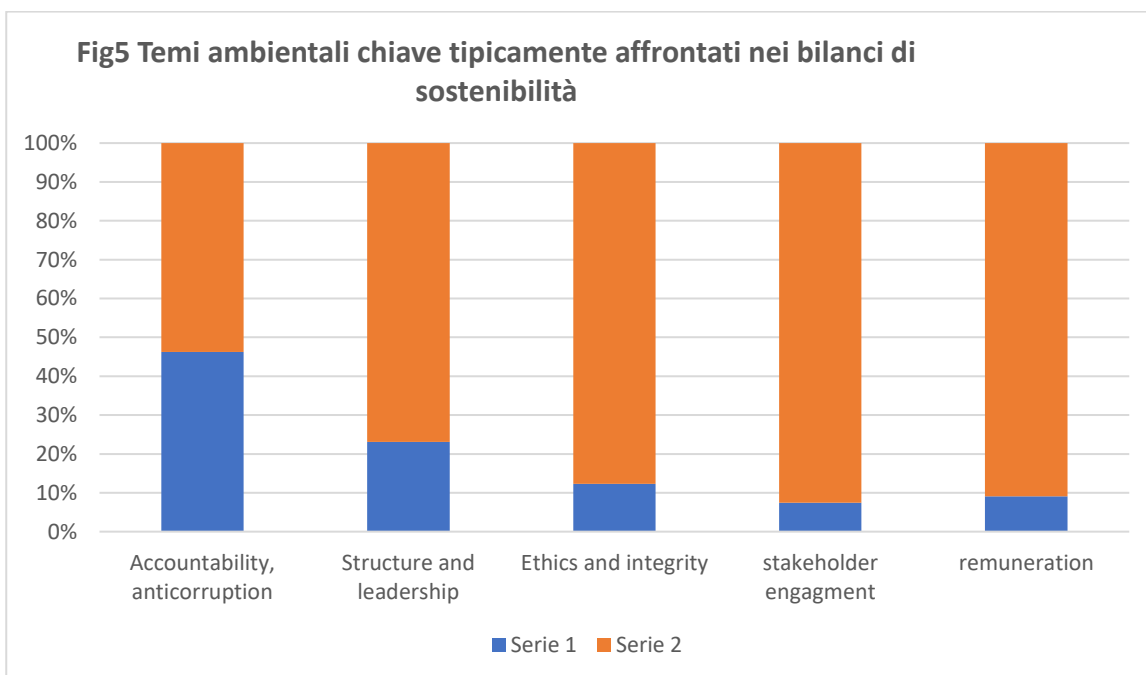
Fonte: Sustainability Reporting Policy- Carrot& Sticks (2020)

La figura 4 sintetizza, invece, le tematiche relative ai diritti umani e al lavoro, che risultano essere ancora temi dominanti dell’agenda sociale. In particolare molte delle disposizioni che si occupano di tali temi provengono dall’ Africa dal Medio Oriente e dall’ Asia-pacifico. In questo contesto l’esperienza della pandemia da Covid-19 non ha fatto altro che acuire l’interesse a livello globale anche per le questioni legate alla creazione di posti di lavoro, alle condizioni di lavoro e salute.



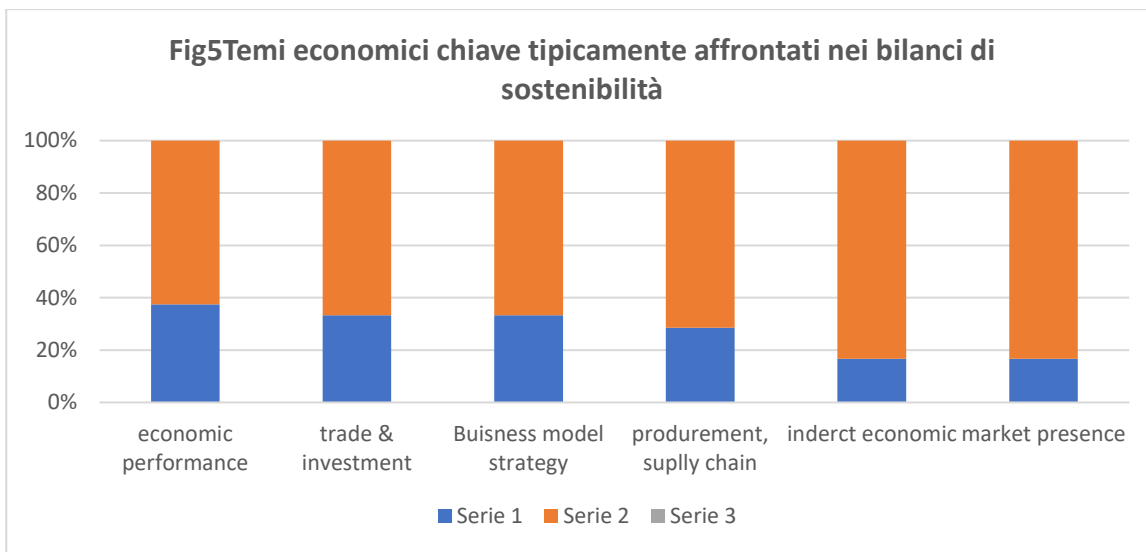
Fonte: Sustainability Reporting Policy- Carrot& Sticks (2020)

A questo si affianca poi, come si evince dalla Figura n5, il capitolo legato alla *governance*. Il tema che, in questo contesto, riceve maggiore attenzione è quello della responsabilità, dell'anticorruzione e del comportamento anticoncorrenziale. Seguono le problematiche legate alla struttura e alla leadership, si pensi ad esempio al ruolo del consiglio di amministrazione, all'etica, all'integrità, nonché all'impegno degli *stakeholders*. Il crescente interesse, in questo ambito, dei membri del consiglio di amministrazione è stato notevole, e se i membri del consiglio di amministrazione fossero definitivamente obbligati a fornire agli investitori informazioni "ESG" di qualità, e queste fossero fornite in modo errato, dovrebbe esserci un'assunzione di responsabilità.<sup>117</sup>



<sup>117</sup> Bartels, W., Fogelberg, T., Hoballah, A., & van der Lugt, C. T. (2016). Carrots & Sticks: Global trends in sustainability reporting regulation and policy. *GRI: Amsterdam, The Netherlands*.

Fonte : Sustainability Reporting Policy- Carrot& Sticks (2020)



Fonte: Sustainability Reporting Policy- Carrot& Sticks (2020)

Infine, l'enfasi è riposta sui fattori economici. Questi rimangono comunque essenziali per preservare le condizioni necessarie per il conseguimento degli obiettivi interni e di sviluppo sostenibile. I principali temi economici e generali (figura 5) riguardano, evidentemente, i risultati economici, gli scambi commerciali e gli investimenti, nonché i modelli di *business* le catene di fornitura e di valore. Inoltre, vale la pena fare menzione dell'impatto economico indiretto delle organizzazioni, tra cui le infrastrutture e lo sviluppo economico. Negli anni a venire, il crescente interesse per i progressi generati con gli SDGs (*Sustainable Development Goals*) potrebbe sostenere quest'ultimo aspetto. Il passaggio dalla trasparenza alle metriche, dal *benchmarking* alla comparabilità, fino alla materialità, ha indotto gli *stakeholders* a cambiare i loro processi decisionali. Ponendo l'impatto generato al centro del processo decisionale, accanto al rischio e al rendimento, l'Harvard Business School, con la sua iniziativa: "impact *Weighted Accounts*"<sup>118</sup>, tenta di ridefinire il significato di "successo" per un'azienda e, concretamente, anche quello di redditività da un punto di vista economico-aziendale. È necessario garantire anche quando si parla di utili netti di un'azienda che questi non rappresentino solo il flusso finanziario che la società "incassa", ma anche il valore complessivo che essa genera, fornisce e riceve dall'ambiente circostante. La contabilità ponderata per gli effetti dell'*impact weighted accounting* converte in termini monetari tutto ciò che un soggetto economico pone in essere, concedendo di calcolare gli utili o le perdite dopo aver tenuto conto dell'impatto ambientale, sui clienti, sui dipendenti e così via. Fornisce altresì metodi e metriche di conversione delle variabili non

<sup>118</sup> Per approfondimenti, si visiti il sito web di Harvard Business School, dal titolo "Impact-Weighted Accounts"

finanziarie in variabili finanziarie, assicurando in tal modo che i bilanci identifichino le organizzazioni realmente “redditizie”. In questo senso anche la metodologia i dati e le tecnologie di intelligenza artificiale di “*open source*” consentiranno alle aziende di tutte le dimensioni di ottenere informazioni su loro effetto globale che non sarebbero state in grado di produrre altrimenti.

## 1.7 Considerazioni conclusive

La *Corporate Social Responsibility* è sostanzialmente un cambiamento culturale che ha portato ad un “cambiamento della geometria del valore” dell’impresa<sup>119</sup>. Il cambiamento geometrico consiste nell’aggiunta di un vertice, che è la società. Il cambiamento del modello porta alla necessità dell’impresa di comunicare con gli *stakeholders*, tra i quali la società intera<sup>120</sup>. Allo stesso tempo si affianca la responsabilità ambientale, come tema particolarmente sensibile visti gli effetti tangibili del cambiamento climatico sulla salute e sulla sicurezza di persone, animali, piante. Gli Stati, ma anche le Comunità e le Organizzazioni Internazionali hanno integrato nel pensiero politico e legislativo la necessità di un cambiamento e di una maggior consapevolezza delle proprie implicazioni nelle imprese, dando vita a diverse normative che spingono sempre più l’impresa a comunicare i propri impatti. Se è vero che il mercato potrebbe premiare coloro che perseguono le proprie attività con attenzione alla sostenibilità, è altrettanto vero che potrebbero invece subire perdite coloro i quali nelle comunicazioni sociali ed ambientali rivelano una strategia aziendale poco sostenibile. Il cambio di prospettiva all’ interno della catena del valore, offre alla sostenibilità un ruolo di *driver* per l’economia globale. Il legame tra società economia e ambiente è stato per lungo tempo richiamato includendo tra gli altri nella definizione del concetto di sviluppo sostenibile il rapporto Brundtland 1987<sup>121</sup>: “Lo sviluppo sostenibile è uno sviluppo che soddisfi i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri”. La definizione ad oggi ancora così attuale segna la direzione di tutte le attività che dal 1987 ad oggi si sono svolte. A seguito delle richieste sempre più compatte degli *stakeholders* e del crescente interesse sui profili ambientali sociali e di *governance* si è assistito ad una proliferazione di Accordi internazionali, direttive Europee e Decreti legislativi in materia ambientale. Sostenibilità ambientale e sostenibilità sociale, negli anni hanno integrato il concetto di sostenibilità economica, proposto dal *Global Reporting Initiative*. Dall’analisi della normativa internazionale risalta l’esigenza ormai

---

<sup>119</sup> Luciano Hinna, “Come Gestire la Responsabilità Sociale dell’Impresa. Manuale Pratico Operativo. Processi, Strumenti e Modelli. La Redazione del Bilancio Sociale”, Il Sole24Ore, Milano, 2005, pag. 78-130

<sup>120</sup> Marco Eugenio di Giandomenico, “Il bilancio sociale e il modulo aziendale etico”, Giuffrè Editore, 2008, pag 75

<sup>121</sup> Tettamanzi, P., Venturini, G., & Murgolo, M. (2022). Sustainability and financial accounting: A critical review on the ESG dynamics. *Environmental Science and Pollution Research*, 29(11), 16758-16761.

appurata di far emergere il valore dell'intangibile da parte delle imprese, considerato fattore critico per una crescita sostenibile nel lungo periodo. Dopo i tentativi della *Non-financial Reporting Directive*, *Corporate Sustainability Reporting Directive*, le istituzioni a livello sia internazionale che europeo pongono enfasi sull'obiettivo di introdurre una maggiore omologazione della reportistica di sostenibilità a livello internazionale, così come venne fatto per la reportistica finanziaria tramite la definizione di *standard* internazionali per la redazione del bilancio. Una tappa importante, in merito alla *disclosure* non finanziaria è rappresentata dall'estensione dell'obbligatorietà della *disclosure* di sostenibilità ad una platea più ampia di realtà aziendali considerato il panorama europeo capitanato dalle piccole e medie imprese (PMI), le quali attualmente non sono obbligate a divulgare alcuna informazione inerente ai temi non finanziari. Tuttavia, ciò è da considerarsi condizione necessaria ma non sufficiente per l'efficace raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile nella rivoluzione in atto. In questo contesto, inoltre, emergono due criticità principali: l'effettiva armonizzazione degli *standard* ed il *greenwashing*. Attualmente l'EFRAG ed IFRS stanno lavorando per offrire alle aziende degli indicatori standardizzati. Tuttavia, non essendoci ancora indicazioni precise e definitive sul perimetro di competenza dei futuri principi, il rischio è quello di introdurre un ulteriore elemento di complessità per le aziende, le quali si ritroverebbero in una situazione di evidente criticità qualora i due corpi di *standard* definiti dovessero essere estremamente differenti o presentare variabili di forte divergenza. L'obiettivo comune dei due enti dovrebbe, quindi, tendere verso la semplificazione piuttosto che alla complessità della *disclosure*, anche nell'ottica di migliorare la comparabilità tra realtà aziendali sotto ogni aspetto, essendo quest'ultimo un elemento cruciale per il processo decisionale degli investitori. Il secondo problema potrebbe essere legato alla diffusione delle pratiche di *greenwashing* soprattutto tra le PMI. Dato il livello ancora generalmente basso dei sistemi di misurazione delle *performance* non finanziarie nelle aziende nazionali. Se il bilancio di sostenibilità o qualsiasi forma equiparabile dovesse diventare obbligatorio per le aziende di dimensioni minori, dovrebbero essere imposti anche degli adeguati strumenti e sistemi di misurazione delle *performance* di sostenibilità, che permettano di produrre dati corretti, controllabili e indicativi dell'effettivo impegno aziendale in termini di struttura organizzativa, prodotti e processi. Per il futuro si auspica quindi, che oltre alla *disclosure* non finanziaria obbligatoria, il legislatore sia nazionale che internazionale si concentri sullo sviluppo di sistemi a supporto della stessa, definendo degli *standard* minimi che giustifichino la presenza di dati sulle *performance* di sostenibilità efficaci rappresentativi della realtà in esame, pur mantenendo un certo livello di standardizzazione che certifichi la comparabilità della reportistica.

## Capitolo Secondo

### La redazione del bilancio di sostenibilità

#### Introduzione

La redazione del bilancio di sostenibilità rappresenta un tema attualmente ancora non ben definito né chiaro per le imprese, principalmente a causa dell'assenza di una normativa che obblighi a rispettare principi dettagliati e stabiliti dalla legge, come nel caso del bilancio d'esercizio<sup>122</sup>. Il bilancio di sostenibilità è una tipologia di rendicontazione che, oltre ad essere ancora “*voluntary*” per la maggior parte delle imprese europee, non presenta una forma obbligatoria anche per le società che devono redigerlo e divulgarlo su base “*mandatory*”. Tuttavia, è importante identificare le informazioni e i processi necessari per ottenere un bilancio di sostenibilità che non sia solo un *report* descrittivo degli aspetti ESG (*environmental social and governance*) su cui l'impresa sta investendo. In particolare, è fondamentale includere analisi oggettive sugli aspetti rilevanti, c.d. “analisi di materialità”, individuare gli obiettivi da raggiungere nel lungo termine, misurare i progressi effettuati dall'impresa e i soggetti con cui si interfaccia e interessati nella divulgazione dell'informazioni menzionate. I tre motivi principali per cui si redige un bilancio di sostenibilità sono identificabili con due principi sottostanti al documento stesso e l'effetto principale a cui portano. Innanzitutto, il principio di trasparenza secondo cui il bilancio di sostenibilità deve presentare informazioni veritiere e corrette a tutti gli *stakeholders* principali e significativi per realizzare la strategia dell'impresa. Ne sono alcuni esempi i clienti, i fornitori, i collaboratori, gli investitori, l'amministrazione pubblica e tutti i soggetti coinvolti, in varia misura e a titolo diverso, nella vita aziendale. Secondo il principio dell'*accountability*, il bilancio di sostenibilità deve riportare e divulgare i principali dati e le informazioni aziendali in tema di responsabilità sociale, ambientale e di *governance*. L'impresa deve quindi dichiarare le proprie politiche e pratiche in ambito di sostenibilità. Infine, il terzo motivo può essere visto come risultato dei due principi appena menzionati, ovvero la *stakeholders retention*: tramite il bilancio di sostenibilità si possono infatti fissare i target e definire i piani d'azione basati su temi strategici e rilevanti per i principali *stakeholders*, che, se comunicati tramite un'adeguata *disclosure* di sostenibilità, possono portare al miglioramento dell'identità aziendale e allo sviluppo di una rete di portatori di interesse solida nel tempo<sup>123</sup>. In generale, si possono identificare tre categorie di risultati ottenibili quando gli *step* per redigere un bilancio di sostenibilità sono eseguiti in modo appropriato. Innanzitutto tale forma di rendicontazione permette di monitorare e valutare con specifiche soglie di materialità, l'impatto che l'attività aziendale ha sul' ambiente e sulla società. È

---

<sup>122</sup> Tettamanzi, P., & Minutiello, P. (2022). *ESG: Bilancio di sostenibilità e integrated reporting*. IPSOA.

<sup>123</sup> Tettamanzi, P., & Minutiello, P. (2022). *ESG: Bilancio di sostenibilità e integrated reporting*. IPSOA.

quindi di supporto per comunicare il valore creato e condiviso con i propri *stakeholders*, l'ambiente esterno ed il territorio in tema di *environmental e social performance*. Il secondo risultato, legato ai primi aspetti analitici menzionati, è la valutazione delle *performance* di sostenibilità che si possono riportare e divulgare tramite in bilancio, in quanto permette di dichiarare in modo trasparente quali azioni sono state attuate dall'impresa nell'anno di riferimento, quali obiettivi dovevano essere raggiunti tramite tali azioni e la loro efficacia, che è misurata in relazione all'eventuale raggiungimento dei *target* fissati. Il terzo risultato che si ottiene, invece è legato sia ad aspetti gestionali, sia ad aspetti informativi, dato che l'adozione del *reporting* di sostenibilità "obbliga" le imprese a sviluppare un sistema informativo che sia interno ed esterno adeguato. Quest'ultimo deve permettere di costruire dati attendibili, misurare le *performance* aziendali in modo idoneo e poi attivare una comunicazione verso l'esterno affinché non si limiti l'uso di tali informazioni al processo decisionale interno. Rendicontare quanto è stato fatto e cosa si intenda fare relazionandosi con gli *stakeholders* è una attività complessa ed articolata per la quale si sono sviluppati nel tempo diversi modelli applicabili alle diverse situazioni e condizioni. Nel presente capitolo si procede ad una analisi degli strumenti nati e adoperati per conseguire la *Corporate Social Responsibility*, si tratterà più approfonditamente lo strumento del bilancio di sostenibilità e dei contenuti previsti dallo *standard* GRI con un particolare riferimento ai requisiti quantitativi e qualitativi richiesti all'interno del bilancio. Sarà poi proposta una procedura *step by step* per la redazione di quest'ultimo e infine si introdurranno le principali criticità.

## 2.1 Gli strumenti della CSR

Diversi sono stati i contributi e le esperienze intraprese con il fine di trovare una metodologia valida per il conseguimento degli obiettivi della *corporate social responsibility* (CRS). Per poter conseguire un'attività di impresa secondo i valori della CSR è necessario che l'impresa superi le indicazioni prescritte dalle normative, e che volontariamente ricerchi delle aree in cui possa apportare modifiche migliorative<sup>124</sup> nel proprio operare. Freer Spreckley<sup>125</sup>, raggruppava le tematiche di rendicontazione della responsabilità sociale in 5 aree:

1. Il contributo dato al profitto: Spreckley inserisce come prima tematica il profitto chiamando l'area "*Profit Contribution*", nonostante riconoscesse la crescita dell'importanza dei temi sociali, ribadiva

---

<sup>124</sup> K. Davis, "The case for and against business assumption of social responsibility", *Academy of Management Journal*, n. 16, 1973, pp. 317-320

<sup>125</sup> Freer Spreckley. "Social Audit: A Management Tool for Co-operative Working". Beechwood College, 1981, pag. 21-24

l'importanza di generare un guadagno per l'impresa, guadagno necessario per poter conseguire gli obiettivi;

2. Il contributo dato alle Risorse Umane: intendendo lo sviluppo delle capacità, la fiducia reciproca, la cura del benessere.

3. Il contributo alle istituzioni pubbliche: attraverso l'aiuto a politiche caritatevoli e al pagamento delle tasse;

4. Il contributo all'ambiente: inteso come impatto ecologico arrecato e le possibili manovre correttive;

5. Il contributo del prodotto/servizio: inteso come qualità del prodotto, la sua utilità, la sua capacità di risolvere i bisogni delle persone.

Tale scaletta è stata ripresa in molte metodologie atte alla rendicontazione delle responsabilità sociale, anche se ha subito diverse modifiche. È stata di ispirazione per John Elkington che apportò un contributo importante dei concetti di CSR e di sostenibilità nel 1994<sup>126</sup>, con la sua pubblicazione contenente la teoria della Triple Bottom Line. Il modello della Triple Bottom Line (TBL) proposto da Elkington si fonda su tre linee fondamentali che sono connesse tra loro, dalle quali sono nate in seguito le teorie dei tre pilastri della sostenibilità e le tre macro aree della piramide della sostenibilità, ed è anche noto come modello delle 3P, dato che le tre aree sono, ancora una volta: *Profit*, economico; *People*, sociale; *Planet*, ambientale. Le 3P sono di particolare importanza perché, come, i modelli nati per la rendicontazione di informazioni di carattere non finanziario, poggiano le proprie basi teoriche sui temi ivi contenuti. Seguendo la teoria *triple bottom line* è possibile individuare un'area in cui le tre categorie si intersecano e quindi collocare le scelte strategiche e di amministrazione dell'impresa all'interno di tale area, ovvero nella sostenibilità. Fra i modelli realizzati sono stati di particolare rilievo gli strumenti riportati in tabella 1:<sup>127</sup>

Strumenti	Standard Relativi
Codice Etico	UNI ISO 26000 <i>Social Report</i>
<i>Report</i> ambientale e altri <i>report</i>	AA1000 e AA1000SE ISO 14001, SA8000
<i>Integrated Reporting</i> , <i>Report</i> di sostenibilità/Bilancio	IIRC Frameworks, GRI Standards

Tabella1 Elaborazione personale dell'autore

<sup>126</sup> John Elkington, "Cannibals with forks: the triple bottom line of 21th century business". Oxford, 1999, pag.14

<sup>127</sup> L. Andriola, C. Serafini, "Il bilancio sociale: obiettivi, principi e principali esperienze in atto" Enea, 2002

Il Codice Etico è un documento che viene redatto internamente all'azienda ed è destinato a tutti i soggetti che entrano in contatto con essa, ovvero con gli organi sociali e con gli organi di controllo, con tutto il personale dell'azienda; con i consulenti ed i fornitori o chiunque in qualsiasi forma eroghi prestazioni in nome o per conto dell'azienda; i terzi che hanno in qualche modo un rapporto con essa, generalmente si considerano in tale sezione i clienti. Ogni organizzazione è libera di procedere all'elaborazione del Codice Etico con la struttura e con le argomentazioni che più si allineano al proprio business, ma solitamente esso ha una struttura basata su cinque livelli:

- 1) I principi etici legati alla *mission* aziendale;
- 2) Gli articoli normatori interni e le indicazioni per poterne segnalare l'abuso;
- 3) Standard di comportamento: per la sicurezza e la salute del lavoratore, per la trasparenza e per la tutela dell'ambiente;
- 4) Le sanzioni per eventuali violazioni degli articoli;
- 5) Strumenti e metodi per attuare le sanzioni.

I soggetti a cui il Codice Etico si rivolge sono i diversi gruppi di *stakeholder* ed il loro nesso con l'impresa è dato dai doveri e dai diritti che nascono nel momento in cui le parti si incontrano. Tuttavia non vi è alcun riferimento ad altri *stakeholder* che, anche se indirettamente, possono influenzare o essere influenzati dall'agire dell'azienda. Si guarda al cliente, ma non si guarda alla pluralità di soggetti della società che non necessariamente deve essere cliente per pagare o beneficiare delle azioni intraprese dall'organizzazione. Altro limite di questo strumento è che esso contiene e sancisce determinati principi in modo generale, senza indicatori chiave di *performance*. Ciò potrebbe portare a casistiche di interpretazione degli articoli a vantaggio di una delle parti coinvolte. Il Codice Etico una volta redatto ha una validità che si protrae negli anni con aggiornamenti che possono avvenire a discrezione dell'azienda, in taluni casi non vengono proprio aggiornati. Tale tipologia di documento vede la propria origine negli Stati Uniti degli anni '50, riceve una spinta nel 1980 con la sua diffusione in Europa, e all'epoca permetteva di raggiungere scopi di CSR, rapportata al concetto ancora embrione degli anni in questione, intesa cioè come responsabilità sociale di impresa del contesto culturale ed economico dell'epoca. Esso permetteva di definire le linee guida di comportamento tra direzione e dipendenti, le politiche aziendali e gli *standard* professionali oltre che a migliorare la reputazione dell'organizzazione. Tale contesto oggi è completamente diverso per cui il Codice Etico rimane uno strumento importante per l'identità dell'impresa e per meglio regolare i rapporti di essa con alcuni stakeholder, ma non è valido ai fini più moderni di CSR che necessita di misurazioni veritiere e oggettive delle *performance* aziendali negli ambiti di cui sopra. Ultimo elemento critico dei Codici Etici consiste nella sua efficacia comunicativa e divulgativa, poiché spesso rimane un documento che non trova reale conoscenza di esso da parte dei dipendenti in primis e, in *secundo*

*flumine*, da tutti gli altri *stakeholders*. L'*integrated report*, nato dall'IIRC nel 2010 (*International Integrated Reporting Council*) si affianca al lavoro svolto dal *Global Reporting Initiative*. Entrambi, anche se in modalità differenti, sono documenti che si affiancano al bilancio di esercizio tradizionale, aggiungendo però le diverse informazioni a carattere non finanziario. Sono utili ad evidenziare il *modus operandi* dell'organizzazione, comunicando i risultati ottenuti anche negli ambiti della sostenibilità, gli obiettivi futuri in termini di valori degli indici riportati e permette una profonda conoscenza della cultura e delle scelte strategiche aziendali. Linea guida dei *report* è data dall'individualizzazione dei capitali che concorrono alla creazione del *business* caratteristico di una impresa, e il principio di materialità dato dai rapporti con gli *stakeholders*. I due strumenti sono utili per una visione a lungo termine delle strategie dell'organizzazione. Essi agevolano le imprese nell'individuare indici e metodi per poter inserire sempre più parametri di sostenibilità all'interno delle proprie strategie aziendali, per esempio, lo sviluppo di indicatori utili da applicare per remunerare i risultati ottenuti sulla parte variabile dei compensi alle risorse umane, attività già intrapresa da diverse aziende anche sul territorio italiano<sup>128</sup>. Tuttavia non è detto che la loro introduzione sia immeditata fin dal primo anno dal quale una organizzazione ne cerchi l'implementazione. Guardando allo sviluppo che intercorre negli anni del grado di consapevolezza del *report* all'interno della stessa impresa si possono identificare quattro momenti *clou* dello sviluppo in azienda del *report* di sostenibilità<sup>129</sup>. Solitamente, in un primo momento, quando l'azienda è al livello di introduzione dello strumento, il *report* di sostenibilità è letto ed utilizzato a fini comunicativi e di *marketing* per le pubbliche relazioni, abbracciando la strategia di CSR "informativa" (Morsing e Schultz, 2006). In tale momento il grado di consapevolezza del *report* è basso, ma è utile per iniziare l'analisi della posizione di partenza e per intraprendere una strada di maggior trasparenza nelle comunicazioni che viene premiata da un aumento della reputazione e dell'immagine aziendale. Proprio perché lo strumento viene interpretato come documento atto alla comunicazione, spesso viene dato in mano ad aree aziendali che si occupano di comunicazione esterna, tipicamente assegnata all'ufficio *marketing*. Man mano che si perfeziona il procedimento il *report* diventa sempre più utile ai fini programmatici e gestionali, ovvero è utile a monitorare il clima del contesto sociale e, definendo obiettivi, inizia ad includere le *performance* attese in ambito sociale. Il grado di consapevolezza che segue attribuisce una terza funzione al *report* di sostenibilità: la funzione di verifica. Infatti, vista l'analisi iniziale, fissati i nuovi orizzonti, i risultati ottenuti nei vari ambiti vengono monitorati e confrontati con quanto atteso. Al maggior grado di consapevolezza (quarta fase)

---

<sup>128</sup> Chiara Mio, Andrea Venturelli, Rossella Leopizzi, "Management by objectives and corporate social responsibility disclosure: First results from Italy", *Accounting, auditing & Accountability Journal*, Vol. 28 Issue: 3, 2015 pp.325-364

<sup>129</sup> Luca Condosta, "Il bilancio sociale d'Azienda, Teorie e tecniche di redazione", Wolters Kluwer Ipsa, 2008, pag. 42

il *report* diventa una base elaborativa della strategia che permette di ridurre il rischio d'impresa, essendo esso non solo di natura finanziaria, ma anche sociale. I primi report di sostenibilità si sono sviluppati a partire dagli anni 70: in Francia divennero obbligatori nel 1977 per imprese di considerevoli dimensioni, ed era maggiormente indirizzato alla categoria dei lavoratori, al contrario di quanto accadeva in Inghilterra, che dava alla luce report orientati ai soggetti esterni. La Germania, negli stessi anni, elaborava *report* indirizzati a tutti gli stakeholder ma dall'esposizione più analitica che non si basavano su metodologie globalmente accettate come quelle del *Global Reporting Initiative*"<sup>130</sup>. Lo strumento attualmente in uso elaborato dal GRI è denominato "GRI Standards" ed è il frutto di continui aggiornamenti, revisioni, ampliamenti degli indici contenuti nelle precedenti versioni. Le prime linee guida risalgono al 2000, dalle quali seguirono diverse versioni arrivando, nel 2014, alla pubblicazione del G4. Grazie al costante impegno dell'organizzazione nel creare le linee guida con il concorso d'opera degli *stakeholders*, in seguito all'esame svolto nel 2015 sulla versione G4, o meglio sulla sua effettiva realizzabilità e su altri aspetti come la materialità, è stato elaborato l'attuale GRI Standards, che si è caratterizzato rispetto al precedente per una maggiore flessibilità della struttura, maggiore chiarezza sull'elaborazione degli indici e un linguaggio utilizzato più semplice. Attraverso il loro utilizzo sempre più aziende hanno iniziato ad elaborare e pubblicare Report di Sostenibilità, noti anche come Bilanci di Sostenibilità o Bilanci Sociali. Anche in Italia, le linee-guida del GRI sono le più seguite congiuntamente a quelle elaborate dal GBS per quanto concerne la misurazione del valore aggiunto ripartito. IL GBS, ovvero il gruppo di bilancio sociale, è nato lo stesso anno del *Global Reporting Initiative* e anche esso ha elaborato indici utili alla redazione di *report* di sostenibilità, l'ultima versione risale però al 2013. e rapportata ad indici di valore aggiunto e di contabilità sociale. In Italia il tema è divenuto di maggior dominio pubblico negli anni 90 e guardava molto alle esperienze maturate negli Stati Uniti. Tali *report* erano caratterizzati dall'iniziativa privata delle imprese che autonomamente interpretavano gli sviluppi teorici del momento per procedere ad una loro produzione della comunicazione di informazioni a carattere non finanziario. Gli indici stabiliti e comuni ai diversi *report* erano pochi e sommari, limite dal quale nasceva sempre più l'esigenza di realizzare strumenti che dessero la possibilità di creare documenti uniformi negli indici, in modo da poter avere un confronto reale delle *performance* delle aziende. Con tale fine nasce la *Global Reporting Initiative*. La *Global Reporting Initiative* è un'organizzazione internazionale indipendente che a partire dal 1997 studia metodi utili alla comprensione e comunicazione degli impatti delle imprese nei temi di cambiamenti climatici, diritti umani, di *governance* e di impatti positivi e negativi sulla società. Nei propri principi integra le teorie date

---

<sup>130</sup> Cit. Parlamento Europeo, Responsabilità sociale delle imprese: comportamento commerciale trasparente e responsabile e crescita sostenibile" 6 febbraio 2013, pag. 3 Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea P7\_TA(2013)0049

dall'AA10000 sia per quanto concerne la catena di fornitura, sia prevedendo un vero processo di *engagement* degli *stakeholders* per ottenere il loro contributo verso una più efficace comunicazione della CSR. Lo stesso Parlamento Europeo riconosce la validità dello strumento fornito dal GRI e, nel gennaio 2016, pubblica un elaborato che esorta e spinge gli Stati e le organizzazioni verso la Responsabilità Sociale d'Impresa che recita testualmente: “Il Parlamento Europeo [...] ritiene che le informazioni di carattere non finanziario dovrebbero riguardare anche, se del caso, la catena di principi guida per il Report di Sostenibilità secondo i GRI standards<sup>131</sup>”. Il *report*, per potersi qualificare in accordo con le indicazioni del GRI Standards, deve seguirne i principi di *reporting* che sono classificabili in due differenti gruppi: i principi per definirne i contenuti ed i principi per definire la qualità del *report*<sup>132</sup>. I primi si inseriscono in un'ottica di agevolazione per le imprese nell'identificare quali contenuti inserire all'interno del documento, ivi si collocano considerazioni riguardo l'attività dell'azienda, gli impatti e le aspettative che gli *stakeholders* hanno nei confronti dell'organizzazione. I secondi invece sono indicazioni pratiche di come misurare e riportare propriamente i dati. I principi per definire i contenuti sono quattro: l'inclusività degli *stakeholders*, il contesto della sostenibilità, la materialità e la completezza. Nello specifico: quando si parla di inclusività degli *stakeholders* ci si riferisce al bisogno di indentificare chi sono i propri attori ed esporre come l'organizzazione intende recepire e rispondere ai loro interessi ed alle loro aspettative. Essi sono definiti come: “ogni soggetto o gruppo che può influenzare o essere influenzato dall'attività di un'azienda”<sup>133</sup>. Sono quindi azionisti, dipendenti, pubbliche amministrazioni, clienti, fornitori e la collettività tutta. L'importanza dell'inclusività degli *stakeholders* poggia le sue radici su un concetto cardine: “L'azienda è un sistema che agisce in un ecosistema più grande”, non è possibile pensare a essa come a qualcosa di autosufficiente<sup>134</sup>. All'interno del *report* dovrebbe esserci una presentazione delle *performance* nel più ampio contesto di sostenibilità. Secondo questo principio le aziende che redigono il *report* dovrebbero analizzare come contribuiscono, o intendono contribuire, al miglioramento o al deterioramento delle condizioni economiche, sociali ed ambientali su scala regionale, nazionale o globale per il proprio settore. Le *performance* vanno poi contestualizzate in base alla localizzazione della attività. Esempio potrebbe essere dato dal livello di retribuzione dei propri dipendenti, contestualizzato alla media per la categoria a livello nazionale, o da contratti collettivi della nazione. L'intento è rendere chiaro, nel *report*, la relazione tra sostenibilità e le strategie dell'organizzazione all'interno del proprio contesto settoriale e geografico. La materialità

---

<sup>131</sup> GRI standards, Section 1, GRI 101 Foundation, Reporting Principles, USA 2016, pag.7

<sup>132</sup> GRI standards, Section 1, GRI 101 Foundation, Reporting Principles, USA 2016, pag. 8

<sup>133</sup> R.E. Freeman, Strategic Management: a Stakeholder approach, Cambridge University Press, 1984

<sup>134</sup> Piero Mela, Dario Velo, Creazione di Valore, Corporate Governance e Informatica Societaria, Giuffrè editore, 2007, pag. 482

serve a stabilire quali temi, fra i tanti, andare ad analizzare più in dettaglio in base al business dell'impresa e in base alle aspettative degli *stakeholders*.<sup>135</sup> Il GRI afferma che non tutti gli argomenti materiali sono equamente importanti e la loro priorità relativa deve essere riflessa nel livello di trattazione. Attraverso i principi di materialità si devono identificare i *material topics* basandosi su due dimensioni: l'impatto su economia, ambiente e società dell'organizzazione e la loro influenza tangibile nelle valutazioni e nelle decisioni degli *stakeholders*. La completezza è intesa come dimensione che comprende l'elenco degli argomenti materiali dei quali si tratta nel *report*, risultato dato dallo *stakeholder engagement* visto sopra e meglio trattato in seguito e dalle aspettative sociali generali non identificate nel primo step. La rispondenza è la risposta dell'impresa ai temi sollevati dagli *stakeholders*. Tali *topics* vanno analizzati in base a come incidono rispetto l'attività dell'impresa nelle tre aree (economica, ambientale e sociale) e l'evoluzione che hanno avuto e/o avranno nel tempo<sup>136</sup>. Il principio della completezza è strettamente legato ai principi della accuratezza e dell'equilibrio. Principi che richiamano invece la qualità del *report* sono: l'accuratezza, l'equilibrio, la chiarezza, la comparabilità, l'affidabilità e la temporalità. L'accuratezza si riferisce alla precisione utilizzata per descrivere un fenomeno, sia esso di natura qualitativa o di natura quantitativa. In tale ottica quindi si rende necessaria una descrizione dei dati misurati, come sono stati calcolati, di quali stime si è fatto uso o quali statistiche sono state prese come riferimento per i propri calcoli. L'equilibrio si riflette nell'imparzialità da parte dell'impresa reportatrice. Andrebbero infatti illustrati sia gli aspetti positivi che negativi, per cui omettere o selezionare le informazioni fa ricadere l'organizzazione del su citato caso di autoreferenzialità del *report*. La chiarezza si riferisce alla capacità di comunicare in maniera efficace, chiara e comprensibile. Le informazioni devono essere organizzate affinché non sia difficile per un lettore trovare quelle che cerca e capire cosa viene comunicato. In tal senso si rendono utili grafici, tabelle e sono invece poco apprezzati termini troppo tecnici, acronimi o altre parole. La comparabilità è realizzata riportando i dati riferiti non solo all'anno sul quale si fa riferimento, ma anche riferiti agli anni precedenti o addirittura agli anni futuri tramite ragionevoli stime<sup>137</sup>. In tal modo è possibile fare confronti sugli andamenti di un determinato argomento e capire quindi se l'impresa è migliorata sotto certi aspetti, peggiorata o non ha ottenuto nessun scostamento, o ancora, se l'impresa ha messo in atto aggiustamenti per i quali si prevede in futuro un cambiamento degli impatti del suo operare. Per poter analizzare gli andamenti sono necessari dei *benchmarks* che possano di anno in anno essere utilizzati come indici di sviluppo sostenibile. L'affidabilità è il principio secondo il quale quanto viene riportato nel *report* debba essere

---

<sup>135</sup> Cit. GRI Standard, Reporting Principles - Foundation, 2016, pag. 10

<sup>136</sup> GRI Standard, General disclosure, Disclosure 102-47, 2016, pag.35

<sup>137</sup> GRI Standard, Reporting Principles - Foundation, Completeness, 2016, pag. 12

veritiero e non frutto di false dichiarazioni, rielaborazioni e spiegazioni ambigue. Seguire i GRI è un metodo per poter realizzare un *report* affidabile e che verrà dichiarato tale dal consiglio di amministrazione o dal comitato dell'azienda eletto a tal scopo, oppure vi sono società di revisione che garantiscono l'affidabilità del bilancio di sostenibilità. La temporalità si riferisce alla chiara esposizione dei dati in un determinato lasso temporale ed alla puntualità di riportare nel tempo le informazioni affinché siano disponibili in tempi utili agli *stakeholders*. La regolarità nel tempo e la frequenza diventano un punto essenziale per il confronto degli andamenti degli anni, per valutare la capacità dell'azienda di raggiungere gli obiettivi che si è preposta e la sua capacità di adattamento davanti ai cambiamenti della società e dell'ambiente.

## **2.2 Il contenuto del bilancio di sostenibilità:**

Come appena esposto nel paragrafo precedente, Per preparare un bilancio di sostenibilità in conformità ai GRI *Standards* occorre applicare i principi di *reporting* per la definizione dei contenuti del bilancio (GRI 101: Foundation)<sup>138</sup>. In particolare:

*Stakeholder Inclusiveness* L'azienda deve identificare i propri stakeholder definendone un processo per identificare e tenere conto delle opinioni dei propri stakeholder nel determinare se un tema è materiale.

*Sustainability Context* Il bilancio di sostenibilità deve presentare le performance dell'azienda nell'ambito del più ampio contesto di sostenibilità. Ciò comporta un esame delle performance tenendo in considerazione le limitazioni e le esigenze relative alle risorse economiche, ambientali o sociali a livello globale, di settore, regionale o locale.

*Materiality* Il bilancio deve coprire i temi che sono associati agli impatti economici, ambientali e sociali significativi dell'azienda (sia positivi che negativi) o che influenzano in modo sostanziale le valutazioni e le decisioni dei propri stakeholder.

*Completeness* I contenuti del bilancio devono coprire tutti i temi materiali e il relativo perimetro (topic boundary), in modo sufficiente a riflettere gli impatti significativi economici, ambientali e sociali e a consentire agli *stakeholder* di valutare le performance dell'azienda nel periodo di riferimento.

---

<sup>138</sup> Riva, P. A. T. R. I. Z. I. A., & Dallai, S. (2020). Il bilancio di sostenibilità. Il modello GRI (Global Reporting Initiative). Cap. 4. In *RUOLI DI CORPORATE GOVERNANCE* (pp. 586-606). EGEA.

Un'azienda che redige il bilancio di sostenibilità in conformità ai GRI Standards deve però rendicontare non solo gli impatti che causa direttamente ma anche quelli a cui contribuisce o che sono direttamente collegati alle sue attività, prodotti o servizi attraverso una relazione di business. Di seguito, ci soffermeremo sui contenuti da includere nel bilancio di sostenibilità.

### 2.2.1 Stakeholders mapping

Gli *stakeholders* sono definiti in senso lato come individui o gruppi di individui che possono avere un impatto o essere influenzati da un'organizzazione <sup>139</sup>(Freeman, 1984; Mitchell, Agle, & Wood, 1997). Sono passati molti anni da quando l'impresa era considerata una "black box", infatti, con il crescente controllo delle operazioni aziendali da parte della società, dei governi e delle organizzazioni internazionali, le imprese sono da considerarsi parte integrante dell'ambiente sociale e naturale. La rilevanza delle strategie aziendali enfatizza il ruolo primario degli *stakeholders*, cioè degli individui o delle organizzazioni che hanno un interesse, diretto o indiretto, reale o potenziale, nelle attività dell'impresa<sup>140</sup>. Le linee guida per la rendicontazione della sostenibilità pubblicate dalla *Global Reporting Initiative* (GRI), che detiene uno dei database più completi di rapporti sullo sviluppo sostenibile e sulla *Corporate Social Responsibility* (CSR), menzionano le parole "sviluppo sostenibile", "responsabilità sociale d'impresa", e "stakeholder" 133 volte in 45 pagine. Seguendo il percorso di Freeman (1984)<sup>141</sup> sulla gestione degli *stakeholders*, Mitchell et al. (1997) forniscono una rassegna quasi esaustiva delle tipologie di *stakeholder* che sono in contatto con l'azienda attraverso diversi attributi o caratteristiche, come la proprietà, l'assunzione di rischi o il rapporto giuridico con l'organizzazione. Freeman et al. (2004)<sup>142</sup> sottolineano il legame tra l'approccio degli *stakeholder* e la teoria dell'etica aziendale. Wilson 2003<sup>143</sup> descrive come la teoria degli *stakeholder* sia innanzitutto da considerarsi come un concetto legato alla gestione strategica, ma riconosce il rapporto tra l'azienda e gli *stakeholder* come uno dei quattro pilastri della "sostenibilità dell'azienda". Pertanto, prevede un vantaggio economico e strategico nell'ambito dello sviluppo sostenibile. Nonostante i dibattiti teorici in corso in ambito accademico, l'analisi del numero crescente di relazioni annuali di sostenibilità evidenzia che le aziende e le organizzazioni stanno generalmente adottando il modello degli

---

<sup>139</sup> Freeman, 1984; Mitchell, Agle, & Wood, 1997

<sup>140</sup> Vial, V. (2011). Taking a stakeholders' approach to corporate social responsibility. *Global Business and Organizational Excellence*, 30(6), 37-47.

<sup>141</sup> Freeman, E. R. Stakeholder Theory. 1984.

<sup>142</sup> Sundaram, A. K., & Inkpen, A. C. (2004). Stakeholder theory and "The corporate objective revisited": A reply. *Organization science*, 15(3), 370-371.

<sup>143</sup> Wilson, M. (2003). Corporate sustainability: What is it and where does it come from. *Ivey business journal*, 67(6), 1-5.

*stakeholders* all' interno dei loro bilanci di sostenibilità. L'approccio normativo alla mappatura degli *stakeholders* considera lo *stakeholder* dal punto di vista dell'azienda all'interno del quadro economico. Sebbene la letteratura accademica sull'identificazione e la mappatura degli *stakeholders* è in crescita, l'applicazione è ancora ad uno *step* prevalentemente teorico<sup>144</sup>. Ad oggi, lo strumento concettuale più completo ed efficace che potrebbe essere utilizzato è il quadro teorico sviluppato da Mitchell et al. (1997) il quale qualifica i soggetti aziendali con tre attributi fondamentali. Nel dettaglio alla figura 1 ritroviamo la suddivisione proposta dagli autori.

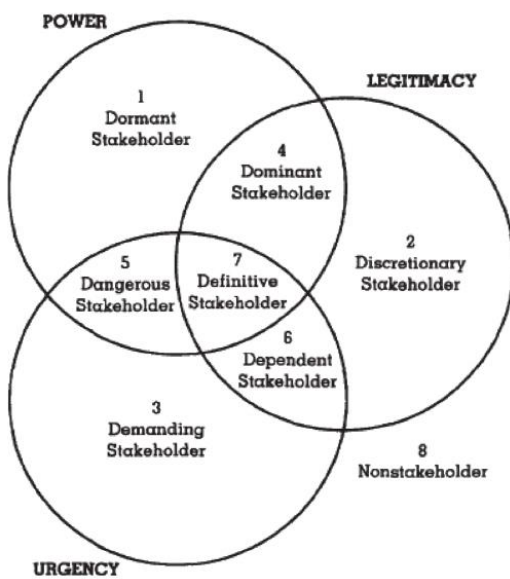


Fig.1 Mitchell et al. (1997)

Le tre caratteristiche principali sono: il potere, meglio definito come il grado di autorevolezza con cui possono far fare ad un altro soggetto ciò che altrimenti non farebbe; la loro legittimità o il grado con cui le loro azioni o rivendicazioni sono considerate accettabili dalle norme della società; e la loro urgenza ovvero il grado con cui una determinata questione è ritenuta importante per un certo *stakeholder*. Ogni *stakeholder* può avere una, due o tre caratteristiche e ogni combinazione collocherà quest' ultimo in un'area specifica della mappa. Lo *stakeholder* definitivo possiede tutti e tre gli attributi e deve avere la massima priorità. Il secondo livello di *stakeholder* presenta solo due attributi e può essere trattato con importanza di secondo ordine. Lo stakeholder dominante ha potere e legittimità, ma non ha rivendicazioni urgenti. Lo *stakeholder* dipendente ha legittimità e richieste

<sup>144</sup> Vial, V. (2011). Taking a stakeholders' approach to corporate social responsibility. *Global Business and Organizational Excellence*, 30(6), 37-47.

urgenti, ma non ha potere. Lo *stakeholder* pericoloso ha rivendicazioni urgenti e potere, ma nessuna legittimità. Infine, il terzo livello di *stakeholder* presenta un solo attributo e, pertanto, può essere trattato per ultimo. Lo *stakeholder* inattivo detiene solo il potere, ma non la legittimità né l'urgenza; lo *stakeholder* discrezionale detiene solo la legittimità; e lo *stakeholder* esigente detiene solo richieste urgenti.<sup>145</sup> Si noti che gli *stakeholder* possono essere categorizzati in modo più immediato in soggetti interni ed esterni<sup>146</sup>. Mentre i soggetti interni hanno maggior facilità a reperire le informazioni, e, in parte possono influenzare attivamente la formulazione della strategia di sostenibilità così come la gestione aziendale, i soggetti esterni possono agire in modo meno diretto. Un'ulteriore variabile da considerare è la classificazione dei soggetti in base alla vicinanza e rilevanza all'impresa. Il rapporto con l'ente, è regolato tramite condizioni contrattuali definite da rispettarsi da entrambe le parti; ne sono alcuni esempi i dipendenti, i clienti e i fornitori abituali e altri collaboratori, ma anche enti finanziatori, soprattutto nel momento in cui un'impresa dovesse chiedere un finanziamento. Gli attori secondari sono altri soggetti coinvolti e influenzati direttamente dell'operato delle imprese: si tratta di *stakeholder* per lo più esterni come la comunità locale, i media, i concorrenti che non collaborano con l'impresa, le autorità fiscali e altri enti pubblici. Infine la categoria più importante di tutti è quella degli *stakeholders* strategici, ovvero soggetti interni ed esterni, primari e secondari che influiscono in modo preponderante sull'andamento attuale e futuro dell'impresa. Di conseguenza, è fondamentale che la gestione ottimale del rapporto tra l'ente e questi attori sia sempre una priorità e sia gestita in modo oculato. Gli *stakeholder* oltre a essere i principali portatori di interesse nei confronti dell'impresa, sono i vari soggetti che possono influenzare o essere influenzati dalla stessa, di conseguenza, il bilancio di sostenibilità è un documento di forte rilevanza per quest'ultimi, che tramite lo stesso, restano aggiornati sull'andamento gestionale, sui risultati raggiunti e su eventuali variazioni nel *business model* aziendale<sup>147</sup>. Proprio per questo il bilancio di sostenibilità diventa uno strumento di interesse più elevato per i soggetti esterni piuttosto che per quelli interni. Di conseguenza, l'utilizzo del sistema di *reporting* come strumento di *stakeholder retention* può raggiungere la sua massima efficacia solo quando la comunicazione viene predisposta e divulgata in modo trasparente e chiaro, utilizzando appropriati canali. Nel bilancio di sostenibilità, la classificazione degli *stakeholders* può avvenire in modo più agevole mediante il processo di mappatura, il quale consente di classificare i portatori di interesse attraverso varie modalità. Uno dei metodi più comuni prevede la classificazione dei vari soggetti da un lato in base al loro interesse

---

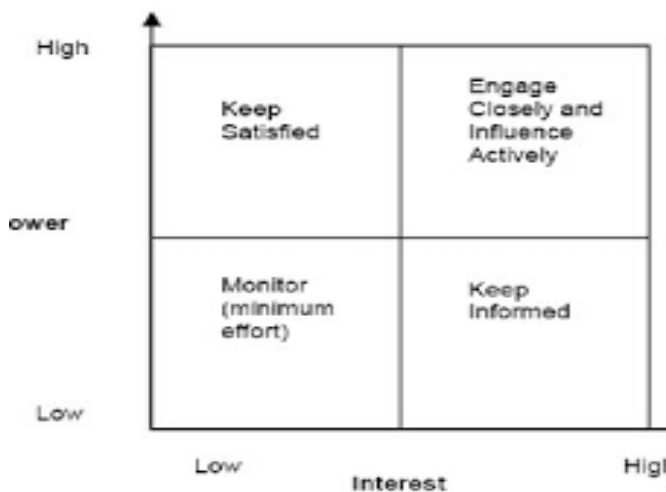
<sup>145</sup>Vial, V. (2011). Taking a stakeholders' approach to corporate social responsibility. *Global Business and Organizational Excellence*, 30(6), 37-47.

<sup>146</sup> Brickson, S. L. (2005). Organizational identity orientation: Forging a link between organizational identity and organizations' relations with stakeholders. *Administrative science quarterly*, 50(4), 576-609.

<sup>147</sup> Tettamanzi, P., & Minutiello, P. (2022). *ESG: Bilancio di sostenibilità e integrated reporting*. IPSOA.

verso l'impresa e all' entità dell'impatto che subiscono, e dall' altro in misura dell'influenza che gli stessi esercitano sull' impresa. In alternativa, quando si tratta di una specifica iniziativa non a livello generale, si può considerare da un lato il potere degli *stakeholders* nel supportare o resistere all' iniziativa, e dall' altro l'impatto che l'iniziativa stessa ha su quest' ultimi. Nella Fig2 Si riporta l'ipotesi di mappatura secondo il *framework* definito da Hovland (2005).

Mappa Hovland Fig2



Si consideri che per, poter attribuire efficacemente un “ peso” differente agli *stakeholder* nel corso della mappatura, ci sono diversi criteri utilizzabili; per lo più, questa fase di analisi permette alle imprese di avere maggiore chiarezza e consapevolezza nella divisione tra soggetti strategici e altri portatori d' interessi , elemento fondamentale nell' identificare in seguito le informazioni più rilevanti e la chiave di comunicazione migliore per redigere un bilancio di sostenibilità efficace.<sup>148</sup> Un primo criterio è la responsabilità “ *accountability*”, secondo cui si identificano i soggetti verso i quali si hanno maggiori responsabilità legali, ma anche operative e finanziarie solitamente formalizzate. Ne sono un esempio il codice etico nei confronti dei soggetti sia interni che esterni, così come i regolamenti interni e i codici di comportamento per *stakeholders* come parametri quasi opposti. Da un lato, è opportuno identificare gli attori con elevato potere sia decisionale che di condizionamento dell'impresa, come ad esempio i soci, le autorità pubbliche e, talvolta, i consumatori. Dall' altro, bisogna comprendere quali soggetti dipendano direttamente e in modo preponderante dall' operato aziendale, il quale porta servizi e /o esternalità positive che condizionano in modo importante la vita dei soggetti in questione; ne sono un esempio le comunità locali il cui benessere dipende dalla domanda d lavoro delle imprese, piuttosto che dai beni e servizi primari offerti. A ciò si ricollega

<sup>148</sup> Tettamanzi, P., & Minutiello, P. (2022). *ESG: Bilancio di sostenibilità e integrated reporting*. IPSOA.

un'altra variabile importante, ovvero la vicinanza degli *stakeholder* con cui l'impresa interagisce; i rapporti possono essere distinti tra più frequente, come nel caso dei lavoratori e dei fornitori o clienti "abituati", più consolidati, come partner di *business* pluriennali, e di "dipendenza", ovvero i casi in cui l'operato aziendale dipende strettamente e direttamente dal comportamento di un *business partner*, come l'approvvigionamento di una specifica materia prima. Infine è opportuno gestire la relazione con gli *stakeholder* in base alla loro rappresentatività e alla loro risonanza politica e strategica. Tra questi, si identificano i soggetti che possono assumere un ruolo di portavoce nei confronti di una categoria, come sindacati e Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato, ma anche tutti gli attori direttamente legati a specifiche decisioni politiche o strategiche assunte dall'azienda e in grado di supportarla nel proprio sviluppo futuro, come consumatori attivisti e le ONG.

### **2.2.2. Analisi di Materialità.**

Il secondo passaggio fondamentale consiste nel comprendere quali siano i temi principali da includere nel *report* e che possono rappresentare al meglio le *performance* economiche sociali e ambientali dell'azienda. Inizialmente, il principio di materialità aveva lo scopo di fornire agli investitori informazioni rilevanti per il processo decisionale (Fasan e Mio, 2017)<sup>149</sup>. Pertanto, il concetto di materialità è diventato un principio fondamentale per l'elaborazione dei bilanci (Lai et al., 2017<sup>150</sup>). Nel campo della rendicontazione di sostenibilità, il principio di materialità è essenziale per rispondere alle richieste di informazioni su come le organizzazioni stanno impattando sul loro ambiente, dal punto di vista economico, sociale e ambientale, e aiuta gli *stakeholder* a comprendere meglio la performance dell'organizzazione (Lai al 2017<sup>151</sup>). Pertanto, il principio di materialità è rilevante per la redazione dei bilanci di sostenibilità, secondo gli standard delle iniziative internazionali, come GRI (2013), IIRC (2013), SASB (2013) Accountability (2018). Il principio di materialità è stato definito anche da altre iniziative sulla rendicontazione non finanziaria. Il GRI (2016) definisce le informazioni materiali come quelle che potrebbero ragionevolmente influenzare alla stessa idea e si potrebbe dire che si completano a vicenda, perché le questioni che contribuiscono alla creazione di valore sono quelle che influenzano le decisioni degli *stakeholder*. Tuttavia, alcuni studi accademici hanno criticato la maggiore attenzione prestata dall'IIRC alle questioni materiali che interessano gli investitori rispetto a quelle che interessano un gruppo più ampio di *stakeholder*

---

<sup>149</sup> Fasan, M., & Mio, C. (2017). Fostering stakeholder engagement: The role of materiality disclosure in integrated reporting. *Business Strategy and the Environment*, 26(3), 288-305.

<sup>150</sup> Lai, A., Melloni, G., & Stacchezzini, R. (2017). What does materiality mean to integrated reporting preparers? An empirical exploration. *Meditari Accountancy Research*, 25(4), 533-552.

<sup>151</sup> Lai, A., Melloni, G., & Stacchezzini, R. (2017). What does materiality mean to integrated reporting preparers? An empirical exploration. *Meditari Accountancy Research*, 25(4), 533-552.

(Chaidali e Jones, 2017;<sup>152</sup>Lai et al., 2017<sup>153</sup>;Wu et al., 2018<sup>154</sup>). Gli studi empirici sulla divulgazione della materialità nel *reporting di sostenibilità* si sono concentrati sui paesi europei e occidentali. n Hsu et al. (2013)<sup>155</sup> hanno utilizzato l'analisi degli effetti per identificare i problemi materiali da divulgare nei rapporti di sostenibilità di Taiwan. I loro risultati hanno mostrato che l'adozione del concetto di materiale varia tra le aziende. Inoltre, hanno anche concluso che il processo di identificazione e definizione delle priorità delle informazioni non finanziarie rilevanti è impegnativo. Allo stesso modo, Mungoni (2014)<sup>156</sup> ha anche riferito che il processo di determinazione del materiale e il processo di coinvolgimento degli *stakeholder* sono aree di ricerca complesse con molte sfide dovute alla diversità di scopo e approccio. Unerman (2014)<sup>157</sup> ha sottolineato che i ricercatori devono tenere in considerazione la materialità quando vogliono interpretare particolari informazioni sulla sostenibilità (Ngu e Amran,2021)<sup>158</sup>. A tal fine, l'analisi di materialità detta anche *materiality assestament* assume un ruolo centrale, dato che permette di capire, in base a diversi fattori sia interni che esterni all'impresa quali sono i temi chiave e per quali motivi assumono un'elevata importanza a livello strategico. La materialità è un concetto molto ampio e pervasivo dalla natura malleabile, modificato e riallineato nel tempo per rispondere a nuove sfide e bisogni informativi<sup>159</sup>. Il concetto di materialità ha un ruolo chiave nel contesto del *reporting* aziendale perché consente al *management* di identificare le tematiche da rendicontare all'interno dei bilanci. Inoltre, la determinazione delle questioni materiali è uno strumento essenziale anche internamente; infatti, le organizzazioni possono utilizzare le questioni materiali anche per finalità diverse dal *reporting*, ad esempio per supportare il processo decisionale e l'allocazione del *budget*, effettuare previsioni e pianificazioni, o determinare la politica di remunerazione del *top management*. Questa fase è strettamente legata alla definizione degli *stakeholders* aziendali, dato che questi influenzano in maniera determinante le tematiche prioritarie dell'impresa. Ciò può facilitare lo *step* di identificazione dei temi cardine di cui occuparsi, laddove le imprese, abbiano attuato delle pratiche efficaci di *stakeholder retention*, per cui si ha un elevato livello di comunicazione, confronto e cooperazione con i soggetti sia esterni che interni all'

---

<sup>152</sup> Chaidali, P. P., & Jones, M. J. (2017). It's a matter of trust: Exploring the perceptions of Integrated Reporting preparers. *Critical Perspectives on Accounting*, 48, 1-20.

<sup>153</sup> Lai, A., Melloni, G., & Stacchezzini, R. (2017). What does materiality mean to integrated reporting preparers? An empirical exploration. *Meditari Accountancy Research*, 25(4), 533-552.

<sup>154</sup> Wu, S. R., Shao, C., & Chen, J. (2018). Approaches on the screening methods for materiality in sustainability reporting. *Sustainability*, 10(9), 3233.

<sup>155</sup> Hsu, C. W., Lee, W. H., & Chao, W. C. (2013). Materiality analysis model in sustainability reporting: A case study at Lite-On Technology Corporation. *Journal of cleaner production*, 57, 142-151.

<sup>156</sup> Mungoni, T. B. (2014). *Stakeholder engagement in the determination of materiality for sustainability reporting* (Doctoral dissertation, University of Pretoria).

<sup>157</sup> Unerman, J., & Zappettini, F. (2014). Incorporating materiality considerations into analyses of absence from sustainability reporting. *Social and Environmental Accountability Journal*, 34(3), 172-186.

<sup>158</sup> Ngu, S. B., & Amran, A. (2021). Materiality disclosure in sustainability reporting: evidence from Malaysia. *Asian Journal of Business and Accounting*, 14(1), 225-252.

<sup>159</sup> Edgley, C. (2014). A genealogy of accounting materiality. *Critical Perspectives on Accounting*, 25(3), 255-271.

impresa. Tuttavia, soprattutto per le imprese *multistakeholder*, ovvero la maggior parte delle realtà imprenditoriali, questa fase può essere particolarmente complicata laddove diversi portatori di interesse strategici abbiano priorità e necessità tra loro molto diverse o in potenziale conflitto. In questo caso, la fase a monte degli *stakeholder mapping* diventa particolarmente importante per definire quali soggetti abbiano effettivamente priorità sugli altri nella definizione di leve strategiche aziendali. Nella definizione dei temi prioritari e dell'analisi di materialità è importante considerare che l'assenza di *standard* univoci per la *disclosure* non finanziaria (o di sostenibilità) ha portato un certo livello di incertezza. In particolare si noti che i diversi *framework* a disposizione, ad esempio gli *standard Global Reporting Initiative (GRI)*, *l'international Integrated Reporting framework* e lo schema proposto dal *Sustainability Accounting Standard Board SASB* ma anche i *Sustainable Development a Goals* definiti dall'agenda 2030 dell'Onu, si concentrano su temi differenti tra di loro e su processi valutativi parzialmente differenti di seguito analizzati<sup>160</sup>. Di conseguenza, si può affermare che la definizione degli *standard* da utilizzare nella redazione del bilancio di sostenibilità rappresenta un elemento di fondamentale importanza nel processo di elaborazione dei vari *step* menzionati. Nel contesto del *reporting* di sostenibilità, i più recenti sviluppi hanno visto l'affermarsi di due diverse prospettive: la prospettiva dell'*impact materiality* e la prospettiva della *financial materiality*. Secondo la prospettiva dell'*impact materiality* nota anche come *environmental and social materiality*, una questione relativa alla sostenibilità è rilevante se dà luogo ad impatti significativi. Impatti significativi sono da intendersi sia negativi che positivi ma anche effettivi o potenziali, sulle persone e/o sull'ambiente causati dalle operazioni e dagli investimenti dell'organizzazione, dai suoi prodotti e/o servizi o dalla sua catena del valore nel breve, medio o lungo termine. Poiché l'*impact materiality* considera gli impatti sulle persone e sull'ambiente, interessa una più ampia gamma di soggetti, tra cui consumatori, dipendenti, cittadini, partner commerciali, comunità e società civile. Infatti, l'*impact materiality* predilige un approccio *inside-out*, ossia considera gli impatti che l'organizzazione ha sull'ambiente esterno alla stessa. La rilevanza di un impatto effettivo viene misurata considerando la sua *severity*, mentre la rilevanza di un potenziale impatto negativo viene misurata considerando la *severity* e la probabilità che si verifichi l'impatto. La *severity* tiene conto della gravità, quanto è o sarebbe grave l'impatto, del perimetro di diffusione quanto è o sarebbe diffuso l'impatto e dell'irrimediabilità quanto è o sarebbe difficile porre rimedio all'impatto. Nell'ambito della *financial materiality*, una questione di sostenibilità è materiale se provoca o potrebbe provocare effetti finanziari rilevanti sull'organizzazione. Nel determinare la *financial materiality*, un'organizzazione deve pertanto considerare tutti i rischi e le opportunità legate alla sostenibilità che possono influenzare positivamente o negativamente la *performance* economico-

---

<sup>160</sup> Tettamanzi, P., & Minutiello, P. (2022). *ESG: Bilancio di sostenibilità e integrated reporting*. IPSOA

finanziaria dell'organizzazione nel breve, medio o lungo termine e, pertanto, creare o distruggere valore aziendale. La *financial materiality* predilige infatti un approccio *outside-in*, secondo il quale le questioni ambientali e sociali hanno rilievo nella misura in cui hanno un impatto finanziario sull'organizzazione. L'impatto finanziario potrebbe anche derivare dalle attività dell'organizzazione stessa o della sua *value chain*. La rilevanza di un rischio o di un'opportunità inerente alla sostenibilità viene misurata considerando la probabilità di accadimento e la portata dei relativi effetti finanziari. Questa prospettiva è particolarmente interessante per gli investitori, sempre più attenti agli effetti che le questioni inerenti alla sostenibilità hanno sulla *performance* economico-finanziaria e sul valore aziendale dell'organizzazione. L'*impact materiality* e la *financial materiality* si combinano sotto l'ombrello della *double materiality*, che include quelle questioni di sostenibilità che sono rilevanti dal punto della *financial materiality* e/o dell'*impact materiality*. Il concetto di *double materiality*<sup>161</sup> è stato da un punto di vista normativo introdotto nelle linee guida di *non financial reporting* pubblicate il 26 Giugno 2017 dalla Commissione europea. La Commissione, specifica, che tale principio si basa sulla presenza effettiva di rischi e opportunità non solo finanziari, ma anche legati ai fattori ESG che effettivamente creano un impatto tangibile sull'attività dell'impresa e sul *business* di riferimento. In sostanza, le imprese devono, da un lato, comunicare informazioni relative agli effetti delle sostenibilità sulla propria attività e dall'altro, descrivere i propri impatti sulle persone e sull'ambiente. Di conseguenza, tale approccio coinvolge allo stesso tempo due prospettive: quella così detta "*outside in*", secondo cui l'impresa analizza i rischi e le opportunità della gestione delle tematiche ESG e i relativi impatti sulle *performance* economica finanziaria, e quella "*inside-out*", che prevede che l'impresa riporti informazioni sui propri impatti ESG agli *stakeholders*. Questi effetti secondo CSRD vanno rendicontati in modo idoneo secondo un'analisi di materialità, per far emergere l'impatto esercitato sia a livello finanziario che sulla società e sull'ambiente. Da un lato, ciò permette di comprendere gli effetti dei rischi delle esternalità negative, le quali potrebbero essere dannose sia come minaccia della salute del territorio, sia dal punto di vista finanziario qualora l'operato aziendale dovesse violare alcune disposizioni normative e/o portare sanzioni economiche, piuttosto che sfociare in rischi reputazionali con conseguenti possibili riduzioni di quote di mercato<sup>162</sup>. Dall'altro, la doppia materialità permette di comprendere quali opportunità potrebbero essere colte grazie alle proprie esternalità positive, sia in termini di identità aziendali che, conseguentemente, di crescita sostenibile nel medio e lungo termine.

---

<sup>161</sup> Adams, C.A. and Alhamood, A., He, X., Tian, J., Wang, L. e Wang, Y. (2021), The Double-Materiality Concept: Application and Issues, Project Report. Global Reporting Initiative.

<sup>162</sup> Lakshan, A.M.I., Low, M. e de Villiers, C. (2021), Challenges of, and techniques for, materiality determination of nonfinancial information used by integrated report preparers, Meditari Accountancy Research, <https://doi.org/10.1108/MEDAR-11-2020-1107>

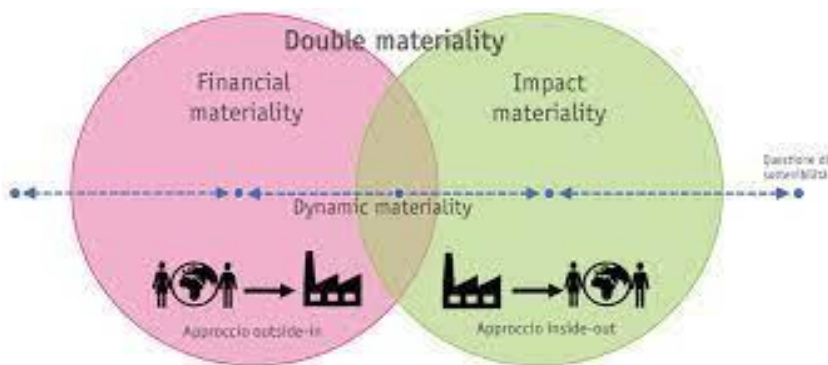


Figura 3 Prospettive di materialità e relativi approcci.

Come mostrato nella Figura 3 le due prospettive non sono necessariamente alternative: una questione di sostenibilità può essere rilevante sia dal punto di vista finanziario sia da quello ambientale e sociale. Ad esempio, il livello di emissioni di CO<sub>2</sub> di un'organizzazione ha un impatto sulle persone e sull'ambiente, ma potrebbe anche avere un effetto sui flussi di cassa dell'organizzazione in termini di tassazione per le emissioni in eccesso come, ad esempio, la *Carbon tax*. Inoltre, le due direzioni degli impatti (*outside-in e inside-out*) sono correlate in senso dinamico. Una questione che inizialmente è rilevante solo dal punto di vista dell'*impact materiality* potrebbe diventare rilevante anche dal punto di vista della *financial materiality*. Ad esempio, un'organizzazione che collabora con un fornitore che non rispetta le norme sul lavoro potrebbe inizialmente provocare un impatto solo sulle persone (cittadini, società civile, comunità, ONG), ma in seguito potrebbe subire anche danni reputazionali e affrontare azioni legali, provocando così un'erosione dell'*enterprise value*. Allo stesso modo, alcune questioni di sostenibilità che non sono materiali da nessuna prospettiva nel tempo potrebbero diventare materiali da una o da entrambe le prospettive. Questo tipo di situazione è emersa chiaramente con la pandemia di Covid-19 e il conflitto russo-ucraino, che hanno evidenziato quanto rapidamente le questioni materiali si evolvano nel tempo e come una questione di sostenibilità che non influisce sull'organizzazione in un particolare momento potrebbe improvvisamente diventare altamente rilevante. In questo senso, la materialità deve essere considerata in modo dinamico (*dynamic materiality*). Una volta che le prospettive e i concetti di materialità sono stati inquadrati, è bene confrontare i diversi approcci al principio di materialità proposti da *standard, framework* e regolamenti. Nelle presenti linee guida si è scelto di analizzare quanto previsto dai seguenti *standard setter*, che rappresentano i principali attori che si occupano di sostenibilità nel panorama internazionale, l'*European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG)*, il *Global Reporting Initiative (GRI)*, l'*International Sustainability Standard Board (ISSB)*, l'*International Integrated Reporting framework (IIRC)* e il *Sustainability Accounting Standards Board (SASB)*. L'EFRAG è

un'associazione europea privata recentemente incaricata dalla Commissione europea di redigere gli *standard* europei di rendicontazione sulla sostenibilità (ESRS). Gli ESRS, ad oggi nella versione bozza, dovranno essere obbligatoriamente adottati dalle organizzazioni europee che soddisfano determinati requisiti (si veda la Proposta di Direttiva sul *Corporate sustainability reporting* della Commissione Europea<sup>163</sup>. L'EFRAG ha scelto di adottare la prospettiva della *double materiality* con lo scopo di soddisfare le attese informative di una vasta gamma di *stakeholders*. Gli *standard* forniscono indicazioni sulla rendicontazione dell'analisi di materialità degli impatti, dei rischi e delle opportunità relative alla sostenibilità. Il GRI è un'organizzazione internazionale indipendente, con sede ad Amsterdam, che da oltre 20 anni guida le organizzazioni nella rendicontazione dei loro impatti economici, sociali e ambientali. Gli *standard di reporting* del GRI, chiamati GRI Standards, sono forniti dal *Global Sustainability Standards Board (GSSB)*<sup>164</sup>, e, ad oggi, sono i più utilizzati al mondo per la preparazione dei bilanci di sostenibilità. I GRI Standards adottano una prospettiva di *impact materiality*, concentrandosi sugli impatti causati dall'organizzazione o dalla sua catena del valore e, come l'EFRAG, si rivolgono a una vasta gamma di *stakeholders*. Inoltre, i GRI *standard* propongono quattro fasi per determinare i temi materiali e i relativi requisiti di rendicontazione. L'ISSB è uno *standard-setter* recentemente creato dalla Fondazione IFRS per redigere degli *standard* sulla reportistica di sostenibilità. Quest'ultimi si pongono l'obiettivo di supportare il processo decisionale degli investitori e degli altri partecipanti al mercato, sempre più attenti ai rischi e alle opportunità legati ai profili di sostenibilità delle organizzazioni. A tal fine, a differenza dell'EFRAG e del GRI, l'ISSB adotta una prospettiva di *financial materiality* volta a soddisfare gli interessi dei fornitori di capitale. I due *standard* dell'ISSB (l'IFRS S1 e l'IFRS S2), attualmente disponibili nella versione bozza, forniscono informazioni sulla definizione del concetto di *financial materiality*. L'IIRC è un ente globale che ha introdotto l'uso del cosiddetto *Integrated Report (IR)*, uno strumento di rendicontazione che mira a comunicare in modo sintetico ai suoi utilizzatori primari (cioè i fornitori di capitale finanziario) come la strategia, la *governance*, le prestazioni e le prospettive di un'organizzazione, nel contesto del suo ambiente esterno, portano alla creazione (erosione) di valore nel breve, medio e lungo termine. Infatti, il principio di materialità è strettamente correlato alla capacità dell'organizzazione di creare valore nel tempo e si rivolge ai fornitori di capitale finanziario. L'*International framework* fornisce indicazioni su come implementare il processo di materialità, individuando quattro fasi. Il SASB è un'organizzazione senza scopo di lucro fondata nel 2011 con l'obiettivo di creare un linguaggio comune per comunicare gli impatti finanziari delle questioni inerenti alla sostenibilità. A tal fine, ha emanato i cosiddetti SASB Standards: *standard* settoriali che

---

<sup>163</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52021PC0189>.

<sup>164</sup> GSSB è un'entità operativa indipendente, promossa da GRI, che è responsabile della definizione dei GRI Standards

guidano le organizzazioni nella rendicontazione di informazioni finanziariamente rilevanti sulla sostenibilità, al fine di soddisfare le esigenze informative degli investitori. A differenza degli altri *standard* e *framework* di cui sopra, le questioni materiali non devono essere identificate dall'organizzazione, ma sono fornite dal SASB stesso. Questi *standard*, infatti, individuano, per ogni settore, il sottoinsieme più rilevante di tematiche ambientali, sociali e di *governance*, grazie alla “*Materiality Map*” disponibile sul loro sito *internet*.<sup>165</sup> È evidente come nel panorama del *reporting* di sostenibilità esistano visioni differenti. Infatti, sebbene l'obiettivo finale del principio di materialità rimanga lo stesso (ovvero identificare le questioni materiali da divulgare nel bilancio di sostenibilità), *standard*, *framework* e regolamenti presentano numerose differenze, che riguardano in particolar modo la definizione di materialità, le prospettive di materialità adottate, gli utilizzatori del *report* e i processi e gli strumenti da applicare per identificare le questioni materiali. La varietà di definizioni, prospettive, destinatari e procedure in ambito di materialità rende molto difficile implementare nella pratica analisi di materialità credibili e robuste. È importante sottolineare che nell'effettuare l'analisi di materialità è fondamentale il coinvolgimento di attori sia interni che esterni, quali il top *management* aziendale e i principali investitori, e ascoltare l'opinione degli *stakeholder* ritenuti strategici.<sup>166</sup> Nel corso del processo, è necessario effettuare una serie di analisi del contesto che forniscano informazioni utili nella definizione dei temi chiave per la singola azienda, come l'analisi dei megatrend, i benchmark settoriali e un'approfondita indagine dell'intera filiera produttiva, sia nelle fasi a monte e a valle. Inoltre, le informazioni devono basarsi su canali informativi differenti. Alcuni ad esempio sono le interviste e i sondaggi sia interni che esterni, per l'ascolto dei dipendenti e dei *business partner* esterni, ma anche i social media vengono utilizzati anche dai competitor per effettuare comunicazioni sui propri valori e servizi. L'*output* dell'analisi di materialità è, come per lo *step* precedente, l'elaborazione di una matrice di materialità, ovvero una mappa che evidenzia la gerarchia dei temi più importanti e strategici da adattare nel bilancio di sostenibilità. Solitamente tale matrice è suddivisa in tre aree differenti. La prima riguarda gli aspetti ecologici, ovvero le risorse naturali più utilizzate o coinvolte nei processi aziendali, le modalità di impiego delle stesse e l'impatto che si vuole creare mediante il loro utilizzo. Nell'area sociale, invece, sono evidenziati principalmente il trattamento dei dipendenti, l'approccio aziendale in ambito *diversity* e *inclusion*, non solo a livello di *board*, ma anche negli aspetti più o meno quotidiani dell'impresa, la quale assume in questo caso il ruolo di motore della crescita. Infine, non di devono trascurare anche gli aspetti

---

<sup>165</sup> Adams, C.A. and Alhamood, A., He, X., Tian, J., Wang, L. e Wang, Y. (2021), The Double-Materiality Concept: Application and Issues, Project Report. Global Reporting Initiative.

<sup>166</sup> Mio, C., Fasan, M. e Costantini, A. (2020), Materiality in integrated reporting and sustainability: a paradigm shift?, *Business strategy and environment*, 29(1), pp. 306-320

economici<sup>167</sup>, soprattutto in termini di redistribuzione della ricchezza creata tra i vari *stakeholders*, sempre nell'ottica di contribuire alla crescita sociale ed economica anche del territorio in cui si opera.

### 2.2.3 Definizione degli obiettivi strategici, target, indicatori

Il terzo *step* fondamentale nella redazione di un bilancio di sostenibilità riguarda la definizione degli obiettivi che devono essere perseguiti nel tempo dall'impresa e il raggiungimento dei target operativi di breve termine che dovrebbero quindi essere raggiunti auspicabilmente entro l'anno. Le aziende inoltre, devono includere nel bilancio di sostenibilità i *Key Performance Indicator* utilizzati per misurare i vari aspetti strategici nel contesto della realtà aziendale. Questa fase è fondamentale perché permette di creare un collegamento tra formulazione della strategia, ovvero impostazione della missione, della visione aziendale, del sistema di valore e intenti strategici<sup>168</sup>, e attuazione della stessa. Inoltre, la declinazione della strategia in termini operativi permette di stabilire un collegamento tra il sistema di misurazione della *performance* e la reportistica aziendale, estendendo l'utilizzo dei dati non finanziari alla *disclosure* esterna, nonostante fin ora fossero destinati solo al processo di *management* e *decision making* interno all'impresa. Si noti che il collegamento tra questo *step* e quello precedente è determinante in quanto per l'impostazione degli obiettivi di sostenibilità è necessario utilizzare un linguaggio comune, facendo riferimento ai *Sustainable Development Goals* dell'Agenda 2030 dell'ONU, piuttosto che ai vari contenuti degli *standard* GRI, UNGC, o qualsiasi *framework* selezionato per l'impostazione del bilancio di sostenibilità. In questo contesto, è importante evidenziare la differenza tra obiettivi strategici e *target* operativi, entrambi da inserire nel bilancio di sostenibilità ma in momenti e con obiettivi differenti. Innanzitutto, i *strategic goals* sono il risultato della formulazione strategica e scaturiscono direttamente dalla missione e visione generale che l'impresa ha di sé e del suo posizionamento sul mercato. Essi devono essere un numero limitato seguendo la regola del *less is more*<sup>169</sup>, poiché è importante che l'impresa si focalizzi su un numero non troppo elevato di aspetti per concentrarsi sulla loro gestione ottimale. Inoltre, questa categoria è ancora difficilmente misurabile in modo concreto e tangibile data la vicinanza prossima alla strategia formulata piuttosto che agli aspetti operativi, tuttavia, questa dimensione è importante perché se si vuole rappresentare un'idea di risultato che verrà poi ulteriormente declinato in obiettivi operativi rivolti al breve termine. Per poterli raggiungere, solitamente, un esercizio non è sufficiente ma è

---

<sup>167</sup> Tettamanzi, P., & Minutiello, P. (2022). *ESG: Bilancio di sostenibilità e integrated reporting*. IPSOA

<sup>168</sup> Serafeim, G. (2022). *Purpose+ profitto: Come le aziende possono migliorare il mondo e veder crescere gli utili*. EGEA spa.

<sup>169</sup> Serafeim, G. (2022). *Purpose+ profitto: Come le aziende possono migliorare il mondo e veder crescere gli utili*. EGEA spa.

necessario impostare target operativi che vadano a dettagliare e a rendere concreti gli intenti strategici, attuare un piano d'azione e avere modo di apportarvi eventuali modifiche nel tempo, qualora la direzione impostata non dovesse risultare vincente<sup>170</sup>. Di conseguenza, si può constatare che generalmente i *goals* rappresentano la dimensione *corporate* delle imprese, non si riferiscono ad una specifica divisione, funzione o area strategica d'affari. I *target*, invece, sono gli obiettivi di natura operativa tramite i quali il *management* ottiene indicazioni precise per la futura impostazione del piano. Si può affermare che i *target* sono riferiti ad una fase di controllo più che di pianificazione, al contrario degli obiettivi strategici. Per questo motivo, il numero dei *target* è sicuramente maggiore rispetto a quello degli obiettivi precedentemente menzionati, in quanto gli obiettivi operativi permettono di focalizzarsi su diverse prospettive di quali strategici, misurandone diversi aspetti più peculiari e specifici rispetto all'insieme. Ciò comporta che i *target* debbano essere sempre misurabili e concreti, di natura quantitativa pur non essendo sempre rivolti ad aspetti economico-finanziari. I *target* costituiscono il primo elemento che consente di rendere intangibili e difficilmente esprimibili in termini numerici. Essendo una definizione puntuale di alcuni aspetti strategici, quindi, permettono di avere una visione precisa di come viene attuata la strategia di sostenibilità aziendale nel breve periodo e aiutano a comprendere se il piano di azione illustrato per raggiungere il livello prestabilito sia effettivamente valido oppure vada modificato in corso d'opera. Infine, data la precisione degli obiettivi operativi è possibile definirne di diversi non soltanto legati al livello *corporate* come per gli intenti strategici ma anche riferiti alle varie ASA,<sup>171</sup> ad esempio a specifici *brand*, prodotti o linee di prodotto, piuttosto che ad alcune funzioni o rami di azienda. Infine, i *key performance Indicator* (KPI) sono gli indicatori chiave che permettono di misurare i vari aspetti della strategia aziendale incluse le variabili inerenti alla sostenibilità per comprendere le *performance* sia finanziarie che non finanziarie e definirne l'andamento rispetto a quanto previsto in fase di definizione degli obiettivi e risultati. Essendo, in breve, uno strumento di misura è necessario che ci sia una forte correlazione tra KPI e i *target* da raggiungere, ma anche che non sia impostato un numero eccessivo di indicatori per ogni obiettivo operativo da raggiungere. Si noti infatti che essendo indicatori "chiave" devono rappresentare gli aspetti più strategici e peculiari dell'impresa che li struttura misurando poche variabili efficaci ed utili, affinché l'attenzione del *management* non sia distolta da variabili poco influenti e rappresentative causando inefficienze dal processo decisionale. Di conseguenza, al contrario degli indicatori di *performance* finanziarie, non è possibile definire una linea comune per tutte le imprese, ma il *set* di indicatori deve essere obbligatoriamente personalizzato e definito in

---

<sup>170</sup> Palomba, E. (2009). Indicatori, criteri e politiche europee. *Indicatori, criteri e politiche europee*, 1000-1029.

<sup>171</sup> Bronzetti, G., Mazzotta, R., & Nardo, M. T. (2011). Le dimensioni della pianificazione strategica nelle università. *Economia Aziendale Online*, 2(2), 141-155.

collaborazioni tra il *top management* e gli operatori delle varie funzioni, in modo da unire una visione generale dell'impresa a punti di vista specifici<sup>172</sup>. Ciò potrebbe minare la comparabilità tra le *performance* di sostenibilità di diversi enti, ma nello stesso tempo conferisce una maggior efficacia del sistema di misurazione e controllo, e di conseguenza una comunicazione più chiara e trasparente nei confronti degli *stakeholder* tramite il bilancio di sostenibilità.

## **2.3 Come redigere un bilancio di sostenibilità: una procedura a step**

Prendendo come riferimento i precedenti paragrafi, e ancor di più i dettami dello standard GRI in merito al contenuto del bilancio di sostenibilità, in questa seconda parte del capitolo cercheremo di approfondire la procedura di redazione del bilancio *step by step* includendo nella descrizione i processi di *governance* che permettono di individuare e convalidare le informazioni che si otterranno per la redazione della *disclosure* non finanziaria. Il procedimento è stato suddiviso in 5 fasi strettamente correlate tra di loro.

### **2.3.1 Step 0: Impostare una struttura dei processi di *governance* adeguati**

Lo step 0 viene considerato come il punto di partenza, la base operativa da cui iniziare il processo di reperimento di informazioni e l'utilizzo delle stesse per la redazione del bilancio di sostenibilità. Come spiegato nei paragrafi precedenti elemento chiave per la corretta riuscita del processo è l'efficace coinvolgimento dell'intera organizzazione, oltre che dei suoi *stakeholders*. Prima di iniziare è necessario che vi sia un'adeguata collaborazione e dialogo tra tutti i dipartimenti dell'organizzazione. Difatti, è fondamentale coinvolgere non solo i *manager* e i dipendenti che solitamente si occupano del processo di *reporting*, ma anche quei soggetti che non sono direttamente interessati a questo processo, nel tentativo di avere una comprensione completa e approfondita del funzionamento e delle priorità dell'organizzazione<sup>173</sup>. Le organizzazioni dovrebbero coinvolgere le diverse aree:

- l'area amministrativa, responsabile della preparazione di bilanci, previsioni, analisi di redditività, e di qualsiasi altro strumento di analisi finanziaria progettato per supportare le decisioni di gestione;
- il dipartimento di sostenibilità, il cui staff sviluppa, attua e monitora la transizione verso una produzione e un consumo più sostenibili;

---

<sup>172</sup> Tettamanzi, P., & Minutiello, P. (2022). *ESG: Bilancio di sostenibilità e integrated reporting*. IPSOA

<sup>173</sup> Riva, P. (2023). *Ruoli di Corporate Governance: Adeguati assetti e sostenibilità*. EGEA spa.

- *l'investor relator*, che gestisce i rapporti con gli investitori e gli intermediari (ad esempio, analisti, agenzie di rating);
- la funzione di *risk management*, che individua i rischi e le relative strategie di mitigazione;
- il Consiglio di Amministrazione (CdA) che definisce la strategia e le priorità dell'organizzazione e supervisiona le prestazioni del management e i relativi comitati endoconsiliari (ad esempio, il Comitato per la sostenibilità);
- l'Amministratore Delegato (AD) e il comitato coinvolto nella definizione e nell'attuazione del piano strategico;
- il Direttore finanziario (CFO), responsabile della gestione del budget e della pianificazione finanziaria;
- altri dipartimenti, aree o funzioni aziendali (ad esempio, affari legali, risorse umane, marketing e vendite) che possono aiutare a identificare le questioni di sostenibilità

Con riferimento alla struttura di *governance*, le organizzazioni dovrebbero designare un responsabile di processo (*process owner*). Mentre tradizionalmente la responsabilità del processo rientrava nelle competenze del *team* di sostenibilità, più recentemente un numero crescente di organizzazioni sta affidando tale responsabilità ai cosiddetti C-suite (CFO, Chief Risk Officer o Consulente legale). Inoltre, il responsabile di processo dovrebbe nominare un apposito comitato interdipartimentale, responsabile del coordinamento e dell'attuazione dell'intero processo. Questo comitato potrà adottare strutture e denominazioni differenti a seconda delle proprie specificità ed esigenze. Ad esempio, le aziende che hanno partecipato alla consultazione pubblica hanno scelto di assegnare questo ruolo alla "Funzione CSR", al "Comitato rischi e sostenibilità", al "Comitato interno", al "Team di integrazione ESG", al "Comitato operativo di sostenibilità". Tale comitato dovrà coinvolgere i diversi dipartimenti interni sopra menzionati, nonché gli *stakeholders*. Va sottolineato che, con l'entrata in vigore della proposta dell'UE sulla *Sustainable Corporate Governance*, la nomina di un comitato *ad hoc* diventerà obbligatoria.

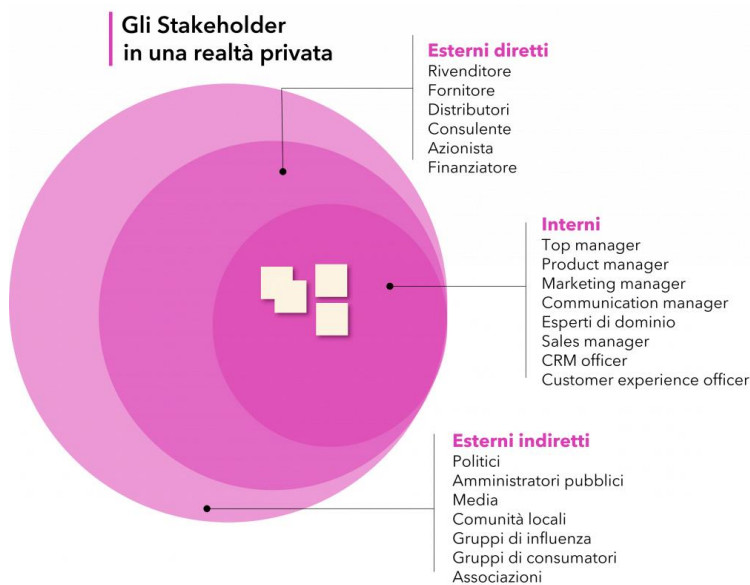
### 2.3.2 Step1 Mappatura degli *stakeholders*

Le procedure di *governance* si distinguono in procedure "interne" e procedure "esterne"<sup>174</sup>. Le procedure interne vedono il coinvolgimento del responsabile di processo, in qualità di leader del comitato interdipartimentale, dovrebbe definire procedure interne che assicurino un adeguato flusso di informazioni al CdA e al *top management*, così da facilitarne i processi decisionali e le attività di

---

<sup>174</sup> Tettamanzi, P., & Minutiello, P. (2022). *ESG: Bilancio di sostenibilità e integrated reporting*. IPSOA

supervisione. Per le procedure esterne, il responsabile di processo dovrebbe definire procedure che regolino l'interazione e il coinvolgimento degli *stakeholders*<sup>175</sup>. Per capire chi sono i soggetti collegati all'azienda è sufficiente creare una mappa delle relazioni in base alla gestione caratteristica dell'impresa, cioè capire, nell'operare con chi si interfaccia e quale impatto ha nell'ambiente e nella società. L'elaborazione della mappa è utile per avere una visione chiara e definita delle persone a cui l'informazione da dare nel bilancio di sostenibilità è rivolta<sup>176</sup>. Tra i modelli più diffusi consideriamo il modello a cerchi concentrici di Venn dentro i quali inserire i target, al centro ci sono gli *stakeholders* interni e poi via via quelli più esterni.



Secondo il GRI 1<sup>177</sup>, come già riportato nei precedenti paragrafi gli *stakeholders* sono individui o gruppi di individui i cui interessi sono impattati o potrebbero essere impattati dalle attività di un'organizzazione. Una volta identificati i principali attori, il responsabile di processo, con il supporto del comitato interdipartimentale, dovrebbe quindi definire un processo di coinvolgimento ha lo scopo di favorire il dialogo con essi al fine di raccogliere le loro opinioni, interessi e aspettative. Gli strumenti di coinvolgimento più comuni sono l'engagement quotidiano, i sondaggi online, le interviste, i *focus group*, i *workshop*, le riunioni, ecc... Un'organizzazione dovrebbe identificare gli strumenti più appropriati per ciascun gruppo di *stakeholder*, a seconda dei temi affrontati o delle opportunità di interazione. Attraverso la pratica del *brainstorming* si procede all'analisi dei diversi soggetti elencati in modo da dare ad ognuno il proprio peso e priorità. Per farlo è utile posizionare in

<sup>175</sup> Vial, V. (2011). Taking a stakeholders' approach to corporate social responsibility. *Global Business and Organizational Excellence*, 30(6), 37-47.

<sup>176</sup> Vial, V. (2011). Taking a stakeholders' approach to corporate social responsibility. *Global Business and Organizational Excellence*, 30(6), 37-47.

<sup>177</sup> GRI, Global Reporting Initiative. "About GRI." (2014).

una tabella le diverse categorie assegnando loro un valore in base al potere che esercitano sull'azienda e l'interesse ed i *needs* che hanno nei confronti delle azioni dell'impresa. In base al tipo di attività si distinguono così le scale gerarchiche fra i lavoratori, i diversi *cluster* di clienti, i fornitori, le autorità pubbliche ed ancora i media, gli *opinion leader*, le comunità locali, gli investitori o anche i *competitor*, le organizzazioni *non profit* etc.

### 2.3.3 Step2: Definire i temi di materialità

La definizione dei temi di materialità è una fase molto delicata, in questo *step* il primo passo è identificare un insieme di questioni che possano essere rilevanti per l'organizzazione e i suoi *stakeholders*. È importante cercare di prendere a riferimento un panorama più ampio possibile, al fine di evitare l'esclusione arbitraria di alcune questioni di sostenibilità<sup>178</sup>. Per questo motivo, si raccomanda di adottare un approccio *multi-source*. Le fonti che potrebbero essere utili ad un'organizzazione sono: la normativa di riferimento, in quanto prevede requisiti obbligatori, attualmente, la Direttiva 2014/95/UE del Parlamento europeo impone alle società europee quotate che soddisfano determinati requisiti di pubblicare la cosiddetta dichiarazione non finanziaria (NFD). La Direttiva sarà superata dalla Direttiva sulla rendicontazione di sostenibilità aziendale (CSRD). La CSRD, tra le novità, prevede l'utilizzo di specifici *standard* di rendicontazione (ossia gli ESRS) che contengono un elenco di temi materiali e linee guida su come determinare e rendicontare quest'ultimi; *framework* e *standard*, in quanto propongono una serie di principi, regole e raccomandazioni che potrebbero essere utili per identificare le questioni potenzialmente materiali<sup>179</sup>. Ad esempio, un'organizzazione potrebbe considerare i GRI *Standards* che contengono un insieme di livelli economici, ambientali e sociali, progettati in modo che possano essere applicati da tutte le organizzazioni, e linee guida su come rendicontare ciascun argomento; l'International framework, che mira a migliorare la gestione del capitale finanziario, produttivo, intellettuale, umano, sociale, relazionale e naturale, e le loro interdipendenze e a sostenere la creazione di valore nel breve, medio e lungo termine; gli standard ISO, che forniscono una serie di regole per garantire la qualità dei processi dell'organizzazione; i SASB Standards, che illustrano le questioni ESG più rilevanti per ciascun settore attraverso un "Materiality finder" disponibile sul proprio sito web; raccomandazioni, come la Task Force on Climate-Related Financial Disclosures che si occupa di informazioni finanziarie relative al clima; *report* aziendali di altri soggetti e analisi di settore, in quanto

---

<sup>178</sup> Fondazione O.I.R.B. Operationalising Materiality 2022

<sup>179</sup> Adams, C.A. and Alhamood, A., He, X., Tian, J., Wang, L. e Wang, Y. (2021), The Double-Materiality Concept: Application and Issues, Project Report. Global Reporting Initiative.

rappresentano un esempio delle questioni affrontate da concorrenti, partner commerciali e aziende del settore. Prendendo come riferimento le varie fonti sopra citate e tenendo conto delle specificità aziendali, il comitato interdipartimentale deve individuare un elenco di questioni potenzialmente materiali. È importante garantire la completezza e unicità delle questioni potenzialmente materiali considerate, prendendo in considerazione il maggior numero possibile di fonti, per assicurarsi di tenere in considerazione tutte le potenziali questioni rilevanti e al contempo, evitando il più possibile ridondanze e sovrapposizioni, causate dalle correlazioni che spesso legano le questioni di sostenibilità. Questo *step* deve assicurare che un'organizzazione consideri un universo oggettivo di temi, specifici e basati sui principali temi emergenti e non solo sul punto di vista degli *stakeholder*. Queste questioni saranno poi sottoposte a valutazione da parte dell'organizzazione e degli *stakeholder*. Inoltre, l'individuazione delle questioni deve essere dinamica e rispondere alla continua evoluzione delle aspettative e delle esigenze in ambito di sostenibilità<sup>180</sup>. Pertanto, l'insieme di questioni ritenute potenzialmente materiali deve essere regolarmente rivisto e aggiornato, almeno prima di ogni ciclo di *reporting*. Nella tabella2 si riportano possibili temi materiali da inserire nel bilancio di sostenibilità:

### **Tabella 2 su possibili temi di materialità presenti nei bilanci**

(Fonte: Fondazione O.I.R.B. Operatiolising Materiality 2022)

E	Benessere degli animali	E	Gestione delle acque
G	Governance, mission e coinvoglimento	E	Emissioni e riduzioni di gas serra
G	Anticorruzione e concussione	E	Gestione e riciclaggio dei rifiuti
G	Conformità ai profili ESG	G	Trasparenza
G	Criminalità finanziaria	E	Transizione verso un'economia circolare
E	Biodiversità, prevenzione della deforestazione	E	Consumo di energia,
S	Impatti sociali indiretti	S	Benessere, salute e sicurezza dei dipendenti
G	<i>Governance</i> del Cda	F	Finanza sostenibile
S	Supporto e sviluppo della comunità locale	S	Incentivi e benefit per i dipendenti
F	Comunità operativa, resilienza	G	Strategia di sostenibilità
S	Getione di agenti e intermediari	S	Sostenere le comunità locali
G	Etica aziendale	S	Sviluppo dei dipendenti

<sup>180</sup> Fondazione O.I.R.B. Operatiolising Materiality 2022

G	Marketing e immagine del marchio	S	Promozione di progetti infrastrutturali
G	Gestione dei rischi aziendali e sistema di controllo interno	E	Valore economico generato
G	Principi per l'investimento responsabile	S	Coinvolgimento e trasparenza dei fornitori
S	Esperienza del cliente	S	Soddisfazione dei dipendenti
E	Protezione dell'ecosistema	S	Sostenere le comunità locali
E	Rischi e gestione dei cambiamenti climatici	S	Sviluppo dei dipendenti
S	Rispetto dei diritti umani	S	Promozione di progetti infrastrutturali
S	Collaborazione e partnership	F	Valore economico generato
S	Gestione sociale responsabile	S	Coinvolgimento e trasparenza dei fornitori
S	Coinvolgimento e supporto della community	G	Performance economica
G	Gestione responsabile della supply chain	S	Inclusione sociale, digitale e finanziaria
G	Conformità e gestione del rischio	S	Diversità, equità e inclusione
G	Creazione di valore economico	S	Leadership e cultura della sicurezza

Legenda: E Questioni ambientali (Environmental) G Questioni di *governance* (Governance) S questioni sociali (social)

### 2.3.4. Step 3: Agire sui risultati dell'analisi di materialità

Lo step3 è caratterizzato dall'elaborazione dei risultati ottenuti dal passaggio precedente. In particolar modo due sono gli obiettivi principali di questa fase: comunicare i risultati dell'analisi di materialità agli *stakeholders* e utilizzare la materialità per orientare il processo decisionale. È infatti necessario specificare che i possono essere utilizzati per finalità di *reporting*, ma anche per altre finalità, come prendere decisioni strategiche, fare previsioni, elaborare piani futuri. A tal fine, l'organizzazione non dovrebbe limitarsi a comunicare la matrice di materialità o l'elenco dei temi materiali, ma dovrebbe dedicare alcune pagine alla descrizione dei punti chiave del processo che ha portato alla loro determinazione. L'organizzazione dovrebbe fornire una breve spiegazione del significato del processo di analisi di materialità e di come questo viene sviluppato dall'organizzazione. In

particolare, l'organizzazione dovrebbe evidenziare: la struttura e le procedure di *governance*: dovrebbe descrivere chi è responsabile di processo di materialità (*process owner*), come è composto il comitato interdipartimentale, come avviene il coinvolgimento del consiglio di amministrazione e del *top management* e le risorse dedicate al processo, le fonti interne ed esterne utilizzate per identificare i temi materiali; gli elementi probativi, i criteri e la metodologia adottati per misurare la rilevanza dei temi; gli *stakeholder* coinvolti e l'elenco dei temi che considerano più materiali; come è stato sviluppato il processo di *stakeholder engagement*; la metodologia utilizzata per determinare la priorità delle questioni e, se utilizzata, la matrice di materialità e il processo utilizzato per allocarvi le questioni al suo interno<sup>181</sup>. Infine, i temi materiali: l'organizzazione dovrebbe elencare i temi materiali e fornire una breve descrizione di ciascun tema, la data di ultimo aggiornamento dell'analisi di materialità, e la data futura in cui si prevede di aggiornarla. Questa informativa è molto importante e delicata, in quanto la spiegazione del processo garantisce la trasparenza e l'efficacia del *report* stesso e, in un'ottica più ampia, dimostra la robustezza e la credibilità della strategia, della gestione dei rischi e della pianificazione attuati dall'organizzazione.<sup>182</sup> Certifica, infatti, che i temi individuati come materiali non sono stati scelti "casualmente" dall'organizzazione, ma che sono il risultato di un processo formale e articolato che considera un ampio universo di questioni e i punti di vista dell'organizzazione e dei suoi *stakeholder*. Oltre all'utilizzo per la rendicontazione aziendale esterna, l'analisi di materialità è un processo che va preso in considerazione anche internamente. I risultati dell'analisi potrebbero essere molto importanti internamente quando si assumono decisioni strategiche, si effettuano previsioni, si pianificano gli obiettivi o si decide la politica retributiva. In particolare, l'analisi di materialità potrebbe influenzare il CdA nel decidere come allocare il *budget* e pianificare le attività ad esempio, investire su un determinato progetto, prodotto o area di business. Difatti, potrebbero essere fissati nuovi obiettivi o azioni, oppure alcuni temi potrebbero rivelarsi più rilevanti e degni di risorse di quanto sembri. I temi materiali potrebbero anche essere strettamente legati ai rischi aziendali ad esempio, si pensi ai rischi legati alla sicurezza sul lavoro, o alla qualità di un prodotto, ma anche ai rischi ambientali e quindi l'analisi di materialità potrebbe portare all'individuazione di nuovi rischi da inserire nel relativo "inventario"<sup>183</sup>. Inoltre, l'analisi di materialità può contribuire a costruire una cultura interna maggiormente orientata alla sostenibilità, nonché avere un impatto significativo sull'*action plan* o sulla strategia di sostenibilità. Come suggerito in precedenza, la mappatura delle interazioni tra l'analisi di materialità e tutti gli altri processi aziendali chiave può influenzare i risultati derivanti dall'analisi di materialità. In particolare,

---

<sup>181</sup> Fondazione O.I.R.B. Operationalising Materiality 2022

<sup>182</sup> Adams, C.A. and Alhamood, A., He, X., Tian, J., Wang, L. e Wang, Y. (2021), The Double-Materiality Concept: Application and Issues, Project Report. Global Reporting Initiative.

<sup>183</sup> Tettamanzi, P., & Minutiello, P. (2022). *ESG: Bilancio di sostenibilità e integrated reporting*. IPSOA

il primo passo in questo senso è identificare i percorsi *input-output* e le interdipendenze che collegano l'analisi di materialità ad altri processi aziendali specifici. Ad esempio, il fatto che l'analisi di materialità suggerisca che un certo tema, che per il momento non è considerato abbastanza rilevante da essere aggiunto all'elenco dei temi materiali, potrebbe diventare più rilevante in futuro oppure potrebbe avere un impatto su altri processi aziendali. Per quanto riguarda il secondo obiettivo da raggiungere in questa fase, ovvero: la comunicazione dei risultati agli *stakeholder*, è necessario che l'organizzazione tenga conto degli interessi e delle aspettative degli *stakeholder*. A tal fine, l'organizzazione dovrebbe attuare un processo di coinvolgimento degli stessi per attivare il dialogo con quest'ultimi e discutere i temi precedentemente identificati<sup>184</sup>. Un fattore chiave in questo passaggio è identificare il miglior canale di coinvolgimento a seconda del tipo di *stakeholder* e dell'occasione di coinvolgimento. Non sono possibili standardizzazioni: ogni organizzazione determinerà il proprio processo di coinvolgimento degli *stakeholder* in base alla propria specificità (settore, dimensione, nazionalità, ecc.). La tabella 3 esemplifica alcuni canali di coinvolgimento che potrebbero essere utilizzati per dialogare con ciascun gruppo di *stakeholder*. I canali principali sono interviste, sondaggi, conferenze e incontri, intranet aziendale, *workshop*

Tabella 3

Gruppo di <i>stakeholder</i>	Esempi di canali di coinvolgimento
Clienti	Intranet aziendale, sondaggi online, servizio clienti, social network, fiere, workshop,
. Dipendenti	Interviste, indagini sul clima interno, questionari interni, corsi di formazione, reclami anonimi. Istituzioni
Relazioni istituzionali,	sito web aziendale, accordi a lungo termine, incontri commerciali.
. Comunità locale	viluppo di iniziative specifiche sul territorio, partecipazione attiva ad eventi di comunità, intranet aziendale.
Organizzazioni non governative (ONG)	Contatto diretto e momenti di ascolto, eventi
. Azionisti	Conferenze e riunioni dedicate, intranet aziendale, approvazione bilanci
Fornitori	Incontri dedicati, sondaggi online

<sup>184</sup> Fondazione O.I.R.B. (Operatiolising Materiality 2022)

(Fonte: Fondazione O.I.R.B. Operationalising Materiality 2022)

È importante non sottovalutare questo passaggio, dedicandovi tempo e risorse adeguate. I risultati del processo di coinvolgimento dovrebbero essere discussi all'interno del comitato interdipartimentale e con il CdA/*top management*. Infatti, i risultati dell'analisi di materialità non sono utili esclusivamente per il processo di materialità in sé, ma sono utili in generale per il *management* nell'orientare le proprie azioni anche sulla base delle esigenze e delle aspettative degli *stakeholder*<sup>185</sup>. Il processo di *stakeholder engagement* potrebbe portare ad una sostanziale conferma di quanto emerso nella fase precedente, ma anche a rivedere i punteggi di rilevanza assegnati o persino all'individuazione di nuove questioni. Spetterà al CdA, con il supporto del *top management* e del comitato interdipartimentale, decidere se rivedere i temi materiali individuati nella fase precedente, alla luce dei risultati del processo di *engagement*.

### **2.3.5 Step 4 Identificare i KPI indicators**

Gli indicatori di sostenibilità sono uno strumento volto a misurare il successo delle strategie aziendali. La ragione principale per cui vengono utilizzati è proprio quella di determinare se l'azienda sta raggiungendo i propri obiettivi e qualora questo non stia avvenendo, possono essere introdotte delle misure correttive. Pertanto, gli indicatori di sostenibilità misurano le prestazioni dell'azienda e il modo in cui essa mette in atto i suoi piani. Tuttavia, è importante selezionare i parametri giusti, a tal fine l'identificazione degli indicatori di sostenibilità non può prescindere dall'analisi di materialità. Tenendo conto dell'analisi di materialità si definiranno gli obiettivi su quali aree prestare più attenzione, stabilendo un ordine di priorità tra gli obiettivi da raggiungere, tenendo conto del parere degli *stakeholder*. Gli indicatori di sostenibilità sono raggruppati in tre categorie principali. Ognuna di esse fa riferimento a un insieme specifico di obiettivi, come quelli ambientali, sociali e istituzionali. È in queste aree che le strategie e i piani delle aziende producono i loro effetti. La prima categoria racchiude gli indicatori di sostenibilità ambientale<sup>186</sup>, tali indicatori misurano il successo delle azioni volte a ridurre al minimo le esternalità negative sull'ambiente. Queste ultime sono la conseguenza dell'attività imprenditoriale stessa, che non è innocua dato che la produzione, soprattutto quella industriale, richiede un consumo di risorse ed energia che si ripercuote sull'ambiente. Gli indicatori

---

<sup>185</sup> Mion, L. (2013). Il principio di materialità nei report di sostenibilità: confronto tra IR, AA1000 e GRI.

<sup>186</sup> Serafeim, G. (2022). Purpose+ profitto: Come le aziende possono migliorare il mondo e veder crescere gli utili. EGEA spa.

di sostenibilità' ambientale mirano a determinare la riduzione di queste esternalità. Alcuni esempi sono:

- Quantità di acqua consumata, C
- Ciclo di vita del prodotto
- Materia prima utilizzata
- Impronta di carbonio
- Emissione di anidrite carbonica

La seconda categoria comprende gli indicatori di sostenibilità sociale. In questo caso, in che modo l'azienda si relaziona con la società o con la comunità locale. Come nel caso dell'ambiente, le aziende hanno un impatto su grandi gruppi di persone, quali sono, per esempio, i dipendenti, i clienti, i fornitori o gli azionisti. Questi subiranno, in maniera diretta o indiretta, le ripercussioni delle decisioni prese dagli organi direttivi dell'azienda. Ecco alcuni indicatori utili:

- Gestione delle diversità
- Rispetto delle politiche e di uguaglianza
- Trasparenza nella gestione delle risorse umane
- Sostegno alla conciliazione tra lavoro e famiglia
- Salute e sicurezza dei lavoratori

Infine gli indicatori di sostenibilità istituzionale, sono la categoria che si concentra su aspetti economici e finanziari. Un' azienda deve essere redditizia per mantenere le sue funzioni in equilibrio. A tal fine, essa deve seguire dei criteri di *governance* razionali e che le consentano di limitare i rischi. Inoltre, è importante che all'interno dell'azienda esistano dei meccanismi di controllo che bilancino il potere illimitato dei dirigenti. Allo stesso modo non va trascurata l'importanza dei criteri di buon governo.

<sup>187</sup>Tutti questi fattori permettono di sviluppare una cultura aziendale basata sulla sostenibilità e sulla trasparenza. Questi indicatori comprendono:

- Capitale d' esercizio
- Debito
- Fattura
- Redditività complessiva

---

<sup>187</sup> Mio, C., Fasan, M. e Costantini, A. (2020), Materiality in integrated reporting and sustainability: a paradigm shift?, *Business strategy and environment*, 29(1), pp. 306-320

Definiti i KPI, si procede all' effettiva raccolta dei dati, alla loro verifica e validazione interna. Una volta eseguito il procedimento appena descritto, si è giunti alla prima stesura del *Report*<sup>188</sup>. Essa rappresenta anche il primo momento in cui si può analizzare complessivamente i tre ambiti della TBL e fare una riflessione sul procedimento in sé, come individuare il *gap* presente tra i dati che ci si aspettava di raccogliere ed i dati che è stato possibile raccogliere. Interfacendosi nuovamente con le aree di volta in volta coinvolte per la raccolta dei dati, si porta alla luce il lavoro svolto inerente alle loro aree<sup>189</sup>. Questo è utile perché: (i) esponendo l'elaborato ai responsabili d'Area essi possono contribuire aggiungendo nuove idee su ulteriori ricerche e dati che possono riempire, anche se parzialmente, quelli mancanti; (ii) essi possono prendere coscienza dei punti di miglioramento, nel caso non ne avessero già in precedenza la consapevolezza e, elaborare nei limiti delle loro possibilità, eventuali miglioramenti o idee da proporre all'alta direzione; (iii) i diversi risultati costituiscono la base per le misurazioni e gli sviluppi futuri e le intenzioni per poter migliorare il procedimento, migliorare alcuni KPI, implementare quelli mancanti, riconoscendo le attività necessarie ad essi legati. Ciò permette di ottenere la bozza definitiva da presentare all'Alta Direzione.

### **2.3.6 Step 5 Revisione, veste grafica e pubblicazione**

La revisione del *report* può essere fatta in prima analisi dal *core team*, sia per l'individuazione di refusi sia per una analisi critica degli indici indagati. Il *core team* potrebbe individuare una serie di punti di forza e di criticità. Tali criticità e punti di forza possono essere raccolti e illustrati in una presentazione aziendale per coinvolgere l'alta direzione. La condivisione potrebbe portare alla definizione di ulteriori sviluppi e all'approvazione dei contenuti, non sottoposti ad ulteriore revisione da parte di aziende certificanti esterne. L'elaborato definitivo in bozza verrà dato in carico all'agenzia grafica. La scelta della grafica da adoperare merita attenzione, è importante che ci sia coerenza tra ciò che il documento comunica e come esso si presenta.

## **2.4 L' impatto della sostenibilità sui sistemi di pianificazione e controllo di gestione**

Dalla formulazione di una procedura step by step di redazione del bilancio di sostenibilità appare evidente quanto far evolvere la strumentazione amministrativa sia indispensabile per una buona riuscita della redazione del documento. L'evoluzione della letteratura che sottolineava i limiti di

---

<sup>188</sup> Fondazione O.I.R.B. (Operatiolising Materiality 2022)

misurare le performance aziendali solo in termini economici e finanziari è diventata incalzante nell'ultima decade del secondo lo scorso. Le conseguenze dell'inflazione degli anni 1975-1986 e il filone della Qualità totale misero in evidenza alcune carenze della misurazione eco-fin che resero palese la necessità di introdurre nuove misure. Alle critiche in merito alle tradizionali impostazioni di management accounting troppo focalizzato alla gestione operativa, con conseguenti fenomeni indotti di "miopia manageriale" si sommano le discussioni su nuovi possibili metriche per valutare le performance dell'azienda.<sup>190</sup> Con l'affermarsi del concetto di *Corporate Social Responsibility*, era chiaro che non ci si poteva più limitare all'osservazione dei risultati economici finanziari. L'introduzione delle società Benefit ha accelerato il processo di miglioramento delle attività di pianificazione e controllo verso l'adozione di strategie di sostenibilità. Il profondo cambiamento richiesto, si concretizza nell'integrazione di tre purpose specifiche (profit, planet, e people), che richiedono misurazioni specifiche e che sono tipicamente il frutto di azioni e il raggiungimento di traguardi a medio-lungo termine. La rendicontazione è la sinergia di più processi e visioni che culminano nella redazione del bilancio di sostenibilità. In tema di sistemi amministrativi per le misurazioni di azienda ai fini di supporto a strategie di sostenibilità, si pensa debbano essere intraprese almeno tre azioni<sup>191</sup>:

- Eliminare tutte le possibili incoerenze nella strumentazione di management: primi fra tutti i criteri di valutazione degli investimenti, le variabili a cui dare rilevanza nelle
- Ricercare variabili e relative misure a forte legame con la strategia: le soluzioni che verranno prescelte a livello di relazioni sociali di un'impresa e di suoi impatti a livello ecologico non possono essere espressioni di decisioni a breve termine, ma vanno elaborate con una visione di medio-lungo termine; l'orizzonte temporale deve essere categoricamente quello di aspettarsi dei risultati nel lungo termine.
- Cambiare la strumentazione: le misurazioni dovranno essere sempre più selettive, con il definitivo tramonto delle sole sfide eco-fin, la vera sfida è avere pochi indicatori di rilevanza strategica.

Per eliminare l'incoerenza bisogna ricordare quanto la strumentazione di management, tramandata dal primo secolo di storia per questa disciplina, è un po' arricchita ma fondamentale è ancora quella di Joel Dean del 1954. Tutto ruota intorno alla valutazione di convenienza economica, che oggi si comprendono importanti ma non le uniche valutazioni da effettuare per esprimere un apprezzamento compiuto sulle performance aziendali. C'è poi la ricerca di misure a forte legame tra la strategia e la sua attuazione. La loro individuazione nasce da un'analisi accurata delle relazioni

---

<sup>190</sup> Johnson, H. T., & Kaplan, R. S. (1987). The rise and fall of management accounting [2]. *Strategic Finance*, 68(7), 22.

<sup>191</sup> Johnson, H. T., & Kaplan, R. S. (1987). The rise and fall of management accounting [2]. *Strategic Finance*, 68(7), 22.

causa-effetto fra le poche variabili di gestione operativa e la strategia.<sup>192</sup> Da ultimo è opportuno far evolvere la strumentazione amministrativa, ancora ad oggi spesso proposta solo a consuntivo. Tuttavia, in questi cambiamenti non può essere trascurata l'esigenza di nuove misurazioni, che, assume una doppia valenza strategico-organizzativa: la prima, riguarda il fatto che non si riesce a gestire ciò che non può essere misurato, la seconda è "you get what you measure" ovvero la gente presta attenzione e cerca di gestire le variabili che vengono misurate. Molte imprese italiane, hanno ben impostato un sistema di budget, con un correlato sistema di *reporting* alimentato da una ben strutturata contabilità analitica, nella previsione che fosse sufficiente per supportare il cambiamento. I fatti ed alcune evidenze empiriche hanno mostrato quanto questa fosse un'illusione. I budget hanno spinto a prestare un'attenzione quasi ossessiva alla performance e le riunioni di *reporting* erano concentrate sull'individuazione delle azioni di gestione operativa che avrebbero consentito di rispettare il budget. Il budget si è rivelato uno strumento insufficiente anche se elaborato in modo efficace. Ci vogliono strumenti che misurino le nuove dimensioni che interessano impatto sociale e ambientale. Di queste carenze la scuola di economia aziendale si era accorta negli anni 50-60. Dopo una serie di interventi in materia si era indirizzato il posizionamento strategico dell'impresa nel tempo e nello spazio competitivo. In proposito si suggerì: dapprima di focalizzare il controllo su pochi indicatori molto espressione dei fattori critici di successo, cioè quei pochi fattori da cui dipende il successo di un'impresa che sono legati al configurarsi delle variabili di ambiente esterno, alle esigenze dei clienti che caratterizzano il business nel quale si è deciso di operare, scelte di strategia competitiva che muovono delle competenze interne.<sup>193</sup> Ed, inoltre di ampliare la misurazione dei risultati passando dalla sola dimensione eco-fin, anche alla dimensione organizzativa a quella competitiva, in considerazione dei nessi causali tra le tre dimensioni. In questo contesto più evoluto, che va, in misura crescente, sensibilizzandosi ai temi della sostenibilità, la consapevolezza del collegamento tra strategia e gestione affermata ancora di più negli anni 90' si è concretizzata in un budget che si lascia sempre più contaminare dal piano o dalla Balanced Scorecard<sup>194</sup>. Nei venti anni successivi si è sempre più fatta spazio l'idea che questi due strumenti debbano contemplare i nuovi e più ampi propositi dell'impresa: ogni azione deve essere pesata oltre che nei potenziali impatti sui risultati finanziari, anche sui risultati in termini di impatti ambientali e sociali. Ecco perché si è arrivati all'introduzione della Sustainable Balance Scorecard e al piano 3P (Profit, People and Planet). In estrema sintesi, nel 1992 quando viene presentata la Balanced Scorecard, Kaplan e Norton hanno provveduto

---

<sup>192</sup> Nanni, I., Kaplan, H., Strathie, L. W., McConnachie, A. J., Goodall, J., & Van Wilgen, B. W. (2016). An approach to the development of a national strategy for controlling invasive alien plant species: The case of *Parthenium hysterophorus* in South Africa. *Bothalia-African Biodiversity & Conservation*, 46(1), 1-11.

<sup>193</sup> Airoidi, G., Brunetti, G., & Coda, V. (2005). *Corso di economia aziendale*. Il mulino.

<sup>194</sup> Bubbio, A. (2000). " Balanced scorecard" e controllo strategico: le relazioni. *Amministrazione & finanza oro*, 11(1), 11-29.

a fornire una parziale e pilotata semplificazione della realtà, individuando quattro macro aggregati di variabili, a loro avviso, strategicamente rilevanti e qualificandoli come customer perspective, process perspective e learning and innovation perspective. Attraverso queste quattro prospettive la performance aziendale può essere strategicamente indirizzata e successivamente monitorata nel tempo. La Sustainable Bsc non è una nuova Bsc, ma è semplicemente una balance *Scorecard*, sempre con quattro prospettive, dove però vengono introdotte nuove variabili chiamate a catturare queste nuove criticità strategiche in relazione alle pratiche di sostenibilità da inserire nel bilancio di sostenibilità<sup>195</sup>. Come si è cercato di evidenziare la Bsc è uno strumento di pianificazione strategica e controllo strategico snello e smart. Come tutti gli strumenti che costringono ad essere selettivi richiede una particolare attenzione nella fase della progettazione. Ed è inoltre opportuno che dalla prima fase all'ultima sia frutto di un processo collegiale. Pertanto, il disporre in azienda di una Sustainable Bsc significa avere uno strumento di pianificazione e controllo utile quando si desidera elaborare un report di sostenibilità che non sia una semplice descrizione della situazione attuale. La presenza della Sustainable Bsc, non è una condizione imprescindibile per la redazione di una *disclosure* non finanziaria, se però questa esiste agevola la redazione e consente di disporre di informazioni per il monitoraggio e la valutazione della strategia realizzata anche in termini di sostenibilità. Nel 3p-planning anche la pianificazione della dimensione finanziaria dovrebbe essere impostata in modo nuovo. Da sempre le analisi delle dinamiche economico-finanziarie associate ad un piano sono risultate la finalità più importante<sup>196</sup>. Il piano, infatti, era il documento richiesto dai potenziali finanziatori, in base al quale si completava l'informativa in occasione del Road Show. Esiste una sostenibilità finanziaria rappresentata dal fatto di mantenere strutture finanziarie con un'equilibrato rapporto tra mezzi terzi e mezzi propri e comunque tali da non spingere verso un punto di non ritorno. Il cambiamento non è tanto nelle tecniche di analisi quanto nelle finalità, non si tratta più della semplice determinazione del fabbisogno finanziario, ma è opportunamente integrato ad una pianificazione della crescita finanziaria sostenibile. Pertanto la classica pianificazione finanziaria va rivisitata: si tratta di cogliere che la sostenibilità di un piano va valutata non solo nei suoi impatti sui risultati eco-fin, ma anche per i suoi risultati sociali e per quelli eco-ambientali. Così, ad oggi, si scrive di pianificazione della crescita sostenibile e ci si avvicina alla valutazione degli investimenti applicando logiche suggerite dall' ESG (Environmental, Social and Governance). Per ogni singolo investimento altre due dimensioni è opportuno analizzarne non solo il ritorno finanziario, ma i suoi impatti dal punto di incontro e di armonizzare delle dimensioni. Così oltre alla ricorrente P di profit,

---

<sup>195</sup> Bubbio, A. (2000). " Balanced scorecard" e controllo strategico: le relazioni. *Amministrazione & finanza oro*, 11(1), 11-29.

<sup>196</sup> Coda, V. (1976). Aree critiche e rischio del finanziatore. *Ricerche economiche*, 1.

ci sono altre due P emergenti, per sensibilità all' ambiente esterno e per attenzione che devono ricevere all' interno dell' imprese: la P che richiama Planet e quella che indica People. Le strategie green, attente a minimizzare gli impatti ambientali dell' agire aziendale, vedono crescere il numero di studiosi che ne sollecitano l' applicazione e il numero delle aziende che si muovono nella direzione quanto meno di ridurre gli sprechi. Vanno diffondendosi indicatori per misurare i risparmi energetici, dandosi degli obiettivi e definendo le azioni che dovranno essere intraprese per raggiungere tali obiettivi<sup>197</sup>. Ed anche indicatori per un' eventuale e progressiva riduzione delle emissioni di CO2. Anche questo obiettivo che richiede una pianificazione delle azioni da intraprendere e tali azioni variano da impresa ad impresa. Si dispone, oggi, di una ricca letteratura in merito ai diversi indicatori per misurare gli impatti su Planet, People and Profit. Gli studi convergono sull' idea che il dato effettivo è più facilmente apprezzabile se confrontato con un obiettivo che si è prefissato prima dello svolgersi della gestione. Non è quindi da sottovalutare l' importanza di pianificare lungo le ricordate tre dimensioni. Pianificare e controllare la gestione diventa una ripetuta verifica nel tempo della posizione effettiva di un' impresa, rispetto alle tre dimensioni ricordate, per individuare le azioni da intraprendere e poi per la loro attuazione al fine di raggiungere la posizione desiderata.

## **2.6 Conclusioni e possibili criticità del bilancio di sostenibilità.**

Il bilancio di sostenibilità porta ad una analisi approfondita della propria azienda, guardando internamente quali sono i risultati che si sono ottenuti e quali risultati si vorrebbero perseguire. Affinché ciò funzioni si palesa la necessità di una assoluta obiettività e imparzialità nella analisi, cosa non sempre facile. Nel mondo economico spesso l' approccio che una azienda adotta nei confronti di una attività influenza, in maniera tangibile, i risultati che poi l' azienda conseguirà nella attività stessa. Diventa importante quindi riflettere sui possibili approcci che un' azienda può avere nei confronti del *report* di sostenibilità proprio per evitare di redigerne uno privo della sua piena efficacia. In *primis* si evidenzia l' approccio reattivo. In questo caso si vede l' introduzione in azienda di una attività concernente la comunicazione di informazioni a carattere non finanziario solo dopo l' imposizione da parte dei sistemi normativi statali. Nello specifico, tale approccio coinvolge tutte quelle aziende che non si sono orientate alla responsabilità sociale d' impresa fino a che non sono rientrate nell' ambito di applicazione delle normative, le quali impongono loro di comunicare all' esterno dati che le possono mettere in cattiva luce e, di conseguenza, reagiscono reattivamente. Essendo una attività obbligatoria imposta dal legislatore i connotati che il percorso può prendere sono due: uno di tipo positivo e uno

---

<sup>197</sup> Bubbio, A. (2000). " Balanced scorecard" e controllo strategico: le relazioni. *Amministrazione & finanza oro*, 11(1, 2000), 11-29.

negativo. Il primo avviene quando l'azienda coglie la normativa come una opportunità di riflessione interna e di miglioramento, adempiendo l'obbligo e seguendo sia la normativa sia i principi pilastri alla base del *report* di sostenibilità, inizia quindi il processo evolutivo dell'organizzazione verso la CSR. In tal caso si vede la disponibilità da parte delle imprese di rivedere non solo l'operato passato, ma anche di ridefinire le linee guida e strategiche per il futuro. L'approccio reattivo con connotati negativi invece è tipico di quelle aziende che, costrette dalle normative, decidono di adempiere al proprio dovere senza riflettere sullo strumento a disposizione e seguendo sterilmente le indicazioni o, addirittura, cercando di mettere in luce solo gli aspetti più convenienti per l'organizzazione stessa. Inoltre il gruppo di lavoro interno dell'azienda a cui viene dato il compito di elaborare il documento riportante le informazioni a carattere non finanziario, potrebbe esso stesso non credere nelle opportunità di crescita date da tale attività e quindi non dedicarvi il tempo necessario, non coinvolgere gli *stakeholder* e non comunicare con l'intera organizzazione l'importanza dello sviluppo del progetto. Il secondo approccio, che di prassi ha contraddistinto le aziende più virtuose in tal senso, è un approccio proattivo. Tale approccio è importante perché "se l'impresa riesce ad essere innovativa ed anticipativa, un'efficiente sistema di comunicazione e di monitoraggio delle *performance* delle varie attività permetterà di raggiungere posizioni di vantaggio rispetto alla concorrenza<sup>198</sup>" in accordo con quanto dichiarato da<sup>199</sup> Eccles. L'autore ha quindi contraddistinto dalla capacità delle aziende di cogliere anticipatamente tendenze, bisogni, cambiamenti e di mettersi in moto verso di essi<sup>200</sup>. In tal caso le aziende e le organizzazioni hanno seguito un percorso di riflessione interna sui temi della RSI, definendo le proprie strategie in ottica di costruire il *report* di sostenibilità non perché obbligati, ma per cultura aziendale. Si rende necessario quindi un passaggio che porti l'approccio passivo ad evolversi verso un approccio proattivo<sup>201</sup>. Quanto detto potrebbe indurre a pensare che l'approccio proattivo abbia solo un connotato positivo appena esposto, ma in realtà ivi si nasconde il pericolo di incappare in un problema di fondo per il quale anche la proattività prende connotati negativi. Alcune imprese, non sentendosi assoggettate a regole restrittive, potrebbero decidere di utilizzare il *report* di sostenibilità in maniera propagandistica. Questo avviene soprattutto quando l'attività viene intrapresa e letta similmente a quanto accade nella prima fase di introduzione del *report*, interpretando lo strumento come mezzo di comunicazione *marketing*<sup>202</sup>. Accade che i vertici diano il compito ad un gruppo ristretto di persone di occuparsi di tale comunicazione, che dall'azienda esce verso l'esterno,

---

<sup>198</sup> 4 Oscar Pallme, "Vantaggi e rischi dell'economia integrata", "Impresa & Stato", 2001, pag. 93-96

<sup>199</sup> 5 R.G. Eccles, I. Ioannou and G. Serafeim, "The impact of a corporate culture of sustainability on corporate behavior and performance", Working Paper No. 12, 2012 Harvard Business School

<sup>200</sup> Valdani Bertoli, "Marketing Internazionale" Egea, 2014, pag. 79

<sup>201</sup> Chiara Mio, Andrea Venturelli, Rossella Leopizzi, "Management by objectives and corporate social responsibility disclosure: First results from Italy", Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 28 Issue: 3, 2015 pp.325-364

<sup>202</sup> Carlo De Masi, "L'evoluzione del concetto di responsabilità sociale d'impresa", progetto training in progress dell'Adiconsum, 2010 Pag. 57.

senza che vi sia cultura aziendale rivolta alla sostenibilità. In tal caso gli *stakeholder* non vengono coinvolti e il principio base di comunicazione bilaterale con essi viene meno, perdendo nuovamente l'efficacia reale e costruttiva del report di sostenibilità. Altre e problematiche connesse nello sviluppo del bilancio di sostenibilità o allo sviluppo di altri metodi, sono sia di carattere oggettivo-tecnico dovuto ai sistemi informativi, di gestione o di raccolta dati, sia di carattere soggettivo, legate cioè a quanto appena esposto e alla percezione che le singole persone dell'organizzazione hanno nei confronti della comunicazione stessa. Davanti ai cambiamenti vi sono sempre persone propense e persone meno propense che potrebbero quindi assumere atteggiamenti di chiusura nei confronti dell'attività necessaria per il *report* di sostenibilità o per gli altri metodi di rendicontazione di informazioni non finanziarie. Quando vi è separazione tra il gruppo di lavoro e le persone interne che un dovrebbero comunicare i dati, o quando vi sono grandi gruppi aziendali, con una netta separazione tra l'azienda madre e le altre aziende del gruppo dislocate nei diversi territori, l'importanza del *report* potrebbe non essere comunicata e colta dai diversi soggetti coinvolti. Le direttive di raccolta dei dati emanate dalla azienda madre possono essere vissute come una imposizione dall'alto di raccolta di indicatori di *performance* atti a misurare non l'impresa di per sé, ma le singole persone operanti e responsabili di quelle aree aziendali coinvolte nella misurazione. Accade quindi che una inadeguata preparazione da parte del destinatario di tali direttive, potrebbe leggere la richiesta della comunicazione dei dati come un sistema di osservazione ed analisi delle capacità manageriali e/o lavorative del singolo e non dell'organizzazione. Se dovesse verificarsi questo, il singolo soggetto potrebbe mettere in atto comportamenti non leciti: potrebbe creare resistenze oppure omettere dati importanti. Anche le differenze culturali in materia potrebbero influire. Molte aziende del Nord Europa sono già da anni orientate allo sviluppo sostenibile e a metodi di rendicontazione di esso creando sistemi e metriche severi, e a volte, anche più approfonditi di quelli riportati dagli enti regolatori o dalle direttive delle organizzazioni mondiali. Molte di queste aziende si sono ingrandite ed internazionalizzate arrivando quindi ad avere sotto il proprio gruppo aziende collocate anche in Paesi culturalmente non affini, dove la tematica della sostenibilità ancora non viene percepita come parte integrante dei processi aziendali. Ikea ed Electrolux fanno da esempio: entrambe infatti redigono il bilancio di sostenibilità da anni. Analizzando solo il dato inerente alla raccolta differenziata nei processi di produzione e nei punti vendita, si evidenziano le volontà di un riciclo dei rifiuti che abbia impatto zero, obiettivi quindi imposti dalla capogruppo. I risultati variano però tra i Paesi del nord e del Sud Europa, sintomo che ancora non si è diffuso e assimilato in maniera capillare il proposito aziendale. Altro tema che assume rilevanza è la capacità che hanno le singole organizzazioni di comunicare apertamente con tutte le categorie di *stakeholder*, senza dare una scala gerarchica di

importanza alle varie categorie ed avere quindi un interlocutore privilegiato<sup>203</sup>. Se si dovessero conseguire maggiormente gli interessi di una specifica categoria di interlocutori, privilegiati a discapito di altri, si perderebbe di vista l'obiettivo della CSR, ovvero di cercare un equilibrio in chiave di sostenibilità ed equità in tutti gli ambiti della sostenibilità. Le critiche rivolte al *report* di sostenibilità sono anche legate a: alla percezione di una scarsa affidabilità dei dati contenuti, con poca fiducia nei confronti delle aziende, soprattutto davanti a *report* molto lunghi contenenti numeri non realmente confrontabili o privi di una reale importanza; inoltre, una vi è una scarsa confidenza di tale strumento da parte degli investitori, che rimangono legati e che danno una maggiore rilevanza ai bilanci tradizionali e alle comunicazioni di carattere finanziario, ad indici puramente economici. Si sottolinea anche, una scarsa connessione tra *performance* sociali, ambientali e finanziarie. Mancano misurazioni concrete che possano dimostrare quanto l'operare di una impresa in chiave sostenibile concorra a creare maggiori profitti, anzi potrebbe solo creare un miglioramento interno sulle prestazioni e le innovazioni senza però essere direttamente conseguenza di migliori prestazioni economiche per l'impresa. Anzi, la percezione potrebbe essere opposta e vedere la maggior spesa sostenuta per una produzione sostenibile come un costo economico non premiato da maggiori ricavi. La criticità più citata è il rischio di *greenwashing*<sup>204</sup>, che avviene proprio quando le imprese, in un approccio negativo, espongono solo informazioni selezionate per far risaltare le qualità dell'impresa stessa e/o celano quelle caratteristiche meno positive. Il *greenwashing* è causa della poca fiducia della comunità nei confronti delle comunicazioni e delle intenzioni aziendali, fiducia persa in seguito a numerosi scandali anche recenti: noto il caso del marchio tedesco produttore di automobili che ritoccava i valori di emissioni prodotte dalla combustione del diesel (2016), meno noto ma di uguale importanza l'impatto negativo procurato dalle politiche di deforestazione di un noto gruppo multinazionale del settore alimentare (2018). La scarsa efficacia del *report* è spesso attribuita alla lunghezza dello stesso. È noto che l'attenzione nei confronti di una comunicazione cala all'aumentare della difficoltà. Il *report*, contenendo diversi indicatori sia quantitativi che qualitativi, tende a diventare un documento corposo che corre il rischio di essere letto solo da pochi soggetti e che non raggiungendo quindi un grande pubblico non riesce ad ottenere la giusta remunerazione da parte del mercato degli sforzi aziendali sostenuti. Infine, la perdita di rilevanza delle informazioni dovuta ad una ridondanza di esse e mancanza di reale comparabilità tra le imprese<sup>205</sup>. Per contrastare questi

---

<sup>203</sup> Adiconsum, "L'evoluzione del concetto di responsabilità sociale d'impresa", progetto training in progress, 2010 Pag. 59

<sup>204</sup> Valentina Furlanetto, "L'industria della carità. Da storie e testimonianze inedite il volto nascosto della beneficenza" Ed. Chiarelettere, 2013, pag. 156

<sup>205</sup> Olivier Boiral and Jean-François Henri, "Is Sustainability Performance Comparable? A Study of GRI Reports of Mining Organizations", *Business & Society*, 2017, Vol. 56(2), pag. 283–31

rischi, durante il processo di redazione del *report* di sostenibilità vi sono diverse precauzioni ed azioni da attuare che affronteremo nel prossimo capitolo con l'aiuto di un caso studio.

## **Capitolo terzo: Individuazione degli indicatori e delle metriche che definiscono la bontà di un report di sostenibilità nelle principali aziende del settore energetico Italiano**

### *Introduzione*

Nel seguente capitolo si indagheranno le caratteristiche comuni dell'attività di rendicontazione non finanziaria delle aziende del settore energetico italiano, individuando un set di indicatori che possono aiutarci a definire un *report* di sostenibilità come “di qualità”<sup>206</sup>. Il settore energetico è un settore in continua evoluzione e per tale motivo molto dinamico e destinato a durare nel tempo. L'industria dell'energia è quel campo dell'economia che si interessa di generare energia e di distribuirla per le varie attività industriali, gli spostamenti, le abitazioni e quindi è uno strumento essenziale per tutte le attività che ci premettono ogni giorno di vivere e di lavorare. Le aziende che operano nel campo dell'energia non si limitano a portare l'elettricità nelle abitazioni, ma hanno negli anni trasformato la loro mission per stare al passo con l'evoluzione tecnologica e delle nuove rivoluzioni industriali. Il dinamismo del settore energetico si è evidenziato in modo particolare negli ultimi anni in seguito alle problematiche correlate al riscaldamento globale, spostando il suo focus sempre più verso fonti alternative di energia. Prima di esporre gli obiettivi della ricerca e la metodologia di indagine, sono necessarie alcune premesse. In primis, il seguente studio prende a riferimento l'attività di reportistica aziendale sulla sostenibilità basandosi esclusivamente sui criteri definiti dal *Global Reporting Initiative* (GRI), l'ente che definisce gli Standard internazionali di rendicontazione delle performance di sostenibilità di aziende e organizzazioni appartenenti a qualunque settore e in qualsiasi paese del mondo. Inoltre, le modalità saranno finalizzate ad una valutazione oggettiva, neutrale e quanto più verosimile dei fatti. Esposte le dovute considerazioni iniziali, si formalizzano dunque di seguito le finalità e gli obiettivi della ricerca:

- 1 sviluppare degli indicatori in grado di misurare, dal punto di vista quantitativo e qualitativo, la bontà di un *report* di sostenibilità sulla base di quanto prevede lo Standard.<sup>207</sup>
- 2 individuare un set di variabili tematiche in grado di determinare l'apporto di ciascuno di esse nell'identificazione delle caratteristiche più salienti ai fini della ricerca
- 3 individuare i fattori comuni, le proprietà specifiche e i temi ricorrenti dell'attività di reportistica aziendale sulla sostenibilità nelle aziende del settore energetico italiane;

---

<sup>206</sup> Dumay, J., Guthrie, J., & Farneti, F. (2010). GRI sustainability reporting guidelines for public and third sector organizations: A critical review. *Public Management Review*, 12(4), 531-548.

<sup>207</sup> de Villiers, C., La Torre, M., & Molinari, M. (2022). The Global Reporting Initiative's (GRI) past, present and future: critical reflections and a research agenda on sustainability reporting (standard-setting). *Pacific accounting review*, 34(5), 728-747.

- 4 commentare i risultati di ricerca con una duplice prospettiva, la prima, secondo un approccio “ravvicinato” e comparativo, che mette a confronto due *report* di sostenibilità, e la seconda che prendendo a riferimento l’intero campione, determinando statisticamente un risultato generale;
- 5 individuare, sulla base dei risultati ottenuti e della letteratura accademica nazionale e internazionale, alcune potenziali aree di miglioramento nella reportistica aziendale e, in generale, nelle attività attinenti alla Responsabilità Sociale d'Impresa circoscritte al settore di riferimento

### 3.1 Metodologia della Ricerca

Enunciate le considerazioni iniziali e gli obiettivi formali della ricerca, si espongono di seguito le modalità con cui la stessa verrà condotta, dall’individuazione del perimetro iniziale di riferimento e della metodologia di analisi, fino all’esposizione formale dei risultati. Lo studio ha per oggetto un campione di 9 aziende appartenenti al settore dell’energia in Italia la scelta di focalizzarsi su un specifico settore è dettata da una maggiore omogeneità nella comparazione dei casi studio. Tra le aziende selezionate si rileva innanzitutto la presenza o l’assenza della pubblicazione di un bilancio di sostenibilità. Individuando un set di variabili tematiche ritenute particolarmente segnaletiche rispetto agli obiettivi della ricerca, si analizzeranno le caratteristiche in grado di determinare, compatibilmente a quanto indica lo Standard di rendicontazione GRI1- GRI2 GRI3, un giudizio verosimile sulla qualità di un *report* di sostenibilità. È doveroso ribadire in questa sede che il risultato di ricerca sarà parzialmente influenzato dalla natura qualitativa e facilmente interpretabile di alcuni indicatori che lo stesso Standard prevede. Di seguito, si formalizzano le tipologie di indicatori che verranno successivamente sviluppati:

- Indicatori di natura quantitativa: oltre al numero di temi materiali<sup>208</sup>, espressamente richiesto dallo Standard di rendicontazione e perciò considerato nell’analisi come una variabile isolata, si andranno a considerare un set di variabili tematiche applicabili a ciascuna azienda del campione; di queste, per determinare gli indicatori in grado di esprimere un giudizio di bontà sul *report*, se ne assocerà la presenza ad un punteggio pari a 1 e l’assenza ad un punteggio pari a 0. Utilizzando i valori ottenuti, si procederà alla costruzione delle tabelle pivot, un utile strumento di misurazione e riepilogo dei dati, che consentirà di confrontare agevolmente le informazioni e restituire una “fotografia” sulle caratteristiche più salienti ai fini dell’indagine. Inoltre, laddove presenti, si andranno a verificare il numero e il tipo di *Sustainable Development Goals* (SDGs) espressamente presenti nel *report* di sostenibilità e previsti dallo Standard.

---

<sup>208</sup> Balluchi, F., Furlotti, K., & Torelli, R. (2019). Il principio di materialità nella social-environmental disclosure. Il ruolo dello stakeholder engagement. *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, 2019(9-10-11-12), 282-295.

- Indicatori di natura qualitativa: si considerano tutti gli indicatori di natura soggettiva che la letteratura accademica e lo Standard prevedono. Dunque, si prenderanno a riferimento i principi esposti nelle linee guida, individuati nel capitolo precedente, e i criteri tradizionali, ovvero: la visibilità, la distintività, l'autenticità, la coerenza e la trasparenza. Si prende altresì in considerazione nella metodologia, soprattutto per gli indicatori di natura qualitativa, le singole specificità che caratterizzano il settore dell'energia, contestualizzando dunque il giudizio di bontà del *report* tenendo conto delle criticità e dei caratteri di virtuosità tipici delle aziende del settore considerato. Nel valutare la qualità di un *report*, verranno dunque considerati i temi più ricorrenti che caratterizzano le sfide di sostenibilità del settore energetico a livello nazionale. Nel paragrafo successivo si esamineranno nel dettaglio gli strumenti e le modalità della ricerca, individuando le aziende considerate nel campione, le variabili tematiche, la scala di misurazione e la messa a punto degli indicatori quantitativi e qualitativi.

### **3.2 Individuazione delle variabili tematiche e delle scale di misurazione**

L'individuazione degli indicatori della performance di rendicontazione della sostenibilità, che costituisce la finalità della seguente ricerca, parte innanzitutto dalla raccolta e dall'organizzazione di un set di dati, dall'individuazione delle variabili tematiche e dalla presentazione della scala di misurazione adottata. La definizione del campione è una delle fasi più importanti del lavoro. La decisione di concentrarsi sul settore energetico nasce prendendo in considerazione la continua evoluzione che ormai da diversi anni caratterizza la materia. In particolare i mercati dell'energia elettrica e del gas hanno ricevuto un importante impulso in seguito all'approvazione delle direttive 96/92/CE e 98/30/CE. L'Italia ha recepito e attuato, principalmente mediante il decreto Lgs. n. 79/99 (decreto Bersani) per il settore elettrico e il decreto Lgs. n. 164/00 (decreto Letta) per il settore del gas, tali direttive comunitarie sono volte a favorire una maggiore apertura dei mercati. Apertura dei mercati che non è ancora arrivata alla sua piena completezza e per stimolare la quale sono state recentemente emanate le direttive 2003/54/CE e 2003/55/CE, che sostituendo le precedenti 96/92/CE e 98/30/CE, fanno un ulteriore passo avanti nella liberalizzazione e armonizzazione del mercato interno dell'energia nell'Unione Europea<sup>209</sup>. Se il settore della esplorazione e produzione degli idrocarburi non è, al momento, particolarmente vitale nel nostro paese, il mercato elettrico, del gas naturale e delle fonti rinnovabili possono offrire delle opportunità per gli operatori disposti ad investire in questi

---

<sup>209</sup> Pellizzoni, L. (2018). Energia di comunità. Una ricognizione critica della letteratura. *Energia e innovazione tra flussi globali e circuiti locali*, 17-41.

settori, anche in considerazione della recente evoluzione normativa rappresentata dall'approvazione del disegno di legge di riordino del sistema energetico nazionale c.d. "d.d.l. Marzano". Il settore energy, come anticipato si caratterizza come uno dei settori sotto la lente degli *stakeholder*, soprattutto in materia di sostenibilità. Il settore è ancora fortemente legato all'utilizzo dei combustibili fossili e sta per affrontare un percorso di ristrutturazione della propria struttura operativa come mai prima. La scelta di produrre report di sostenibilità sicuramente deriva dall'attenzione dell'opinione pubblica, ma attualmente il *report* si dimostra come un utile strumento per comprendere quali aziende stiano investendo o meno in strutture a prova di sostenibilità, capaci di operare all'interno dei futuri contesti ad impatto zero. Nella redazione del bilancio di sostenibilità, il settore energetico, vanta esperienze quasi ventennali, aziende come Enel e Iberdrola producono *report* di sostenibilità o simili già dai primi anni duemila. La spinta "dal basso" ha portato inizialmente ad una generale libertà nella struttura e nei contenuti. Libertà che spesso veniva tradotta nella ricerca della migliore immagine da comunicare agli *stakeholder* piuttosto che come fonte di *report* allineati alle fattispecie aziendale. L'assenza di una normativa di riferimento e di standard globalmente accettati ha portato però le società a confrontarsi ed avere un ruolo attivo nella scelta di standard comuni, che nel tempo si sono dimostrati più pertinenti e utili alla rappresentazione dell'approccio sostenibile. Il settore sta vivendo pressioni a carattere divergente, sicuramente viene considerato come un'enorme fonte di inquinamento, ma contestualmente la domanda di energia elettrica è stimata in forte crescita. Stando ai dati inseriti anche da Bill Gates nel libro "How to avoid a Climate disaster" (Gates, 2021), ogni anno circa 51 miliardi di tonnellate di CO<sub>2</sub> vengono immesse nell'atmosfera a seguito del processo di produzione di energia elettrica. Emissioni che dovrebbero scendere a 0 entro il 2050 per poter garantire un aumento della temperatura globale media di 1,5°C, obiettivo inserito anche nella direttiva per il *reporting* di sostenibilità. Se da un lato l'obiettivo è di azzerare le emissioni di gas serra dall'altro il settore vede una domanda crescente di energia, che viene stimata del 50% in più per il 2050. La concomitanza dei due fattori provoca le pressioni divergenti. L'unione dei due fatti ci permette di capire, inoltre, la stessa attenzione che viene riservata dalle società del settore ai temi di sostenibilità, soprattutto ambientale. Malgrado la normativa stia prendendo forma con costanza e sempre più rapidamente, non è previsto attualmente un obbligo verso l'uso di standard univoci. Va però riconosciuto il ruolo preminente di alcuni di essi. Come anticipato, il ruolo del *Global Reporting Initiative* è centrale nella platea degli standard di *reporting* in materia di sostenibilità. Secondo il *report* "KPMG Survey of Sustainability Reporting"<sup>210</sup> il 78% delle

---

<sup>210</sup> Fonte: <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2022/09/survey-of-sustainability-reporting-2022.html>

aziende inserite nella lista G250<sup>211</sup> e il 68% delle 5800 aziende inserite nella N100<sup>212</sup> utilizzano gli standard GRI per i propri bilanci di sostenibilità. La centralità del settore energy nel dibattito sulla sostenibilità, ha portato il GRI a emanare, anche per questo settore un'integrazione agli standard universali. Il GRI ha emanato nel 2013 con decorrenza dal 1° gennaio 2014, i “GRI G4 Electric Utilities Sector Disclosures” inizialmente legati agli standard G4 successivamente sostituiti nel 2016 dagli “Standard GRI 101, GRI 102 e GRI 103” ed infine dagli “Universal Standard”. Gli standard legati al comparto energy riprendono l'impostazione di fondo del *reporting* di sostenibilità. La ratio nella formulazione rimane quella di trovare il migliore adattamento ad un settore che presenta notevoli specificità e che sarà centrale per uno sviluppo economico sostenibile. Gli standard di settore come anticipato non. Vanno a sostituire, ma bensì ad integrare le norme di *reporting* generale. All'interno degli standard specifici, troviamo due categorie di supplementi: riferiti a nozioni di carattere generale e riferiti a caratteristiche specifiche del settore. Complessivamente la reportistica riferita al settore energy si arricchisce di 19 indicatori, 5 per informazioni di carattere generale e 14 specifici per il settore. L'elenco viene poi accompagnato da nozioni ed approfondimenti non soltanto legati ai 19 indicatori supplementari ma anche volti ad integrare e indirizzare la redazione degli standard generali, affinché rappresentino correttamente il settore energy. Il carattere degli indicatori non risiede unicamente nella descrizione di metriche attuali, alcuni di essi sono a espressa rappresentazione di scenari futuri e al contestuale allineamento delle politiche aziendali. Risultano quindi di forte interesse ai fini dell'analisi di competitività tra aziende dello stesso settore e comprendere quale tra le aziende analizzate presenta l'approccio allineato agli obiettivi futuri. Per la costruzione del campione :dopo aver preso in esame i principali dati aziendali per ciascuna delle organizzazioni, a partire, per esempio, dal settore merceologico di riferimento, dai mercati serviti e dal fatturato, si commenterà l' elenco completo dei soggetti che hanno pubblicato la Dichiarazione Non Finanziaria (DNF) alla data del 31 Dicembre 2022 è consultabile online sul sito della Consob<sup>213</sup> (Commissione Nazionale per le Società e la Borsa), che indica espressamente la collocazione e gli Standard (Framework) del documento. È opportuno specificare che all' interno del campione preso in considerazione non si trovano le imprese: Sorgenia, EoN energia e Nen. Tali aziende pur appartenenti al settore energetico italiano non, sono presenti nell' elenco Consob in quanto non quotate in borsa e per questo motivo escluse dall' elenco Consob e conseguentemente dal campione.

---

<sup>211</sup> La lista di aziende G250 si compone delle prime 250 imprese ordinate per dimensione, a livello globale.

<sup>212</sup> Rappresenta la lista delle top 100 aziende di 58 Stati membri.

<sup>213</sup> <https://www.consob.it/web/area-pubblica/soggetti-che-hanno-pubblicato-la-dnf>

Elenco dei soggetti che hanno pubblicato la Dichiarazione Non Finanziaria ("DNF") alla data del 31 dicembre 2023	DESCRIZIONE
ENI	Eni è un colosso italiano nel settore dell'energia, con una presenza consolidata a livello internazionale
ENEL	Enel è una delle più importanti aziende energetiche italiane e globali, con un forte impegno verso l'innovazione e la sostenibilità
EDISON	Edison è un'azienda energetica italiana di lunga tradizione. Nel corso degli anni, si è saputa reinventare e si è focalizzata sull'innovazione e la sostenibilità.
A2A	A2A è una delle principali aziende energetiche italiane, con una forte presenza nel settore della produzione e distribuzione di energia elettrica e gas naturale.
ACEA	Acea è una delle principali aziende italiane nel settore dell'energia, dell'acqua e dell'ambiente. L'azienda opera in diverse aree del mercato energetico, dalla produzione e distribuzione di energia elettrica e gas naturale alla gestione dei servizi idrici e dei rifiuti.
IREN	Iren è una società italiana che opera nel settore dell'energia, dell'acqua e dei servizi ambientali. L'azienda ha sede a Reggio Emilia e opera in diverse regioni italiane, tra cui Emilia-Romagna, Toscana, Liguria, Piemonte e Lombardia.
ERG S.p.A.	ERG è un'azienda energetica italiana leader nel campo delle energie rinnovabili, con una particolare attenzione all'energia eolica e solare.
Falck Renewables S.p.A.	Nata nel 1906 a Sesto San Giovanni, Falck Renewables si è evoluta fino a diventare un operatore internazionale nel campo delle energie rinnovabili. La società è attiva nello sviluppo, progettazione, realizzazione e gestione di impianti di produzione di energia pulita.

Axpo Italia S.p.A.

Axpo Italia S.p.A., appartenente al gruppo svizzero Axpo, si occupa della produzione, commercializzazione e vendita di energia elettrica e gas a grandi imprese, PMI e utenze domestiche. Axpo Italia ha sede a Genova, con uffici anche a Milano e Roma.

---

Tabella delle aziende considerate nel campione:(fonte: elaborazione propria)

Per individuare gli indicatori che risultino espressivi della qualità di un *report* di sostenibilità, considereremo innanzitutto quel valore di carattere quantitativo che lo stesso Standard GRI richiede, ovvero il numero di temi materiali e la matrice di materialità<sup>214</sup>. GRI 102-46 e 102-47. GRI 102-46 e 102-47 sono i requisiti principali secondo gli standard GRI per condurre analisi di materialità per mantenere la qualità dei *report* di sostenibilità. Le Linee guida GRI-G3 sono linee guida che includono considerazioni di materialità abbastanza dettagliate. Sono linee guida per determinare se un particolare argomento è sufficientemente materiale per essere presentato in un *report* di sostenibilità. Sulla base del GRI 102-46 e 102, esistono diverse disposizioni per condurre l'analisi di materialità. In primo luogo, l'azienda deve spiegare il processo per determinare l'argomento e il contenuto della relazione<sup>215</sup>. La determinazione dei temi materiali deciderà cosa deve essere riportato nel bilancio di sostenibilità. Dovrebbe essere fornita una spiegazione sufficiente per garantire che gli argomenti divulgati siano correlati all'impatto dell'azienda sugli *stakeholder*. In secondo luogo, secondo G.R.I., l'azienda deve rispettare i principi nella compilazione di un bilancio di sostenibilità. Anche il modo in cui l'azienda applica questo principio nella determinazione del contenuto del *report* è una parte importante che deve essere presentata. Inoltre, come prova che l'azienda ha svolto bene un'analisi di materialità, l'azienda dovrebbe presentare una matrice di materialità (Meutia et al.2022.)<sup>216</sup> La matrice di materialità è uno strumento strategico capace di ordinare le priorità aziendali in relazione alle necessità degli *stakeholder* e contribuisce a definire a 360° la strategia di business in ottica di sostenibilità sociale, ambientale e *corporate*. La funzione segnaletica della matrice assume rilevanza non solo in quanto funzione diretta di idee, argomenti e considerazioni congiunte, ma anche in considerazione del livello di misurabilità delle stesse. Si è già parlato in precedenza del rischio che un'attività di marketing possa essere implementata solo per far apparire un'azienda come sostenibile, senza essere opportunamente sostenuta da dati, confronti e fatti

---

<sup>214</sup> Villiers, C., La Torre, M., & Molinari, M. (2022). The Global Reporting Initiative's (GRI) past, present and future: critical reflections and a research agenda on sustainability reporting (standard-setting). *Pacific accounting review*, 34(5), 728-747.

<sup>215</sup> Meutia, I., Kartasari, S. F., & Daud, R. (2022). Voluntary Assurance of Sustainability Reports: Evidence from Indonesia. *Accounting Analysis Journal*, 11(1), 44-53.

<sup>216</sup> Meutia, I., Kartasari, S. F., & Daud, R. (2022). Voluntary Assurance of Sustainability Reports: Evidence from Indonesia. *Accounting Analysis Journal*, 11(1), 44-53.

misurabili. In tal senso, la matrice di materialità supera questo vincolo, essendo un dato quantificabile ed espressione di punti di vista differenti<sup>217</sup>. Grazie alla matrice di materialità l'azienda può dunque comunicare in modo efficace, diretto e trasparente la sostenibilità e sviluppare al tempo stesso il processo di coinvolgimento dei suoi *stakeholder*, intervistando dapprima i soggetti responsabili di ogni area di interesse e successivamente ridisegnando la strategia aziendale anche secondo le loro priorità. Ciò garantisce che i temi materiali siano determinati sulla base dei principi di rendicontazione. Infine, i temi materiali individuati sono presentati come un elenco di temi materiali che fungono da guida nella redazione del bilancio di sostenibilità. Le aziende che effettuano una buona analisi di materialità consegneranno un *report* di sostenibilità di qualità. (Meutia et al.2022)<sup>218</sup>



Fig1 (fonte Bilancio di sostenibilità 2022 Enel)

### **Temi di business e governance**

A Infrastrutture e reti

B Decarbonizzazione del mix energetico

C Centralità del cliente

D Prodotti i e servizi

<sup>217</sup> Balluchi, F., Furlotti, K., & Torelli, R. (2019). Il principio di materialità nella social-environmental disclosure. Il ruolo dello stakeholder engagement. *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, 2019(9-10-11-12), 282-295.

<sup>218</sup> Meutia, I., Kartasari, S. F., & Daud, R. (2022). Voluntary Assurance of Sustainability Reports: Evidence from Indonesia. *Accounting Analysis Journal*, 11(1), 44-53.

E Governance solida e condotta trasparente

F Creazione di valore economico finanziario

N Innovazione, economia circolare e trasformazione digitale

### **Temi sociali**

G Coinvolgimento delle comunità locali e globali

H Gestione, sviluppo e motivazione delle persone

I Salute e sicurezza sul lavoro

L Catena di fornitura sostenibile

### **Temi ambientali**

B Decarbonizzazione del mix energetico

M Conservazione degli ecosistemi e gestione ambientale

Come si evince dall'esempio (figura 1), la matrice di materialità considera i valori rilevanti per la società (asse X) e i valori rilevanti per gli *stakeholder* (asse Y), restituendo una fotografia istantanea del “livello di rilevanza congiunta”. Dal grafico emerge, per esempio, che la decarbonizzazione del gas energetico risulta particolarmente rilevante per entrambi, a differenza, per esempio, della creazione del valore economico finanziario e che, proporzionalmente, viene ritenuta più rilevante dall'azienda rispetto al gruppo di *stakeholder*. A livello operativo, lo sviluppo della matrice è preceduto dall'assegnazione di un punteggio a ciascuna tematica, frutto di una duplice prospettiva, a cui segue l'individuazione di un valore soglia entro cui un tema è considerato “non materiale” e dunque non rilevante. Le modalità con cui l'individuazione dei temi materiali avviene, seguono di norma la scelta di un campione rappresentativo di *stakeholder*, come per esempio fornitori, partner commerciali o enti nazionali, ai quali vengono svolte interviste, rilasciati questionari, sottoposti analisi documentale, successivamente alla fase di assesment da parte del management interno<sup>219</sup>. Si costruisce così un vero e proprio percorso strutturato di *stakeholder* engagement, spesso rafforzato da approfondimenti, focus group e incontri ad hoc. Alla luce della presenza di un criterio misurabile e voluto dagli stessi Standard, fortemente accolto dalla letteratura accademica nazionale ed

---

<sup>219</sup> Graham, J. R., Harvey, C. R., & Rajgopal, S. (2005). The economic implications of corporate financial reporting. *Journal of accounting and economics*, 40(1-3), 3-73.

internazionale<sup>220</sup>, si è voluto opportunamente considerarlo come un criterio a sé stante. La presenza dell'analisi di materialità infatti è, per definizione, espressione diretta di una buona comunicazione sulla sostenibilità, in quanto concreta, misurabile, consultabile, obbligatoria, confrontabile, trasparente e frutto di una duplice prospettiva, interna ed esterna. Pertanto, consideriamo come primo indicatore di qualità la presenza della matrice di materialità e il numero di temi materiali all'interno del *report*<sup>221</sup>. Considereremo poi, oltre alla materialità, espressamente richiesta dallo Standard di rendicontazione del *Global Reporting Initiative* (GRI), un set di variabili tematiche idonee allo sviluppo di un'analisi del campione in grado di restituire un quadro dettagliato sulle caratteristiche principali che connotano la dimensione di sostenibilità nella comunicazione aziendale. Verranno successivamente esposte delle conclusioni generali, ottenute per calcolo statistico ed espresse per metodo deduttivo, in funzione degli obiettivi della ricerca. Oltre alla materialità e all'analisi delle variabili tematiche, si andranno a verificare nello specifico, qualora presenti, il numero e il tipo di *Sustainable Development Goals* (SDGs) espressamente evidenziati nel *report* di sostenibilità, per approfondire, da un lato, la qualità delle azioni e delle pratiche sostenibili rendicontate in funzione degli *Standard Global Reporting Initiative* (GRI) e, dall'altro, la bontà del *report* in quanto strumento di comunicazione efficace<sup>222</sup>. A tal proposito è interessante constatare come tra i 17 Obiettivi dello Sviluppo Sostenibile individuati dall'Agenda 2030<sup>223</sup>, l'Obiettivo 7 è volto ad assicurare a tutti l'accesso a sistemi di energia economici, affidabili e moderni. Rientra nel suddetto obiettivo inoltre l'aumento considerevole entro il 2030 la quota di energie rinnovabili nel consumo totale di energia. Data la natura trasversale del settore dell'energia in merito alle politiche e alle pratiche di sostenibilità, si andrà quindi a verificare la completezza degli Obiettivi considerati, per la loro propensione a adempiere ad esigenze sia di sostenibilità ambientale che di sostenibilità sociale. Si valuterà dunque lo sviluppo di un approccio olistico che sia in grado di valorizzare l'interdipendenza degli Obiettivi. Ad esempio, se è stato avviato un progetto specifico di miglioramento dell'efficienza energetica e se l'attività in questione sta assecondando contemporaneamente la duplice funzione di sostenibilità ambientale e sociale. In particolare, si considereranno le attività riconducibili al Goal 7, che si pone l'obiettivo di un'energia "pulita e accessibile". Successivamente verranno considerati gli indicatori di natura qualitativa che, in quanto tali, verranno commentati e confrontati nel dettaglio considerando

---

<sup>220</sup> Adams, C. A. (2002). Internal organisational factors influencing corporate social and ethical reporting: Beyond current theorising. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(2), 223-250. Graham, J. R., Harvey, C. R., & Rajgopal, S. (2005). The economic implications of corporate financial reporting. *Journal of accounting and economics*, 40(1-3), 3-73.

<sup>221</sup> Mio, C., Fasan, M., & Costantini, A. (2020). Materiality in integrated and sustainability reporting: A paradigm shift?. *Business Strategy and the Environment*, 29(1), 306-320.

<sup>222</sup> Martínez-Ferrero, J., Garcia-Sanchez, I. M., & Cuadrado-Ballesteros, B. (2015). Effect of financial reporting quality on sustainability information disclosure. *Corporate social responsibility and environmental management*, 22(1), 45-64.

<sup>223</sup> Villiers, C., La Torre, M., & Molinari, M. (2022). The Global Reporting Initiative's (GRI) past, present and future: critical reflections and a research agenda on sustainability reporting (standard-setting). *Pacific accounting review*, 34(5), 728-747.

ciascun *report* dell'azienda del campione. Pertanto, si considerano nell'analisi, oltre alla materialità, all'analisi statistica e al contributo dei *Sustainable Development Goals* (SDGs), gli indicatori affrontati su un piano teorico dallo stesso Standard di rendicontazione *Global Reporting Initiative* (GRI)<sup>224</sup> e dalla letteratura accademica<sup>225</sup> e ora analizzati su aziende reali:

- 1) adempienza allo Standard GRI (principi): si valuta la struttura del *report*, l'individuazione del perimetro e del periodo di rendicontazione e il rispetto del principio di materialità;
- 2) adempienza allo Standard GRI (contenuti): si valuta la completezza, la puntualità e il grado di dettaglio del *report*, la qualità e il numero delle azioni di sostenibilità svolte dall'azienda e la presenza di obiettivi concreti e misurabili;
- 3) l'accuratezza: si richiede che “le informazioni oggetto di rendicontazione devono essere sufficientemente accurate e dettagliate da consentire agli *stakeholders* di valutare le performance dell'organizzazione”;
- 4) l'equilibrio: si richiede che “i dati riportati devono riflettere aspetti negativi e positivi della performance dell'organizzazione in modo da consentire una valutazione ponderata della performance generale”;
- 5) la chiarezza: si richiede che “l'organizzazione deve rendere i dati disponibili in modo tale che risultino comprensibili e accessibili agli *stakeholders* che li utilizzano”;
- 6) la comparabilità: si richiede che “l'organizzazione deve selezionare, compilare e rendicontare le informazioni in modo coerente. Le informazioni oggetto di rendicontazione devono essere presentate in modo tale da consentire agli *stakeholders* di analizzare i cambiamenti della performance dell'organizzazione nel tempo e che potrebbero supportare l'analisi relativa ad altre organizzazioni”;
- 7) tempestività: si richiede che “l'organizzazione deve pubblicare *report* con cadenza periodica affinché i dati siano disponibili nei tempi necessari a consentire agli *stakeholders* di assumere decisioni consapevoli”;

---

<sup>224</sup> GRI - GRI Standards Italian Translations ([globalreporting.org](http://globalreporting.org))

<sup>225</sup> Villiers, C., La Torre, M., & Molinari, M. (2022). The Global Reporting Initiative's (GRI) past, present and future: critical reflections and a research agenda on sustainability reporting (standard-setting). *Pacific accounting review*, 34(5), 728-747. Abhayawansa, S. (2022). Swimming against the tide: back to single materiality for sustainability reporting. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 13(6), 1361-1385. Stolowy, H., & Paugam, L. (2023). Sustainability reporting: Is convergence possible? *Accounting in Europe*, 20(2), 139-165. Perera-Aldama, L. (2023). GRI and materiality: discussions and challenges. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*.

Si verifica qui inoltre, se l'azienda assume posizioni chiare, dirette e trasparenti su argomenti di attualità, mettendo altresì in evidenza eventuali lacune e aspetti migliorabili e dichiarando come intenda porvi rimedio

### **3.3 Individuazione degli indicatori e delle metriche che qualificano la bontà di un report di sostenibilità**

Il primo indicatore considerato nell'analisi è, come si è detto nel paragrafo precedente, la presenza della matrice di materialità e il numero e la tipologia dei temi materiali rendicontati all'interno del *report*. Si è qui considerata dunque, come richiede lo Standard di rendicontazione (GRI-3), la presenza all'interno del documento della matrice di materialità e di una tabella (o di un elenco) dei temi percepiti come rilevanti dagli *stakeholder* e capaci di generare impatti economici, sociali e ambientali rilevanti sulle attività dell'organizzazione. Di questi ultimi, se ne è successivamente individuato il numero per ciascuna azienda del campione che ha pubblicato almeno un *report* di sostenibilità nel decennio 2012-2022. Si espongono in forma tabellare i primi risultati della ricerca

Unità statistiche	Mat.Mat	N.Temi Mat
Acea	1	13
Axpo	1	14
Eni	0	16
Enel	1	12
Edison	1	5
Erg	1	10
Iren	1	10
A2A	0	5
Falck. Renewable Spa	0	12

Tabella1: Matrice di materialità e temi materiali (fonte: elaborazione propria)

Dalla tabella1, che considera l'elenco delle aziende del settore energetico che hanno rendicontato il bilancio di sostenibilità nell' anno di riferimento 2022-2023 risulta che:

- la totalità del campione ha rendicontato i temi materiali;
- l'80% del campione ha esposto la matrice di materialità;
- il restante 20% del campione ha rendicontato il numero e la tipologia dei temi materiali senza però definire il processo di individuazione degli stessi in una apposita matrice;
- l'azienda che ha rendicontato un numero di temi materiali maggiore è Eni, mentre l'azienda che ha rendicontato un numero di temi materiali minore è A2A;

Le aziende che non hanno esposto la matrice di materialità sono: Eni, A2A, Falck Renewables Spa. Oltre all'analisi di materialità, specificatamente richiesta dallo Standard di rendicontazione, si sono individuate un set di variabili tematiche idonee a formulare un giudizio verosimile sulle caratteristiche più salienti che qualificano un *report* come “di qualità<sup>226</sup>”. Ai fini dell'analisi, si è associato, qualora la variabile fosse binaria, la presenza della variabile a un punteggio pari a 1 e l'assenza a un punteggio pari a 0; si è invece opportunamente considerato un valore, numerico o testuale, qualora la variabile fosse di altra natura. Le variabili prese in considerazione sono:

- GRI: Si assegna punteggio 1 alle aziende che hanno pubblicato adottando come Standard di rendicontazione il *Global Reporting Initiative* (GRI)
- Redazione: la redazione è interna se il la rendicontazione viene elaborata da soggetti interni all'azienda, è esterna se affidata ad agenzie esterne
- (SDGs)<sup>227</sup>; la variabile sarà 1 se le aziende presentano all'interno del documento almeno un riferimento ai *Sustainable Development Goal*, altrimenti 0.
- Numero di (SDGs). Si segnala con la presente variabile se nel bilancio di sostenibilità si è rendicontato il numero e il tipo di SDGs rendicontati.
- N. di *report*: è riportato il numero di *report* redatti prima dell'anno 2022
- Obiettivo: indica la presenza di una sezione che indichi l'impegno futuro. Avrà valore 1 se è presente, valore 0 altrimenti.

Unità statistiche	GRI	Redazione	SDGs	dati			Lingua	N report	Obiettivi futuri
				N SDGs	numerici	Pagine			
Acea	1	interna	1	13	1	310	italiano	1	1
Axpo	1	interna	1	14	1	39	italiano	1	1
Eni	1	interna	1	16	1	41	italiano	6	0
Enel	1	esterna	1	12	1	593	italiano	6	1
Edison	1	interna	1	5	1	93	italiano	6	1
Erg	1	interna	1	10	1	185	italiano	6	0
Iren	1	interna	1	10	1	384	italiano	6	1
A2A	1	interna	1	5	1	115	italiano	2	1
Falck Ren S.p.A.	1	Estena	1	12	1	61	italiano	3	0

Tabella2: Fonte elaborazione propria

Di seguito, si espongono alcune considerazioni iniziali che emergono dall'analisi fin qui condotta:

<sup>226</sup> Al-Shaer, H. (2020). Sustainability reporting quality and post-audit financial reporting quality: Empirical evidence from the UK. *Business Strategy and the Environment*, 29(6), 2355-2373.

<sup>227</sup> GRI - Integrating SDGs into sustainability reporting (globalreporting.org)

- la totalità delle aziende che hanno pubblicato il *report* di sostenibilità ha adottato come Standard di rendicontazione il *Global Reporting Initiative* (GRI) e presentano all'interno del documento almeno un riferimento ai *Sustainable Development Goals* (SDGs);
- l'impegno di rendicontare le performance di sostenibilità risulta essere un investimento ricorrente non solo negli ultimi anni, avendo il 50% del campione pubblicato più di due *report* continuativi
- tutte le aziende del campione, hanno quantificato all'interno del *report* il numero e il tipo di SDGs rendicontati;
- l'80% del campione ha pubblicato all'interno del *report* una sezione (o un elenco) che indica, sebbene in misura generale, gli obiettivi di sostenibilità futuri che l'organizzazione si pone.

Si segnala come la presenza di una sezione (o di un elenco) che indichi gli obiettivi di sostenibilità futuri, assuma una rilevanza segnaletica considerevole nel valutare la qualità di un *report*, in quanto permette di rendere esplicito ciò che l'azienda auspica in linea teorica, in termini di performance di sostenibilità, e quanto effettivamente rendicontra all'interno del *report* nell'anno successivo. Se, per esempio, un'azienda ponesse come obiettivo futuro la mitigazione degli impatti ambientali attraverso una compensazione del 30% delle emissioni di CO<sub>2</sub><sup>228</sup>, e, all'interno del *report* successivo, il risultato venisse omesso o non raggiunto, vi è, con ogni probabilità, una difformità tra quanto dichiarato e quanto effettivamente raggiunto. Unica eccezione è rappresentata dal caso in cui sia l'azienda stessa a rendicontare la mancata raggiungibilità dell'obiettivo preposto. La presenza di una sezione che indichi l'impegno futuro rappresenta dunque, un indicatore di trasparenza, coerenza ed efficacia, in primis comunicativa, ma anche e soprattutto sostanziale: infatti, nel giudicare una "buona" o una "cattiva" comunicazione, non ci si dovrebbe mai svincolare completamente da quel contenuto che la stessa comunicazione veicola, essendo ad essa strettamente integrata e relazionata<sup>229</sup>. Si noti inoltre, come si evince dalla tabella sopra esposta, come la totalità delle aziende integri nel documento almeno un riferimento ai *Sustainable Development Goals* (SDGs). Come è facile intuire, questa scelta è dettata dall'immediata riconoscibilità, visiva e simbolica, dei 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile su scala globale. Inoltre, è da segnalare come la maggior parte delle aziende considerate affermi di contribuire a un numero ampio di Obiettivi e sempre riconducibili a una duplice declinazione della sostenibilità, ambientale e sociale. Si noti, a tal proposito, come sia lo stesso Standard di rendicontazione del *Global Reporting Initiative* (GRI) a rendere disponibile un documento,

<sup>228</sup> Al-Shaer, H. (2020). Sustainability reporting quality and post-audit financial reporting quality: Empirical evidence from the UK. *Business Strategy and the Environment*, 29(6), 2355-2373.

<sup>229</sup> Siano, A. (2012). La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese (Communication for sustainability in business management). *Sinergie Italian Journal of Management*, 30(Sep-Dec), 3-24. Vollero, A. (2022). *Greenwashing: Foundations and Emerging Research on Corporate Sustainability and Deceptive Communication*. Emerald Publishing Limited.

denominato “*Linking the SDGs and the GRI Standards*”, finalizzato a integrare correttamente i *Sustainable Development Goals (SDGs)* all’interno di un *report* di sostenibilità. Ne consegue che anche il numero di *Sustainable Development Goals (SDGs)* è un buon indicatore per stabilire, sia dal punto di vista comunicativo che sostanziale, la qualità di un report di sostenibilità. Un’ultima categoria di indicatori sono quelli di natura qualitativa, indicati nel framework “Principi di rendicontazione per la definizione dei contenuti del *report*” del *Global Reporting*<sup>230</sup>. Gli indicatori qualitativi verranno valutati nel prossimo paragrafo attraverso un approccio comparativo

### **3.4 Analisi di due report a confronto**

Per valutare le caratteristiche qualitative di un *report* di sostenibilità si è scelto volutamente un approccio comparativo<sup>231</sup> che restringe la prospettiva a due esempi di reportistica ben specifici. Il metodo comparativo dello studio di caso è stato scelto per raggiungere l’obiettivo della ricerca perché consente un’analisi olistica e approfondita di un fenomeno complesso nel suo contesto reale<sup>232</sup>. Di seguito, si analizzeranno i tratti più salienti di due aziende appartenenti al campione iniziale, la scelta è ricaduta su Enel spa e A2A, si sono classificate in due posizioni ai vertici opposti del nostro ranking. In un primo momento analizzeremo le caratteristiche di ciascun documento, successivamente si compareranno la presenza/assenza delle seguenti variabili all’interno dell’organizzazione aziendale, per indagare se la presenza o l’assenza di quest’ultime possa aver influenzato il posizionamento all’interno del ranking, le caratteristiche interne all’organizzazione aziendale che andremo a considerare sono: comitato di sostenibilità, Indipendenza del *board*, diversità di genere nel *board*. Secondo un’analisi della letteratura gli autori che analizzano l’ipotesi di correlazione tra diversità del consiglio di amministrazione e divulgazione di un *report* di qualità sono diversi. Beske et al. (2019)<sup>233</sup> valutano la potenziale efficacia della divulgazione della materialità nel migliorare l’accuratezza del *reporting* e nel ridurre la discrezionalità nel contesto della sostenibilità. Questa analisi ha identificato una serie di fattori che sembrano influenzare la qualità della divulgazione, tra cui la diversità del consiglio di amministrazione. Baalouch et al. (2019)<sup>234</sup> studiano la centralità della diversità dei consigli di amministrazione nel determinare la qualità dell’informativa ambientale. I fattori che sono associati alla diversità all’interno dei consigli di amministrazione, tra cui, ma non solo, sono l’indipendenza del

---

<sup>230</sup> Villiers, C., La Torre, M., & Molinari, M. (2022). The Global Reporting Initiative’s (GRI) past, present and future: critical reflections and a research agenda on sustainability reporting (standard-setting

<sup>231</sup> Chiucchi, M. S., Montemari, M., & Gatti, M. (2018). The influence of integrated reporting on management control systems: A case study. *International Journal of Business and Management*, 13(7), 19-32.

<sup>232</sup> Yin, R. K. (2003). Design and methods. *Case study research*, 3(9.2), 84.

<sup>233</sup> Beske, F., Haustein, E., & Lorson, P. C. (2020). Materiality analysis in sustainability and integrated reports. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 11(1), 162-186.

<sup>234</sup> Baalouch, F., Ayadi, S. D., & Hussainey, K. (2019). A study of the determinants of environmental disclosure quality: evidence from French listed companies. *Journal of Management and Governance*, 23, 939-971.

consiglio e la diversità di genere. I risultati empirici dello studio dimostrano il ruolo svolto dalla diversità di genere nello spiegare l'eterogeneità osservata nella qualità della divulgazione ambientale. Gli autori propongono che i responsabili delle politiche e degli standard debbano considerare l'adozione di una struttura ampiamente riconosciuta per la rendicontazione non finanziaria come meccanismo per migliorare la trasparenza e la responsabilità. Come gli autori precedenti, anche gli studi di Gerwanski et al. (2019)<sup>235</sup> e Velte (2022)<sup>236</sup> rivelano una correlazione positiva tra la qualità dell'informativa sulla materialità e la diversità di genere. Alcuni elaborati hanno anche valutato una correlazione tra i comitati per la sostenibilità e la divulgazione della materialità. Ad esempio, Baalouch et al. (2019)<sup>237</sup> sottolineano che un comitato ambientale è un fattore determinante della qualità della divulgazione ambientale. Inoltre, l'articolo di Lakshan et al. (2021)<sup>238</sup> parla di un comitato dedicato alla promozione della sostenibilità. Questo comitato è responsabile della determinazione della materialità delle informazioni non finanziarie. Nello studio hanno sviluppato un sistema di mappatura per visualizzare le informazioni e successivamente effettuare valutazioni informate sulla base di tali dati. Velte (2022)<sup>239</sup>, come altri studi precedenti, trova un impatto positivo dell'esistenza di un comitato per la sostenibilità sulla sostenibilità aziendale e contribuisce a migliorare la qualità del *reporting* e sulla materialità. Il documento riconosce i comitati per la sostenibilità come una notevole variabile di *corporate governance* sostenibile valutata insieme alla qualità della divulgazione. Baalouch et al. (2019)<sup>240</sup> suggeriscono, inoltre, che le società dotate di un comitato ambientale hanno la probabilità di fare divulgazione ambientale di alta qualità. La presenza di un comitato ambientale nel consiglio di amministrazione può essere vista come uno strumento per monitorare e migliorare la divulgazione ambientale. Nel valutare le caratteristiche di ciascun documento, si è partiti opportunamente dall'individuazione della concezione aziendale sulla *Corporate Social Responsibility* (CSR) e, dunque, dal riconoscimento di una vera e propria "filosofia" di sostenibilità aziendale e da una sua specifica declinazione. Nel caso di Enel l'azienda pone attenzione alla creazione di valore attraverso il coinvolgimento di tutti gli *stakeholder*, specificano infatti che: "È ciò che il progetto grafico del *Corporate Reporting* del Gruppo Enel esprime mediante

---

<sup>235</sup> Gerwanski, J., Kordsachia, O., & Velte, P. (2019). Determinants of materiality disclosure quality in integrated reporting: Empirical evidence from an international setting. *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 750-770.

<sup>236</sup> Velte, P. (2022). Meta-analyses on corporate social responsibility (CSR): a literature review. *Management Review Quarterly*, 72(3), 627-675.

<sup>237</sup> Baalouch, F., Ayadi, S. D., & Hussainey, K. (2019). A study of the determinants of environmental disclosure quality: evidence from French listed companies. *Journal of Management and Governance*, 23, 939-971.

<sup>238</sup> Lakshan, A. M. I., Low, M., & de Villiers, C. (2021). Management of risks associated with the disclosure of future-oriented information in integrated reports. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 12(2), 241-266.

<sup>239</sup> Velte, P. (2022). Meta-analyses on corporate social responsibility (CSR): a literature review. *Management Review Quarterly*, 72(3), 627-675.

<sup>240</sup> Baalouch, F., Ayadi, S. D., & Hussainey, K. (2019). A study of the determinants of environmental disclosure quality: evidence from French listed companies. *Journal of Management and Governance*, 23, 939-971.

l'elaborazione di forme collegate e in equilibrio. Elementi ispirati alla natura, il cui movimento racconta armonia, crescita ed evoluzione". Diversa è la declinazione di sostenibilità di A2A, che pone enfasi sulla fusione tra sviluppo e sostenibilità in un valore unico, con l'obiettivo di migliorare la qualità della vita delle persone, rendere più competitive le imprese e guardare alla crescita dei territori con gli occhi del cambiamento. Un commitment convinto e trasparente che si riflette nella profonda integrazione della strategia industriale con quella di sostenibilità. Soffermiamoci ora nel dettaglio, seguendo gli indicatori di natura qualitativa sopra esposti, su un'analisi comparativa dei due documenti, in funzione degli argomenti tematici e degli Obiettivi considerati. Per quanto riguarda l'adempimento allo standard GRI (principi e contenuti), constatiamo positivamente come entrambi i *report*:

- seguano gli Standard di rendicontazione *Global Reporting Initiative* (GRI); con i relativi target, e sono stati identificati gli ambiti di attività del Gruppo che contribuiscono al loro raggiungimento, permettendo di selezionare gli Obiettivi prioritari
- seguano la struttura del *report* suggerita dallo Standard;
- individuano con chiarezza il periodo di rendicontazione;
- rispettino il principio di materialità tramite l'individuazione dei temi materiali;
- esprimano nel dettaglio, in modo completo, puntuale e quantificabili, la qualità dei dati richiesti dallo Standard.

Constatiamo inoltre, che Enel redige una di doppia materialità : materialità dell'impatto (c.d. "impact materiality"): in linea con lo standard GRI 2021, che descrive e identifica le tematiche materiali dal punto di vista degli impatti generati dall'azienda, ossia gli effetti che l'organizzazione ha o potrebbe avere sull'economia, sull'ambiente e sulle persone, inclusi gli impatti sui diritti umani, che a loro volta possono indicare il loro contributo (negativo o positivo) allo sviluppo sostenibile; e materialità finanziaria (c.d. "financial materiality"): in linea con le principali pubblicazioni attualmente disponibili (SASB, ISSB), spiega le tematiche materiali dal punto di vista finanziario, ossia quelle che influiscono o potrebbero influire sulla condizione finanziaria o sui risultati operativi dell'azienda, e pertanto sono maggiormente rilevanti per gli investitori. Gli *stakeholders* sono raggruppati in categorie, classificate su tre livelli, in linea con la struttura delle tematiche analizzate. Le categorie di *stakeholder* di primo livello sono le seguenti: Imprese e associazioni di categoria, clienti, comunità finanziaria, Istituzioni, società civile e comunità locali e globali, i media, persone Enel, fornitori. La mappatura degli *stakeholder*

collegata agli obiettivi raggiunti e al valore economico generato è chiara e rende sicuramente la sezione dedicata alla materialità completamente conforme allo Standard. Diversamente da Enel, A2A non redige la matrice di materialità, espressamente richiesta dallo Standard, ma propone solo una lista di temi materiali e degli obiettivi SGD ad essi connessi. Si giunge in questo caso a un adempimento parziale dello Standard di rendicontazione, in quanto il documento esprime l'esatto contenuto del dato richiesto, ovvero l'individuazione dei temi materiali e la relativa importanza per ciascun gruppo di *stakeholder*, ma non nella forma richiesta venendo meno anche il principio qualitativo della chiarezza. Per quanto riguarda l'accuratezza, l'equilibrio, la chiarezza, la comparabilità, l'affidabilità e la tempestività, si evince positivamente per entrambe che:

- le informazioni oggetto di rendicontazione risultano sufficientemente accurate da consentire di valutare le performance dell'organizzazione;
- i dati riportati riflettono in modo trasparente sia aspetti positivi che negativi;
- i dati disponibili sono esposti in modo tale che risultino comprensibili e accessibili;
- i dati vengono rendicontati in modo coerente tale da consentire di analizzare i cambiamenti della performance nel tempo; i dati vengono presentati in modo tale che risultino esaminabili e sia possibile definirne la qualità e la relativa importanza.

Si sottolinea inoltre che entrambi vengano pubblicati con cadenza periodica annuale, a partire dall'anno 2016 fino al 2022, e tutti i documenti siano stati resi disponibili nei tempi necessari a consentire agli *stakeholder* di assumere decisioni consapevoli. È da segnalare che l'azienda A2A ha nel suo *background* la redazione di solo 2 bilanci di sostenibilità antecedenti a questo a differenza di Enel che ne ha già pubblicati 6. Per quanto riguarda la visibilità, la distintività, l'autenticità, la coerenza e la trasparenza, si evince quanto segue. Entrambi i *report* sono stati resi disponibili all'interno del sito aziendale, canale primario di comunicazione esterna: nello specifico: consideriamo di seguito i contenuti presenti nel *report*, andando a valutare l'insieme delle attività sostenibili in relazione agli argomenti tematici e agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile. Il bilancio di Enel attua una strategia proiettata verso un modello di business integrato che permette di contribuire al raggiungimento di tutti e 17 gli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite. In particolare, 4 dei 17 obiettivi guidano la reazione di valore sono presi come punti cardine nel lavoro verso la sostenibilità da Enel: SDG 13 "Lotta contro il cambiamento climatico"; SDG 7 "Energia pulita e accessibile"; SDG 9 "Imprese, innovazione e infrastrutture"; SDG 11 "Città e comunità sostenibili". La *disclosure* non finanziaria si apre con il messaggio agli *stakeholder* dell'Amministratore Delegato e del Presidente, seguito dalla sezione "*We empower sustainable progress*", che descrive la Società

nel suo complesso, il suo modello di *business* e i principali indicatori di *performance*, il contesto ESG di riferimento in cui opera e i principali obiettivi del Piano di Sostenibilità 2023-2025, la *governance* e l'organizzazione della sostenibilità, il ruolo della finanza *sustainability-linked*, il posizionamento nei rating, indici e *benchmark* di sostenibilità e l'informativa in materia di tassonomia europea. La sezione: Le nostre performance, con una vista per tema, descrive i risultati e gli obiettivi del Piano di Sostenibilità. Ogni tema viene introdotto dalla cosiddetta “*dashboard* di sostenibilità”, che riepiloga i principali impegni, il loro avanzamento e il contributo agli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite (SDG). L'appendice finale riporta: (i) i criteri di redazione del bilancio; (ii) i principali indicatori quantitativi relativi alle performance di sostenibilità (cosiddetto “Sustainability Statement”); (iii) i *Content Index* che forniscono chiavi di lettura semplificate in relazione a GRI, SASB, TCFD, WEF, PAI e diritti umani; (iv) il reporting sulla tassonomia europea, il *Green Bond Report* e il *Sustainability-Linked Financing Report*. Il modello organizzativo e di *corporate governance* di Enel garantisce che le tematiche di sostenibilità siano tenute in adeguata considerazione in tutti i processi decisionali aziendali rilevanti, attraverso la definizione di specifici compiti e responsabilità in capo ai principali organi di governo societario. Il Consiglio di Amministrazione riveste un ruolo centrale nell'ambito della *governance* aziendale, risultando titolare di poteri riguardanti gli indirizzi strategici, organizzativi e di controllo della Società e del Gruppo, di cui persegue il successo sostenibile. Per gli obiettivi futuri Enel dedica una sezione apposita nella quale pone come obiettivo futuro quello di guidare, i propri clienti verso un'elettrificazione decarbonizzata dei consumi. In primo luogo, aumentando il peso del consumo di elettricità da fonti rinnovabili, e in secondo luogo, ampliando il portafoglio di prodotti e servizi per accelerare l'elettrificazione di altri settori, come i trasporti e l'edilizia, e favorendo al contempo soluzioni di efficienza energetica, i clienti ridurranno anche le loro emissioni dirette. Attraverso la propria strategia di business, il Gruppo si impegna a stabilire i *driver*, le azioni e gli investimenti necessari per completare la *roadmap* di decarbonizzazione ed elettrificazione, identificando, valutando e gestendo i principali rischi climatici e le opportunità di business che emergono dalla transizione energetica. Particolare attenzione è anche rivolta alle politiche di adattamento al cambiamento climatico, al fine di aumentare la resilienza degli *asset* lungo l'intera catena del valore, limitando così i potenziali impatti negativi e garantendo un servizio energetico sicuro e sostenibile in tutti i Paesi in cui il Gruppo opera. Per quanto concerne il documento di A2A seguendo i GRI Standards e le proposte di *standard* EFRAG che pongono grande attenzione agli aspetti materiali come elemento per rafforzare la strategia di sostenibilità d'impresa ha adottato un processo di analisi di materialità che si sviluppa in modo dinamico, coinvolgendo i propri *stakeholder* sulla base dei Principi di AccountAbility AA1000 di inclusività, materialità, rispondenza e impatto per condividere e valutare

i temi materiali per lo sviluppo strategico e per la rendicontazione delle proprie performance attraverso il Bilancio di Sostenibilità. Gli *stakeholder* rilevanti coinvolti nel processo sono raggruppati in otto categorie: Ambiente, Azionisti/Istituzioni, Clienti/consumatori, Comunità, Fornitori, Generazioni future, Lavoratori, Investitori/finanziatori. A livello di Gruppo è stato coinvolto il Top Management aziendale. Inoltre, attraverso la rappresentazione di puntatori di differente dimensione, è possibile apprezzare il livello di doppia materialità attribuito a ciascun tema, in base a quanto dettagliato nella tabella “Temi materiali” Il 2022 ha confermato la resilienza del modello di business del Gruppo A2a, anche a fronte dello scenario di crisi globale, che verrà ulteriormente rafforzata dagli investimenti previsti a supporto dei diversi business ed in particolare dalla rilevante quota di investimenti destinati al raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità. L’integrazione della sostenibilità nel Piano Strategico e nei driver di allocazione del capitale, con un orizzonte temporale fino al 2030, contribuisce a definire il ruolo che il Gruppo A2A intende giocare per uno sviluppo coerente con le politiche europee e le sfide emergenti dal contesto. Gli obiettivi e i *target* del Piano industriale a lungo termine sono sintetizzati in un grafico con l’esplicito riferimento agli obiettivi SDGs a cui si riferiscono. Consideriamo adesso le caratteristiche interne all’organizzazione che in accordo con la letteratura influenzano positivamente la qualità del *report*. Le caratteristiche prese in considerazione sono dunque: diversità di genere, se si considera la teoria degli *stakeholder* (Freeman, 1984), è compito del consiglio gestire e salvaguardare gli interessi dei vari *stakeholder* evitando anche quelli che sono comportamenti opportunistici (Fasan and Mio, 2017<sup>241</sup>). Sulla base delle ipotesi formulate e della teoria, la presenza di diversità di genere all’interno del consiglio di amministrazione facilita la risoluzione dei problemi e il coinvolgimento sociale. Questa caratteristica è una variabile chiave nell’analisi perché permette una migliore interazione con gli *stakeholder* e una maggiore trasparenza dei rapporti (Labelle, & Sinclair-Desgagné, 2008; Gerwaski et al., 2019<sup>242</sup>). La presenza di un comitato di sostenibilità, il quale, collegato direttamente con la diversità di genere del consiglio di amministrazione e con la teoria degli *stakeholder* è considerato come un gruppo che permette di soddisfare gli interessi delle parti interessate. Questa maggiore inclusione degli *stakeholder* nell’impresa porterebbe anche a una più trasparente applicazione del principio di materialità (Velte, 2022<sup>243</sup>). Infine l’indipendenza del *board* considerata come la presenza di amministratori indipendenti ed esterni all’impresa, secondo la teoria degli *stakeholder*, renderebbe

---

<sup>241</sup> Fasan, M., & Mio, C. (2017). Fostering stakeholder engagement: The role of materiality disclosure in integrated reporting. *Business Strategy and the Environment*, 26(3), 288-305.

<sup>242</sup> Francoeur, C., Labelle, R., & Sinclair-Desgagné, B. (2008). Gender diversity in corporate governance and top management. *Journal of business ethics*, 81, 83-95.

<sup>243</sup> Velte, P. (2022). Meta-analyses on corporate social responsibility (CSR): a literature review. *Management Review Quarterly*, 72(3), 627-675.

migliore le attività del consiglio poiché più orientati ad una sostenibilità economica, sociale e ambientale (Mahmood and Orazalin, 2017<sup>244</sup>). Dall'analisi dei bilanci di sostenibilità presi in esame, sia l'indipendenza del *board* che la diversità del genere all'interno del *board* sono in ugual modo rispettate all'interno dell'azienda. La presenza del comitato di sostenibilità ha delle particolarità, poiché, sebbene si attesta la presenza sia in Enel che in A2a, la seconda azienda, ha istituito il comitato di sostenibilità solo dal precedente anno. L'importanza del comitato di sostenibilità è stata lungamente sottolineata in dottrina e ci restituisce una delle spiegazioni razionali tali per cui, come si vedrà nel prossimo paragrafo, l'azienda A2a ha totalizzato un punteggio inferiore sulla qualità del *report* di sostenibilità. Nel prossimo paragrafo si darà riscontro dei risultati della ricerca empirica arrivando a stabilire un ranking di qualità dei report, tenendo in considerazione anche degli elementi qualitativi appena esposti.

### 3.5 Costruzione di un ranking

Nel seguente paragrafo, si è pensato di ultimare l'analisi della qualità dei bilanci di sostenibilità delle aziende prese a campione, creando un ranking. Nell'elaborazione del un ranking, si è andati a selezionare quegli indicatori che, nel complesso, si distinguono per capacità segnaletica e misurabilità. Nello specifico, si sono considerate le seguenti variabili:

- GRI, conformità allo standard GRI-1 Principi di rendicontazione, è valutata come variabile binaria. Punteggio 1 identifica la conformità punteggio 0 la non conformità
- Matrice di materialità, come segnalato dalla letteratura (Fasan e Mio, 2017; Lai et al., 2017; Velte, 2022; Lakshan et al., 2022; Gerwanski et al., 2019) e dallo Standard GRI è una variabile utile per valutare la qualità del bilancio di sostenibilità. è considerata come variabile binaria. Punteggio 1 identifica la presenza punteggio 0 l'assenza.
- N. di temi materiali, come previsto dallo Standard GRI-3 è una variabile utile per valutare la qualità del bilancio di sostenibilità. considerata variabile continua.
- SDGs., come segnalato dalla letteratura (Al Shaer et al., 2016; Hal Lawati 2023) e dallo Standard GRI è una variabile utile per valutare la qualità del bilancio di sostenibilità è considerata variabile continua

---

<sup>244</sup> Mahmood, M., & Orazalin, N. (2017). Green governance and sustainability reporting in Kazakhstan's oil, gas, and mining sector: Evidence from a former USSR emerging economy. *Journal of cleaner Production*, 164, 389-397.

- N. temi SDGs, come segnalato dalla letteratura (Pavione et al.,2020, Riva et al.,2021; Cavalli et al.,2023) e dallo Standard GRI è una variabile utile per valutare la qualità del bilancio di sostenibilità considerata variabile continua.
- Dati numerici come segnalato dalla letteratura (Adams,2002) è una variabile utile per valutare la qualità del bilancio di sostenibilità considerata come variabile binaria. Punteggio 1 identifica la presenza punteggio 0 l'assenza.
- N report precedentemente pubblicati; come segnalato dalla letteratura (AL-Shaer.,2022) è una variabile utile per valutare la qualità del bilancio di sostenibilità considerata variabile continua.
- Obiettivi futuri come segnalato dalla letteratura (AL-Shaer.,2022) è una variabile utile per valutare la qualità del bilancio di sostenibilità considerata variabile binaria Punteggio 1 identifica la presenza punteggio 0 l'assenza.
- Indicatori qualitativi come segnalato dallo Standard GRI 2 è una variabile utile per valutare la qualità del bilancio di sostenibilità Il punteggio attribuito in questo campo risulta "0" se l'azienda non risulta conforme agli indicatori qualitativi, "1" se risulta parzialmente conforme e "2" se risulta totalmente conforme.

Unità statistiche	GRI	Matrice di materialità	N. temi materiali	SDGs	N temi SDGs	Dati numerici	N. report	Obiettivi futuri	Indicatori qualitativi
Intervalli	0=no 1=si	0=no 1=si	0-9;10-29;30-39;40>	0=no 1=si	0-4;5-9;10-14	0=no 1=si	1-3 ;4>	0=no 1=si	0=no 2=si
Acea	1	1	15	1	13	1	1	1	2
Axpo	1	1	12	1	14	1	1	1	2
Eni	1	0	16	1	16	1	6	0	2
Enel	1	1	27	1	12	1	6	1	2
Edison	1	1	10	1	5	1	6	1	2
Erg	1	1	10	1	10	1	6	0	2
Iren	1	1	18	1	10	1	6	1	2
A2A	1	0	5	1	5	1	2	1	2
Falck Ren S.p.A.	1	0	9	1	12	1	3	0	2

Tabella 3: individuazione delle variabili e dei relativi intervalli (fonte: elaborazione propria)

Dalla tabella 3 emerge che il 100% dei report delle aziende del campione fanno riferimento allo Standard del *Global Reporting Initiative* (GRI); contengono almeno un cenno agli SDGs. Risulta, inoltre che l'80% dei *report* delle aziende del campione hanno sviluppato la matrice di materialità e contengono una sezione che approfondisca nel dettaglio gli obiettivi di sostenibilità per il futuro.

Per quanto riguarda il numero di temi materiali, constatiamo che:

- il 20% dei *report* cadono nel primo intervallo (0-9)
- l'80% dei *report* cadono nel secondo intervallo (10-29)

Per quanto riguarda il numero di *Sustainable Development Goals* (SDGs), vediamo come:

- il 10% dei *report* cadano nel secondo intervallo (5-9)
- il 90% dei *report* ricadano nel terzo intervallo (10-14)

Per quanto attiene il numero di *report* pubblicati, constatiamo che

- : -il 30% dei *report* cadano nel primo intervallo (1-3)
- il 70% dei *report* cadano nel secondo intervallo (4>)

Di seguito, esponiamo gli intervalli della scala di misurazione per il calcolo dei punteggi e l'elaborazione del ranking finale.

Punteggio	Qualità del <i>report</i>
<45>55	Eccellente
<35>45	Ottimo
<25>35	Discreto
<15>25	Migliorabile

Tabella4: intervalli della scala di misurazione (fonte elaborazione propria)

Unità statistiche	GRI	Matrice di materilità	N. temi materiali	SDGs	N temi SDGs	Dati numerici	N. report	Obiettivi futuri	Indicatori qualitativi	Punteggi finali
Intervalli	0=no 1=si	0=no 1=si	0-9;10-29;30-39;40>	0=no 1=si	0-4;5-9;10-14	0=no 1=si	1-3 ;4>	0=no 1=si	0=no 2=si	
Enel	1	1	27	1	12	1	6	1	2	52
Iren	1	1	18	1	10	1	6	1	2	41
Eni	1	0	16	1	16	1	6	0	2	43
Acea	1	1	15	1	13	1	1	1	2	36
A2A	1	0	5	1	5	1	2	1	2	18
Falck Ren S.p.A.	1	0	9	1	12	1	3	0	2	29
Axpo	1	1	12	1	14	1	1	1	2	34
Erg	1	1	10	1	10	1	6	0	2	32
Edison	1	1	10	1	5	1	6	1	2	28

Ranking	Aziende	Punteggi
1	Enel	52
2	Iren	41
3	Eni	43
4	Acea	36
5	Axpo	34
6	Erg	32
7	Falck Ren	29
8	Edison	28
9	A2A	18

Tabella 4-5: ranking finale e somma dei punteggi complessivi

Dalle tabelle 4 e 5, l’azienda che ha totalizzato un punteggio che rientra in una valutazione “eccellente” della qualità del bilancio di sostenibilità è Enel, rientrano nel ranking “ottimo” Iren, Eni ed Acea. Le aziende Axpo, Erg e Falck Ren spa classificano i loro *report* come qualitativamente discreti, mentre A2A risulta migliorabile.

### 3.6 Conclusioni ed Elementi di miglioramento della reportistica aziendale

Come già discusso nei capitoli che precedono costruire e mantenere la fiducia degli *stakeholder* è fondamentale per un’azienda<sup>245</sup>. Ogni giorno le imprese prendono decisioni che hanno un impatto diretto sui loro *stakeholder* come clienti, dipendenti, fornitori, istituti finanziari, comunità locali, e queste decisioni si basano su di una valutazione dei rischi e delle opportunità utilizzando non solo informazioni finanziarie, ma anche informazioni relative a una vasta gamma di tematiche, spesso collegate a informazioni di sostenibilità. La redazione di un bilancio di sostenibilità stimola le aziende innanzitutto a misurare le proprie performance, non solo economiche ma anche ambientali e sociali, e ad assumersi la responsabilità (accountability) nei confronti degli interlocutori, sia interni sia esterni, rispetto agli impatti generati dall’azienda stessa, identificando strategie e obiettivi di miglioramento. Il *reporting* non finanziario stimola infatti processi decisionali più informati, basati su una miglior comprensione delle aspettative degli *stakeholder* e della società in generale, delle opportunità associate alla *Corporate social responsibility* e dei rischi di non essere socialmente responsabili. Il valore del processo di rendicontazione non finanziaria è quindi quello di consentire alle aziende di considerare i loro impatti sui temi di sostenibilità, permettendo allo stesso tempo di essere trasparenti nei confronti degli *stakeholder* su rischi e opportunità da affrontare. Si tratta di

<sup>245</sup> Riva, P., & Dallai, S. (2020). Il bilancio di sostenibilità. Il modello GRI (Global Reporting Initiative). Cap. 4. In *RUOLI DI CORPORATE GOVERNANCE* (pp. 586-606). EGEA.

fattori che contribuiscono, in sintesi, alla costruzione della reputazione dell'azienda. In Italia si sono affermate le linee guida della *Global Reporting Initiative*, nonostante fosse già noto l'elaborato del GSB (Gruppo del bilancio sociale). La diffusione delle indicazioni del GRI permette un confronto reale tra le diverse realtà di settore e tra le differenti nazionalità delle imprese, soprattutto in un contesto in cui le imprese sono sempre più multinazionali o hanno una catena della propria filiera che coinvolge diversi Stati contemporaneamente. Altro vantaggio che deriva dalla scelta di utilizzare i GRI standard è la loro naturale capacità di accogliere gli altri indici contenuti nelle diverse certificazioni. Secondo la letteratura, e oggetto di analisi del presente elaborato, il *Report* di Sostenibilità vede diversi vantaggi tipici della CSR e riconducibili a due aree: la prima si riconduce ai rapporti con l'esterno<sup>246</sup>, la seconda alle strategie interne<sup>247</sup>. Il vantaggio principe è quello di permettere il dialogo fra impresa e ambiente, aumentando la percezione di trasparenza dell'azienda e di familiarità per il territorio in cui l'azienda è presente.<sup>248</sup> Allo stesso tempo questo dialogo permette all'impresa di cogliere i vari *needs* dei propri *stakeholders*, riflettere sul proprio operato e attuare strategie interne di miglioramento. Il *report* di sostenibilità diventa una guida per l'agire futuro, una vera e propria dichiarazione di intenti nelle varie aree tematiche che si affrontano e che ritorna ai vari *stakeholders*. Essi quindi si rendono complici e partecipi delle attività dell'impresa in un processo circolare in cui tutto inizia dagli *stakeholder* e ritorna loro. Attuando il percorso per redigere il bilancio di sostenibilità avviene una trasformazione radicale del rapporto tra impresa e ambiente circostante, cambia il tipo di interazione e l'influenza reciproca. Ne deriva come conseguenza che il *report* diventa elemento di differenziazione rispetto ai *competitor*. Acquista importanza soprattutto per aree di business in cui i prodotti offerti dai vari attori del settore sono simili fra loro e settori in cui l'operare dell'impresa è particolarmente gravoso a livello ambientale (*multiutility* o anche imprese operanti nella GDO, imprese del settore alimentare, etc). La sfida competitiva, inizialmente basata sul prezzo al consumatore e la ricerca a costi di produzione sempre più bassi in modo da poter offrire i prodotti a prezzi inferiori, subisce un'evoluzione. Il consumatore ha spostato l'attenzione nella ricerca della qualità come elemento guida della decisione d'acquisto, facendo passare il prezzo in secondo posto. Ora si assiste ad un'ulteriore evoluzione: l'attenzione si dedica alla sostenibilità del prodotto acquistato. Davanti alla scelta di energia prodotta da fonti rinnovabili o energia prodotta da una fonte, per esempio, nucleare o petrolchimica, i consumatori si stanno sempre più orientando alla

---

<sup>246</sup> L. Spence, J. Lozano (2000) "Communicating about ethics with small firms: Experiences from the UK and Spain". *Journal of Business Ethics*, 27, pag. 43-53

<sup>247</sup> Sayedeh Parastoo Saeidi, Saudah Sofian, Parvaneh Saeidi, Sayyedah Parisa Saeidi, Seyyed Alireza Saeidi (2014), "How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction", *Journal of Business Research*, pag. 341-351

<sup>248</sup> Nivea Blackburn, Val Hooper, Russell Abratt, Judy Brown, (2018) "Stakeholder engagement in corporate reporting: towards building a strong reputation", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 36 Issue: 4, pp.484-497

scelta “fonti rinnovabili”, così come accade nelle scelte del biologico nel campo alimentare o a scelte “paraben free, cruelty free, vegetal origin” nel settore cosmetico. Tuttavia allo stesso tempo si nota una sfiducia sempre più crescente nei confronti di tali etichette green dei prodotti, sfiducia data da innumerevoli casi di false dichiarazioni. Ecco che il *report* di sostenibilità, se fatto seguendo le indicazioni del GRI, quindi contenente gli indici quantitativi e qualitativi individuati, recupera tale fiducia mettendo chiaramente a fuoco ogni area in cui l’impresa opera. I potenziali elementi di miglioramento della reportistica aziendale secondo le criticità emerse dalla ricerca e in funzione delle principali sfide del settore energetico italiano sono diversi. Il principale fattore di miglioramento è individuabile, innanzitutto, nel carattere di misurabilità, non tanto dei risultati ottenuti, quanto degli impegni futuri: dall’analisi, infatti, emerge in tutti i *report* la presenza di dati numerici per i risultati già ottenuti, ma non possiamo affermare altrettanto per quanto riguarda la rendicontazione degli impegni futuri, espressi quasi unicamente in termini generali, senza un’indicazione quantificabile e senza l’impegno di una data. Dal punto di vista contenutistico, un altro fattore di miglioramento è da ritrovarsi nella natura dei progetti implementati: molte delle aziende, infatti, dimostrano la volontà di dedicarsi alla sostenibilità tramite sostegno a progetti esterni al business, dando invece priorità secondaria all’implementazione di pratiche sostenibili che siano interne all’azienda, soprattutto in ambito di sostenibilità ambientale. Questa scelta, indirettamente, penalizza tutte quelle aziende che incorporano la sostenibilità nel proprio DNA, ovvero quelle che traducono le sfide del settore attraverso lo sviluppo interno di tecnologie ambientali innovative e la realizzazione di prodotti finali ecologici, etici e sostenibili. Il terzo fattore di miglioramento è di natura dimensionale: il *report* di sostenibilità, come emerge dall’analisi, risulta un investimento interessante quasi unicamente per la grande impresa, mentre risulta ancora poco attrattivo per la piccola o la media impresa. Questo aspetto conduce spontaneamente a una considerazione sulla Direttiva Europea CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*), adottata in via definitiva il 10 novembre 2022, che estende gradualmente l’obbligo di rendicontazione non finanziaria a più tipologie di realtà imprenditoriale, incluse le piccole medie imprese (PMI). La Direttiva, imporrà loro, infatti, la pubblicazione del *report* di sostenibilità come principale documento per informare gli *stakeholder* dell’impatto che l’impresa ha nei confronti della società, dell’ambiente, delle persone e del pianeta, con opportuna indicazione anche dei rischi di sostenibilità. L’obbligo di redazione del *report* verrà introdotto in modo graduale ed estenderà, anno dopo anno, il perimetro di aziende coinvolte. Con l’entrata in vigore della direttiva CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) le imprese saranno dunque tenute a fornire dettagli sulla strategia di sostenibilità che hanno scelto di adottare, i relativi obiettivi, le politiche aziendali, i piani d’azione pluriennali, oltre che le valutazioni materiali dei propri impatti ambientali e sociali.

## Conclusioni

Negli ultimi anni, i ricercatori hanno tentato di studiare le motivazioni alla base della divulgazione di informazioni non finanziarie in diversi contesti. Tuttavia, gli studi ad oggi effettuati non possono considerarsi esaustivi (Baalouch et al., 2019<sup>249</sup>). Recentemente, la divulgazione della sostenibilità è diventata una componente significativa della gestione della comunicazione e del dialogo con gli *stakeholder*. Infatti, il *reporting* di sostenibilità e le informazioni non finanziarie sono tra gli argomenti più discussi nella letteratura strategica e ambientale (Cardoni et al., 2022<sup>250</sup>), ponendo l'attenzione sui fattori che influenzano la qualità delle informazioni redatte su base volontaria (Santamaria et al., 2021<sup>251</sup>). In particolare, la disclosure di sostenibilità fa parte del più ampio tema della disclosure non finanziaria di cui non si ha una definizione univoca in letteratura con numerose varianti in termini di contenuti e di framework (Cardoni et al., 2022<sup>252</sup>). In questo contesto si inserisce il *report* integrato (IR) utilizzato sia per la rendicontazione finanziaria sia per quella di sostenibilità con l'obiettivo di fornire una visione veritiera e corretta del valore dell'impresa (Fasan & Mio, 2017<sup>253</sup>) e permettere ai destinatari di prendere decisioni utili (Gerwanski et al., 2019<sup>254</sup>). In particolare, il punto di vista sostenibile vede la creazione di valore come uno sforzo collaborativo tra l'azienda e tutti gli *stakeholders* (Cardoni et al., 2022)<sup>255</sup>. Migliorare la credibilità delle informazioni divulgate è una delle maggiori sfide per il *reporting* di sostenibilità e per farlo è necessario stabilire processi per la determinazione delle questioni materiali (Fasan e Mio, 2017; Ruiz-Lozano et al., 2022<sup>256</sup>). La natura del bilancio di sostenibilità differisce dalla natura del *reporting* finanziario in quanto il primo

---

<sup>249</sup> Baalouch, F., Ayadi, S. D., & Hussainey, K. (2019). A study of the determinants of environmental disclosure quality: evidence from French listed companies. *Journal of Management and Governance*, 23, 939-971.

<sup>250</sup> Cardoni, A., Kiseleva, E., Arduini, S., & Terzani, S. (2024). From sustainable value to shareholder value: The impact of sustainable governance and anti-corruption programs on market valuation. *Business Strategy and the Environment*, 33(1), 19-42.

<sup>251</sup> López-Santamaría, M., Amaya, N., Hinestroza, M. P. G., & Cuero, Y. A. (2021). Sustainability disclosure practices as seen through the lens of the signaling theory: A study of companies listed on the Colombian Stock Exchange. *Journal of cleaner production*, 317, 128416.

<sup>252</sup> Cardoni, A., Kiseleva, E., Arduini, S., & Terzani, S. (2024). From sustainable value to shareholder value: The impact of sustainable governance and anti-corruption programs on market valuation. *Business Strategy and the Environment*, 33(1), 19-42.

<sup>253</sup> Fasan, M., & Mio, C. (2017). Fostering stakeholder engagement: The role of materiality disclosure in integrated reporting. *Business Strategy and the Environment*, 26(3), 288-305.

<sup>254</sup> Gerwanski, J., Kordsachia, O., & Velte, P. (2019). Determinants of materiality disclosure quality in integrated reporting: Empirical evidence from an international setting. *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 750-770.

<sup>255</sup> Cardoni, A., Kiseleva, E., Arduini, S., & Terzani, S. (2024). From sustainable value to shareholder value: The impact of sustainable governance and anti-corruption programs on market valuation. *Business Strategy and the Environment*, 33(1), 19-42.

<sup>256</sup> Fasan, M., & Mio, C. (2017). Fostering stakeholder engagement: The role of materiality disclosure in integrated reporting. *Business Strategy and the Environment*, 26(3), 288-305. Ruiz-Lozano, M., De Vicente-Lama, M., Tirado-Valencia, P., & Cordobes-Madueno, M. (2022). The disclosure of the materiality process in sustainability reporting by Spanish state-owned enterprises. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 35(2), 385-412.

non ha origine da transazioni. Permette, invece, di rendere conto degli impatti generati dalle imprese sulle persone e sull'ambiente (Abela, 2022)<sup>257</sup>. Se si guarda alle imprese di grandi dimensioni è più facile implementare strategie socialmente responsabili perché motivati dalla valutazione costi-benefici e fanno leva su beni intangibili, quali legittimità, reputazione, affidabilità (Calace, 2014)<sup>258</sup>. La rilevanza dell'importanza dell'implementazione di pratiche sostenibili e coinvolgimento con le parti interessate è stata rafforzata da interventi normativi, descritti nel primo capitolo, che hanno portato all'emanazione della Direttiva sulla Dichiarazione di carattere non finanziario adottata a livello europeo (Direttiva 2014/95/UE, 2014). Di recente la Commissione Europea ha allargato la Direttiva sulla Dichiarazione Non Finanziaria (CSRD 2021/01/04) estendendo l'obbligatorietà della rendicontazione non finanziaria alle PMI quotate, ad eccezione delle microimprese quotate, e proponendo standard separati e proporzionati per le PMI non quotate. Tale direttiva è entrata in vigore il 5 gennaio 2023 e ha lo scopo di modernizzare e rafforzare le norme relative ai comportamenti sostenibili. Tali norme permetteranno agli investitori e alle altre parti interessate l'accesso ad alcune informazioni utili per valutare i rischi di investimento derivanti dai cambiamenti climatici e da altre questioni di sostenibilità. Inoltre, determineranno una cultura di trasparenza sull'impatto delle aziende sulla società e sull'ambiente e ridurranno i costi di rendicontazione nel medio-lungo termine, armonizzando le informazioni da fornire. Nello specifico, la platea di imprese a cui sarà richiesto il *report* di sostenibilità sarà di circa 50.000 imprese in totale e dovrà essere applicata per la prima volta nell'esercizio 2024, per le relazioni pubblicate nel 2025 (Commissione Europea, 2023). La Direttiva Europea conferma nuovamente il principio della “doppia materialità” in base alla quale le informazioni per poter essere definite materiali devono essere rilevanti per l'azienda e gli *stakeholders* dal punto di vista economico, finanziario e socio-ambientale. In questo senso si distingue tra “rilevanza finanziaria” e “rilevanza di impatto”, entrambe ugualmente importanti per il *reporting* di sostenibilità europeo (Cardoni et al., 2022)<sup>259</sup>. La Commissione Europea ha, inoltre, messo in chiaro che “la transizione verso un'economia sostenibile potrebbe significare che la raccolta e la condivisione di informazioni sulla sostenibilità diventi una pratica commerciale comune per le aziende di tutte le dimensioni. Il presente elaborato nasce con l'obiettivo di analizzare il processo necessario per poter inserire il *report* di sostenibilità su base volontaria in azienda, valutandone costi e benefici interni. Con riferimento alle teorie istituzionaliste, che legittimano la CSR come *modus operandi* delle aziende per restare concorrenziali sul mercato e prevenire eventuali delegittimazioni da parte di

---

<sup>257</sup> Abela, M. (2022). A new direction? The “mainstreaming” of sustainability reporting. *Sustainability accounting, management and policy journal*, 13(6), 1261-1283.

<sup>258</sup> Abela, M. (2022). A new direction? The “mainstreaming” of sustainability reporting. *Sustainability accounting, management and policy journal*, 13(6), 1261-1283.

<sup>259</sup> Cardoni, A., Kiseleva, E., & Bellucci, A. (2023). The quality of SMEs stakeholder communication during strategic crises: The case of Italian unlisted SMEs. *Business Strategy and the Environment*, 32(6), 3292-3308.

alcune categorie di *stakeholder*, si è analizzato l'effetto ottenuto dal progetto, ovvero se il processo porta ad una effettiva comunicazione a due sensi fra azienda e portatori di interessi e se si presentano i benefici correlati. Il *report* è uno strumento difficile da realizzare vista la sua stretta connessione con molteplici e diversi aspetti, richiede tempo, attenzione e risorse. Le imprese non soggette al D.Lgs.n.254/2016, che redigono il documento su base volontaria, colgono proattivamente l'opportunità sia di sviluppare nuovi canali di comunicazione, sia di analizzare ed implementare misure migliorative all'interno dell'azienda. Attraverso il processo l'organizzazione potrà valutare i diversi KPI a disposizione, capire quali sono i più importanti in base al proprio business e ricercarne di più puntuali e adatti. Per poter inserire il *report* di sostenibilità, o bilancio di sostenibilità, in azienda, la prassi ed il rigore in essa necessari per portare avanti il progetto nei migliori dei modi ricalca la progettazione necessaria per l'innovazione all'interno dei processi aziendali. È per questo motivo che, nel secondo capitolo, è stata formulata una procedura step by step per ripercorrere le tappe necessaria alla redazione del bilancio di sostenibilità e individuare i diversi organi dell'azienda coinvolti. Il filo conduttore di tutti i tre capitoli è lo standard GRI. I GRI Sustainability Reporting Standards (GRI Standards), definiti nel 2016, sono l'ultima edizione dello standard di rendicontazione del GRI, e sono il maggiore riferimento per la redazione delle Dichiarazioni Non Finanziarie. Rispetto all'edizione precedente (*G4 Sustainability Reporting Guidelines* del 2013) le principali novità hanno riguardano la struttura e il formato delle informazioni riportate: infatti nel passaggio da Guidelines a Standards, il modello di *reporting* del GRI ha assunto un formato a moduli correlati tra di loro, progettati per essere utilizzati come set per preparare un bilancio di sostenibilità. Il nuovo approccio modulare dei GRI Standards prevede una struttura navigabile di più facile consultazione che consente un più facile aggiornamento dei contenuti dei singoli standard, al fine di seguire le evoluzioni dei diversi argomenti. Per poter dichiarare che il bilancio di sostenibilità è stato preparato in conformità ai GRI Standards, un'azienda è tenuta ad applicare i principi di rendicontazione del GRI. I principi di *reporting* sono fondamentali per garantire la qualità dei bilanci di sostenibilità, e, si dividono in due gruppi: principi per definire i contenuti del bilancio; principi per definire la qualità del bilancio. È sulla base dei principi appena esposti, che nel terzo capitolo si è indagato in merito alla qualità dei *report* nel settore energetico italiano. La decisione di concentrarsi sul settore energetico nasce prendendo in considerazione la continua evoluzione che ormai da diversi anni caratterizza la materia. In particolare i mercati dell'energia elettrica e del gas hanno ricevuto un importante impulso in seguito all'approvazione delle direttive 96/92/CE e 98/30/CE. L'Italia ha recepito e attuato, principalmente mediante il decreto Lgs. n. 79/99 (decreto Bersani) per il settore elettrico e il decreto Lgs. n. 164/00 (decreto Letta) per il settore del gas, tali direttive comunitarie volte a favorire una maggiore apertura dei mercati. Apertura dei mercati che non è ancora arrivata alla sua piena completezza e per stimolare

la quale sono state recentemente emanate le direttive 2003/54/CE e 2003/55/CE, che sostituendo le precedenti 96/92/CE e 98/30/CE, fanno un ulteriore passo avanti nella liberalizzazione e armonizzazione del mercato interno dell'energia nell'Unione Europea<sup>260</sup>. La centralità del settore energy nel dibattito sulla sostenibilità, ha portato il GRI a emanare, anche per questo settore un'integrazione agli standard universali. Il GRI ha emanato nel 2013 con decorrenza dal 1° gennaio 2014, i "GRI G4 Electric Utilities Sector Disclosures" inizialmente legati agli standard G4 successivamente sostituiti nel 2016 dagli "Standard GRI 101, GRI 102 e GRI 103" ed infine dagli "Universal Standard All'interno degli standard specifici, troviamo due categorie di supplementi: riferiti a nozioni di carattere generale e riferiti a caratteristiche specifiche del settore. Complessivamente la reportistica riferita al settore energy si arricchisce di 19 indicatori, 5 per informazioni di carattere generale e 14 specifici per il settore. L'elenco viene poi accompagnato da nozioni ed approfondimenti non soltanto legati ai 19 indicatori supplementari ma anche volti ad integrare e indirizzare la redazione degli standard generali, affinché rappresentino correttamente il settore energy. L'analisi ha previsto oltre all'individuazione delle opportune variabili anche la comparazione di due casi studio. Le aziende utilizzate per la comparazione sono state Enel ed A2a, da un confronto dei risultati in termini di qualità del *report* non risultano essere omogenee nelle *performance* in termini di redazione del documento. Nell'analisi del contenuto dei due casi, si è deciso di verificare la presenza non solo dei principi di contenuti proposti dallo standard GRI, ma anche la composizione all'interno della struttura organizzativa di elementi che secondo la letteratura in materia, possono delineare una buona qualità del *report* di sostenibilità. Nello specifico si è verificata: l'indipendenza del *board*, la diversità di genere nel *board* e la presenza di un comitato di sostenibilità. È proprio la presenza di un comitato di sostenibilità da solo un 'anno l'elemento discordante tra le due aziende, infatti, A2A ha istituito un comitato dedicato alla materia semplicemente da un anno. Concludendo, dall'analisi comparativa e statistica sulla qualità dei *report* di sostenibilità, con l'aiuto di un ranking esposto nell'ultimo capitolo, le aziende italiane che hanno redatto il bilancio di sostenibilità si classificano con punteggi buono in merito alla conformità dei principi GRI sul contenuto del *report* stesso, ad eccezione di Enel che si classifica come Eccellente e di A2A come migliorabile. In accordo con quanto detto dalla letteratura, il *report* di sostenibilità è uno strumento che si rende utile sotto diversi aspetti: manageriali, relazionali e comunicativi; per cui la sua introduzione è importante per le imprese che vogliono essere competitive e attente ai cambiamenti della società, introduzione ormai necessaria e non più semplicemente volontaria dati i dettami normativi che arrivano dalla Comunità Europea.

---

<sup>260</sup> Pellizzoni, L. (2018). Energia di comunità. Una ricognizione critica della letteratura. *Energia e innovazione tra flussi globali e circuiti locali*, 17-41.

## Bibliografia

- Adams, C.A. and Alhamood, A., He, X., Tian, J., Wang, L. e Wang, Y. (2021), The Double-Materiality Concept: Application and Issues, Project Report. Global Reporting Initiative.
- Adams, C. A. (2002). Internal organisational factors influencing corporate social and ethical reporting: Beyond current theorising. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(2), 223-250. Graham, J. R., Harvey, C. R., & Rajgopal, S. (2005). The economic implications of corporate financial reporting. *Journal of accounting and economics*, 40(1-3), 3-73.
- Aghamolla, C., & An, B. J. (2021). Mandatory vs. voluntary ESG disclosure, efficiency, and real effects. Voluntary ESG Disclosure, Efficiency, and Real Effects (December 1, 2021).
- Ali, W., & Frynas, J. G. (2018). The role of normative CSR-promoting institutions in stimulating CSR disclosures in developing countries. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(4), 373-390.
- Airoldi, G., Brunetti, G., & Coda, V. (2005). *Corso di economia aziendale*. Il mulino.
- Baalouch, F., Ayadi, S. D., & Hussainey, K. (2019). A study of the determinants of environmental disclosure quality: evidence from French listed companies. *Journal of Management and Governance*, 23, 939-971.
- Brickson, S. L. (2005). Organizational identity orientation: Forging a link between organizational identity and organizations' relations with stakeholders. *Administrative science quarterly*, 50(4), 576-609.
- Al-Shaer, H. (2020). Sustainability reporting quality and post-audit financial reporting quality: Empirical evidence from the UK. *Business Strategy and the Environment*, 29(6), 2355-2373.
- Andriola L, Serafini, “Il bilancio sociale: obiettivi, principi e principali esperienze in atto” Enea, 2002
- Arru, B. (2017). La responsabilità sociale: evoluzioni, attori, comunicazione, rendicontazione e misurazione. *La responsabilità sociale*, 1-418.
- Baalouch, F., Ayadi, S. D., & Hussainey, K. (2019). A study of the determinants of environmental disclosure quality: evidence from French listed companies. *Journal of Management and Governance*, 23, 939-971.
- Baid, V., & Jayaraman, V. (2022). Amplifying and promoting the “S” in ESG investing: the case for social responsibility in supply chain financing. *Managerial Finance*, 48(8), 1279-1297.
- Balluchi, F., Furlotti, K., & Torelli, R. (2019). Il principio di materialità nella social-environmental disclosure. Il ruolo dello stakeholder engagement. *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, 2019(9-10-11-12), 282-295.
- Bartels, W., Fogelberg, T., Hoballah, A., & van der Lugt, C. T. (2016). Carrots & Sticks: Global trends in sustainability reporting regulation and policy. *GRI: Amsterdam, The Netherlands*.
- Bauer, R., Ruof, T., & Smeets, P. (2021). Get real! Individuals prefer more sustainable investments. *The Review of Financial Studies*, 34(8), 3976-4043.
- Bertelsmann Stiftung (a cura di), “Winning Strategies for a Sustainable Future”. Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, anno 2013, pag. 9
- Bronzetti, G., Mazzotta, R., & Nardo, M. T. (2011). Le dimensioni della pianificazione strategica nelle università. *Economia Aziendale Online*-, 2(2), 141-155.

- Bubbio, A. (2000). "Balanced scorecard" e controllo strategico: le relazioni. *Amministrazione & finanza oro*, 11(1, 2000), 11-29.
- Commissione Delle Comunità Europee, "Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese", Libro Verde, Lisbona, 2000
- Camilleri, M. A. (2015). Environmental, social and governance disclosures in Europe. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 6(2), 224-242.
- Calace, D. (2014). Non-financial reporting in Italian SMEs: An exploratory study on strategic and cultural motivations. *Calace, D. Non-Financial Reporting in Italian SMEs: An Exploratory Study on Strategic and Cultural Motivations. International Journal of Business Administration*, 5(3).
- Cardoni, A., Kiseleva, E., Arduini, S., & Terzani, S. (2024). From sustainable value to shareholder value: The impact of sustainable governance and anti-corruption programs on market valuation. *Business Strategy and the Environment*, 33(1), 19-42.
- Cardoni, A., Kiseleva, E., & Bellucci, A. (2023). The quality of SMEs stakeholder communication during strategic crises: The case of Italian unlisted SMEs. *Business Strategy and the Environment*, 32(6), 3292-3308.
- Chiu, C. M., Fang, Y. H., & Wang, E. T. (2015). Building community citizenship behaviors: The relative role of attachment and satisfaction. *Journal of the Association for Information Systems*, 16(11), 1.
- Chaidali, P. P., & Jones, M. J. (2017). It's a matter of trust: Exploring the perceptions of Integrated Reporting preparers. *Critical Perspectives on Accounting*, 48, 1-20. Yu, J., & Wu, J. (2018). The sustainability of agricultural development in China: The agriculture–environment nexus. *Sustainability*, 10(6), 1776.
- Coda, V. (1976). Aree critiche e rischio del finanziatore. *Ricerche economiche*, 1.
- Comoli, M., Tettamanzi, P., & Murgolo, M. (2023). Accounting for 'ESG' under Disruptions: A Systematic Literature Network Analysis. *Sustainability*, 15(8), 6633.
- Condosta L, "Il bilancio sociale d'Azienda, Teorie e tecniche di redazione", Wolters Kluwer Ipsoa, 2008, pag. 42  
Cit. Parlamento Europeo, Responsabilità sociale delle imprese: comportamento commerciale trasparente e responsabile e crescita sostenibile" 6 febbraio 2013, pag. 3 Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea P7\_TA (2013)0049
- Comyns, B. (2016). Determinants of GHG reporting: an analysis of global oil and gas companies. *Journal of business ethics*, 136, 349-369.
- Chiucchi, M. S., Montemari, M., & Gatti, M. (2018). The influence of integrated reporting on management control systems: A case study. *International Journal of Business and Management*, 13(7), 19-32.
- De la Luz Fernández-Alles, M., & Valle-Cabrera, R. (2006). Reconciling institutional theory with organizational theories: How neoinstitutionalism resolves five paradoxes. *Journal of Organizational Change Management*, 19(4), 503-517.
- Davis, K. "The case for and against business assumption of social responsibility", *Academy of Management Journal*, n. 16, 1973, pp. 317-320
- De Villiers, C., Rinaldi, L., & Unerman, J. (2014). Integrated Reporting: Insights, gaps and an agenda for future research. *Accounting, auditing & accountability journal*, 27(7), 1042-1067.

- Dresner, Simon “The principles of Sustainability”, Routledge, second edition, anno 2008, pag. 1-3
- Dumay, J., Guthrie, J., & Farneti, F. (2010). GRI sustainability reporting guidelines for public and third sector organizations: A critical review. *Public Management Review*, 12(4), 531-548.
- Galli D , R. Torelli, il valore della sostenibilità :modelli emergenti di rendicontazione non finanziaria tra le imprese italiane
- Eccles, I. Ioannou and G. Serafeim, “The impact of a corporate culture of sustainability on corporate behavior and performance”, Working Paper No. 12, 2012 Harvard Business School
- Edgley, C. (2014). A genealogy of accounting materiality. *Critical Perspectives on Accounting*, 25(3), 255-271.
- EFRAG (European Financial Reporting Reporting Advisory Group”) è l’organismo di advisory della Commissione europea nel capo del reporting aziendale, sia finanziario che di sostenibilità
- Efrag, How to improve Climate Related Reporting. A summary of good practices from European and beyond 2020  
P. Tettamanzi Sostenibilità, Impresa e Stakeholder, Giuffrè Editore, Milano 2023
- Elkington, “Cannibals with forks: the triple bottom line of 21th century business”. Oxford, 1999, pag.14
- Edgley, C. (2014). A genealogy of accounting materiality. *Critical Perspectives on Accounting*, 25(3), 255-271.
- Freeman, 1984; Mitchell, Agle, & Wood, 1997
- Fasan, M., & Mio, C. (2017). Fostering stakeholder engagement: The role of materiality disclosure in integrated reporting. *Business Strategy and the Environment*, 26(3), 288-305
- Freeman, E. R. Stakeholder Theory. 1984.
- Freeman, R. E., & Dmytriyev, S. (2017). Corporate social responsibility and stakeholder theory: Learning from each other. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, (1), 7-15.
- Fondazione O.I.R.B. Operationalising Materiality 2022
- Furlanetto V, “L’industria della carità. Da storie e testimonianze inedite il volto nascosto della beneficenza” Ed. Chiarelettere, 2013, pag. 156
- Gallucci.C Green Finance: finanza responsabile per la sostenibilità ambientale. In Green finance, 1-2018.2021.
- Galli D, R. Torelli, il valore della sostenibilità: modelli emergenti di rendicontazione non finanziaria tra le imprese italiane
- Gerwanski, J., Kordsachia, O., & Velte, P. (2019). Determinants of materiality disclosure quality in integrated reporting: Empirical evidence from an international setting. *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 750-770.
- Graham, J. R., Harvey, C. R., & Rajgopal, S. (2005). The economic implications of corporate financial reporting. *Journal of accounting and economics*, 40(1-3), 3-73.
- Gray, R., Kouhy, R., & Lavers, S. (1995). Constructing a research database of social and environmental reporting by UK companies. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 8(2), 78-101.

GRI, Global Reporting Initiative. "About GRI." (2014).

GRI standards, Section 1, GRI 101 Foundation, Reporting Principles, USA 2016, pag.7

GRI standards, Section 1, GRI 101 Foundation, Reporting Principles, USA 2016, pag. 8

R.E. Freeman, *Strategic Management: a Stakeholder approach*, Cambridge University Press, 1984

Cit. GRI Standard, Reporting Principles - Foundation, 2016, pag. 10

GRI Standard, General disclosure, Disclosure 102-47, 2016, pag.35

GRI Standard, Reporting Principles - Foundation, Completeness, 2016, pag. 12

Guthrie, J., & Parker, L. D. (1989). Corporate social reporting: a rebuttal of legitimacy theory. *Accounting and business research*, 19(76), 343-352.

Hefner, J., & Csef, H. (2016). The clinical relevance of beta blockers in ovarian carcinoma. *Geburtshilfe und Frauenheilkunde*, 76(10), 1050-1056.

Hinna.L, "Come Gestire la Responsabilità Sociale dell'Impresa. Manuale Pratico Operativo. Processi, Strumenti e Modelli. La Redazione del Bilancio Sociale", Il Sole24Ore, Milano, 2005, pag. 78-130

Hsu, C. W., Lee, W. H., & Chao, W. C. (2013). Materiality analysis model in sustainability reporting: A case study at Lite-On Technology Corporation. *Journal of cleaner production*, 57, 142-151.

Ioannou, I., & Serafeim, G. (2017). The consequences of mandatory corporate sustainability reporting. Harvard Business School research working paper, (11-100).

<sup>1</sup> Jeriji, M., & Louhichi, W. (2021). The relationship between poor CSR performance and hard, negative CSR information disclosures. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 12(2), 410-436.

Johnson, H. T., & Kaplan, R. S. (1987). The rise and fall of management accounting [2]. *Strategic Finance*, 68(7), 22.

Johnson, H. T., & Kaplan, R. S. (1987). The rise and fall of management accounting [2]. *Strategic Finance*, 68(7), 22.

Khan, I. S., Ahmad, M. O., & Majava, J. (2021). Industry 4.0 and sustainable development: A systematic mapping of triple bottom line, Circular Economy and Sustainable Business Models perspectives. *Journal of Cleaner Production*, 297, 126655.

K. Davis, "The case for and against business assumption of social responsibilities", *Academy of Management Journal*, n. 16, 1973

Lai, C. (2017). Autonomous language learning with technology. *Autonomous Language Learning with Technology*, 1-240.

Lakshan, A. M. I., Low, M., & de Villiers, C. (2022). Challenges of, and techniques for, materiality determination of non-financial information used by integrated report preparers. *Meditari Accountancy Research*, 30(3), 626-660. <sup>1</sup>

Elkington, J. (1998). Accounting for the triple bottom line. *Measuring business excellence*, 2(3), 18-22.

Li, T. T., Wang, K., Sueyoshi, T., & Wang, D. D. (2021). ESG: Research progress and future prospects. *Sustainability*, 13(21), 11663.

- Lindblom, C. K. (1994). The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure. In *Critical Perspectives on Accounting Conference, New York, 1994*.
- Loewe, M., Zintl, T., & Houdret, A. (2021). The social contract as a tool of analysis: Introduction to the special issue on “Framing the evolution of new social contracts in Middle Eastern and North African countries”. *World Development*, 145, 104982.
- López-Santamaría, M., Amaya, N., Hinestroza, M. P. G., & Cuero, Y. A. (2021). Sustainability disclosure practices as seen through the lens of the signaling theory: A study of companies listed on the Colombian Stock Exchange. *Journal of cleaner production*, 317, 128416.
- Mahmood, M., & Orazalin, N. (2017). Green governance and sustainability reporting in Kazakhstan's oil, gas, and mining sector: Evidence from a former USSR emerging economy. *Journal of cleaner Production*, 164, 389-397.
- Martínez-Ferrero, J., Garcia-Sanchez, I. M., & Cuadrado-Ballesteros, B. (2015). Effect of financial reporting quality on sustainability information disclosure. *Corporate social responsibility and environmental management*, 22(1), 45-64.
- Mazzotta, R., & Veltri, S. (2023). *Dalla voluntary alla mandatory disclosure dell'informativa societaria di natura non finanziaria: Analisi del percorso e tendenze evolutive*. FrancoAngeli.
- Melania Verde, “Responsabilità Sociale di Impresa tra teoria e prassi: il bilancio sociale come processo di costruzione di senso”, Giappichelli Editore, Torino, 2017, pag.11
- Mela, P. VeloD, Creazione di Valore, Corporate Governance e Informatica Societaria, Giuffrè editore, 2007, pag. 482
- Meutia, I., Kartasari, S. F., & Daud, R. (2022). Voluntary Assurance of Sustainability Reports: Evidence from Indonesia. *Accounting Analysis Journal*, 11(1), 44-53
- Marco Eugenio di Giandomenico, “Il bilancio sociale e il modulo aziendale etico”, Giuffrè Editore, 2008, pag 75
- Maran, L., & Lowe, A. (2022). Competing logics in a hybrid organization: ICT service provision in the Italian health care sector. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 35(3), 770-800.
- Michelon, G., Pilonato, S., & Ricceri, F. (2015). CSR reporting practices and the quality of disclosure: An empirical analysis. *Critical perspectives on accounting*, 33, 59-78.
- Mio Chiara, Andrea Venturelli, Rossella Leopizzi, "Management by objectives and corporate social responsibility disclosure: First results from Italy", *Accounting, auditing & Accountability Journal*, Vol. 28 Issue: 3, 2015 pp.325-364
- Mio, C., Fasan, M. e Costantini, A. (2020), Materiality in integrated reporting and sustainability: a paradigm shift? *Business strategy and environment*, 29(1), pp. 306-320
- Mion, L. (2013). Il principio di materialità nei report di sostenibilità: confronto tra IR, AA1000 e GRI.
- Mungoni, T. B. (2014). *Stakeholder engagement in the determination of materiality for sustainability reporting* (Doctoral dissertation, University of Pretoria).
- Nanni, I., Kaplan, H., Strathie, L. W., McConnachie, A. J., Goodall, J., & Van Wilgen, B. W. (2016). An approach to the development of a national strategy for controlling invasive alien plant species: The case of *Parthenium hysterophorus* in South Africa. *Bothalia-African Biodiversity & Conservation*, 46(1), 1-11.

- Ngu, S. B., & Amran, A. (2021). Materiality disclosure in sustainability reporting: evidence from Malaysia. *Asian Journal of Business and Accounting*, 14(1), 225-252.
- Nirvani Williams, Allegra De Lorenzo, UN Sustainable Development Goals: Who Really Believes in Them? An assessment of the framework for the United Nations Sustainable Development Goals (SDGs) before the High Level Political Forum, La Voce di New York, 15 Luglio 2017
- Nicolo, G., Zampone, G., Sannino, G., & Tiron-Tudor, A. (2023). Worldwide evidence of corporate governance influence on ESG disclosure in the utilities sector. *Utilities Policy*, 82, 101549.
- Riganti Disclosure non finanziaria e diritto delle società: aspetti di corporate governance e (possibili) ricadute interna di interesse sociale, *Le nuove leggi commentate*, 42(2), 458-478, 2019
- Ngu, S. B., & Amran, A. (2021). Materiality disclosure in sustainability reporting: evidence from Malaysia. *Asian Journal of Business and Accounting*, 14(1), 225-252.
- Olivier Boiral and Jean-François Henri, “Is Sustainability Performance Comparable? A Study of GRI Reports of Mining Organizations”, *Business & Society*, 2017, Vol. 56(2), pag. 283–31
- Onu Rapporto della commissione *Burndtland-Our common Future*, 1987.
- Siano, A. (2012). La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese (Communication for sustainability in business management). *Sinergie Italian Journal of Management*, 30(Sep-Dec), 3-24. Vollero, A. (2022). *Greenwashing: Foundations and Emerging Research on Corporate Sustainability and Deceptive Communication*. Emerald Publishing Limited.
- Soriya, S., & Rastogi, P. (2022). A systematic literature review on integrated reporting from 2011 to 2020. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 20(3/4), 558-579.
- Spreckley F. “Social Audit: A Management Tool for Co-operative Working”. Beechwood College, 1981, pag. 21-24
- Tettamanzi, P., Venturini, G., & Murgolo, M. (2022). Sustainability and financial accounting: A critical review on the ESG dynamics. *Environmental Science and Pollution Research*, 29(11), 16758-16761.
- Tettamanzi P: *Sostenibilità d’ impresa e stakeholder* ,2023 Giuffrè editore
- Tettamanzi, P., & Minutiello, P. (2022). *ESG: Bilancio di sostenibilita'e integrated reporting*. IPSOA.
- Tiezzi, Nadia Marchettini, “Che cos’è lo sviluppo sostenibile?”, Donzelli Editore, 1999, pp. 45–46
- Tregidga, H., & Laine, M. (2022). On crisis and emergency: Is it time to rethink long-term environmental accounting? *Critical Perspectives on Accounting*, 82, 102311.
- Pallme, O “Vantaggi e rischi dell’economia integrata”, “*Impresa & Stato*, 2001, pag. 93-96
- Palomba, E. (2009). Indicatori, criteri e politiche europee. *Indicatori, criteri e politiche europee*, 1000-1029.
- Pellizzoni, L. (2018). Energia di comunità. Una ricognizione critica della letteratura. *Energia e innovazione tra flussi globali e circuiti locali*, 17-41.
- Pearson R, Seyfang New Ghope or false down? Voluntary codes of conduct, labour regulation and social policy in a globalizing world, in *Global Social Policy*, 1 (1), 48-78, 2001

- Perrini, F., & Tencati, A. (2011). *Corporate Social Responsibility: un nuovo approccio strategico alla gestione d'impresa*. EGEE spa.
- Serafeim, G. (2022) Purpose+ profitto: Come le aziende possono migliorare il mondo e veder crescere gli utili. EGEE spa.
- Sundaram, A. K., & Inkpen, A. C. (2004). Stakeholder theory and “The corporate objective revisited”: A reply. *Organization science*, 15(3), 370-371.
- Riva, P., & Dallai, S. (2020). Il bilancio di sostenibilità. Il modello GRI (Global Reporting Initiative). Cap. 4. In *RUOLI DI CORPORATE GOVERNANCE* (pp. 586-606). EGEE.
- Ruiz-Lozano, M., De Vicente-Lama, M., Tirado-Valencia, P., & Cordobes-Madueno, M. (2022). The disclosure of the materiality process in sustainability reporting by Spanish state-owned enterprises. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 35(2), 385-412.
- Shakil, M. H. (2021). Environmental, social and governance performance and financial risk: Moderating role of ESG controversies and board gender diversity. *Resources Policy*, 72, 102144.
- Spence L, Lozano J(2000) “Communicating about ethics with small firms: Experiences from the UK and Spain”. *Journal of Business Ethics*, 27, pag. 43–53
- Sustainable Development Solutions Network (SDSN) e la Fondazione Bertelsmann, Indicators and a Monitoring Framework for Sustainable Development Goals, Launching a data revolution for the SDGs, 15 Maggio 2015
- The New York Times, Breakdown of U.N. Sustainable Development Goals, 25 Settembre 2015
- <sup>1</sup> Thijssens, T., Bollen, L., & Hassink, H. (2015). Secondary stakeholder influence on CSR disclosure: An application of stakeholder salience theory. *Journal of Business Ethics*, 132, 873-891.
- Wilson, M. (2003). Corporate sustainability: What is it and where does it come from. *Ivey business journal*, 67(6), 1-5.
- Wu, S. R., Shao, C., & Chen, J. (2018). Approaches on the screening methods for materiality in sustainability reporting. *Sustainability*, 10(9), 3233.
- Unerman, J., & Zappettini, F. (2014). Incorporating materiality considerations into analyses of absence from sustainability reporting. *Social and Environmental Accountability Journal*, 34(3), 172-186.
- Vial, V. (2011). Taking a stakeholders' approach to corporate social responsibility. *Global Business and Organizational Excellence*, 30(6), 37-47
- Valdani Bertoli, “Marketing Internazionale” Egea, 2014, pag. 79
- Velte, P. (2022). Meta-analyses on corporate social responsibility (CSR): a literature review. *Management Review Quarterly*, 72(3), 627-675.
- Verbeke, A., Coeurderoy, R., & Matt, T. (2018). The future of international business research on corporate globalization that never was.... *Journal of International Business Studies*, 49, 1101-1112.
- Villiers, C., La Torre, M., & Molinari, M. (2022). The Global Reporting Initiative's (GRI) past, present and future: critical reflections and a research agenda on sustainability reporting (standard-setting). *Pacific accounting review*, 34(5), 728-747.
- Whitelock, V. G. (2019). Multidimensional environmental social governance sustainability framework: Integration, using a purchasing, operations, and supply chain management context. *Sustainable Development*, 27(5), 923-931.

Yin, R. K. (2003). Design and methods. *Case study research*, 3(9.2), 84.

Zhou, D., Yuan, S., & Xie, D. (2022). Voluntary environmental regulation and urban innovation: Evidence from low-carbon pilot cities program in China. *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121388.

Sitografia

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52021PC0189>.

<https://www.consob.it/web/area-pubblica/soggetti-che-hanno-pubblicato-la-dnf>

[GRI - GRI Standards Italian Translations \(globalreporting.org\)](#)<sup>1</sup>

<sup>1</sup> <https://www.consob.it/web/area-pubblica/soggetti-che-hanno-pubblicato>