



# UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea Magistrale o Specialistica in Management della sostenibilità ed economia  
circolare

SCELTE ORGANIZZATIVE E DI GOVERNANCE IN ALLINEAMENTO  
ALLA CORPORATE SUSTAINABILITY REPORTING DIRECTIVE. SPUNTI  
ED EVIDENZE DALLE IMPRESE MARCHIGIANE.

Organizational and governance choices in line with the Corporate Sustainability  
Reporting Directive. Insights and evidence from enterprises in the Marche region.

Relatore: Chiar.mo  
Prof. Michele Guidi

Tesi di Laurea di:  
Agnese Sabbatucci

Anno Accademico 2022 – 2023

## INDICE

INTRODUZIONE .....	3
CAPITOLO 1.....	6
1.1 La rendicontazione non finanziaria.....	6
1.2 La normativa di riferimento .....	14
1.3 I principali standard di rendicontazione.....	33
1.4 Obiettivo della ricerca.....	47
CAPITOLO 2.....	50
2.1 Introduzione .....	50
2.2 Radicamento territoriale e imprese a conduzione familiare .....	51
2.3 Caratteristiche del consiglio di amministrazione e iniziative di CSR .....	54
2.4 Presenza di comitati di sostenibilità.....	59
2.5 Figura del sustainability manager .....	67
2.6 Implementazione del reporting di sostenibilità nelle PMI.....	73
2.7 Esperienze pregresse di reporting volontario.....	77
2.8 Presenza del processo di assurance.....	82
CAPITOLO 3.....	86
3.1 Presentazione dello studio .....	86
3.2 Definizione campione di ricerca .....	89
3.3 Aziende coinvolte nel progetto .....	91
3.3.1 Azienda A .....	93
3.3.2 Azienda B .....	94

3.3.3 Azienda C .....	95
3.3.4 Azienda D .....	96
3.3.5 Azienda E.....	97
3.4 Definizione delle domande per le interviste semi-strutturate .....	98
CAPITOLO 4.....	115
4.1 Introduzione ai risultati .....	115
4.2 Aspetti generali relativi alla conduzione aziendale .....	116
4.3 Aspetti organizzativi e di governance della sostenibilità.....	124
4.4 Aspetti relativi a pratiche di reporting di sostenibilità.....	131
CONCLUSIONI .....	142
BIBLIOGRAFIA .....	147
SITOGRAFIA.....	153

## INTRODUZIONE

Il presente lavoro di tesi sviluppa un'indagine relativa a elementi organizzativi e di governance presenti all'interno delle realtà aziendali e di come tali elementi contribuiscano all'allineamento alla nuova normativa europea nota come Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) emanata il 14 dicembre 2022. Tale direttiva andrà, di fatto, ad ampliare in modo significativo la platea di soggetti obbligati a redigere annualmente un report di sostenibilità e proprio in virtù di tale evoluzione risulta interessante comprendere le modalità attraverso le quali i nuovi soggetti obbligati, e quelli che potrebbero aderire su base volontaria, si stanno muovendo al fine di essere conformi alle nuove disposizioni in materia di rendicontazione non finanziaria.

La decisione di indagare, nello specifico, aspetti organizzativi e di governance della sostenibilità è stata presa dopo aver effettuato un'attenta analisi della letteratura di riferimento in materia, la quale evidenzia come spesso si possa rintracciare una correlazione tra aspetti di governance, iniziative CSR e pratica del reporting di sostenibilità. L'obiettivo del presente lavoro è, quindi, quello di approfondire tale relazione, in particolare in riferimento a specifici aspetti di governance che sono stati individuati come rilevanti, ovvero:

- modalità di conduzione aziendale;
- legame tra azienda e territorio in cui si colloca;

- iniziative in ambito CSR realizzate;
- presenza di comitati di sostenibilità o comitati CSR;
- presenza di un CSR Manager o di un Sustainability Manager;
- presenza di donne nel consiglio di amministrazione o i ruoli dirigenziali;
- presenza di incentivi legati alla sostenibilità all'interno delle politiche remunerative;
- esperienze e pratiche di rendicontazione della sostenibilità precedenti all'introduzione dell'obbligo normativo;
- presenza di assurance del report di sostenibilità.

Il lavoro si struttura in cinque diversi capitoli, in particolare i primi due sono di carattere teorico e di approfondimento sulla tematica mentre i successivi tre trattano la parte di studio sperimentale effettuato su un campione di cinque diverse aziende del territorio marchigiano.

Il primo capitolo ha come obiettivo quello di fornire un'introduzione sulla tematica della rendicontazione non finanziaria, ripercorrendo le sue evoluzioni nel corso del tempo fino ad arrivare all'entrata in vigore della CSRD con tutti gli aggiornamenti previsti dalla normativa.

Il secondo capitolo analizza la letteratura di riferimento rispetto ai diversi elementi di governance che si è deciso di approfondire al fine di comprendere quali siano le evidenze già presenti, che verranno poi confrontate con i risultati ottenuti dal presente lavoro.

Il terzo capitolo descrive la metodologia applicata nell'indagine empirica, condotta attraverso interviste semi-strutturate a cinque realtà del territorio marchigiano. In particolare, si è deciso di coinvolgere due diverse configurazioni aziendali, una prima categoria di aziende che con l'entrata in vigore della CSRD diventeranno soggette ad obbligo di rendicontazione non finanziaria e una seconda categoria di aziende che, invece, non entreranno ancora a far parte della platea di soggetti obbligati ma che potrebbero decidere di sviluppare un report per sensibilità alla tematica o per dinamiche di supply chain.

Il quarto capitolo espone i risultati che sono stati analizzati dopo aver condotto le suddette interviste e li confronta con le evidenze già presenti in letteratura.

Il quinto e ultimo capitolo fornisce le considerazioni conclusive alla luce dei risultati dello studio sperimentale.

# **CAPITOLO 1**

## **INTRODUZIONE ALLA RENDICONTAZIONE NON FINANZIARIA E SVILUPPI NORMATIVI**

### **1.1 La rendicontazione non finanziaria**

Nel definire che cosa si intende con il termine rendicontazione non finanziaria occorre chiarire dapprima quelle che sono le pratiche di comunicazione aziendale. Tradizionalmente la comunicazione aziendale viene distinta in volontaria ed obbligatoria (Capurro et al, 2020). La comunicazione obbligatoria è quella che soggiace agli obblighi normativi, che ne vanno a definire in maniera chiara e trasparente contenuti e forma, in quanto questa pratica ha come fine quello di informare gli stakeholder aziendali ed è quindi necessario tutelare un interesse diffuso. In tale ambito la pratica di comunicazione obbligatoria principale è la pubblicazione del bilancio d'esercizio. Quando ci riferiamo alla sfera della comunicazione volontaria, invece, lo stimolo parte da un'iniziativa dell'azienda che decide di implementare questo strumento comunicativo e, soprattutto, potendo definire liberamente le forme e le modalità con cui divulgare le informazioni.

L'attività di rendicontazione della sostenibilità nasce proprio come pratica di comunicazione volontaria delle aziende, come una spinta proattiva nel divulgare le proprie iniziative di CSR ma, con il passare del tempo e con l'evolversi degli

scenari, si sta andando verso la direzione di rendere tale pratica obbligatoria per una platea sempre maggiore di organizzazioni.

Lo strumento classico di comunicazione aziendale è da sempre il bilancio d'esercizio, che come definito dal registro delle imprese rappresenta "l'insieme dei documenti contabili che un'impresa deve redigere periodicamente, ai sensi di legge, allo scopo di perseguire il principio di verità ed accertare in modo chiaro, veritiero e corretto la propria situazione patrimoniale e finanziaria, al termine del periodo amministrativo di riferimento, nonché il risultato economico dell'esercizio stesso" (Registro delle imprese). Tale documento si articola in quattro parti, ovvero stato patrimoniale, conto economico, rendiconto finanziario e nota integrativa. Lo stato patrimoniale è il documento che rappresenta la situazione patrimoniale e finanziaria della società e si compone di attivo e passivo. Il conto economico fornisce, invece, informazioni sulla situazione economica della società, dando indicazione dei costi sostenuti e dei ricavi conseguiti nel periodo di riferimento. Il rendiconto finanziario è un documento che registra i flussi di cassa in entrata e in uscita dall'azienda. La nota integrativa è invece un documento in cui si riportano tutte le informazioni che permettono al lettore di avere una visione veritiera e corretta della situazione economica, patrimoniale e finanziaria della società. Il bilancio d'esercizio rappresenta ad oggi un documento leggibile anche a soggetti non esperti di materie economiche, caratterizzandosi per un'elevata comprensibilità anche in virtù del fatto che deve essere redatto rispettando degli standard rigorosi, che garantiscono



la comparabilità tra documenti redatti da imprese diverse. Tuttavia, si possono verificare dei paradossi nel processo di redazione del bilancio, il primo è il cosiddetto “accounting paradox” (Hahn et al. 2018) rappresentato dal fatto che le azioni di CSR, rappresentando un costo per la società, vengono scontate negativamente nei documenti finanziari. Altro paradosso è quello conosciuto come “wider still and wider” (C. Gowthorpe, 2009) che si verifica quando il documento viene allargato troppo nelle sue dimensioni, risultando eccessivamente dispersivo e quindi non utile ai fini della comunicazione.

Al giorno d’oggi il bilancio d’esercizio, nato come pratica per le società a scopo di lucro ed esteso poi anche a enti pubblici e non-profit, ha tuttavia, in un certo senso, perso la sua forte rilevanza. Questo può essere imputato principalmente ad un cambiamento di visione che si è verificato nel corso del tempo a seguito di diversi sviluppi, ovvero quello dall’approccio di one bottom line a quello di triple bottom line.

Il concetto di one bottom line deriva da quella che è la visione neoclassica e la successiva shareholder theory teorizzata da Milton Friedman negli anni ’70 che afferma che “the social responsibility of business is to increase its profits” (M.Friedman, The New York Times Magazine, 13 settembre 1970). Quello che Friedman intendeva all’epoca era che l’unico interesse dell’impresa fosse quello di creare il maggior profitto possibile al fine di tutelare l’unico interesse che in quel momento veniva considerato come valido, ovvero quello dell’azionista. In sostanza,

per l'impresa e per l'azionista, quindi, l'unico interesse era leggere l'ultima riga del bilancio in cui si poteva verificare il risultato che era stato conseguito durante l'esercizio. Nella seconda metà degli anni '90 John Elkington coniò, invece, l'espressione "triple bottom line", termine che esprimeva la necessità per le aziende la necessità di fornire comunicazione sui tre pilastri che fondano quello che ad oggi conosciamo come il concetto di sostenibilità, ovvero la performance economica, sociale e ambientale rendicontati attraverso un unico documento destinato ai propri stakeholder. Da qui il passaggio dal bilancio d'esercizio considerato come documento principe alla rendicontazione non finanziaria con cui si punta a legittimare l'attività aziendale non solo dal punto di vista meramente economico, ma anche per i benefici ambientali e sociali che riesce a creare attraverso la propria attività.

A seguito della perdita di rilevanza del bilancio d'esercizio come principale strumento di comunicazione aziendale, nella prassi, sono nate quindi delle integrazioni, al fine di rispondere al crescente fabbisogno informativo degli stakeholder e colmare il gap in termini di asimmetria informativa.

Le principali integrazioni nate nel corso degli anni possono essere riassunte in bilancio ambientale, bilancio sociale, bilancio di sostenibilità, bilancio degli intangibili, e infine modelli di bilancio globale e integrato.

Il bilancio ambientale è un documento informativo nel quale vengono descritte le principali relazioni tra impresa e ambiente, pubblicato volontariamente, allo scopo

di comunicare direttamente con il pubblico interessato. Si compone solitamente di due parti, una qualitativa, che consiste in una relazione che riporta informazioni di tipo generale sull'impresa e le problematiche ambientali connesse alle attività produttive, e l'altra quantitativa che considera informazioni e dati relativi ai processi produttivi, ai consumi e ai relativi impatti ambientali. Il suo principale punto di forza consiste nel fatto di riuscire a raccontare le azioni che l'azienda intraprende in ambito ambientale, diventando un documento di sintesi di quello che l'azienda fa sotto tale prospettiva.

Analogamente, il bilancio sociale si focalizza su quello che è il rapporto che l'impresa ha con i propri stakeholder, incentrandosi sul pilastro sociale della sostenibilità. Si compone di tre diversi elementi distintivi, ovvero la descrizione di quella che è l'identità aziendale (in termini di valori perseguiti), produzione e distribuzione del valore aggiunto e quindi chi sono i soggetti che beneficiano dall'attività dell'impresa, infine la relazione sui risultati conseguiti in relazione agli obiettivi che erano stati stabiliti (ad esempio l'ottenimento di una certificazione sociale). Il bilancio sociale è stato uno degli strumenti maggiormente adottati dalle imprese nel momento in cui il focus dell'attività si è spostato dal mero profitto all'approccio di triple bottom line.

Si sentiva tuttavia l'esigenza di arrivare ad un documento di sintesi univoco che racchiudesse tutte e tre le dimensioni, quella economica, quella sociale e quella ambientale. Questa esigenza ha portato alla nascita del bilancio di sostenibilità,

documento che già in sua origine non aveva la pretesa di essere un documento sostitutivo al bilancio d'esercizio, bensì di affiancarlo e di completarlo. Idealmente, il bilancio di sostenibilità potrebbe andare a sostituire, invece, il bilancio ambientale e sociale, in quanto la sua peculiarità è di approcciare le tematiche simultaneamente. Nel 1997, in Svezia, nasce poi il bilancio degli intangibili attraverso lo strumento del report del capitale intellettuale, al fine di superare il paradosso secondo il quale le risorse più importanti per l'azienda non sono presenti, o lo sono solo in piccola parte, nel bilancio e nei sistemi di controllo e gestione.

Per capitale intellettuale si intende il sistema delle risorse immateriali di un'organizzazione e tradizionalmente viene ripartito in tre diverse dimensioni (Stewart, 1997), ovvero:

- capitale umano, che comprende le conoscenze, le competenze e il know-how. Rappresenta la conoscenza tacita presente in azienda e questo comporta una maggiore difficoltà di misurazione in quanto è un capitale di proprietà del singolo individuo e non dell'organizzazione. Proprio in virtù del fatto che è posseduto dalle persone e non dall'azienda diventa estremamente importante trattenere questo capitale in azienda e cercare di trasformare il più possibile questa conoscenza tacita in conoscenza strutturata a livello aziendale;
- capitale organizzativo, ovvero le conoscenze strutturate possedute dall'organizzazione (software, sistemi informativi, database, ecc.).

Rappresenta la conoscenza codificata, che è strettamente correlata a quanta conoscenza gli individui sono disposti a condividere e quanto le imprese facciano scelte deliberate riguardo gli aspetti soft della gestione. Qui va inserito tutto ciò che immagazzina la conoscenza e quindi crea valore per l'impresa. Il capitale organizzativo è di proprietà dell'azienda;

- capitale relazionale, ovvero le relazioni che creano valore per l'impresa e la capacità di governare tali relazioni, al fine di creare valore di lungo periodo per l'azienda. La proprietà delle relazioni è una proprietà condivisa in grado di creare valore sia per l'impresa che per lo stakeholder.

La prassi si è poi mossa da questi singoli documenti di bilancio al modello di bilancio globale e bilancio integrato. I due si differenziano per il fatto che il bilancio globale rappresenta meramente una sommatoria dei singoli report, rappresentando un documento che li affianca tra di loro con il rischio di diventare eccessivamente dispersivo e di difficile comprensione per il lettore. Il bilancio integrato va, invece, ad aggregare i singoli report in maniera sistemica, fungendo da documento di sintesi di quelli che sono gli impatti complessivi dell'azienda ed evitando anche di fornire informazioni ridondanti per il lettore.

Ad oggi, si è arrivati infine a parlare di report non finanziario, il cui principio fondamentale è quello della trasparenza informativa. Il libro verde della Commissione europea (2001) definisce il report non finanziario come un documento di integrazione volontaria delle preoccupazioni (concern) economiche

e sociali delle imprese. Rimanda quindi all'idea di un documento in grado di integrare al suo interno le tre dimensioni fondanti del concetto di sostenibilità.

In Italia, il Ministero dell'Interno (2007) lo definisce invece come l'esito di un processo con cui l'amministrazione rende conto delle scelte, delle attività, dei risultati e dell'impegno delle risorse in un dato periodo, sottolineando quindi maggiormente la funzione di "accountability", ovvero del "rendere conto" che viene esplicitata dal documento stesso.

Lo sviluppo di queste pratiche di reporting non finanziario è avvenuto in seguito all'evoluzione delle esigenze informative richieste dal mercato e dagli investitori che, ad esempio, escludono dal proprio portafoglio aziende con un basso rating ESG, ma anche dalla crescente attenzione che gli stakeholder hanno sviluppato verso la trasparenza informativa richiesta alle imprese, così come dalle spinte normative.

La nuova Direttiva europea, ovvero la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), parla invece di reporting di sostenibilità e non più di reporting non finanziario. Tale normativa amplia di molto la platea di quelli che sono i soggetti che diventeranno obbligati a redigere questo report, tentando proprio di andare nella direzione di ottenere questa maggiore trasparenza informativa da parte delle imprese e di dare agli stakeholder tutti gli strumenti necessari per valutare, autonomamente, le performance aziendali dal punto di vista della sostenibilità.

## **1.2 La normativa di riferimento**

Il reporting non finanziario, rappresentando un'integrazione del bilancio d'esercizio e sviluppandosi solo in seguito, ha subito nel corso del tempo diverse modifiche in riferimento normativa che ne tratta. Concentrandoci principalmente sul contesto italiano, il processo che porta alla regolamentazione di questa pratica di comunicazione prende avvio nel 1991. Con il D.lgs. 127/1991 viene introdotto nell'ordinamento italiano l'obbligo di rendicontare, all'interno di un documento accessorio al bilancio, ovvero la relazione sulla gestione, la prevedibile evoluzione della gestione. All'interno di tale documento accessorio l'impresa può, volontariamente, inserire informazioni inerenti alla dimensione sociale e ambientale. Non si tratta quindi di un adempimento obbligatorio per le imprese.

Il 30 maggio 2001, la Commissione europea emana una raccomandazione, in ambito di adeguata normativa in materia ambientale, ma anche in questo caso si tratta di una raccomandazione non vincolante per le singole imprese.

Il vero punto di svolta si ha però nel 2003 con l'emanazione da parte della Commissione europea della direttiva 2003/51/CE che, per la prima volta, prescrive l'obbligo per le aziende di fornire informazioni non finanziarie, inerenti al personale, all'ambiente e ai rischi di gestione. Tale direttiva verrà recepita in Italia tramite decreto Lgs. 32/2007 prevedendo l'obbligo di inserire nella relazione sulla gestione indicatori di risultato finanziari ed eventualmente di quelli non finanziari pertinenti all'attività specifica della società, comprese le informazioni attinenti

all'ambiente e al personale. A seguito di tale obbligo si configurano due differenti situazioni nel contesto italiano, da un lato aziende già virtuose che vedono in questo obbligo un'opportunità per dare ancora più enfasi alle proprie attività e differenziarsi rispetto alla concorrenza, dall'altro aziende che vedono queste informazioni esclusivamente come un adempimento burocratico e decidono semplicemente di riportare di anno in anno le informazioni obbligatorie minime richieste dalle linee guida.

Nel 2013 viene emanata, sempre dall'UE, la direttiva 2014/95/UE conosciuta come NFRD - Non Financial Reporting Directive. Tale direttiva doveva essere un'ulteriore spinta per le aziende a divulgare in maniera obbligatoria informazioni su ambiente, società, diritti umani e lotta alla corruzione. Tale direttiva in Italia viene recepita con il D.lgs., 254/2016, normativa ancora oggi di riferimento per la pratica di reporting non finanziario, fino all'entrata in vigore ufficiale della nuova CSRD - Corporate Sustainability Reporting Directive nel 2026.

Con il decreto 254/2016 nasce per la prima volta in Italia l'obbligo per le grandi imprese di predisporre la "dichiarazione non finanziaria", ovvero la DNF, escludendo dalla volontarietà di tale pratica molti soggetti.

Nel testo del decreto viene riportato come preveda che "gli enti di interesse pubblico di grandi dimensioni rendicontino specifiche informazioni di natura non finanziaria a partire dai bilanci relativi a esercizio con inizio dal 01/01/2017" (D.lgs., 254/2016).



Per comprendere chi siano questi “enti pubblici di grandi dimensioni” la normativa stabilisce dei requisiti, ossia:

- aver avuto durante l’esercizio finanziario, su base consolidata, un numero di dipendenti superiore a 500;
- al 31/12 aver avuto uno stato patrimoniale superiore a €20 mln o ricavi netti di vendita superiori a € 40 mln;
- sono poi obbligate a redigere la dichiarazione non finanziaria banche, società emittenti su mercati regolamentati, assicurazioni, intermediari finanziari e tutti gli altri soggetti considerati come “enti di interesse pubblico” previsti dall’art.16 c.1 del D.lgs. 27/01/2010, n.39.

Questi soggetti sono quindi obbligati dalla normativa a redigere la dichiarazione a livello consolidato con il fine di garantire ai propri stakeholder la comprensione dell’attività che l’azienda svolge, il suo andamento, i suoi risultati e l’impatto prodotto. L’art. 3 del D.lgs. 254/2016 prevede che per i cinque temi previsti (ambiente, società, diversità, personale, corruzione e rispetto dei diritti umani) siano richieste le seguenti informazioni:

- modello aziendale di gestione e organizzazione delle attività aziendali;
- politiche messe in atto dall’impresa, comprese quelle di Due diligence, risultati conseguiti tramite le stesse e relativi indicatori di performance non finanziaria;

- principali rischi, generati e subiti, legati ai cinque temi considerati come rilevanti e che derivano dall'attività dell'impresa, dai suoi prodotti/servizi e dai suoi rapporti commerciali.

Per tutte queste informazioni è valido il principio del “comply or explain” che prevede, qualora non sia possibile divulgare tali informazioni per questioni legate alla protezione del proprio vantaggio competitivo, a privacy o se non vengono attuate politiche negli ambiti individuati, sia necessario fornire all'interno della DNF le motivazioni dell'assenza di tali informazioni e politiche in maniera chiara e articolata. Inoltre, la rendicontazione di queste informazioni deve avvenire in allineamento con uno standard di rendicontazione di riferimento, a libera scelta dell'azienda tra quelli disponibili e universalmente riconosciuti, che deve essere appositamente dichiarato. Nella prassi quello che si è visto è stata una predominanza nell'adozione dello standard GRI, seguito dall'Integrated Reporting Framework.

In merito alla collocazione della DNF rispetto al bilancio d'esercizio esistono diverse opzioni tra cui scegliere per le aziende. La DNF può infatti essere apposta in una specifica sezione contenuta all'interno della relazione sulla gestione, oppure in una specifica sezione della relazione sulla gestione che rimanda ad altre sezioni, o infine può essere un documento stand-alone, quindi una relazione distinta che deve essere contrassegnata come DNF.

Il D.lgs. 254/2016 definisce poi due diversi livelli di controllo a cui la dichiarazione non finanziaria deve essere sottoposta, uno interno, l'altro esterno. Il controllo interno è quello che viene effettuato dal Collegio Sindacale, organo preposto alla vigilanza aziendale e che riferisce attraverso la propria relazione annuale in assemblea. Il controllo esterno è invece quello di "Assurance", ovvero una vigilanza effettuata da un soggetto terzo indipendente, tendenzialmente il revisore legale già incaricato della revisione del bilancio d'esercizio, che ha il compito di attestare la conformità delle informazioni fornite dall'azienda rispetto allo standard di rendicontazione dichiarato in precedenza. Si tratta quindi di un mero controllo formale e non di un controllo relativo al contenuto del documento e alla sua qualità. La direttiva europea 95/2014 - NFRD sebbene sia stata emanata a livello centrale dall'UE, è poi stata recepita dai singoli stati membri in maniera non del tutto omogenea. Nella prassi, l'adozione di standard di rendicontazione diversi, di modalità di Assurance e documenti diversi ha portato ad una forte eterogeneità nelle pratiche di rendicontazione non finanziaria, rendendo estremamente difficile la comparazione dei documenti di DNF appartenenti ad imprese che provengono da Paesi differenti.

In particolare, le criticità principali che sono quindi state oggetto di successive consultazioni a livello europeo si possono raggruppare sinteticamente nelle relative tematiche:

- necessità di definire meglio l'ambito e la qualità delle informazioni di natura non finanziaria da inserire nella DNF e divulgare agli stakeholder;
- necessità di costruire degli standard di rendicontazione unici a livello europeo per il reporting non finanziario. Dal gennaio 2020 l'EFRAG è stato preposto come organo per definire e creare gli UE reporting standards;
- rivedere il concetto di materialità, ovvero delle questioni rilevanti per l'azienda e per gli stakeholder tali per cui si ritiene necessario condividere informazioni nel mercato;
- definire meglio le pratiche di Assurance in termini di principi da seguire e soggetti preposti alla stessa;
- scelte di collocazione della DNF e necessità di fornire anche una versione digitale del report;
- ampliare l'ambito di applicazione della DNF, rendendola una pratica obbligatoria per una platea maggiore di imprese.

Tutte queste tematiche sono state discusse ed indagate e, sulla spinta di queste consultazioni e nell'ottica di migliorare la rendicontazione non finanziaria e ampliare la platea di soggetti obbligati, il 14 dicembre 2022 viene emanata la nuova direttiva europea, la Corporate Sustainability Reporting Directive (2022/2464/UE) per cui i singoli stati membri hanno a disposizione 18 mesi per la ratifica.

Tale direttiva introdurrà, a partire dal 2026, grandi novità in materia di reporting di sostenibilità.

Innanzitutto, varierà la denominazione del documento, non più definito come “reporting non finanziario”, bensì come “report di sostenibilità”. La ratio di questa modifica si può ritrovare nel fatto che il termine “non finanziario” creava estrema confusione nelle aziende per comprendere quali tipologie di informazioni potessero rientrare nell’ambito di tale espressione e quali invece non rientrassero, così come per gli stakeholder nel momento in cui dovevano formulare un giudizio sulla performance di sostenibilità dell’ente. Inoltre, il termine “report di sostenibilità” risulta essere molto più accattivante per la platea a cui tale documento sarà rivolto, che passa da un ampio gruppo di stakeholder a una platea che si compone principalmente di intermediari finanziari come banche e fondi comuni di investimento, ma anche di azionisti. Di conseguenza di anche il linguaggio del documento deve subire una modifica.

Infatti, se prima il linguaggio risultava essere molto generico e comprensibile anche per quei soggetti che non dispongono di elevate conoscenze in ambito di sostenibilità, il report a seguito della CSRD si trasformerà in un documento molto più tecnico e destinato a un pubblico molto più informato. Nella prassi, le aziende stanno pensando di sviluppare due diversi documenti, uno da divulgare tra il grande pubblico, molto più discorsivo e di facile comprensione, e un altro da destinare agli attori del mercato, più tecnico, che verrà allegato al classico bilancio d’esercizio.

La novità principale della Direttiva europea CSRD riguarda, però, la platea di soggetti per cui sarà resa obbligatoria la stesura e la divulgazione del report di

sostenibilità, che verrà ampliata. In particolare, i nuovi requisiti di obbligatorietà definiti dalla normativa:

- vengono estesi a tutte le grandi imprese, non esclusivamente quelle quotate, che posseggano almeno due dei seguenti criteri:
  - aver avuto durante l'esercizio finanziario, su base consolidata, un numero di dipendenti superiore a 250;
  - al 31/12 aver avuto uno stato patrimoniale superiore a €20 mln o ricavi netti di vendita superiori a € 40 mln;
- restano obbligate alla stesura del report di sostenibilità tutte le imprese quotate;
- viene esteso l'obbligo alle filiali europee di società extra UE;
- vengono estesi a PMI quotate, mentre sono escluse dall'obbligo le microimprese quotate.

Questi soggetti verranno però obbligati con delle tempistiche diverse. Alla data odierna, anche in riferimento all'atto delegato 5303 pubblicato dalla Commissione europea in data 7 luglio 2023 le tempistiche di implementazione, ad oggi, sono le seguenti:

- dal 1° gennaio 2024 (con pubblicazione del primo report all'inizio del 2025) per le imprese già obbligate alla DNF ai sensi della direttiva n.95/2014 recepita in Italia con il D.lgs. 254/2016;

- dal 1° gennaio 2025 (con pubblicazione del primo report all’inizio del 2026) per le nuove imprese che ricadono nell’obbligo di rendicontazione nell’ambito della CSRD e che in precedenza non producevano DNF;
- dal 1° gennaio 2026 (con pubblicazione del primo report all’inizio del 2027) per le PMI quotate che ricadono nell’ambito della CSRD. Per queste imprese è prevista l’opzione di non applicare la nuova normativa per due anni, pubblicando quindi il primo report nel 2029 con riferimento all’esercizio precedente, con la necessità però di dare spiegazione all’interno del documento del perché l’impresa abbia deciso di avvalersi di tale opzione;
- dal 1° gennaio 2026 (con pubblicazione del primo report all’inizio del 2027) per le istituzioni creditizie piccole e non complesse e per le imprese assicurative “captive” che forniscono coperture assicurative e riassicurative;
- dal 1° gennaio 2028 (con pubblicazione del primo report all’inizio del 2029) per le filiali europee di imprese extra UE che ricadono nell’ambito della direttiva CSRD.

In particolare, saranno previsti due diversi standard di rendicontazione, uno per le grandi imprese e uno per le PMI che verrà sviluppato secondo il principio di proporzionalità, attraverso degli standard di reporting semplificati.

La CSRD amplia, oltre che la platea di soggetti obbligati, anche i topic da affrontare all’interno del report, pur rimanendo sempre all’interno dei tre grandi pilastri

fondanti del concetto di sostenibilità: ambiente, società e governance. In particolare, per la sfera ambientale devono essere fornite informazioni in allineamento a quella che è la tassonomia europea. La EU Taxonomy Regulation, ovvero il regolamento 2020/852 viene ufficialmente emanata il 12 luglio 2020 in attuazione dell'Action Plan (2018) europeo. La tassonomia rappresenta un intervento normativo che a livello europeo veniva considerato come una priorità assoluta al fine di raggiungere quelli che sono gli obiettivi di sviluppo sostenibile. Essa, infatti, rappresenta una vera e propria classificazione che permette di identificare quando un'attività economica può essere considerata come sostenibile ed è prevalentemente uno strumento rivolto agli investitori al fine di far convergere capitali verso quelle che sono le realtà aziendali maggiormente virtuose da un punto di vista della sostenibilità. Rappresenta un vero e proprio linguaggio condiviso che rappresenta il primo passo per colmare quello che è il divario tra investimenti effettivi e investimenti sostenibili necessari per la transizione verso una crescita sostenibile, mentre non rappresenta in nessun modo una guida su quali siano gli investimenti da effettuare. Sebbene la EU Taxonomy preveda un'articolazione nei tre pilastri, ambientale, sociale e di governance, ad oggi è disponibile esclusivamente per il pillar E, ovvero quello ambientale.

Il regolamento definisce sei diversi obiettivi ambientali, ovvero:

1. mitigazione dei cambiamenti climatici;
2. adattamento ai cambiamenti climatici;



3. uso sostenibile e protezione delle acque e delle risorse marine;
4. transizione verso un'economia circolare;
5. prevenzione e riduzione dell'inquinamento;
6. protezione e ripristino della biodiversità e degli ecosistemi.

La CSRD prevede quindi che per il pillar ambientale la rendicontazione debba fornire informazioni relative a queste sei tematiche.

Per quanto riguarda, invece, il pillar S che si riferisce al pilastro sociale della sostenibilità, la CSRD prevede l'obbligo di rendicontare informazioni riguardanti tre tematiche chiave in relazione ai principi del pilastro europeo dei diritti sociali, ovvero:

1. garanzia di pari opportunità;
2. condizioni di lavoro;
3. rispetto dei diritti umani.

In particolare, come riportato al punto 49 della direttiva 2022/2462, il piano d'azione sul pilastro europeo dei diritti sociali, che è stato adottato dalla Commissione il 4 marzo 2021, mira a introdurre degli obblighi di comunicazione più stringenti alle imprese anche in materia di diritti umani, libertà fondamentali, principi e standard democratici che sono riportati nella Carta internazionale dei diritti dell'uomo e in tutta un'altra serie di convenzioni stipulate dalle Nazioni Unite sulla tematica. In particolare, la rendicontazione riguardante il pillar S dovrebbe trattare di tematiche come la parità di genere in senso ampio, legata anche a parità

di retribuzione tra uomini e donne all'interno dell'impresa, o eventuali divari retributivi presenti. La normativa prevede anche che siano fornite informazioni sulla partecipazione o meno dei lavoratori agli organi di amministrazione e controllo e sulle politiche di formazione dei lavoratori stessi.

Il pillar G rappresenta il pilastro più complesso per la rendicontazione di sostenibilità, proprio perché tratta quelli che sono i fattori di governance dell'impresa. Al fine di comprendere quali siano le informazioni rilevanti da dover comunicare all'interno di tale pilastro, la CSRD fa espresso riferimento, al punto 50, a quelli che sono nella prassi i quadri di riferimento considerati autorevoli, come la Global Reporting Initiative (GRI) e la Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD), così come i Global Principles of Corporate Governance. Sulla base di questi quadri di riferimento si è quindi stabilito come le informazioni da comunicare in relazione agli elementi di governance dovrebbero comprendere:

1. ruolo e composizione degli organi di amministrazione e del management;
2. gestione e controllo della sostenibilità all'interno dell'impresa;
3. sistemi interni di controllo e gestione del rischio in relazione al processo di rendicontazione della sostenibilità;
4. cultura dell'impresa e approccio all'etica aziendale;
5. informazioni sulla lotta contro la corruzione attiva e passiva e su eventuali attività di influenza politica;

6. relazioni dell'impresa, ovvero i rapporti con clienti, fornitori e comunità interessate dall'attività aziendale.

La rendicontazione di sostenibilità, nei suoi tre pilastri, dovrebbe garantire al lettore una visione integrata della realtà aziendale affinché gli utilizzatori di tali informazioni possano comprendere meglio quello che è l'andamento dell'impresa, i risultati della sua attività e il relativo impatto. È quindi importante che i principi di rendicontazione di sostenibilità, che l'EFRAG è stato incaricato di sviluppare a livello europeo, siano in grado di fornire delle linee guida e delle procedure tali per cui l'impresa riesca a comprendere quelle che sono le informazioni fondamentali da divulgare al pubblico, ovvero esclusivamente quelle informazioni che sono in grado di far comprendere i suoi impatti nelle questioni legate alla sostenibilità e come le stesse incidono sulla sua attività e sui suoi risultati.

La direttiva 2022/2464, nella prospettiva che debbano essere comunicate non esclusivamente le informazioni necessarie per comprendere l'andamento dell'impresa, dei suoi risultati e della sua situazione, ma anche informazioni necessarie per comprendere o relativi impatti di queste attività su aspetti ambientali, sociali e di governance, introduce il concetto di “doppia rilevanza”.

Il principio di rilevanza, detta anche “materialità”, è quel principio che guida il processo di selezione delle informazioni considerate come rilevanti, da inserire nel reporting di sostenibilità. La prospettiva della doppia rilevanza può essere esplicitata nel concetto che l'impresa debba rendicontare sia il rischio che affronta nello

svolgimento della propria attività, sia l'impatto che essa produce, al fine di comunicare ai propri stakeholder le informazioni che risultano rilevanti per entrambe le prospettive o per la singola prospettiva. In particolare, nella sua adozione dovrebbe consistere nella rendicontazione sia dei fattori di sostenibilità che influenzano l'azienda e che concorrono al processo di creazione del valore per gli stakeholder (ovvero la cosiddetta materialità finanziaria) sia degli impatti che l'azienda ha su società e ambiente (ovvero la cosiddetta materialità esterna). In particolare, gli impatti legati alle attività aziendali possono essere sia direttamente causati dall'impresa, sia verificarsi con il contributo dell'impresa o essere collegati alla sua catena del valore.

Per quanto concerne, invece, la collocazione del documento, il dibattito è stato forte. Allo stato dell'arte, l'art.19 bis, paragrafo 4, della direttiva 2013/34/UE consente agli Stati membri di esentare le imprese dall'obbligo di includere nella relazione sulla gestione informazioni di carattere non finanziario quando l'impresa redige una relazione distinta, così come per la dichiarazione consolidata di carattere non finanziario. Nel dibattito si è ritenuto che la pubblicazione di una relazione distinta, delegata esclusivamente alla divulgazione di informazioni non finanziarie, ostacolasse, tuttavia, la possibilità per il pubblico di avere disponibilità di un documento che fosse in grado di collegare informazioni di carattere finanziario a quelle legate alle tematiche di sostenibilità. Inoltre, ostacolerebbe anche l'accessibilità a tali informazioni, soprattutto nei confronti degli investitori che

attraverso le proprie scelte e valutazioni, inerenti non solo informazioni di carattere finanziario, ma anche legate ai 3 pillar, sono in grado di indirizzare i propri capitali verso le realtà aziendali considerate come maggiormente virtuose. Pubblicare le informazioni di carattere non finanziario in un documento separato, spesso redatto con tempistiche diverse rispetto a quelle del bilancio d'esercizio, rischia di trasmettere l'idea che le informazioni non finanziarie siano meno pertinenti per l'azienda rispetto a quelle di mero carattere economico, influenzando in maniera negativa sulle percezioni dei lettori. In virtù di tali evidenze, la direttiva 2022/2464 pone quindi l'obbligo di comunicare le informazioni della sostenibilità all'interno della relazione sulla gestione, ovvero un documento allegato al bilancio d'esercizio, in una sezione chiaramente identificabile. Inoltre, sarà resa obbligatoria anche la pubblicazione in formato digitale di tale documento. Nessuno stato membro può essere autorizzato ad esentare le imprese da tale obbligo.

Come diretta conseguenza di tale obbligo, anche il reporting di sostenibilità (essendo annesso ad un documento allegato al bilancio d'esercizio) dovrà essere sottoposto a revisione, ovvero dovrà essere sottoposto alla pratica di Assurance. L'Assurance è un'attività che viene svolta da un soggetto terzo indipendente che si esprime rispetto all'attendibilità delle informazioni contenute nel documento, confermandone l'affidabilità. Questa pratica è presente al fine di colmare l'asimmetria informativa presente tra impresa e pubblico. Se non esistesse, infatti, l'impresa tenderebbe a comunicare esclusivamente i dati positivi, omettendo le

informazioni negative. L'Assurance, introdotta già dal D.lgs. 254/2016 in Italia come pratica obbligatoria per i soggetti che rientrano nel decreto, è una vera e propria attività di verifica delle informazioni, che assume una funzione rafforzativa di credibilità del documento contenente informazioni non finanziarie. Rientra tra pratiche di revisione aziendale, ovvero quel processo che attraverso una serie di verifiche permette di esprimere un giudizio sull'attendibilità delle informazioni pubblicate. L'Assurance del reporting di sostenibilità viene effettuata da un soggetto terzo e indipendente dall'azienda, ma a differenza della revisione legale può essere effettuata anche da un soggetto interno all'azienda, purché non abbia in nessun modo contribuito alla stesura del documento. La parola chiave da seguire è "indipendenza" in quanto il soggetto revisore deve poter ragionare in modo totalmente obiettivo rispetto alle informazioni aziendali di cui è in possesso. Attraverso l'Assurance il documento acquisisce credibilità agli occhi del lettore, vedendo legittimate le informazioni in esso contenute da un soggetto indipendente. Si tratta, inoltre, di un cosiddetto controllo attivo in cui il revisore non si limita a trovare l'errore nelle informazioni, ma in tal caso procede anche alla formulazione di una correzione in modo che il dato finale che viene divulgato al pubblico sia un dato pulito e affidabile. In Italia questa pratica è stata resa obbligatoria con il D.lgs. 254/2016 che prevede che:

- il revisore legale della società controlli l'avvenuta predisposizione della DNF;

- il revisore legale della società, o un altro revisore legale, attesti con un'apposita relazione la conformità delle informazioni rispetto al D.lgs. 254/2016 e allo standard di reporting utilizzato (GRI, SASB, Integrated Reporting o altro).

Il revisore, per svolgere la propria attività, deve tenere in considerazione due diversi livelli di standard, ovvero gli standard di reporting (GRI, VRF, SASB ecc..) e gli standard di Assurance. In riferimento ai secondi, a livello internazionale esistono due standard di Assurance che nella prassi vengono prevalentemente applicati, ovvero:

1. ISAE 3000, emanato dall'International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB);
2. AA100 Assurance Standard (AA100AS) emanato da Accountability.

I due standard sono molto simili tra di loro e in Italia quello che ha ottenuto una maggiore applicazione è stato l'ISAE 3000 che definisce principi base da applicare e la procedura da svolgere. In particolare, prevede che il punto di partenza sia la verifica del possesso di alcuni principi etici da parte del revisore, in particolare quello di indipendenza e di professionalità. Il revisore deve poi accettare e mantenere l'incarico e quindi, effettuare una valutazione sul fatto che sia in grado o meno di svolgere quel processo di Assurance nei tempi e nei modi stabiliti. Accettato l'incarico il revisore svolge il processo di controllo dell'affidabilità delle informazioni, richiedendo anche il supporto di esperti ove necessario. Infine, il

processo termina con la redazione di una relazione di Assurance in cui il revisore esprime il suo giudizio. In particolare, possono essere definite due diverse tipologie di incarico:

1. reasonable assurance, più forte e marcata. In questo caso l'incarico del revisore è volto a ottenere elementi probativi sufficienti tali da ridurre il rischio di revisione ad un livello accettabilmente basso. Il revisore esprime il suo giudizio in termini affermativi, secondo la formula "... sulla base del lavoro svolto, ci risulta che la DNF sia redatta in conformità a quanto richiesto dal D.lgs. 254/2016...".
2. limited assurance, ovvero un controllo più limitato che ad oggi è quello reso obbligatorio nel contesto italiano. In questo caso l'incarico del revisore è volto ad ottenere sufficienti elementi probativi tali da ridurre il rischio di revisione ad un livello accettabile, in ogni caso inferiore rispetto all'incarico reasonable. Il revisore esprime qui un giudizio in termini negativi, solitamente attraverso la formula "... non sono pervenuti alla nostra attenzione elementi che ci facciano ritenere che la DNF non sia redatta in conformità a quanto richiesto dal D.lgs. 254/2016...".

In ogni caso, al termine del processo di Assurance il revisore deve emettere una relazione nella quale esprime il proprio giudizio sull'attività di verifica della DNF e dei sistemi e processi che hanno portato all'elaborazione e alla successiva pubblicazione di tali informazioni.



La CSRD (direttiva 2022/2464) sotto il profilo dell'Assurance prevede espressamente che tutti i report di sostenibilità redatti in maniera obbligatoria vengano assoggettato al modello di limited assurance nella prospettiva di raggiungere la reasonable assurance al pari del bilancio d'esercizio. Rimane agli stati membri la facoltà di decidere se il revisore del report di sostenibilità debba essere lo stesso soggetto o un soggetto differente rispetto al revisore legale preposto al controllo del bilancio d'esercizio.

Nonostante si stiano vedendo delle evoluzioni anche in materia di Assurance, è un processo che non resta esente da numerose criticità, in particolare il fatto che non siano definiti modalità o standard omogenei da adottare per lo svolgimento della pratica, lasciando quindi ancora ampi spazi di discrezionalità al revisore incaricato. Inoltre, con la crescente importanza che il reporting non finanziario sta assumendo agli occhi degli stakeholder aziendali e del mercato finanziario, tali soggetti potrebbero iniziare ad aspettarsi delle informazioni e delle verifiche più stringenti di quelle che ad oggi sono rese obbligatorie dal modello di limited assurance. Entrambe queste criticità possono, fondamentalmente, essere ricondotte ad un'unica causa, ovvero la mancanza allo stato dell'arte di standard ufficiali per la redazione del reporting non finanziario, in quanto resta ancora facoltà delle imprese decidere il tipo di principi di rendicontazione da adottare per la sua stesura, tra quelli disponibili. Proprio per questo si sta andando nella direzione di sviluppare degli

standard europei per il reporting di sostenibilità, a cui dovrebbero auspicabilmente conseguire anche regole più articolate e stringenti per il processo di assurance.

### **1.3 I principali standard di rendicontazione**

La comunicazione n.4234 del 26 giugno 2017 e la successiva modifica attraverso la comunicazione n.209 del 20 giugno 2019 della Commissione europea chiariscono alcune informazioni sulle modalità attraverso cui redigere la DNF.

In particolare, la prima elenca quelli che sono i principi fondamentali che devono essere seguiti per la redazione del documento, ovvero: rilevanza, correttezza, equilibrio e comprensibilità, completezza, comparabilità, strategicità e lungimiranza, orientamento alle parti, coerenza e sistematicità.

La seconda, invece, tenta di chiarire al lettore il significato dei suddetti principi fondamentali e cita quelli che sono gli standard di rendicontazione ammessi per la redazione della DNF. In particolare, la comunicazione afferma “Le imprese sono incoraggiate a comunicare le informazioni in conformità a standard e quadri in materia di informazione delle comunicazioni ampiamente accettati, onde massimizzarne la comparabilità da parte dei soggetti interessati. Per favorire la convergenza a livello dell’UE e globale, i presenti orientamenti fanno riferimento a una serie di quadri e standard riconosciuti in materia di comunicazione delle informazioni” (C 209/8, 2019).

Gli standard che riconosce come validi per la rendicontazione non finanziaria sono nello specifico le raccomandazioni del TCFD - Task Force on Climate Related Financial Disclosure, ma anche gli standard GRI - Global Reporting Initiative, CDP - Carbon Disclosure project, CDSB - Climate Disclosure Standards Board, SASB - Sustainability Accounting Standards Board, IIRC - International Integrated Reporting Council e infine quelli del sistema di ecogestione e audit dell'UE (EMAS).

Al fine di chiarire meglio il concetto, uno standard di rendicontazione rappresenta un modello, un insieme di concetti, definizioni e requisiti minimi relativi al contenuto e alla forma della DNF. Può quindi essere definito come una serie di requisiti specifici, dettagliati e replicabili, di quali sono le informazioni che devono essere indicate per ogni tematica all'interno del report. Tali requisiti specifici fanno riferimento ad un framework che ne individua i principi fondamentali verso cui tendere nella redazione. Come specificato anche dalle comunicazioni della Commissione europea, diversi sono gli standard di rendicontazione che nella prassi si sono andati a sviluppare, anche nell'ottica di poter rendere maggiormente comparabili tra di loro, report redatti seguendo lo stesso standard.

I tre standard che nel tempo hanno visto una maggiore adesione sono sicuramente SASB, IIRC e GRI, differenziandosi anche in base al contesto di applicazione. Di recente, la Value Reporting Foundation (VRF) ha deciso di fondere due diversi standard setter, ovvero IIRC e SASB in quanto presentavano diversi elementi di

similarità e nella prassi venivano già spesso utilizzati in maniera congiunta. Inoltre, mentre l'IIRC proponeva un quadro concettuale, il SASB era maggiormente incentrato su metriche e indicatori; quindi, dalla loro unione si è creato uno standard setter completo nel 2021, denominato appunto VRF framework. Data la loro importanza e il fatto che gli standard che l'UE sta tentando di sviluppare replicheranno in parte le caratteristiche di questi tre standard, di seguito verranno dati dei cenni su ognuno di essi.

Il VRF framework (Value Reporting Foundation, 2021) si compone principalmente di tre diversi elementi: Integrated Thinking Principles, Integrated Reporting Framework e Standard SASB. Queste tre risorse possono essere applicate in maniera autonoma o in maniera congiunta a seconda di quelle che sono le necessità aziendali.

Il primo pilastro è appunto quello dell'Integrated Thinking principles, che viene definito come il pensare integrato, ovvero considerare in maniera attenta le relazioni che intercorrono tra le diverse unità operative e funzionali di un'organizzazione al fine di creare e preservare nel breve, medio e lungo periodo il valore creato. In particolare, questo pilastro non è un vero e proprio standard di reporting, bensì può essere identificato come un approccio manageriale che si basa su una visione sistemica di quelle che sono le risorse e le relazioni che intercorrono all'interno dell'azienda e di quale sia il contributo che ognuna di queste ha per il processo di creazione del valore.

Il secondo pilastro è quello dell'Integrated Reporting Framework. Si tratta di uno standard setter detto "principle based" in quanto non vengono fornite delle indicazioni vincolanti da rispettare o indicatori/metriche da riportare. Si tratta, invece, di una serie di linee guida ed elementi di contenuto che devono essere seguiti nella redazione del proprio report e proprio questo elemento lo rende particolarmente appetibile anche per il settore pubblico e le organizzazioni non-for-profit.

Il framework va ad identificare sei diverse tipologie di capitali su cui fare Disclosure, ovviamente non tutti i capitali avranno la stessa rilevanza per le diverse imprese e proprio per questo viene lasciata discrezionalità sulla suddivisione tra le diverse categorie. Tali capitali sono:

1. capitale finanziario;
2. capitale produttivo;
3. capitale intellettuale;
4. capitale umano;
5. capitale sociale e relazionale;
6. capitale naturale.

Il terzo pilastro del VRF framework è invece rappresentato dagli Standard SASB. Il SASB- Sustainability Accounting Standards Board è lo standard di rendicontazione prevalente ancora ad oggi negli USA. È uno standard che nasce per effettuare la Disclosure di informazioni ambientali e sociali per le grandi società quotate

americane, focalizzandosi molto su queste realtà ed essendo quindi meno semplice da adottare per le piccole medie imprese. Il focus degli standard SASB è prevalentemente sull'investitore con un orientamento di lungo periodo e si propone come uno standard non esclusivamente principle based, ma in grado di proporre anche temi materiali minimi da trattare per ogni materia e istruzioni sulle metriche da utilizzare con relative modalità di calcolo di alcuni indicatori.

Si articola in due parti fondamentali:

1. Conceptual Framework, parte in cui vengono forniti i concetti chiave, le definizioni e i principi che si trovano alla base dello standard di rendicontazione. Nello specifico, il SASB prevede tre principi guida all'approccio di rendicontazione, ovvero:
  - globalità dello standard, in quanto la sua mission è di “rilevare informazioni in ambito di sostenibilità destinate al pubblico degli investitori che dovrebbero essere pertinenti, affidabili e comparabili tra le società su base globale” (SASB, 2018);
  - materialità finanziaria, gli standard hanno come scopo quello di fornire agli investitori informazioni che siano per loro rilevanti al fine di prendere le proprie decisioni. Questo è uno degli elementi distintivi dello standard SASB rispetto agli altri standard setter;
  - standard che sono “Industry specific”, ovvero prevede standard diversi per settori diversi. Sono poi dei principi “Evidence-based” proprio al

fine di essere comparabili tra le diverse realtà aziendali. Infine, il SASB per definire i suoi standard svolge un intenso processo di consultazione con i settori di riferimento.

2. Industry standards, nel redigere i propri standard il SASB ha identificato 11 diversi settori a loro volta articolati in 77 Industries e per ognuna ha definito uno specifico set di standard per la rendicontazione in materia ESG. Per ogni settore viene definita una lista di temi che sono verosimilmente caratterizzati da materialità finanziaria e vengono fornite metriche qualitative e quantitative per effettuare in maniera puntuale la Disclosure sulla tematica.

Lo standard setter che ha avuto la maggiore adesione a livello globale e nel contesto italiano è, invece, il GRI- Global Reporting Initiative. L'ultima versione di questi standard è quella dell'anno 2021, entrata ufficialmente in vigore dal 1° gennaio 2023 e che aggiorna la versione precedente che risale al 2016.

Secondo i principi GRI, nel momento in cui si predispone il report, possono essere previste diverse opzioni di adozione. La prima è l'opzione "in accordance with" (GRI Standards), nel momento in cui l'organizzazione è in grado di soddisfare tutti i nove requisiti obbligatori previsti dallo standard. Nell'adottare questa opzione significa che l'impresa è in grado di offrire un quadro chiaro su quelli che sono i principali impatti a livello economico, sociale e ambientale e di esplicitare al lettore quali sono le modalità di gestione di questi impatti, in modo che gli stakeholder

siano messi nelle condizioni di fare le opportune valutazioni e prendere delle decisioni informate (riferimento al GRI 1 sezione 3 e GRI 3). Seconda opzione è quella “with reference to” (GRI Standards) nel momento in cui l’organizzazione non è in grado di soddisfare tutti e nove i requisiti obbligatori dello standard GRI o, in alternativa, decide di rendicontare esclusivamente alcune specifiche informazioni (riferimento al GRI 1 sezione 3), ricalcando in parte quella che era l’opzione “GRI – referenced” prevista nella versione 2016 dello standard.

Conseguentemente, con i nuovi GRI Standards 2021 non sarà più possibile l’adozione con modalità “core” o “comprehensive” come nella versione precedente, bensì la rendicontazione sarà possibile esclusivamente tramite le opzioni “in accordance with” e “with reference to” GRI Standards.

L’articolazione dello standard GRI 2021 può essere riassunta come segue.

Una prima parte è costituita dagli standard universali, che rappresentano il punto di partenza al fine di garantire una qualità e un contenuto del report idonei. Gli standard universali sono tre:

1. GRI 1: Principi fondamentali 2021, è lo standard che illustra quelle che sono le finalità e il sistema degli standard GRI per la rendicontazione di sostenibilità. Specifica inoltre quelli che sono i principi e i requisiti fondamentali da rispettare per la rendicontazione in modo che il report sia considerato conforme agli standard. La sua struttura è suddivisa in



cinque diverse sezioni, con l'aggiunta di appendici, glossario e bibliografia al termine dello standard. In particolare:

- la sezione 1 illustra quelle che sono le finalità e il sistema dei GRI Standards;
- la sezione 2 illustra i concetti fondamentali che vengono utilizzati nell'ambito dei GRI Standards;
- la sezione 3 specifica i requisiti per poter rendicontare in conformità con i GRI Standards;
- la sezione 4 illustra i principi di rendicontazione per garantire la qualità delle informazioni;
- la sezione 5 fornisce raccomandazioni al fine di rendere la reportistica omogenea con altre tipologie di standard e rafforzare la credibilità della propria rendicontazione di sostenibilità.

2. GRI 2: Informativa generale 2021, è lo standard universale che racchiude le informazioni che le organizzazioni devono fornire sulle proprie prassi di rendicontazione, sulle attività e i lavoratori, sulla governance, la strategia, le politiche e sulle pratiche di coinvolgimento degli stakeholder. Queste informazioni risultano necessarie al fine di illustrare la realtà aziendale, offrendo al lettore una buona descrizione del contesto in cui l'azienda opera. Anche in questo caso lo standard si struttura in cinque sezioni, con glossario e bibliografia al termine e in particolare:

- la sezione 1 contiene cinque informative sull'organizzazione, le prassi di rendicontazione di sostenibilità e le eventuali entità che sono incluse nel report stesso;
- la sezione 2 contiene tre informative che illustrano le attività, i dipendenti e altri lavoratori dell'organizzazione;
- la sezione 3 contiene tredici informative, che presentano la struttura della governance, composizione, ruoli e politiche retributive;
- la sezione 4 contiene sette informative sulla strategia di sviluppo sostenibile, pratiche e prassi per la condotta responsabile dell'impresa;
- la sezione 5 contiene due informative relative al processo di coinvolgimento degli stakeholder e dei dipendenti nel corso delle contrattazioni collettive.

3. GRI 3: Temi materiali 2021, rappresenta lo standard che offre delle indicazioni alle aziende sulle modalità attraverso le quali identificare i temi materiali, evidenziando anche come gli standard di settore vengono utilizzati a supporto di tale processo. Un tema viene detto materiale quando è un tema che rappresenta gli impatti maggiormente significativi di un'organizzazione sull'economia, sull'ambiente e sulle persone, inclusa la sfera dei diritti umani. Il GRI 3 contiene una serie di informative utili all'azienda per rendicontare queste tematiche materiali, sviluppando un elenco e le modalità con cui gestisce ogni tematica. Lo

standard si struttura in due sezioni, con annesso glossario e bibliografia, in particolare:

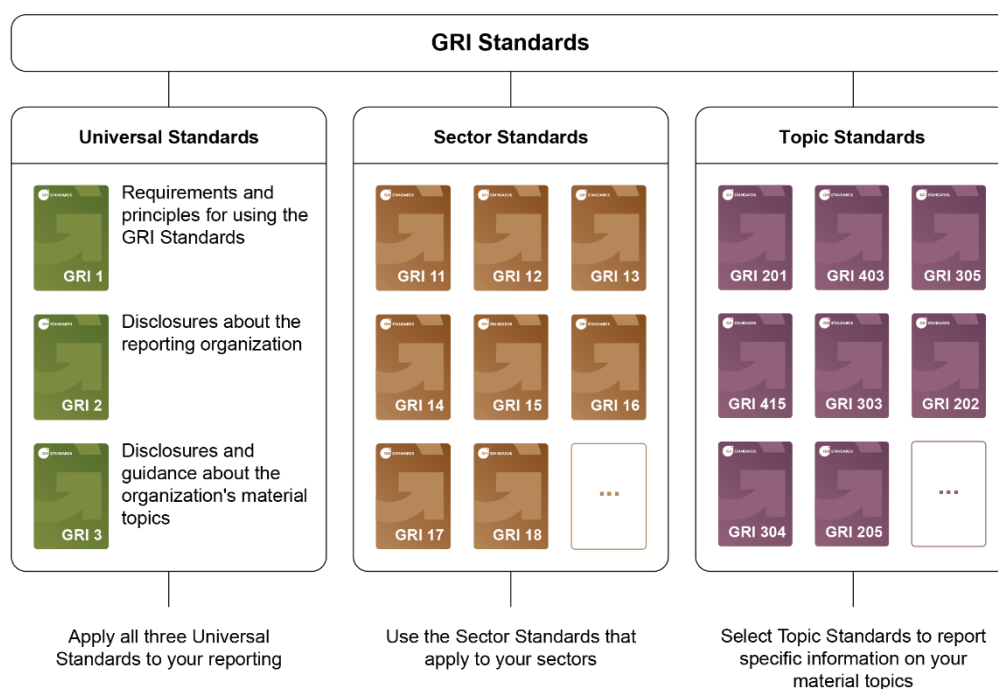
- la sezione 1 fornisce informazioni su come stabilire la lista dei temi materiali;
- la sezione 2 contiene tre diverse informative circa le modalità attraverso cui l'organizzazione determina i temi materiali, il loro elenco e le relative modalità di gestione.

Rispetto alla versione precedente (2016) nel GRI 3 è stato invece rivisto il concetto di materialità, andando ad incorporare anche la due diligence. Non si parlerà più di matrice di materialità, bensì viene definita una lista di temi materiali anche a livello di settore.

Seconda parte dei GRI Standard è, invece, costituita dagli standard di settore, denominati "sector standars" che ricalcano, in parte, quella che è l'articolazione settoriale dello standard SASB. Per ogni settore individuato viene riportata una lista delle tematiche ritenute materiali su cui l'impresa deve fare Disclosure. L'organizzazione che sviluppa il report di sostenibilità può utilizzare i sector standards relativi ai settori in cui opera al fine di definire quelle che sono le tematiche materiale e per decidere quali informazioni rendicontare per ogni tema materiale. Ad oggi è disponibile esclusivamente lo standard che riguarda il settore Oil&Gas.

Terza e ultima parte dei GRI Standards è rappresentata dagli standard specifici che contengono informative di cui le organizzazioni si possono avvalere per rendicontare informazioni sui propri impatti in relazione a particolari tematiche. Sulla base di quelle che sono le tematiche definite come materiali in riferimento allo standard universale GRI 3, si consultano gli standard specifici relativi alla tematica.

La struttura dei GRI Standard 2021 è quella rappresentata in Figura 1.1.



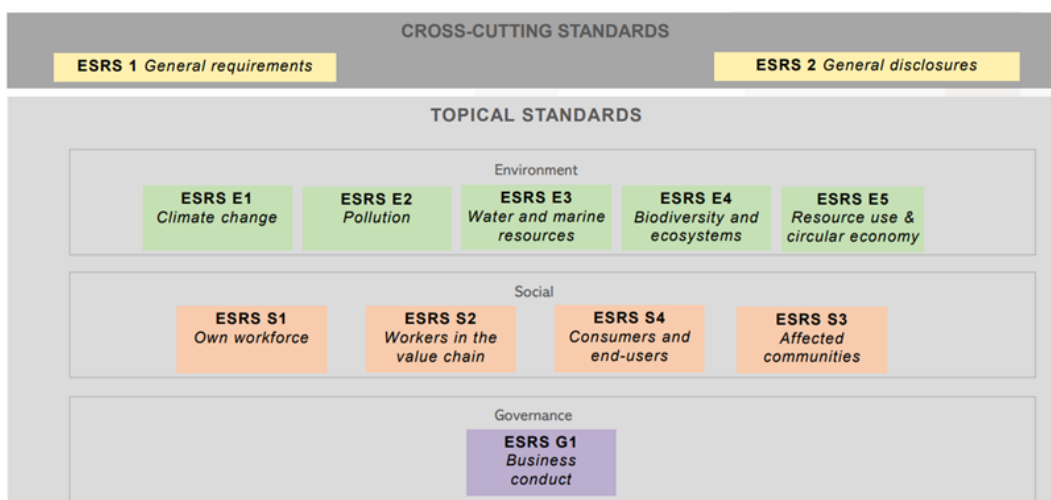
**Figura 1.1.** Fonte: Global Reporting Initiative

Con l'emanazione della Corporate Sustainability Reporting Directive, nel 2022, da parte della Commissione europea viene definita l'introduzione di una serie di standard europei di rendicontazione che verranno resi obbligatori per tutte le società che rientrano nello spettro della CSRD.

L'organo incaricato, nel giugno 2020, di sviluppare tali standard a livello europeo è l'EFRAG - European Financial Reporting Advisory Group con la collaborazione del GRI, in quanto ad oggi è l'organizzazione che emette gli standard più diffusi a livello globale. L'EFRAG è un'associazione senza scopo di lucro che è stata istituita dalla Commissione europea ai sensi del diritto belga e che svolge un'attività di consultazione alla commissione in riferimento ai principi internazionali di rendicontazione. Nel marzo del 2021, con l'obiettivo finale di definire degli standard di rendicontazione omogenei a livello europeo che siano coordinati con gli altri standard setter riconosciuti a livello internazionale, è stata creata una task force in sede all'EFRAG. Si tratta di una task force multi-partecipativa che, a seguito di intense e numerose consultazioni con i diversi stakeholder, ha pubblicato una "roadmap" contenente una serie di raccomandazioni e proposte per l'elaborazione di un insieme di principi di rendicontazione di sostenibilità, rispettando quella che è la prospettiva della doppia rilevanza, già citata nel momento in cui si esplicavano le novità previste dalla CSRD. Viene prevista dall'organizzazione una vera e propria tabella di marcia per elaborare i suddetti principi, avvalendosi anche della collaborazione di altri standard setter, primo tra tutti il GRI. Quindi, nell'adottare i

principi di rendicontazione di sostenibilità la Commissione europea dovrebbe tenere conto di quelli che sono i pareri tecnici che verranno formulati dall'EFRAG. Inoltre, per fare in modo che nella redazione di tali principi se tenga conto di quello che è il parere dei singoli stati membri, prima della loro adozione è richiesta la consultazione con il gruppo di esperti degli stati membri sulla finanza sostenibile di cui al regolamento UE 2020/852 e il comitato di regolamentazione contabile di cui al regolamento CE n. 1606/2002.

Gli standard di rendicontazione europea sviluppati dall'EFRAG dovrebbero avere una prospettiva multistakeholder, non focalizzandosi esclusivamente sul profilo dell'investitore. Inoltre, l'architettura di tali standard dovrebbe prevedere, secondo la bozza in esame, due standard trasversali che saranno indipendenti dal settore e dalla tipologia d'impresa e che si configureranno come dei principi di carattere generali, seguiti da standard detti "topical". Questi ultimi dovrebbero essere articolati in una serie di temi da trattare, considerati materiali, suddivisi per tematiche ESG. Un esempio di tale architettura ipotizzata dall'EFRAG potrebbe essere quella rappresentata in Figura 1.2.



**Figura 1.2.** Fonte: European Financial Reporting Advisory Group

A seguito della pubblicazione della prima bozza di standard a metà del 2022 a cui è seguita una fase di consultazione pubblica da parte di numerose imprese europee, si prevede che l'EFRAG approverà il secondo set di standard, comprensivo sia di standard settoriali che di standard proporzionali per le PMI entro ottobre 2023.

Infatti, per le PMI verranno previsti degli standard semplificati in virtù delle minori competenze e risorse economiche loro disponibili per effettuare il processo di rendicontazione della sostenibilità.

Allo stato dell'arte, è prevista una revisione almeno ogni tre anni degli standard di rendicontazione europea per tenere conto degli eventuali sviluppi del contesto di rendicontazione, comprese evoluzioni negli altri standard di rendicontazione, in modo da assicurare la comparabilità tra i diversi framework. Una volta sviluppati e pubblicati ufficialmente, gli standard di rendicontazione europea entreranno a far parte a pieno titolo di quelli che sono i principali standard di reporting riconosciuti

a livello internazionale, con l'acronimo ESRD- European Sustainability Reporting Standards.

#### **1.4 Obiettivo della ricerca**

Al termine di questa introduzione sulla tematica della rendicontazione non finanziaria dovrebbe essere chiara la direzione dell'evoluzione delle normative avvenuta negli ultimi anni nell'andare verso la direzione di rendere la pratica del reporting di sostenibilità maggiormente omogenea e comparabile. Anche lo sviluppo di standard di reporting a livello europeo risponde, in tal senso, alla necessità di rendere organici i report che vengono prodotti dalle diverse organizzazioni degli Stati membri, garantendo in tal modo una maggiore comparabilità tra i documenti stessi. Infatti, al momento tale comparazione è solo parziale in quanto viene ancora lasciata discrezionalità nella scelta dello standard setter a cui aderire alle singole aziende.

Il presente lavoro di tesi si interroga, quindi, su quelli che sono i cambiamenti in termini di aspetti organizzativi e di governance che i nuovi soggetti obbligati, ai sensi della Direttiva 2022/2464 conosciuta come CSRD, hanno attuato o stanno attuando al fine di allinearsi a tale normativa. La normativa in esame, come esplicito in precedenza, andrà ad estendere l'obbligo di redigere un report di sostenibilità ad una platea molto più ampia rispetto a quella prevista oggi dall'attuale D.lgs. 254/2016. La scelta di indagare gli aspetti organizzativi e di governance della



sostenibilità deriva da un'attenta analisi della letteratura esistente in materia di reporting non finanziario. Infatti, molti studi hanno approfondito nel corso degli anni in riferimento all'esistenza di una relazione tra elementi di governance e pratiche di reporting. Il presente lavoro, si pone quindi come obiettivo di analizzare diversi di questi elementi effettuando, nella prima parte, un'analisi teorica con riferimento alla letteratura con il fine di comprendere se e come alcuni aspetti organizzativi possano avere un'influenza sulle pratiche di reporting e sulla sua qualità. Successivamente, si passerà ad una parte di studio empirico, con interviste somministrate direttamente ad aziende del territorio marchigiano, per entrare a fondo in quelle che sono, nella pratica, le loro strategie di governance della sostenibilità.

L'obiettivo, in particolare, consiste nel comprendere come alcuni aspetti organizzativi e di governance aziendale influiscano e vengano modificati in virtù dell'allineamento alla Corporate Sustainability Reporting Directive.

A seguito di un'attenta analisi della letteratura sulla tematica, che verrà approfondita nel capitolo successivo, si è deciso di analizzare i seguenti elementi:

- modalità di conduzione aziendale;
- legame tra azienda e territorio in cui si colloca;
- iniziative in ambito CSR realizzate;
- presenza di comitati di sostenibilità o comitati CSR;
- presenza di un CSR Manager o di un Sustainability Manager;

- presenza di donne nel consiglio di amministrazione o i ruoli dirigenziali;
- presenza di incentivi legati alla sostenibilità all'interno delle politiche remunerative;
- esperienze e pratiche di rendicontazione della sostenibilità precedenti all'introduzione dell'obbligo normativo;
- pratica di assurance.

Il lavoro è stato portato avanti sottoponendo interviste a due categorie di realtà aziendali. Le prime sono organizzazioni che con la nuova CSRD entreranno a far parte della platea di soggetti obbligati alla rendicontazione non finanziaria. In questo ambito sono state selezionate sia imprese che già volontariamente sviluppavano in autonomia un report di sostenibilità, sia organizzazioni che non lo sviluppavano e che si stanno attualmente allineando all'obbligo normativo. La seconda categoria di organizzazioni riguarda invece soggetti che non rientreranno nell'ambito di applicazione della CSRD, ma che per dinamiche di supply chain e di relazione con stakeholder strategici potrebbero decidere di redigere il documento in maniera volontaria.

## **CAPITOLO 2**

### **REPORTING E GOVERNANCE DELLA SOSTENIBILITÀ**

#### **NELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE**

### **2.1 Introduzione**

Al fine di sviluppare, nella seconda parte del presente lavoro di tesi, una linea guida di domande da sottoporre alle aziende del campione in sede di intervista semi-strutturata, il capitolo si occupa di indagare la letteratura di riferimento in materia. Infatti, il secondo capitolo ha come obiettivo quello di approfondire come le tematiche di interesse sono state affrontate dalla letteratura di riferimento al fine di comprendere in un secondo momento la coerenza delle evidenze empiriche con i risultati rilevati, invece, attraverso il progetto in atto. Si parte, quindi, dall'analisi di aspetti di carattere generale quali il tipo di conduzione aziendale e il radicamento territoriale al fine di indagare la relazione che tali elementi hanno con la pratica del reporting di sostenibilità. In un secondo momento si andrà, invece, ad indagare su aspetti relativi alla governance della sostenibilità in azienda, quali composizione del C.d.A., presenza di comitati di sostenibilità, figura organizzativa del CSR Manager e della relazione presente tra tali elementi e le iniziative in ambito CSR. Infine, si passerà ad un'analisi delle pratiche relative all'implementazione del reporting volontario nelle PMI e al processo di assurance del documento. Lo

schema di analisi della letteratura presentato nel presente capitolo ricalca quella che, nella parte di studio empirico, sarà la struttura delle domande costruite come linee guida da sottoporre alle aziende selezionate durante le interviste.

## **2.2 Radicamento territoriale e imprese a conduzione familiare**

Il tessuto imprenditoriale marchigiano, su cui si incentra il presente lavoro, è caratterizzato da un forte radicamento territoriale. Per spiegare tale concetto può essere utile far riferimento a quanto è stato pronunciato da Gianni Agnelli nel 2001, durante il convegno mondiale delle aziende familiari a Roma. Egli, infatti, disse “Il radicamento in una comunità, nella sua cultura, nei suoi valori, è parte integrante dell’identità aziendale. E conduce a incorporare nei comportamenti e nelle scelte imprenditoriali attenzione e senso di responsabilità verso la collettività, i suoi problemi, le sue aspettative di sviluppo. Si tratta di un’attenzione e di un senso di responsabilità che non possono andare disgiunti dal dovere prioritario della competitività. Perché la competitività è premessa e condizione di qualsiasi funzione sociale dell’impresa. Ma è proprio la costante ricerca del punto di equilibrio tra la più alta competitività e l’integrazione con il territorio locale e nazionale un’altra delle dimensioni costitutive dell’impresa familiare” (G. Agnelli, 2001). Si tratta quindi di un legame stretto e indissolubile che si viene a creare tra azienda e territorio in cui opera, comprese le comunità locali che in quel territorio sono stabilite. Il radicamento territoriale diviene un elemento molto importante, che

l'imprenditore deve imparare a gestire in quanto, in caso contrario, potrebbe provocare forti resistenze e conflitti con le suddette comunità.

Talvolta il radicamento nasce dal fatto che nelle imprese a conduzione familiare, membri della famiglia ancora proprietari vivono in quel territorio e per tale ragione instaurano delle relazioni stabili con le comunità. Altre volte, invece, la relazione si instaura in quanto l'impresa, operando nel territorio, riesce a contribuire alla sua valorizzazione e al suo sviluppo economico, ad esempio andando ad occupare lavoratori locali.

In letteratura sono presenti numerosi studi che vanno ad indagare la relazione esistente tra radicamento territoriale, detto anche connotazione territoriale, delle imprese e pratiche aziendali. In particolare, D'Este et al. (2012) con un'indagine esplorativa analizza l'influenza che la territorialità delle imprese ha su scelte di disclosure non finanziaria. L'ipotesi fondante dello studio è che la presenza di una forte connotazione territoriale, che comporta una maggiore vicinanza dell'impresa con quelle che sono le comunità locali, induca le stesse ad effettuare con maggiore rigore una rendicontazione relativa ad aspetti ESG, operando in maniera più trasparente. I risultati dello studio confermano come, seppur con delle differenze settoriali, si sia riscontrata la presenza di una relazione positiva tra connotazione territoriale e livello di disclosure aziendale. Allo stesso modo secondo Quagli et al. (2005) esistono evidenze empiriche che mostrano l'esistenza di una correlazione positiva tra rendicontazione volontaria e determinate caratteristiche aziendali, tra

cui dimensione, settore di appartenenza, concentrazione del settore e profittabilità. In letteratura, sembra quindi essere chiaro come tra disclosure ESG e intensità del legame che l'azienda ha con il territorio esista una correlazione positiva. D'Este et al. (2012) evidenzia come questo maggior livello di trasparenza delle aziende sia probabilmente dovuto a relazioni più forti e durature che si vanno ad instaurare con i propri stakeholder e che incentivano l'impresa alla ricerca di una maggiore credibilità nel proprio contesto territoriale di riferimento.

Come affermato in precedenza, le imprese maggiormente radicate nel territorio d'origine corrispondono, spesso, con imprese a conduzione familiare.

Un'impresa familiare è un istituto che viene definito nel Codice civile all'art. 230-bis e ter. La norma definisce impresa familiare quell'impresa in cui collaborano i familiari, che devono intendersi secondo la norma come "il coniuge, i parenti entro il terzo grado, gli affini entro il secondo" (art. 230-bis Codice civile, 1975).

Le aziende familiari sono particolarmente rilevanti nella regione Marche caratterizzata, secondo l'osservatorio AUB dell'università Bocconi (2015), per il 78,2% da aziende che rientrano in tale categoria. Si ritiene quindi interessante osservare come questo tratto distintivo delle imprese del territorio marchigiano possa essere collegato a pratiche di rendicontazione non finanziaria.

In letteratura esistono diversi studi che analizzano tale relazione. Miller et al. (2007) definisce le imprese a conduzione familiare come quelle imprese in cui più del 5% della proprietà è detenuta da un familiare e sono presenti più di un componente della

famiglia come membri esecutivi del consiglio di amministrazione. Cui et al. (2018) e Zellweger et al. (2012) evidenziano, tuttavia, come la presenza di membri della famiglia nel controllo dell'impresa presenti un maggiore attaccamento a valori non prettamente economici tra cui la reputazione della famiglia, la continuità aziendale e legittimazione sociale, che spingono questa tipologia di impresa ad essere più attenta e responsabile verso la tematica della sostenibilità. Anche Moses et al. (2020) sottolinea come le imprese famigliari abbiano tendenzialmente un approccio meno orientato al profitto e maggiormente orientato, invece, al benessere emotivo e sociale. Questo spiegherebbe perché, nella prassi, si può notare una maggiore attenzione alle pratiche di CSR in imprese a conduzione familiare.

Numerosi studi in letteratura (Abdul-Manaf et al., 2013; Amran & Che Ahmad, 2014; Bansal et al., 2018; Che-Ahmad et al., 2020; Cui et al., 2018; Gavana et al., 2017; Lourenço et al., 2019) rilevano come le imprese a conduzione familiare abbiano, inoltre, una performance migliore sia in ambito finanziario, che in ambito di gestione degli aspetti ESG.

### **2.3 Caratteristiche del consiglio di amministrazione e iniziative di CSR**

Il consiglio di amministrazione, noto anche con l'acronimo di C.d.A., rappresenta l'organo esecutivo della società, il cui compito è quello di realizzare le decisioni prese dall'assemblea nel corso delle sue deliberazioni e lo svolgimento dell'attività d'impresa (Borsa Italiana, 29 novembre 2021). Svolge quindi un ruolo cruciale

nella governance aziendale, in quanto è sua responsabilità quella di approvare strategie organizzative, sviluppare una politica direzionale, supervisionare e remunerare i manager, così come assicurare la responsabilità giuridica dell'organizzazione di fronte alle autorità. L'art. 2383 del Codice civile stabilisce la composizione del C.d.A., formato da presidente e consiglieri, affermando che la definizione del numero degli amministratori, se non stabilito dall'atto costitutivo della società, spetta all'assemblea, così come la definizione della loro retribuzione. Gli amministratori restano in carica per tre anni, salvo che l'atto non stabilisca diversamente. È facoltà del C.d.A. quella di nominare uno o più amministratori delegati a cui affidare il potere di prendere decisioni in nome e per conto della società, con la facoltà di stabilire alcuni limiti a tale potere. Inoltre, il C.d.A. può nominare un comitato esecutivo composto da membri del consiglio di amministrazione stesso, che ha come compito quello di fare in modo che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società sia adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, esamina i piani strategici del gruppo e l'andamento delle sue attività (Borsa Italiana, 6 dicembre 2021).

Il fatto che i C.d.A. delle grandi aziende siano dominati da persone di sesso maschile non stupisce nella società odierna ed è una questione di cui anche il Parlamento europeo si è interessato. In una sessione del 21-24 novembre del 2022, il Parlamento europeo ha sottolineato la necessità di introdurre delle misure al fine di incrementare il numero di donne presenti nei consigli di amministrazione, per



garantire una maggiore parità di genere, contribuendo agli obiettivi del pillar S in termini di sostenibilità. L'obiettivo della proposta di questa nuova direttiva è di garantire che entro il 2026 almeno il 40% degli amministratori non esecutivi o il 33% degli amministratori nelle grandi aziende siano donne (Parlamento europeo, sessione 21-24 novembre 2022, Strasburgo). Allo stato attuale solo il 30,6% dei membri dei C.d.A. delle maggiori società quotate in borsa dell'UE sono donne, con grandi differenze tra i diversi paesi, tra i più virtuosi spicca la Francia con un 45,3%. Anche le evidenze dello Spencer Stuart Board Index (2021, p.10-11) per l'Italia mostrano come nel 76% delle società campione la presenza delle donne nei consigli di amministrazione superi di poco il 35%. Nel passare ad analizzare la presenza di donne nel ruolo di consiglieri esecutivi, le rilevazioni dello studio sono ancora più allarmanti in quanto solo il 12% dei consiglieri esecutivi risulta di sesso femminile. Lo Spencer Stuart Board Index (2021, p.32) analizza anche la variabile dell'età all'interno dei C.d.A., rilevando come l'età media del campione considerato è di 57,3 anni, con donne che tendenzialmente risultano essere più giovani, con un'età media di 55 anni, mentre quella degli uomini si attesta attorno ai 59 anni. In ogni caso, la fascia di età più diffusa è quella dai 51 ai 60 anni in circa il 43% dei casi. La composizione dei consigli di amministrazione, sia in termini di genere che di età, risulta quindi un elemento estremamente importante da indagare, in quanto in letteratura viene evidenziato come tali elementi organizzativi abbiano un impatto su quelle che sono le iniziative di CSR delle aziende e la sensibilità verso le

tematiche di sostenibilità. Infatti, molti studi evidenziano la presenza di questo legame, specialmente relativamente all'effetto significativo che la diversità di genere del C.d.A. ha su pratiche come la disclosure di sostenibilità (Rao e Tilt, 2016). La diversità di genere nel board sembrerebbe accrescere quello che è l'equilibrio delle decisioni che vengono prese, in quanto uomini e donne mettono in atto dei processi di decision making differenti (Bakar et al. 2019). Inoltre, donne in ruoli dirigenziali sembrano essere più sensibili verso le tematiche che riguardano la sostenibilità, più predisposte a donare alla comunità di riferimento e hanno un orientamento che è maggiormente stakeholder oriented rispetto a quello dei dirigenti uomini, prestando maggiore attenzione alle problematiche relative ai dipendenti, l'ambiente e la società nel suo complesso (Adams, 2015; Al-Shaer e Zaman, 2016; Adamns e Ferreira, 2009). Ulteriormente, la presenza di donne all'interno del C.d.A. potrebbe migliorare la credibilità della disclosure aziendale, rafforzando le relazioni con i portatori di interesse in quanto più predisposte a porre in essere delle iniziative di stakeholder engagement (Manetti e Toccafondi, 2012). L'eterogeneità del C.d.A., intesa in termini di eterogeneità di membri che lo compongono, diventa quindi di cruciale importanza se collegata alla predisposizione dello stesso ad impegnarsi in iniziative di sostenibilità. Secondo Moses et al. (2020) l'eterogeneità del board è, infatti, in grado di incrementare l'efficacia dell'organo stesso e, conseguentemente, le sue performance finanziarie e non. In particolare, si evidenzia come la presenza di donne nel C.d.A. abbia un

impatto positivo nel trattare tematiche CSR, proprio in virtù del fatto che esse hanno uno stile di leadership maggiormente orientato agli stakeholder. In aggiunta a ciò, si nota anche come la diversità di genere sia una caratteristica in grado di esaltare la trasparenza della comunicazione aziendale.

Il maggior orientamento agli stakeholder delle donne in posizioni dirigenziali viene confermato anche da Gerwing et al. (2022), affermando come tale caratteristica sia spesso collegata ad un'elevata qualità del reporting non finanziario. Infatti, le donne sembrano essere più sensibili a problematiche etiche rispetto agli uomini e meno avverse a problematiche di perdita reputazionale. Secondo Del Mar et al. (2015) uno stile di leadership femminile promuove quello che è l'impegno aziendale verso pratiche di CSR, l'implicazione di tale evidenza è che avere più donne in posizioni di comando potrebbe portare ad un approccio aziendale più orientato alla CSR e di conseguenza più sostenibile nelle sue pratiche. Manner (2010) suggerisce come la predisposizione a iniziative CSR, oltre che maggiore da parte delle donne, è maggiore per coloro che possiedono un livello educativo più elevato. Allo stesso modo, secondo Tan et. Al (2021), l'età dei manager è correlata positivamente alle iniziative di CSR, in particolare in materia di sicurezza dei dipendenti, donazioni alla comunità di riferimento e azioni verso l'ambiente. Anche l'età rappresenta quindi una variabile importante da considerare in relazione alle iniziative di CSR, infatti secondo Del Mar et al. (2015), l'età rappresenta una variabile chiave per comprendere le diverse percezioni all'interno del business, in quanto persone con

la stessa età o in età simili condividono un set di valori che si basa su esperienze e vissuto simile. Cennamo e Gardner (2008) trovano che le donne più giovani diano più importanza allo status che possono ottenere all'interno dell'organizzazione rispetto alle donne in età più avanzata, così come l'orientamento agli stakeholder diventa sempre più rilevante man mano che l'età avanza (Lamsa et al., 2008).

In conclusione, essendo il C.d.A. l'organo incaricato di prendere decisioni che impattano sull'attività e sull'operato aziendale, è chiaro come anche le decisioni che riguardano la sostenibilità nei suoi tre pilastri, rappresentano una sfera di cui si deve occupare. La letteratura mostra in maniera piuttosto chiara come alcune caratteristiche personali dei consiglieri possano avere un forte impatto su quella che è la direzione in termini di sostenibilità che viene data all'azienda e questo viene confermato anche dalle recenti discussioni in sede al Parlamento europeo che sottolineano la necessità di veder garantita una maggiore parità di genere all'interno dei consigli di amministrazione delle aziende europee.

#### **2.4 Presenza di comitati di sostenibilità**

Altro elemento utile per amministrare la governance della sostenibilità in azienda può essere individuato nell'istituzione di comitati. L'art. 39 del Codice civile italiano definisce un comitato come un'organizzazione di persone che promuove il perseguimento di uno scopo (Art. 39 c.c., 1942). Per calare questo concetto all'interno del contesto aziendale, e in particolare nel contesto di gestione della

sostenibilità, non si può non fare riferimento alla consultazione pubblica aperta dalla Commissione europea da ottobre 2020 a febbraio 2021 che ha avuto ad oggetto la discussione dell'iniziativa di "Sustainable corporate governance". Tale iniziativa, nello specifico, aveva come scopo quello di permettere alle aziende di concentrarsi su un processo di creazione di valore che fosse di lungo periodo, invece di mantenere il proprio focus solo su obiettivi di breve termine. Questo permetterebbe anche di allineare gli interessi dell'azienda con quelli dei propri stakeholder come azionisti, manager e comunità di riferimento. Le questioni legate alla sostenibilità gioverebbero da questa maggiore sinergia tra interessi in quanto entrerebbero a pieno titolo a far parte delle questioni di business da discutere nei consigli di amministrazione, proprio per il loro orizzonte temporale di lungo periodo.

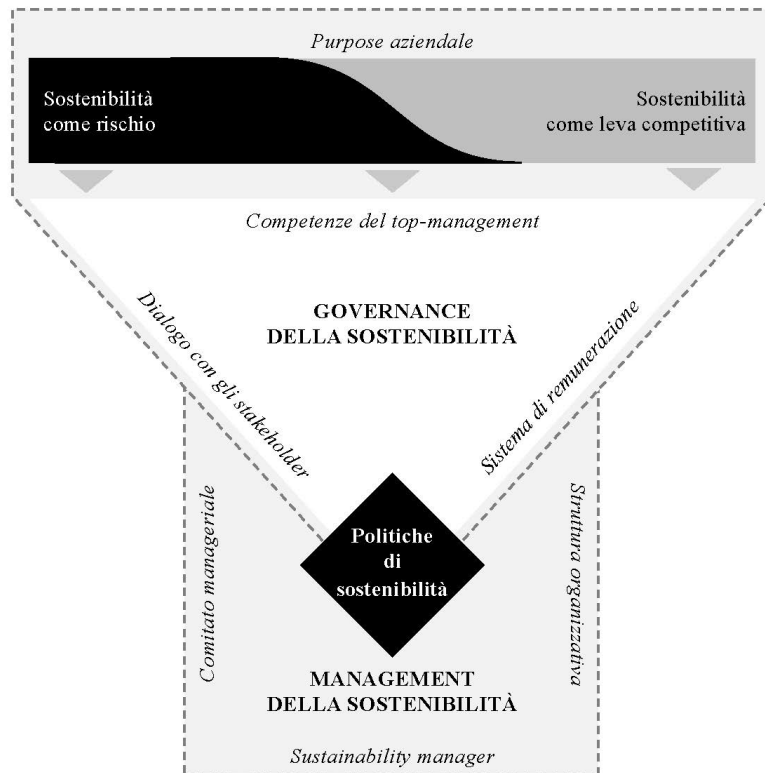
Tale iniziativa è finalizzata alla modifica delle direttive EU 2017/1132 e 2007/36 al fine di incentivare proprio i consigli di amministrazione delle imprese ad integrare gli interessi di tutti gli stakeholder aziendali, considerando anche quelli che sono i rischi e le opportunità che possono derivare dall'includere la tematica della sostenibilità nei processi decisionali.

Borsa Italiana definisce la Corporate Governance come "il sistema delle regole secondo le quali le imprese sono gestite e controllate" (Borsa italiana, Rapporto Codice di Autodisciplina, 1999). Tra i soggetti principali a cui è delegato il governo societario, troviamo oltre che al Consiglio di amministrazione, CEO, Audit interno

e Collegio sindacale, anche i comitati di cui sopra. Sono proprio gli amministratori a sedere nei suddetti comitati, che vengono costituiti dal C.d.A. con funzioni consultive e propositive. Tra i comitati rilevanti che più frequentemente si trovano nelle strutture aziendali si possono citare il comitato di controllo e rischi, comitato per la remunerazione, comitato per le nomine e comitato parti correlate.

Proprio in virtù dell'iniziativa della Commissione europea sulla Sustainable corporate governance, una delle modalità attraverso cui far entrare la sostenibilità nei processi di decision making è proprio quella dell'istituzione di comitati. Infatti, la governance della sostenibilità può essere definita come il sistema di strutture, organi e meccanismi di governo in grado di regolare e orientare il processo decisionale del vertice aziendale verso temi di sostenibilità (Minciullo et al., 2022).

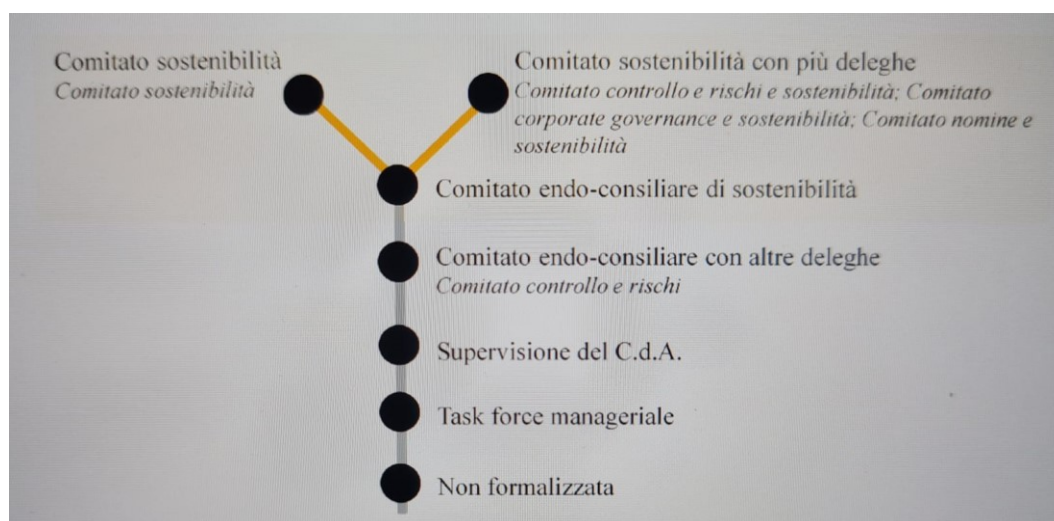
Il grafico riportato in Figura 2.1 sintetizza tale sistema.



**Figura 2.1:** Fonte “La governance della sostenibilità – Esperienze e sfide in atto”.  
M. Minciullo, M.C. Zaccone, M. Pedrini.

Il punto di partenza di questo processo è il “purpose” aziendale, che può essere quello di vedere la sostenibilità come un rischio da gestire, oppure come una leva competitiva in grado di differenziare l’azienda rispetto alla concorrenza e quindi come un’opportunità da cogliere. In base al modo in cui la sostenibilità viene vista in azienda, si andranno a sviluppare delle modalità per la sua gestione differenti. Nelle aziende appartenenti al primo cluster, quelle che vedono la sostenibilità come un rischio da gestire, raramente verrà costituito un comitato specifico dedicato alla governance della sostenibilità e nella prassi sarà il C.d.A. stesso a supervisionare le

tematiche ESG o, in alternativa, tale funzione verrà assegnata ad un comitato già esistente, delegandolo a tale funzione. Per quanto riguarda, invece, il secondo cluster di aziende che vedono la sostenibilità come una leva competitiva, sarà molto più frequente la costituzione di un comitato ad hoc per la gestione della sostenibilità. In Figura 2.2 è presente una sintesi di quelle che potrebbero essere le diverse forme di governance della sostenibilità in azienda.



**Figura 2.2:** Fonte: “La governance della sostenibilità – Esperienze e sfide in atto”.

M. Minciullo, M.C. Zaccone, M. Pedrini.

In particolare, nel grafico rappresentato in Figura 2.2 si possono osservare le diverse modalità di gestione che possono essere definite all’interno dell’azienda per quanto riguarda la sostenibilità. Quando si parla di governance della sostenibilità “non formalizzata”, questo significa che l’azienda non dichiara a chi vengano assegnate le responsabilità relative alla sostenibilità e questo avviene specialmente in aziende



che non sono ancora mature da questo punto di vista. Una delle prime modalità di gestione che solitamente viene adottata riguarda la costituzione di una task force manageriale. In tal caso non vi è un diretto coinvolgimento da parte del consiglio di amministrazione, bensì la governance della sostenibilità viene delegata ad un gruppo di lavoro composto da manager della società, che si dedica a tempo pieno della tematica e delle iniziative da porre in essere. In alternativa potrebbe, invece, essere coinvolto direttamente il C.d.A. con la funzione di sovrintendere in forma collegiale alla gestione della sostenibilità senza, però, un'indicazione specifica di quale sia l'oggetto di questa supervisione.

Ultima modalità di governance della sostenibilità è appunto quella della costituzione di un comitato endo-consiliare, configurazione prevalente soprattutto tra le società quotate FITSE-MIB in Italia (Consob, Report on non-financial reporting of Italian listed companies, 2020). La gestione tramite comitato può configurarsi in due diverse modalità:

- comitato con altra delega: in tal caso è un comitato preesistente all'interno dell'azienda ad occuparsi di questioni inerenti alla tematica di sostenibilità, esclusivamente per gli aspetti attinenti alle deleghe che gli sono state assegnate. Nella prassi queste deleghe vengono conferite principalmente al comitato controllo e rischi.
- comitato di sostenibilità: in tal caso la governance della sostenibilità viene attribuita formalmente ad un comitato costituito ad hoc, che nella sua attività si

occuperà esclusivamente di sostenibilità, anche se in alcuni casi gli possono venire attribuite anche altre deleghe.

In Italia la configurazione tipica di un comitato è quella di vedere la presenza di quattro consiglieri di amministrazione, di cui tre devono essere consiglieri indipendenti. Inoltre, il presidente del comitato è anch'esso un amministratore indipendente (Osservatorio FITSE-MIB, 2020).

La presenza dei comitati come forma di governo della sostenibilità è stata ampiamente indagata in letteratura. In particolare, Gerwing et al. (2022) afferma come la presenza di un comitato delegato alla gestione delle tematiche di sostenibilità possa rappresentare un elemento cruciale per garantire un'elevata qualità del reporting di sostenibilità. In particolare, evidenzia come la presenza di comitato produca degli effetti positivi sulla qualità del report, soprattutto nel momento in cui la redazione di tale documento sia di natura volontaria. Le imprese che producono un report di sostenibilità volontario e che presentano anche un comitato di sostenibilità all'interno della propria struttura sembrano, infatti, essere maggiormente propense alla comunicazione di informazioni ESG più utili ai propri stakeholder al fine di comprendere le iniziative aziendali. Lo studio mostra una forte correlazione positiva tra queste due dimensioni.

Kiliç et al. (2021) analizza, invece, quelle che sono le conseguenze relative alla costituzione di un comitato delegato alla gestione della sostenibilità. In particolare, tre sono le conseguenze che lo studio va ad individuare, relativamente a:

- reporting di sostenibilità: la presenza del comitato aiuta a rendere le tematiche ESG come una priorità per le aziende che avranno per tale ragione una maggiore tendenza a monitorare rischi e opportunità strettamente collegati ad esse. Questa maggiore attenzione, porta nella prassi le imprese a migliorare la propria disclosure sulle tematiche in esame, anche in risposta a quelle che sono le richieste degli stakeholder. Lo studio evidenzia come la creazione di un comitato di sostenibilità incrementi la consapevolezza dell'organizzazione verso le tematiche ESG, la loro rendicontazione e questo le spinge a monitorare e rendicontare tali aspetti in maniera superiore rispetto alle aziende che non presentano tale tipo di governo della sostenibilità;
- pratica di assurance: la presenza del comitato di sostenibilità incoraggia le aziende a sottoporre il proprio report ad assurance esterna, al fine di legittimare il documento agli occhi dei propri stakeholder e garantire una maggiore trasparenza delle informazioni;
- adozione di standard GRI: le aziende che presentano un comitato di sostenibilità, tendenzialmente adottano il GRI come standard di rendicontazione, in quanto è anche lo standard che si ritiene possa garantire una maggiore comparabilità con i report dei propri competitors.

Quindi, anche questo studio conferma l'esistenza di una correlazione positiva tra presenza di comitati come modalità di gestione della sostenibilità in azienda e reporting di sostenibilità. Infatti, avvalersi di un comitato per la governance

della sostenibilità permetterebbe di prendere decisioni più accurate in ambito ESG e monitorare in maniera migliore quelle che sono le performance sociali e ambientali dell'impresa.

## **2.5 Figura del sustainability manager**

Attore estremamente importante quando si parla di governance della sostenibilità in azienda è sicuramente il sustainability manager, figura che in precedenza veniva fatta ricadere sotto il termine di CSR manager. Secondo Minciullo et al. (2022) il profilo del sustainability manager può essere individuato nella figura organizzativa preposta al coordinamento e alla realizzazione delle iniziative di sostenibilità aziendali. È una figura aziendale che nasce negli anni 2005 - 2006 e che, inizialmente, veniva appunto definita come CSR manager.

Minciullo et al. (2022) individua le tre principali attività di cui il sustainability manager, ad oggi, si occupa all'interno dell'azienda, ovvero:

1. attività di compliance volte, quindi, a garantire la conformità alle normative e alle certificazioni volontarie a cui l'azienda ha deciso di aderire per misurare i propri impatti sociali e ambientali;
2. attività di misurazione e rendicontazione, in quanto è la figura che identifica, misura e monitora gli impatti sociali e ambientali che derivano dallo svolgimento delle operazioni aziendali;

3. attività di stakeholder engagement, attraverso il dialogo con i principali stakeholder aziendali al fine di comprendere l'esistenza di eventuali criticità e le relative modalità di miglioramento.

Il sustainability manager è quindi una figura professionale che deve avere elevate competenze tecniche in merito alla conoscenza di norme e regolamenti, certificazioni e strumenti di rendicontazione, ma che al tempo stesso deve possedere soft skills che gli permettano di ascoltare e stringere relazioni con gli stakeholder e instaurare con loro dei processi di comunicazione efficaci. È quindi una figura che deve essere in possesso di competenze trasversali, anche se non gli viene richiesta un'estrema specializzazione su ciascuna tematica. Secondo Straserra (2022) la figura del sustainability manager può essere sintetizzata, infatti, come la deputata a sviluppare, implementare, monitorare e aggiornare il piano strategico e di sostenibilità all'interno dell'azienda, con il fine ultimo che deve essere quello di massimizzare nel lungo periodo i benefici per gli stakeholder aziendali e favorire un dialogo costruttivo con gli stessi. È, inoltre, una figura che si interfaccia direttamente con le posizioni apicali dell'azienda come il CEO, il comitato di direzione o, in taluni casi, la stessa proprietà.

Molteni et al. (2014) nella loro ricerca, evidenziano come la figura del sustainability manager sia una figura presente prevalentemente in aziende quotate e/o di grandi dimensioni e nel definire un identikit di tale figura, rilevano come la vocazione verso questa professione sia prevalentemente femminile. Questo è un risultato che

non stupisce, in quanto la letteratura è ricca di evidenze che dimostrano come la sostenibilità sia una materia di interesse principalmente femminile. Del Mar et al. (2015) nel loro studio, analizzano come le caratteristiche personali di manager di sesso femminile influenzino le iniziative CSR messe in atto dall'azienda. Infatti, si evidenzia come il background personale e professionale di manager donna abbia un impatto su quelle che sono le percezioni in materia ESG, trovando una maggiore predisposizione verso quelle che sono le iniziative CSR. Secondo Del Mar et. Al (2015), quindi, donne imprenditrici o in posizioni manageriali dimostrano di avere una maggiore percezione di quella che è la tematica della sostenibilità, soprattutto se comparate a donne che si trovano in ruoli esecutivi. Inoltre, evidenziano come uno stile di leadership femminile sia in grado di promuovere un maggiore impegno verso le pratiche di CSR. Secondo Kumar (1995), inoltre, sono le donne più anziane ad avere un maggiore orientamento alla dimensione sociale, rispetto alle donne più giovani.

L'elemento dell'età è estremamente interessante da indagare, al fine di comprendere le percezioni nei confronti della governance della sostenibilità. Infatti, in base alla teoria della selettività socio – emotiva, sviluppata negli anni '90 negli USA dalla psicologa Laura L. Carstensen (Università di Stanford), le azioni umane sono motivate dal perseguimento di due diverse tipologie di obiettivi, quelli conoscitivi che richiedono la ricerca di informazioni, e quelli emotivi che invece tendono a voler ridurre le emozioni negative e a massimizzare quelle positive.

Secondo tale teoria un ruolo fondamentale è detenuto dalla percezione del tempo; infatti, le persone più anziane tendono a focalizzarsi maggiormente sugli obiettivi emotivi, mentre i giovani si concentrano maggiormente sugli obiettivi conoscitivi. Questa differenza è dovuta principalmente al fatto che gli obiettivi conoscitivi hanno un arco temporale di lungo periodo, mentre le emozioni appartengono alla sfera del presente e nel presente gli anziani prediligono a voler vivere emozioni positive. Quando le prospettive di vita sono ancora lunghe i soggetti tenderanno quindi a rendere una priorità obiettivi più strumentali, come l'acquisizione di conoscenza e miglioramento del proprio status, mentre quando le prospettive di vita si accorciano, si tende a prediligere l'emozionalità.

Sulla base di tale teoria, Wisse et al. (2018) analizza come le pratiche di CSR poste in essere dall'azienda abbiano un impatto positivo maggiore sul livello di soddisfazione dei dipendenti più anziani, affermando come questo tipo di iniziative possano rappresentare un ottimo strumento per mantenere alta la soddisfazione di questa categoria di lavoratori. Inoltre, Aguinis et al. (2012) e Rupp et al. (2013) dimostrano come esista una correlazione positiva tra iniziative in ambito CSR e comportamenti dei dipendenti nei confronti della propria attività lavorativa. Questo, sembrerebbe dovuto al fatto che le iniziative CSR hanno la capacità di ridurre la discrepanza tra ciò che i dipendenti ricevono dalla propria attività lavorativa e ciò di cui necessitano e/o sono desiderosi di ricevere dalla stessa.

Del Mar et al. (2015), coerentemente con quanto detto in precedenza, evidenzia come l'età sia una variabile chiave per spiegare le diverse percezioni che si hanno all'interno dell'azienda. Questo, perché, persone con la stessa età o con età simile condividono un medesimo set di valori che si basano su un vissuto e su esperienze di vita simili. Il fatto che, nel contesto odierno, siano i giovani ad avere una maggiore percezioni dell'urgenza relativa alla gestione delle tematiche di sostenibilità, potrebbe quindi essere ricondotto al contesto in cui essi sono cresciuti, alle esperienze di vita sperimentate e ad una più elevata consapevolezza di fenomeni come il cambiamento climatico e la crisi demografica.

Tan et al. (2021) suggeriscono come, ad esempio, l'impatto dell'inquinamento dell'aria sulle decisioni e le iniziative in ambito CSR in azienda siano maggiori in business in cui si rileva una maggiore presenza di donne e con un livello di educazione più elevata. Allo stesso modo, Manner (2010) suggerisce come manager donna siano maggiormente predisposte a questo tipo di iniziative, così come manager con un livello educativo più elevato.

Una ricerca, effettuata da De Bernardi e Pedrini (2020) indaga sulla figura del sustainability manager e definisce un identikit di quella che è tale professione ad oggi, a seguito di un'indagine di tipo quantitativo svolta da novembre 2019 a gennaio 2020 avvalendosi di un database di 1333 professionisti (De Bernardi et al., 2020). La ricerca evidenzia come la professione del sustainability manager sia tipicamente un impiego a vocazione femminile, per circa il 61% quando è una figura



interna all'azienda e per il 57% nel caso in cui sia un consulente esterno. L'elemento dell'età è rilevante, in quanto il sustainability manager si pone in una fascia d'età compresa tra i 50 e i 60 anni nel momento in cui la figura viene istituita direttamente all'interno dell'azienda, mentre scende tra i 25 e i 35 anni nell'eventualità in cui sia una figura esterna, in veste di consulente. Rimane comunque una figura che ad oggi rimane presente, in prevalenza, nelle grandi aziende, con un 39,8% dei professionisti che lavora in aziende quotate. In ogni caso, si tratta di una professione per cui è necessario un elevato livello di formazione, infatti si rileva come nel 45% dei casi il sustainability manager sia in possesso di una laurea e nel 39% dei casi di un master. Inoltre, l'analisi rileva come sia una professione altamente attrattiva per i giovani.

Al termine di questo paragrafo, credo risulti chiaro come la figura del sustainability manager, come evoluzione di quella del CSR manager, stia assumendo un'importanza sempre maggiore all'interno delle aziende, soprattutto di grandi dimensioni, come figura in grado di contribuire alla governance della sostenibilità. Sebbene la letteratura sembri concordare sul fatto che siano le donne ad avere una maggiore vocazione nei confronti della sostenibilità, delle relative iniziative in ambito ESG e verso la professione, i risultati non sono invece chiari per quanto riguarda l'età. Infatti, nonostante molti studi concordino sul fatto che siano le persone in età più avanzata ad avere una maggiore interesse verso tali questioni, mentre i giovani siano più concentrati su obiettivi strumentali e di status sociale,

altri evidenziano invece come siano i giovani ad essere maggiormente attratti a professioni relative alla sostenibilità e abbiano una maggiore sensibilizzazione alla tematica. Risulta, pertanto, un aspetto che necessita di maggiori indagini per trarre delle conclusioni chiare.

## **2.6 Implementazione del reporting di sostenibilità nelle PMI**

La definizione di PMI, acronimo di piccole e medie imprese, si colloca nell'ambito della raccomandazione n. 2003/361/CE della commissione europea del 6 maggio 2003, successivamente recepita nell'ordinamento italiano con decreto ministeriale il 18 aprile del 2005.

La normativa comunitaria definisce dapprima che cosa si debba intendere con il termine impresa, ovvero “ogni entità, a prescindere dalla forma giuridica rivestita, che eserciti un'attività economica. In particolare, sono considerate tali anche le attività che esercitano un'attività artigianale o altre attività a titolo individuale o familiare, le società di persone o le associazioni che esercitino un'attività economica” (Art. 1, raccomandazione n. 2003/361/CE, p. 4).

La norma, passa poi alla distinzione di tre diverse tipologie di impresa, ovvero:

- microimprese, che contano meno di 10 occupati e realizzano un fatturato annuo oppure un totale di bilancio annuo non superiore a 10 milioni di euro;
- piccole imprese, che contano meno di 50 occupati e realizzano un fatturato annuo oppure un totale di bilancio annuo non superiore a 10 milioni di euro;

- medie imprese, che contano meno di 250 occupati e realizzano un fatturato annuo non superiore a 50 milioni di euro, oppure un totale di bilancio annuo non superiore a 43 milioni di euro.

È da specificare che per la definizione delle PMI, esclusivamente il requisito del numero dei dipendenti deve essere rispettato obbligatoriamente, mentre in riferimento ai criteri finanziari non risulta necessario rispettare sia il criterio del fatturato che quello del totale di bilancio. L'impresa potrebbe quindi superare una delle due soglie senza in tal modo perdere la classificazione di PMI.

Le PMI, proprio per le loro dimensioni e conseguentemente le competenze presenti in azienda, ad oggi raramente redigono un report di sostenibilità, nonostante siano presenti delle realtà virtuose. Con la direttiva 2022/2464 – CSRD dal 1° gennaio 2026, con pubblicazione del primo report a inizio anno 2027, verrà resa obbligatoria la pubblicazione del report di sostenibilità per le PMI quotate, che rientrano nell'ambito della normativa, con l'opzione di non sottostare agli obblighi per i successivi due anni a seguito di una spiegazione, nel documento stesso, del perché si siano avvalse di tale opzione.

In letteratura, sono presenti diversi studi che hanno come obiettivo quello di esaminare il processo attraverso il quale le pratiche di sostenibilità vengono integrate nei processi di accounting dell'organizzazione. Busco et al. (2013) evidenzia come le pratiche di disclosure aziendale stiano attraversando un profondo processo di revisione in termini concettuali, a seguito di pressioni esterne che

portano verso la direzione di considerare un approccio maggiormente olistico nei processi di accounting. Questo, ad esempio, grazie ad interventi normativi come la direttiva 2014/95/EU nota come NFRD, iniziativa delle Nazioni Unite nell'ambito dell'Agenda 2030 con la definizione dei 17 SDGs e la successiva direttiva europea del 2022 nota come Corporate Sustainability Reporting Directive. Tali provvedimenti normativi hanno portato molte organizzazioni a mettere in atto una serie di azioni al fine di integrare nei propri processi manageriali anche informazioni di carattere non finanziario, che affiancano le pratiche di reporting tradizionali aziendali (Ernst and Young, 2019; KPMG, 2017).

Le motivazioni che spingono una PMI ad adottare, ad oggi, pratiche volontarie di reporting di sostenibilità indagate in letteratura sono diverse. Secondo Buhr (2002) tale decisione può essere rintracciata in due diverse ragioni, da un lato quelle che riguardano la legittimazione verso il proprio pubblico, dall'altro ragioni di accountability, ovvero del dover rendere conto delle azioni delle quali si è ritenuti responsabili. Secondo Georgakopoulos e Thomas (2008) tale ragione può invece essere rintracciata nel fatto che producendo un report volontario, le imprese ottengono un maggiore controllo sulle variabili di rischio ambientale e reputazionale che derivano da una sempre maggiore attenzione alla tematica della sostenibilità da parte dei consumatori. Questa teoria viene confermata anche da Contrafatto (2009) che identifica il controllo di rischi reputazionali come la leva che spinge le PMI a produrre un report di sostenibilità volontario. Contrafatto

(2014, p.414) identifica poi tre fasi che le aziende attraversano nel processo di implementazione del reporting volontario e che con il tempo portano alla sua istituzionalizzazione, ovvero:

1. costruzione di un sistema di significati condivisi attorno al concetto di responsabilità sociale e ambientale;
2. emergere di nuove regole e routine;
3. rafforzamento di tali regole e routine attraverso l'implementazione di procedure e strutture manageriali intra-organizzative.

L'implementazione di pratiche di reporting di sostenibilità nell'ambito delle PMI deve ancora essere esplorata in maniera approfondita (Massa et al. 2015), in quanto la sostenibilità è una tematica relativamente recente, soprattutto per le imprese di più piccole dimensioni. Nonostante ciò, Rossi e Luque – Vilchez (2021) identificano due fasi principali nell'implementazione del reporting di sostenibilità nelle PMI, che possono essere ricondotte a:

1. prime integrazioni della sostenibilità nelle pratiche di accounting aziendali;
2. prime fasi di diffusione del report di sostenibilità tra il pubblico.

Fattori di regolamentazione, di tipo normativo e cognitivo, possono poi contribuire all'istituzionalizzazione dei sistemi di sustainable accounting all'interno di queste realtà aziendali. Inoltre, Rossi e Luque – Vilchez (2021) evidenziano come il contesto in cui opera l'azienda e le sue dinamiche interne, abbiano un forte impatto su come le pratiche di reporting di sostenibilità vengono integrate e

successivamente diffuse e istituzionalizzate all'interno delle PMI. Infatti, se l'azienda è già impegnata in iniziative CSR e predisposta, attraverso i propri impegni, alla tematica della sostenibilità, secondo Rossi e Luque – Vilchez (2021) questo potrebbe facilitare l'implementazione e l'allineamento a future regolamentazioni in tema di reporting di sostenibilità.

### **2.7 Esperienze pregresse di reporting volontario**

Il reporting di sostenibilità resta ancora, per tutte le imprese non incluse nell'ambito di applicazione della direttiva europea 2022/2464, una pratica volontaria, nonostante sembri ormai chiara la direzione che la normativa sta prendendo e l'eventualità, un giorno, che per tutte le aziende diventi una pratica obbligatoria alla pari della redazione del bilancio d'esercizio.

Come già definito nel primo capitolo, il report di sostenibilità rappresenta un documento attraverso il quale le aziende rendicontano le proprie prestazioni e i relativi impatti in ambito ambientale, sociale e di governance. Tale pratica dovrebbe, auspicabilmente, permettere alle aziende di garantire un maggior livello di trasparenza della propria attività nei confronti degli stakeholder aziendali, diminuendo le asimmetrie informative e permettendo in tal modo, ai lettori, di prendere delle decisioni maggiormente ponderate e informate relativamente alla realtà aziendale. È utile sottolineare come gli stakeholder stessi svolgano un ruolo di fondamentale importanza nell'identificare i rischi e le opportunità di natura non

prettamente finanziaria, di conseguenza la trasparenza che si riesce ad ottenere coinvolgendo gli stakeholder nei processi decisionali ha come vantaggio quello di portare da un lato a delle decisioni migliori all'interno dell'azienda, dall'altro a rafforzare il legame di fiducia tra le due parti della relazione.

La rendicontazione di sostenibilità su base volontaria sembra quindi, innanzitutto, riuscire ad avere un impatto positivo sulla reputazione aziendale. Il sondaggio del Boston College Center for Corporate Citizenship del 2013 (Boston College CCC, 2013) mostra come oltre il 50% dei soggetti intervistati che hanno pubblicato un report di sostenibilità ha dichiarato come tale report abbia contribuito a rafforzare e consolidare quella che è la reputazione aziendale.

Oltre al vantaggio sull'immagine aziendale, la rendicontazione ESG volontaria può contribuire positivamente in molti altri modi sulla realtà aziendale. Innanzitutto, si impatta su quelle che sono le aspettative dei dipendenti aziendali, una parte fondamentale dei lettori del report, che, se soddisfatte contribuiscono alla fidelizzazione della forza lavoro, che può coincidere con un miglioramento delle loro prestazioni. Altro vantaggio è poi quello di natura fiscale, infatti, le aziende che redigono un report di sostenibilità risultano avere un Kaplan – Zingales Index (Kaplan e Zingales, 1997) inferiore a 0,6. L'indice Kaplan e Zingales rappresenta una misura relativa di quanto l'azienda sia dipendente da fonti di finanziamento esterne; perciò, tanto più elevato sarà il valore dell'indice tanto più la situazione finanziaria dell'azienda sarà critica, trovando difficoltà a reperire fonti esterne per

finanziare le proprie attività correnti. Un valore di 0,6 indica che per l'impresa ci sono vincoli di capitale inferiori e quindi più facilità a reperire fonti di finanziamento.

Il fatto che molte aziende, pur non essendo obbligate, per perseguire tali vantaggi o per etica e sensibilità personale alla tematica della sostenibilità, redigano il report in maniera volontaria può portare ad un livello di qualità del documento differente nel momento in cui, attraverso una normativa, viene introdotto l'obbligo specifico di redazione. In letteratura questo è un elemento che è stato molto indagato, in quanto molti studi hanno rilevato come avere già una struttura e una solida base dati grazie alla pratica volontaria pregressa possa portare ad una qualità del report superiore nel momento in cui esso diviene un obbligo per l'azienda.

Secondo Gerwing et al. (2022) nel momento in cui viene introdotto l'obbligo di rendicontazione di sostenibilità il focus non riguarda più la scelta di produrre o meno il report, che viene imposta per legge, bensì sul pubblicare un report che sia di qualità estremamente elevata. Di conseguenza, gli incentivi in termini di reputazione, fidelizzazione della forza lavoro e vantaggi fiscali si ottengono non nel momento in cui si pubblica il report anche se non tenuti a farlo, ma l'elemento distintivo diviene la qualità dei report che viene comparato con quello dei competitors. Infatti, l'introduzione di una normativa che rende obbligatoria la pratica dovrebbe portare come risultato anche il fatto di rendere i documenti più omogenei tra loro, in cui le informazioni risultano essere più accurate e più semplici



da comparare tra le diverse aziende (Gerwing et al., 2022). Inoltre, la pratica di reporting volontario potrebbe portare i manager a comportarsi in maniera opportunistica, comunicando esclusivamente le performance e gli impatti positivi che producono con le proprie attività. Rendere il report di sostenibilità obbligatorio porta come diretta conseguenza il fatto che devono essere comunicate tutte le informazioni, sia positive che negative, secondo quello che è il principio dell'equilibrio affermato anche nei diversi standard di rendicontazione non finanziaria. Tutto questo fa in modo che sia la qualità del report a diventare l'elemento distintivo e di differenziazione sulla base del quale giudicare l'operato aziendale.

Uno studio interessante da riportare in questo contesto è quello effettuato da Doni et al. (2020) che prende come campione sessanta società italiane e che indaga sulla qualità e la quantità di informazioni di natura non finanziaria per quelle imprese che già da prima dell'introduzione dell'obbligo normativo, in particolare si fa riferimento al decreto n. 254 del 2016, effettuavano disclosure di sostenibilità su base volontaria.

Secondo Doni et al. (2020) l'introduzione di una regolamentazione armonica, a livello europeo, sulla rendicontazione non finanziaria può portare come vantaggio principale il fatto di rendere maggiormente comparabili nel tempo e nello spazio i report realizzati in paesi diversi. Tuttavia, lo studio rileva come non necessariamente una maggiore regolamentazione significhi una maggiore qualità

del report e tale gap è stato rilevato soprattutto nel contesto italiano, sottolineando la necessità di porre in essere maggiori azioni in termini di sostenibilità.

Nel momento in cui si introduce un obbligo normativo si va incontro, infatti, ad un doppio rischio. Se vengono prodotte delle norme con un basso livello di dettaglio si corre il rischio di avere una loro povera efficacia e un basso livello di comparabilità tra i report delle diverse imprese, mentre nel momento in cui le norme risultano essere troppo dettagliate il rischio è quello di limitare troppo la libertà di decisione del management aziendale. Secondo Doni et al. (2020) la direttiva europea NFRD, recepita poi in Italia con il D.lgs. 254/2016, poteva rappresentare una grande opportunità per le grandi imprese per la divulgazione di informazioni ESG, ma allo stesso tempo un'iniziativa guidata dalla normativa rischia ancora oggi di essere una soluzione solo parziale, in quanto può portare a rendere il report di sostenibilità esclusivamente come l'ennesimo adempimento normativo che le imprese sono tenute a compiere e questo porta come rischio il fatto di avere una qualità del report molto bassa. In ogni caso, lo studio evidenzia comunque una correlazione positiva tra competenze e skills precedenti nella divulgazione di informazioni non finanziarie e informazioni che vengono divulgate successivamente all'introduzione dell'obbligo normativo.

In conclusione, risulta chiaro dall'analisi dalla letteratura in materia come il possesso di competenze pregresse dovute a esperienze di reporting volontario siano di fondamentale importanza e siano spesso collegate ad una maggiore qualità del

report una volta che esso viene reso una pratica obbligatoria. Tuttavia, l'introduzione dell'obbligo normativo porta anche al rischio che la stesura del report di sostenibilità venga vissuta, da quelle imprese che non hanno la sostenibilità all'interno del proprio DNA, come un mero adempimento burocratico, divulgando solo le informazioni minime richieste dalla normativa e facendo pochi sforzi anche per migliorare le proprie iniziative e performance in ambito ESG.

## **2.8 Presenza del processo di assurance**

Come già trattato al capitolo uno, il processo di assurance consiste in un'attività di verifica, interna o esterna, delle informazioni che sono state inserite all'interno del report di sostenibilità. È un processo che rientra tra le pratiche di revisione aziendale, paragonabile alla revisione legale che avviene per il bilancio d'esercizio. Tuttavia, si è sviluppata solo di recente, a partire dagli anni '90 in un contesto in cui la rendicontazione non finanziaria era una pratica ancora in prevalenza volontaria. Molte aziende che redigevano su base volontaria un report per divulgare informazioni di natura non finanziaria iniziarono, in quegli anni, a richiedere dei servizi di assurance, che all'epoca venivano forniti principalmente da consulenti esterni, con l'obiettivo di certificare il documento e fargli assumere una maggiore rilevanza e credibilità agli occhi dei lettori. Non esistendo, ai tempi, uno standard universalmente riconosciuto per tale pratica, molto veniva lasciato alla discrezionalità del soggetto certificatore portando quindi nella prassi ad estrema

eterogeneità tra i documenti. Come già visto, in Italia, l'obbligo di sottoporre la DNF ad assurance è stato introdotto in recepimento alla direttiva europea 2014/95/UE – NFRD, che prevedeva che il revisore legale della società attestasse l'avvenuta predisposizione del report non finanziario. Nel recepire la direttiva, tramite il D. lgs. 254/2016 l'Italia ha previsto degli obblighi aggiuntivi, in particolare quello per il revisore legale di attestare che le informazioni presenti nella relazione siano conformi alle richieste del decreto stesso e allo standard di rendicontazione che è stato dichiarato per la sua stesura. La CSRD, direttiva europea 2022/2462, resta coerente con la normativa precedente e prevede che tutti i report redatti in maniera obbligatoria, debbano essere sottoposti ad assurance.

Il processo di assurance ha assunto così tanta rilevanza con l'evoluzione del reporting di sostenibilità, in quanto è un processo che apporta numerosi vantaggi per l'impresa che lo adotta. Secondo Bureau Veritas (2023) le conseguenze positive che derivano da sottoporre il proprio report ad assurance possono essere individuate in:

- verificare in modo strutturato che gli obiettivi che l'azienda si era posta e gli impegni che si era assunta siano stati raggiunti;
- superare le logiche autoreferenziali che spesso sono un rischio per l'azienda che divulga informazioni non finanziarie;
- creare valore aggiunto verso gli stakeholder attraverso un modello fondato su trasparenza e comunicazione;

- attestare l'attendibilità e la credibilità delle informazioni ESG e delle prestazioni ottenute in tali ambiti.

Il processo di assurance e la sua relazione con le pratiche di rendicontazione non finanziaria è un altro tema molto caro alla letteratura in riferimento alla governance della sostenibilità. Molti studi dimostrano, infatti, come la pratica di assurance sia in grado di aumentare, agli occhi dei portatori d'interesse aziendale, la credibilità nei confronti del report e l'utilità delle informazioni che in esso sono inserite. Gerwing et al. (2022) dimostra come l'assurance, in particolare se effettuata da un soggetto esterno all'azienda, sia in grado di legittimare il report agli occhi degli stakeholder, garantendo una maggiore credibilità che gli stessi hanno nei confronti delle informazioni che vengono divulgate, in quanto la pratica tende a ridurre quelle che sono le asimmetrie informative che sono presenti tra azienda e lettore. Allo stesso modo, Moses et al. (2020) analizza come la pratica di assurance esterna riesca ad incrementare la credibilità del documento nei confronti degli stakeholder aziendali e incrementi anche l'accountability aziendale. Quando si parla di accountability, si fa riferimento al concetto che le aziende siano tenute a dover rendere conto delle azioni di cui sono ritenute responsabili (Gray et al. 2014). Questo concetto, sviluppato inizialmente come la necessità da parte delle aziende di dover rendere conto delle attività poste in essere e dei risultati ottenuti nei confronti dei propri stakeholder, si è sviluppato nel tempo a pari passo con lo sviluppo del concetto di sostenibilità ed ha portato alla costituzione del sistema di

sustainability accounting. Laine et al. (2021) definisce il sustainability accounting come quell'insieme di pratiche, strumenti e tecniche che vengono usate nella misurazione, pianificazione, controllo e nel reporting con riferimento a questioni economiche, sociali e ambientali.

Kiliç et al. (2021), invece, analizza come la pratica di assurance esterna sia una diretta conseguenza della creazione di comitati per la governance della sostenibilità. Infatti, lo studio evidenzia come i comitati possano con la propria attività incoraggiare l'azienda a sottoporre ad assurance esterna il report di sostenibilità, con l'obiettivo di ottenere una maggiore legittimazione del documento e delle informazioni in esso contenute da parte dei propri stakeholder.

Quindi, possiamo affermare che la letteratura confermi come la pratica di assurance, soprattutto se effettuata da un soggetto revisore esterno all'azienda, caratterizzato da totale indipendenza, sia in grado di incrementare la credibilità del documento agli occhi del mercato. Legittimando le informazioni contenute nel documento, l'assurance permetterebbe, quindi, anche di ridurre le asimmetrie informative presenti tra azienda e lettore del report.

## **CAPITOLO 3**

### **METODOLOGIA DELLO STUDIO EMPIRICO**

#### **3.1 Presentazione dello studio**

In questa seconda parte del presente lavoro di tesi si andrà a descrivere ed analizzare il lavoro empirico che è stato condotto su aziende del territorio marchigiano. Lo studio, in particolare, nasce dall'interrogativo su quali siano i cambiamenti in termini di aspetti organizzativi e di governance che i nuovi soggetti che diverranno obbligati alla redazione del report di sostenibilità con l'introduzione della Corporate Sustainability Reporting Directive, hanno attuato o stanno attuando per allinearsi alla normativa. È, infatti, innegabile il fatto che la normativa europea stia andando in una direzione molto chiara per quanto riguarda la rendicontazione non finanziaria e di come per le aziende la redazione dei cosiddetti report di sostenibilità debba diventare una pratica da introdurre come una prassi aziendale, accompagnata da una buona base dati e da strumenti informativi adeguati. Le novità derivanti dall'introduzione della direttiva europea CSRD, che dovrà essere recepita dall'ordinamento italiano così come dall'ordinamento di tutti gli altri stati membri UE, rappresentano un punto di svolta per le pratiche di reporting, a cui le diverse realtà aziendali risponderanno in maniera più o meno proattiva a seconda di quelle che sono le loro condizioni di partenza. Proprio per tale ragione, lo studio si

interroga sul comprendere, se e come, alcuni aspetti organizzativi e di governance aziendale possano influire o influiscano, sull'allineamento alla CSRD.

La modalità attraverso cui si è deciso di portare avanti lo studio è stata quella della ricerca qualitativa, in particolare attraverso la somministrazione di interviste semi-strutturate. Le ricerche qualitative trovano le proprie origini tra gli ultimi anni dell'800 e i primi del '900 ed inizialmente il loro uso era principalmente diffuso in ambiti quali quello psicologico, sociologico e antropologico (Al- Busaidi ZQ, 2008). Quando si parla di ricerca qualitativa si fa riferimento ad una modalità che ha come obiettivo principale quello di raccogliere opinioni approfondite su una determinata tematica e identificare nuove prospettive e questioni sulla tematica stessa. Numerose sono le modalità attraverso le quali è possibile eseguire tale tipo di ricerca, ma i più utilizzati nella prassi sono l'osservazione diretta, le interviste semi-strutturate e i focus group (Moser et al., 2018). In particolare, le interviste semi-strutturate, ovvero la modalità prescelta per condurre il seguente studio empirico, rappresentano la modalità di ricerca preferita nel momento in cui l'obiettivo del ricercatore è quello di comprendere meglio la prospettiva unica dei partecipanti allo studio su un fenomeno di cui si possiede già una conoscenza generale (McGrath et al., 2019). Infatti, uno dei benefici principali delle interviste semi-strutturate è quello di permettere di restare molto centrati sulla tematica in esame, lasciando comunque al ricercatore un certo margine di autonomia al fine di esplorare eventuali aspetti che emergono nel corso della conversazione e che



possono arricchire i risultati e permettere di avere una visione più precisa e ampia sulla tematica in esame. Infatti, tale metodo permette di investigare un fenomeno complesso all'interno di un dominio che resta, tuttavia, definito (Lillis e Mundry, 2005), consentendo di ottenere delle informazioni molto più profonde e dettagliate di quelle che si riuscirebbero ad ottenere con l'ausilio di un questionario. Altro vantaggio delle interviste semi-strutturate consiste nel fatto di permettere al ricercatore di esplorare le percezioni e le opinioni dei soggetti coinvolti in riferimento a questioni che spesso sono complesse e sensibili. Inoltre, rendono possibile considerare aspetti d'interesse del ricercatore che al tempo stesso si adattano a situazioni più specifiche e concrete (Wengraf, 2001).

Nella pratica, un'intervista semi-strutturata è un tipo di intervista che segue una linea guida, solitamente costituita da una lista di domande, a cui l'intervistatore può fare riferimento durante la discussione con la persona intervistata per fare in modo che la conversazione prosegua nella giusta direzione per il fine ultimo del progetto. Tuttavia, si tratta di un'intervista piuttosto flessibile, in quanto l'intervistatore può decidere di approfondire punti specifici, al fine di raccogliere opinioni personali dell'intervistato che potrebbero essere rilevanti per il progetto stesso. Nel caso specifico il presente studio è stato condotto presso cinque aziende appartenenti al territorio marchigiano attraverso la modalità delle interviste semi-strutturate condotte in maniera telematica con l'ausilio di videochiamate. La decisione di utilizzare questa modalità di ricerca deriva dalla necessità di andare ad esplorare

una situazione nuova ed emergente di cui non si ha ancora una conoscenza approfondita. Infatti, l'estensione dell'obbligo di rendicontazione non finanziaria, comporterà per molte imprese l'introduzione di una pratica nuova di cui spesso non si hanno conoscenze pregresse e proprio per questo risulta interessante indagare le modalità attraverso cui si prevede l'allineamento, così come se la presenza di alcuni elementi di governance abbia o meno un impatto sulla pratica stessa.

### **3.2 Definizione campione di ricerca**

Il campione di ricerca è costituito da cinque aziende radicate e operanti nel territorio marchigiano. In particolare, si è deciso di andare a suddividere il campione in due macrocategorie, ovvero:

1. aziende che con l'introduzione della CSRD diventeranno obbligate alla redazione del report di sostenibilità dall'anno 2025, ovvero che soddisfino almeno due dei tre criteri previsti dalla normativa. In particolare, i criteri sono quello di avere un numero di dipendenti superiore a 250, al 31/12 aver avuto uno stato patrimoniale superiore a €20 mln o ricavi netti di vendita superiori a € 40 mln;
2. aziende che con l'introduzione della CSRD non faranno ancora parte della platea di soggetti obbligati, ma che per ragioni di supply chain e/o di vocazione personale alla sostenibilità potrebbero trovare dei benefici nel redigere il report di sostenibilità.

All'interno di ognuna delle due categorie si è poi deciso di individuare aziende che già redigessero in maniera volontaria il report di sostenibilità, in quanto non soggette al decreto n. 254/2016 vigente fino al 2022 e aziende che, invece, non praticassero in alcun modo la rendicontazione non finanziaria. In tutti i casi previsti, il perimetro di selezione delle aziende è stato quello del territorio marchigiano, in quanto ricco di realtà imprenditoriali di diverse dimensioni e spesso molto legate al territorio di appartenenza.

Per la selezione delle aziende appartenenti alla prima categoria, ovvero i nuovi soggetti obbligati, ci si è avvalsi della classifica delle imprese marchigiane relativa all'anno 2021 della Fondazione Aristide Merloni, che fin dal 1968 raccoglie i bilanci delle principali imprese marchigiane e annualmente elabora una classifica delle stesse, consultabile online, con commenti sull'andamento economico e finanziario delle imprese. Sulla base delle aziende che rispondevano ai requisiti necessari in termini di numero di dipendenti e valore del fatturato previsti dalla CSRD, sono state selezionate e contattate sei diverse realtà aziendali tramite e-mail, di cui le tre presenti hanno accordato di partecipare allo studio.

Le aziende appartenenti alla seconda categoria, ovvero quelle che non diverranno ancora obbligate alla rendicontazione non finanziaria ai sensi della CSRD, sono state selezionate tra quelle partecipanti a seminari e lezioni universitarie su tematiche inerenti alla sostenibilità aziendale.

### **3.3 Aziende coinvolte nel progetto**

Il risultato di questo processo di selezione si è concretizzato nella scelta di cinque diverse realtà aziendali del territorio marchigiano a cui si è deciso di sottoporre un'intervista di tipo semi-strutturato. In particolare, tre aziende appartengono alla categoria di nuovi soggetti obbligati alla redazione del report di sostenibilità e, tra queste, due non hanno alcun tipo di esperienza pregressa in materia di reporting di sostenibilità mentre una sì. Le altre due aziende appartengono alla seconda categoria ovvero quella di soggetti non ancora obbligati dalla CSRD e delle stesse una effettua già reporting volontario da molti anni, mentre l'altra no. Si è deciso di utilizzare degli pseudonimi per riferirsi alle diverse aziende, al fine di avere una maggiore libertà nella successiva fase di analisi dei risultati e non divulgare informazioni che potrebbero risultare sensibili. Il grafico riportato in Figura 3.1 cerca di sintetizzare il campione di aziende coinvolte nel progetto suddivise nelle due macrocategorie sopra indicate con l'ulteriore specifica in riferimento alla presenza o meno di pratiche pregresse in ambito di reporting volontario, che potrebbe portare a dei vantaggi nel momento in cui l'impresa appartiene alla categoria dei nuovi soggetti obbligati in quanto già in possesso, in parte, di competenze utili alla pratica di rendicontazione non finanziaria.

Nuovi soggetti obbligati dalla CSRD	Soggetti non obbligati dalla CSRD
<b>AZIENDA A</b> No reporting volontario pregresso	<b>AZIENDA D</b> No reporting volontario pregresso
<b>AZIENDA B</b> No reporting volontario pregresso	<b>AZIENDA E</b> Reporting volontario pregresso
<b>AZIENDA C</b> Reporting volontario pregresso	

**Figura 3.1:** suddivisione in macrocategorie delle aziende coinvolte.

La tabella 3.1 che si trova qui in seguito riassume, invece, le caratteristiche in termini di settore, dimensione, obbligatorietà alla redazione del report di sostenibilità ed eventuale pratica di reporting volontario. Questo al fine di fornire già un quadro d'insieme delle realtà appartenenti al campione prima di dare una breve descrizione delle stesse, nei sottoparagrafi successivi.

<b>Azienda</b>	<b>Settore</b>	<b>Fatturato</b>	<b>Dipendenti</b>	<b>Obbligata/ Non obbligata al reporting</b>	<b>Disclosing/ Non disclosing</b>
Azienda A	Fabbricazione macchine utensili	€104 milioni	>250	Nuova obbligata	Non disclosing
Azienda B	Produzione soluzioni chimiche	€ 125 milioni	400	Nuova obbligata	Non disclosing
Azienda C	Servizio idrico integrato	€64 milioni	350	Nuova obbligata	Disclosing
Azienda D	Produzione soluzioni chimiche	€ 6 milioni	50	Non obbligata	Non disclosing
Azienda E	Fabbricazione carta e cartone ondulato	€ 13 milioni	50	Non obbligata	Disclosing

**Tabella 3.1:** caratteristiche aziende del campione.

### 3.3.1 Azienda A

La prima azienda selezionata, alla quale ci riferiremo con lo pseudonimo “Azienda A”, appartiene alla macrocategoria dei nuovi soggetti che dovranno allinearsi alla Corporate Sustainability Reporting Directive in quanto facenti parte della nuova platea di soggetti obbligati alla redazione del report di sostenibilità. L’azienda A è una S.p.A. ed ha come oggetto sociale la fabbricazione di macchine automatiche per la lavorazione del ferro e del cemento e la sua sede legale si trova in provincia di Pesaro Urbino. Nasce negli anni ’60 dall’iniziativa di un gruppo di imprenditori e ad oggi è capofila di un gruppo industriale multinazionale che opera in oltre 150

paesi. La sede principale del gruppo, presso cui è stata condotta l'intervista conta poco più di 250 dipendenti, rispondendo così al primo requisito che la normativa europea individua per l'introduzione dell'obbligo di rendicontazione finanziaria. Nel 2021, ha realizzato un fatturato pari a circa €104 milioni, superando nettamente il requisito dei €40 milioni di euro di fatturato previsto dalla CSRD. L'azienda A rientra quindi a pieno titolo nella platea di nuovi soggetti obbligati alla redazione del report di sostenibilità e non presenta esperienze pregresse nella pratica di reporting su base volontaria. Infatti, sia dal sito web che dall'intervista svolta in sede di progetto di tesi è emerso come, sebbene vengano attuate delle iniziative inerenti alla sostenibilità, queste non siano mai state comunicate attraverso un report di sostenibilità in via ufficiale.

### 3.3.2 Azienda B

La seconda azienda selezionata, alla quale ci riferiremo con lo pseudonimo di "Azienda B", appartiene anch'essa alla prima macrocategoria definita, ovvero quella dei nuovi soggetti obbligati dalla CSRD. Si tratta anche in questo caso di una S.p.A. con sede nella provincia di Macerata e che conta due diversi stabilimenti produttivi in Italia. L'oggetto sociale è rappresentato dalla produzione di pitture, vernici e soluzioni chimiche per il legno e per il vetro. Nasce negli anni '70 e fin da subito si focalizza sull'attività di ricerca e sviluppo, costituendo un centro interno, al fine di ridurre quello che è l'impatto ambientale legato ai suoi prodotti, in

particolare attraverso la produzione di vernici a base acqua, mostrando una spiccata spinta in ambito di sostenibilità per quelli che erano i tempi. Ad oggi, l'azienda è divenuta un gruppo e la conduzione non è più familiare come all'origine. Nel 2021 contava un numero di dipendenti superiore a 400, rispettando il primo requisito richiesto dalla CSRD, e ha realizzato un fatturato pari a circa € 125 milioni, rientrando così anch'essa a pieno titolo nella platea di nuovi soggetti obbligati dalla normativa europea alla redazione del report di sostenibilità. Anche in questo caso, nonostante la forte spinta alla sostenibilità e l'attenzione dell'azienda soprattutto alla sfera ambientale, non sono presenti delle esperienze di reporting di sostenibilità effettuato su base volontaria per comunicare tali iniziative, perciò il primo report che verrà pubblicato sarà quello prodotto in allineamento alla Corporate Sustainability Reporting Directive.

### 3.3.3 Azienda C

La terza azienda selezionata, alla quale ci riferiremo con lo pseudonimo di "Azienda C", è l'ultima realtà appartenente alla prima macrocategoria definita, ovvero dei nuovi soggetti obbligati dalla Corporate Sustainability Reporting Directive, con la differenza che, nel caso in esame, l'azienda redige già su base volontaria il report di sostenibilità dall'anno 2017. Si tratta, in particolare, di un gruppo, nella forma di S.p.A., gestore del servizio idrico integrato nelle province di Ancona e Macerata, il cui capitale è interamente pubblico e i cui soci sono rappresentati dai sindaci dei



Comuni che possiedono una quota del capitale. Ad oggi, il gruppo conta circa 350 dipendenti, rispondendo al primo requisito della normativa europea per rendere obbligatorio il report di sostenibilità, e al 2021 ha realizzato un fatturato di circa €64 milioni, superando anche il secondo requisito richiesto dalla CSRD dei €40 milioni di fatturato annuo e entrando quindi a far parte della platea di nuovi soggetti obbligati alla rendicontazione non finanziaria. Come detto in precedenza, l’Azienda C fin dal 2017 ha deciso di intraprendere un percorso di rendicontazione volontaria, iniziato in collaborazione con l’Università Politecnica delle Marche, consapevole della necessità di introdurre questa pratica aziendale con gradualità e costanza e non solo al fine di compiere un adempimento normativo.

#### 3.3.4 Azienda D

La quarta azienda selezionata, che chiameremo “Azienda D” appartiene, invece, alla seconda macrocategoria definita in sede di studio. L’azienda, infatti, anche con l’entrata in vigore della Corporate Sustainability Reporting Directive non entrerà a far parte della platea di soggetti obbligati alla rendicontazione non finanziaria. Risulta tuttavia interessante andare ad analizzare anche la suddetta configurazione in quanto, seppur non obbligate, alcune aziende potrebbero, per logiche di supply chain, trovare convenienza a sviluppare in maniera volontaria il report di sostenibilità o in alternativa potrebbero decidere di redigerlo in quanto nel DNA aziendale è forte la chiamata verso la tematica della sostenibilità. L’azienda D ha

sede legale a Sassoferrato, nella provincia di Ancona, ed il suo oggetto sociale consiste nella produzione di prodotti chimici per uso industriale. Si tratta di un'azienda che ancora oggi presenta una conduzione di tipo familiare e che fa della sua mission la riduzione dell'impatto dei propri prodotti da un punto di vista ambientale. Nel 2021 ha realizzato un fatturato di circa €6 milioni e presenta un numero di dipendenti inferiore ai 50. Come si può ben notare, quindi, non rientra all'interno dei confini di obbligatorietà definiti dalla normativa europea. Nonostante la forte attenzione che durante l'attività aziendale e nella comunicazione viene data alla tematica della sostenibilità, l'azienda non redige ad oggi un report di sostenibilità su base volontaria e da ciò che è emerso dalle interviste la sua redazione non rappresenta neppure una priorità per il futuro prossimo.

### 3.3.5 Azienda E

La quinta e ultima azienda selezionata, che chiameremo "Azienda E", fa parte anch'essa della seconda macrocategoria definita, ovvero la platea di soggetti che non diventeranno ancora obbligati a seguito della normativa CSRD. In particolare, l'Azienda E ha la sua sede legale a Corinaldo, in provincia di Ancona, e nasce come produttrice di scatole per le industrie del settore calzaturiero marchigiano alla fine degli anni '60 per diventare con il tempo specializzata nella fabbricazione di carta

e cartone ondulato e imballaggi. Presenta un numero di dipendenti pari a 50 e nel 2021 ha realizzato un fatturato di circa €13 milioni.

Nonostante per le sue dimensioni non sia obbligata alla rendicontazione non finanziaria, fin dal 2003 ha intrapreso volontariamente un processo di pubblicazione di bilancio sociale, tentando di migliorarsi di anno in anno e arrivando nel 2022 alla stesura di un report di sostenibilità redatto secondo gli standard GRI aggiornati all'ultima versione.

### **3.4 Definizione delle domande per le interviste semi-strutturate**

Avendo sviluppato lo studio seguendo quella che è la metodologia delle interviste semi-strutturate, a seguito della selezione del campione di aziende da inserire nel progetto lo step successivo è stato quello di definire una lista di domande che funzionasse da linea guida nel momento in cui venivano condotte le interviste. Si tratta, appunto, di una guida e proprio per questo è stato previsto un certo livello di flessibilità durante le interviste stesse al fine di indagare su ulteriori aspetti che sarebbero potuti emergere liberamente durante la conversazione. La lista di domande è stata strutturata a seguito di un'attenta analisi della letteratura, in parte già citata al capitolo due e, in particolare, si è deciso di suddividere le domande in tre grandi categorie ovvero:

- domande di carattere generale sull'azienda;
- domande relative ad aspetti di governance;

- domande relative a pratiche di reporting adottate.

Di seguito verranno riportate tutte le domande che sono state sottoposte alle diverse aziende coinvolte nel progetto in fase di intervista, con i relativi riferimenti alla letteratura.

Le prime quattro domande rientrano nella categoria di indagine di quelli che sono gli aspetti generali relativi all'impresa, al fine di comprendere il contesto in cui opera, la sua conduzione e le sue iniziative.

1. Domanda uno: l'azienda è a conduzione familiare? In quali livelli di gestione è coinvolto il membro della famiglia?

Il riferimento principale per tale domanda è stato lo studio di Moses et al. (2020) in cui si mette in evidenza come le imprese a conduzione familiare abbiano, tendenzialmente, un approccio meno orientato al profitto in virtù di un maggiore orientamento verso la salvaguardia del benessere emotivo e sociale e proprio per questo tali imprese sono spesso più impegnate in iniziative in ambito CSR. Inoltre, si evidenzia come le imprese a conduzione familiare abbiano una performance migliore sia in ambito finanziario che di impegno verso la sostenibilità. Tuttavia, queste migliori performance sono state indagate esclusivamente in riferimento alla quantità di informazioni per cui è stata fatta disclosure e non, invece, in riferimento alla qualità di tali informazioni.

2. Domanda due: la società è in parte controllata da enti pubblici? Esistono dei proprietari di maggioranza?

Secondo Perrini et al. (2019) le società controllate da enti pubblici dimostrano una maggiore maturità tanto sotto il profilo organizzativo, spesso attraverso la nomina di un comitato di sostenibilità, quanto sotto quello strategico, attraverso attività di stakeholder engagement e la redazione di un piano di sostenibilità di lungo periodo. Inoltre, le società di maggiori dimensioni spesso si caratterizzano per un approccio maggiormente strutturato verso la gestione della tematica della sostenibilità. Correa- Garcia et al. (2020) evidenziano come si sia rilevata una relazione negativa tra qualità del reporting e concentrazione del controllo societario. Infatti, più il controllo è concentrato nelle mani della holding company, più questo risulta avere un impatto negativo sulla qualità del report. La causa di questo viene ricondotta al fatto che i gruppi di controllo potrebbero, nella prassi, colludere e definire quelle che sono le politiche prioritarie da portare avanti all'interno dell'azienda, impattando sul commitment nei confronti della tematica della CSR e della sostenibilità in generale.

3. Domanda tre: si ritiene che l'azienda abbia una forte connotazione territoriale (intesa come legame intenso tra azienda e territorio e relazioni forti con i propri stakeholder)? quali principi/valori denotano tale legame?

D'Este et al. (2012) evidenziano come, seppur con delle differenze tra i diversi settori, si rilevi l'esistenza di una relazione tra connotazione territoriale dell'impresa e livello di disclosure aziendale. Infatti, i gruppi aziendali con un radicamento territoriale più forte mostrano includere con maggiore frequenza nella propria attività di disclosure tematiche di carattere non strettamente economico – finanziarie nei propri bilanci consolidati. Inoltre, imprese con un forte radicamento con quello che è il proprio territorio di appartenenza mostrano un più elevato livello di trasparenza nella comunicazione con i propri stakeholder.

4. Domanda quattro: vengono poste in essere delle iniziative in ambito CSR nello svolgimento della propria attività?

Secondo Gerwing et al. (2022) alcune evidenze empiriche sarebbero in grado di mostrare come la qualità relativa al documento di rendicontazione non finanziaria sia impattata positivamente da alcuni elementi in ambito di governance della sostenibilità tra cui, sottolinea lo studio, l'impegno che l'azienda intraprende nel mettere in atto delle iniziative in ambito di CSR. Rimane, tuttavia, una dimensione ancora da indagare in modo più approfondito, in quanto non vengono esplorate le conseguenze che una maggiore qualità del reporting di sostenibilità possa avere in merito alle attività aziendali e se questo funga da ulteriore stimolo al fine di stringere delle relazioni più profonde con i propri stakeholder e intraprendere ulteriori

iniziative in ambito di CSR. Collegandoci poi alla domanda tre, D'Este et al. (2012) mostravano come si rilevasse l'esistenza di una relazione tra la forte connotazione territoriale dell'azienda e le iniziative poste in essere a livello di disclosure. Tuttavia, lo studio in questione analizza esclusivamente la mera attività di rendicontazione, non effettuando nessun tipo di verifica per quanto riguarda le pratiche e le iniziative che effettivamente sono state implementate dal management delle diverse realtà aziendale, restando essa una dimensione ancora interessante da indagare e approfondire.

Il blocco di domande che va dal numero cinque al numero nove si concentra su quelli che sono gli aspetti di governance legati alla gestione della sostenibilità in azienda, tentando di indagare su come la presenza o meno di tali elementi possa evidenziare delle differenze nell'allineamento alle pratiche di rendicontazione non finanziaria che saranno richieste ai nuovi soggetti obbligati.

5. Domanda cinque: sono presenti dei comitati di sostenibilità o comitati CSR in azienda?
  - Se si, si ritiene che la qualità del proprio report sia incrementata a seguito della creazione del comitato?
  - Se no, esistono dei comitati con altre deleghe (es. gestione rischi) che si occupano di tematiche di sostenibilità?

- Nell'ottica dei nuovi adempimenti richiesti dalla CSRD e in mancanza di un comitato preesistente, si ritiene necessaria/utile la sua creazione?

La presenza di comitati delegati alla gestione della sostenibilità, come evidenziato anche nei due capitoli precedenti del presente lavoro risulta essere un elemento fondamentale in ambito di governance. Come evidenziato da Gerwing et al. (2022) la presenza di un comitato CSR in azienda risulta, infatti, essere positivamente associata ad una maggiore qualità del report in quanto la presenza del comitato stesso tende a dare una maggiore enfasi alle questioni legate alla sostenibilità durante quelli che sono i processi decisionali che vengono messi in atto in azienda. Infatti, la presenza di tali comitati ha come diretta conseguenza il fatto che all'interno dei report che vengono redatti si rilevi una maggiore quantità di informazioni ritenute come utili da parte degli stakeholder aziendali. Rimane, tuttavia, ancora da indagare in maniera approfondita se e come la composizione del comitato stesso possa impattare sulla qualità del report. Secondo Kiliç et al. (2021) c'è evidenza di come la presenza di un comitato di sostenibilità abbia un impatto positivo sull'implementazione della pratica di rendicontazione non finanziaria. Infatti, il comitato aiuta nel rendere una priorità quelle che sono le questioni legate alla sostenibilità e alla CSR, così come il fatto che contribuisce a monitorare l'avanzamento di tali politiche e i relativi effetti. Questo permette all'azienda di comprendere, talvolta



preventivamente, quelli che sono i rischi e le opportunità legate alle attività aziendali poste in essere ed aiuta a migliorare quelle che sono le pratiche di disclosure relative alle tematiche in esame, anche in risposta alle richieste che vengono fatte dagli stakeholder. Inoltre, la creazione di questa tipologia di comitato delegato alla gestione della sostenibilità contribuisce a far comprendere l'importanza delle tematiche CSR, spingendo e motivando l'organizzazione stessa alla loro rendicontazione e comunicazione verso l'esterno, anche su base volontaria. Ciò che non è ancora chiaro è l'elemento del come il report venga impattato nel momento in cui avviene la creazione di tale comitato, in quanto questo potrebbe essere influenzato dalle competenze e dalle attitudini dei soggetti che lo costituiscono e che sono, successivamente, delegati ai processi di decision making in materia di sostenibilità.

6. Domanda sei: in azienda è attualmente presente la figura del CSR manager o del Sustainability manager? Se sì, è di sesso maschile o femminile? Quali sono le attività alle quali è preposta tale figura?

Secondo Molteni et al. (2014) il CSR/Sustainability manager è principalmente la figura preposta ad attività quali compliance, misurazione e rendicontazione delle iniziative e dei progetti in ambito di sostenibilità, venendo, tuttavia, spesso coinvolta anche in attività di stakeholder engagement volte a rafforzare il dialogo e le relazioni con i soggetti portatori

di interessi aziendali. Secondo Minciullo et al. (2022) la figura del sustainability manager si identifica, invece, nel soggetto organizzativo preposto al coordinamento e alla realizzazione delle iniziative di sostenibilità aziendale. Ancora, secondo Straserra (2022) tale figura si sintetizza nella deputata a sviluppare, implementare, monitorare e aggiornare il piano di sostenibilità in chiave strategica e quindi in un'ottica di lungo periodo all'interno dell'azienda.

Sempre secondo lo studio di Molteni et al. (2014) si evidenzia come la figura del CSR/Sustainability manager sia una professione per cui la vocazione risulta essere principalmente femminile, confermato anche da tanti altri studi in letteratura che mostrano come la sostenibilità sia una tematica per cui le donne risultano avere, tendenzialmente, una maggiore sensibilità. Infatti, secondo Manner (2010) le manager donna sono maggiormente predisposte a porre in essere delle iniziative in ambito CSR, in quanto possiedono un approccio che è maggiormente orientato agli stakeholder aziendali. Ciò che sarebbe ulteriormente interessante da indagare è di comprendere se esista o meno un'associazione positiva tra il ruolo del CSR/Sustainability manager in azienda, l'implementazione di maggiori iniziative in ambito CSR e una performance di sostenibilità complessiva più elevata.

7. Domanda sette: se è presente un CSR manager o un Sustainability manager, quale è la sua età? E l'età media del board in azienda?

L'elemento generazionale costituito dall'età dell'eventuale CSR/Sustainability manager presente in azienda risulta altrettanto interessante da esplorare. Secondo Wisse et al. (2018) è stata, infatti, rilevata la presenza di una correlazione positiva tra comportamenti dei dipendenti più anziani nei confronti dell'attività lavorativa e iniziative CSR poste in essere dall'azienda. Tuttavia, non vi sono evidenze che dimostrano il contrario, ovvero un'eventuale relazione negativa tra CSR e dipendenti più giovani. Nonostante si ritenga che, spesso, i lavoratori giovani siano maggiormente concentrati su aspetti quali acquisizione di nuova conoscenza e raggiungimento di obiettivi più strumentali e volti ad avanzamenti di carriera, si può ben notare come siano nella prassi proprio i giovani quelli che risultano essere più attenti a tematiche quali il cambiamento climatico, il rispetto dell'ambiente e dei diritti umani. Anche Cennamo e Gardner (2008) sottolineano come le donne giovani diano una maggiore importanza allo status che riescono ad ottenere all'interno dell'organizzazione rispetto alle donne più anziane, ma questo dipende anche dalla differenza di prospettive in ambito lavorativo, che nel primo caso sono ancora di lungo periodo, mentre nel secondo l'arco temporale si accorcia. Secondo Tan et al. (2021) l'età del manager risulta essere correlata positivamente con

l'assunzione di maggiori rischi e proprio per questo si rileva come aziende in cui c'è una predominanza di manager in età più avanzata sono le stesse che attuano più iniziative di Corporate Social Responsibility, in particolare in riferimento a dimensioni quali la sicurezza dei dipendenti, presenza di donazioni a scopo filantropico e attività a tutela dell'ambiente. Lo studio in questione di riferisce, tuttavia, ad un campione di imprese appartenenti al contesto industriale pubblico cinese, risulterebbe quindi interessante comprendere se tali risultati hanno una validità anche in altri contesti geografici e per altre tipologie di imprese o se rappresentano un cluster a sé.

8. Domanda otto: sono presenti delle donne all'interno del consiglio di amministrazione e/o in ruoli dirigenziali? Sono presenti donne in ruoli di manager legati alla gestione della sostenibilità?

- Se sì, in che percentuale?
- Se no, si ritiene che questo sia un aspetto da migliorare in ottica di una maggiore parità di genere?

Secondo Gerwing et al. (2022) le donne risultano essere maggiormente sensibili rispetto agli uomini nei confronti di tematiche etiche e più attente a problematiche legate alla perdita reputazionale dell'azienda, il tutto collegato ad un maggior orientamento agli stakeholder che spinge ad avere una maggiore attenzione verso tali temi. Inoltre, lo studio evidenzia come si rilevi una relazione positiva tra presenza di donne all'interno del board di

supervisione, mentre questo non si rileva per i ruoli esecutivi, e elevata qualità del report di sostenibilità prodotto. Moses et al. (2020) analizza, invece, come la diversità di genere nella composizione del Consiglio di Amministrazione riesca ad incrementare l'efficacia di quelle che sono le sue performance complessive e mostra come la presenza di donne abbia un impatto positivo sull'attenzione che viene data alle tematiche di CSR per il fatto che esse sono maggiormente orientate alle relazioni che si vanno a stringere con gli stakeholder aziendali e più attente alla garanzia di una maggiore trasparenza aziendale nella comunicazione. In contrasto con quanto detto in precedenza, secondo Kiliç et al. (2021) la diversità di genere nel C.d.A. non sembra, invece, essere un elemento correlato a maggiori iniziative in ambito CSR e alla creazione di comitati delegati alla sua gestione, bensì solo la dimensione del consiglio stesso sembra avere un impatto significativo. Tuttavia, tale risultato potrebbe essere attribuito a regole specifiche di composizione del board nel Paese in cui lo studio è stato condotto e la mancata associazione positiva tra iniziative CSR e diversità di genere potrebbe essere dovuta al fatto che nel board alle donne non sia attribuita un'autonomia tale da permettere di valorizzare e sfruttare al meglio le proprie skills in ambito di sostenibilità. Secondo Del Mar et al. (2015) la dimensione più importante che differenzia l'approccio alla sostenibilità tra uomini e donne si identifica nel fatto che le donne siano

maggiormente orientate agli stakeholder e alle relazioni con gli stessi, per questo risultano avere una maggiore percezione di quello che è la CSR e la diretta conseguenza di ciò è che uno stile di leadership femminile sembra promuovere un maggiore impegno aziendale verso le pratiche di CSR.

9. Domanda nove: nelle politiche remunerative sono inclusi degli incentivi legati alla sostenibilità? Vengono considerati dei KPI di tipo sociale e ambientale?

- Se sì, quali sono questi KPI?

- Se no, per quale ragione c'è ancora la predominanza di KPI di natura economico - finanziaria?

Ultimo elemento di governance che risultava interessante approfondire riguarda le politiche remunerative e in particolare la presenza di eventuali incentivi che non fossero esclusivamente di natura economico – finanziaria, bensì legati alla tematica della sostenibilità. Secondo Gerwing et al. (2022), infatti, quando nelle politiche remunerative dei manager sono inclusi degli incentivi legati alla sostenibilità, che hanno come obiettivo quello di allineare gli interessi del C.d.A. con quelli degli stakeholder aziendali, la qualità del report di sostenibilità tende a migliorare fino ad arrivare ad un incremento del 10%. Questo sembra essere riconducibile al fatto che introducendo questo tipo di KPI i manager vengono valutati non esclusivamente su risultati economici e finanziari, come avviene

tradizionalmente, ma anche su performance in chiave ESG. Esaltare la qualità del reporting non finanziario diventa quindi un modo per segnalare alla proprietà le performance ESG aziendali, mostrando di incontrare le aspettative dei propri stakeholder, così come le aspettative di sostenibilità della proprietà aziendale in quanto una maggiore performance, probabilmente, andrà ad avere un impatto positivo sulla remunerazione dei vertici aziendali. Risulta, tuttavia, ancora molto complesso da attuare nella pratica aziendale, soprattutto per quanto riguarda l'elemento di selezione degli eventuali KPI ambientali e sociali da legare alle politiche remunerative, su cui si hanno ancora competenze piuttosto limitate.

L'ultimo blocco di domande, composto di tre quesiti, va ad indagare quelle che sono le pratiche di reporting di sostenibilità adottate nelle diverse realtà aziendali in esame, prima dell'introduzione della nuova normativa europea CSRD. Questo risulta essere un elemento chiave per comprendere quale sia il punto di partenza in ambito di reporting delle diverse aziende al fine di valutare quelle che sono le prospettive di miglioramento e/o adempimento che intendono mettere in atto nei prossimi anni o in quanto obbligate o su base ancora volontaria.

10. Domanda dieci: prima dell'introduzione della normativa europea sul reporting non finanziario "CSRD" (n. 2464/2022) la vostra azienda effettuava già una disclosure su base volontaria in ambito non finanziario?

- Se sì, che modello di rendicontazione veniva adottato? (bilancio ambientale, sociale, integrato, standard di rendicontazione come GRI, VRF, SASB o altro);

- Se no, per quale ragione?

Secondo Doni et al. (2020) skills e competenze precedenti in ambito di rendicontazione non finanziaria riescono a contribuire significativamente al modello di business dell'impresa e, in parte, anche sulla qualità del report stesso. Il fatto di introdurre una regolamentazione che rende omogenea la pratica della rendicontazione non finanziaria, in questo caso a livello europeo, può portare come risultato quello di avere a disposizione un modello che guidi alla redazione del report di sostenibilità e che sia condiviso tra le diverse realtà aziendali, garantendo anche una maggiore comparabilità tra i documenti stessi. La difficoltà principale riscontrata dalle aziende, specialmente quando si tratta di una pratica di reporting su base volontaria e non di un'imposizione di legge, consiste nel che cosa far ricadere all'interno del termine "non finanziario", che tutt'oggi provoca parecchia confusione portando ad un certo tipo di resistenza verso la pratica della rendicontazione non finanziaria stessa, proprio perché non se ne riesce a comprendere il significato più profondo.

11. Domanda undici: il report volontario veniva sottoposto ad Assurance esterna? Se sì, cosa aveva spinto ad attuare tale pratica? Si ritiene che



l'Assurance esterna sia in grado di incrementare la credibilità e/o la legittimazione verso l'esterno del proprio report?

Come esplicito già nei due capitoli precedenti, la pratica di Assurance deve sicuramente essere attenzionata, soprattutto nel momento in cui con l'introduzione della Corporate Sustainability Reporting Directive essa diventerà una pratica sempre più richiesta alla platea dei soggetti che rientrano nello scope della normativa. Secondo Gerwing et al. (2022) l'Assurance, specialmente se condotta da un soggetto esterno all'azienda, è in grado di dimostrare una maggiore credibilità agli occhi degli stakeholder di quelle che sono le informazioni divulgate tramite il report stesso e questo fa in modo che il documento abbia una maggiore legittimazione agli occhi del lettore. Si conferma, inoltre, un'associazione positiva tra pratica di Assurance esterna e qualità del report che viene redatto, soprattutto nel contesto in cui tale documento deve essere sviluppato per obbligo normativo. Allo stesso modo, secondo Moses et al. (2020) l'Assurance esterna è in grado di incrementare la credibilità che il reporting ha agli occhi degli stakeholder aziendali in quanto permette di mitigare l'asimmetria informativa presente tra azienda e lettori del documento. Anche secondo Kiliç et al. (2021) l'Assurance esterna permette di legittimare il documento agli occhi degli stakeholder aziendali e riesce anche a trasmettere una maggiore trasparenza in merito alle informazioni che vengono comunicate.

Inoltre, si rileva come le aziende che hanno come strumento di governance della sostenibilità un comitato ad hoc delegato alla sua gestione, siano maggiormente propense a sottoporre al processo di Assurance il proprio report dimostrando consapevolezza da parte del board del valore che tale pratica sia in grado di generare agli occhi degli stakeholder e, di riflesso, sulla reputazione e la performance aziendale.

12. Domanda dodici: nella comunicazione aziendale vengono integrate delle informazioni inerenti alla sostenibilità attraverso sistemi di programmazione e controllo?

Secondo D'Este et al. (2012) pratiche di rendicontazione non finanziaria orientati al modello dell'Integrated Reporting, oggi confluito all'interno degli standard di rendicontazione della Value Reporting Foundation, possono fungere da supporto nelle decisioni aziendali. Infatti, modelli quali la misurazione e la rendicontazione del capitale intellettuale, l'utilizzo di strumenti di pianificazione quali la Balance Scorecard e tutta l'informativa sociale e ambientale di supporto rappresentano una base per sostenere le decisioni aziendali, tanto interne quanto esterne, soprattutto nel momento in cui si verificano delle situazioni in cui il mercato non risulta particolarmente stabile e si constatano delle mutazioni dello stesso. Andando a comunicare non esclusivamente informazioni di tipo economico e finanziario, ma integrando anche aspetti ESG e con la relativa integrazione di tali dati nei

sistemi di programmazione e controllo si riesce a modificare l'orientamento dell'impresa verso il lungo periodo, guardando alla sostenibilità in chiave strategica e attuando un monitoraggio di quelli che sono i rischi e le opportunità che da essa possono derivare.

## **CAPITOLO 4**

### **ESPOSIZIONE E ANALISI DEI RISULTATI EMPIRICI**

#### **4.1 Introduzione ai risultati**

I risultati che si andranno ad analizzare in questa parte conclusiva del presente lavoro di tesi sono stati tratti dalle interviste semi-strutturate condotte, in modalità telematica, con le cinque aziende che hanno aderito al progetto in questione. In particolare, le interviste sono state realizzate con diverse figure aziendali, a seconda della disponibilità, che possono essere sintetizzate in CSR Manager, se presente, persona delegata alla gestione dei progetti di sostenibilità o, in alternativa, persona dell'area amministrativa che occupa della redazione del bilancio d'esercizio ordinario. Si è deciso di sviluppare la parte di indagine dei risultati seguendo un'analisi di tipo cross – case, un metodo di analisi incrociata dei casi che prevede l'esplorazione approfondita delle somiglianze e delle differenze tra i casi in esame, al fine di sostenere la generalizzabilità empirica dei risultati e le previsioni teoriche (Miles and Huberman, 1994). Si è per questo deciso di aggregare i risultati in base all'area tematica, facendo diretto riferimento a quelle che sono le macrocategorie in cui sono state suddivise le domande in sede di costruzione della linea guida per le interviste, quindi una prima parte relativa agli aspetti generali dell'azienda, una

seconda parte relativa agli aspetti di governance della sostenibilità e un'ultima parte relativa a pratiche di reporting di sostenibilità pregresse in azienda.

#### **4.2 Aspetti generali relativi alla conduzione aziendale**

Come è stato già ampiamente descritto nel capitolo precedente, relativo alla modalità attraverso la quale sono state costruite le domande da sottoporre durante il processo di intervista con i relativi riferimenti in letteratura, si è deciso di iniziare il lavoro con delle domande di carattere generale al fine di esplorare il contesto in cui l'impresa opera. In particolare, le dimensioni principali su cui ora si andranno ad analizzare i risultati riguardano la forma di conduzione dell'azienda, la presenza o meno di proprietari di maggioranza, la connotazione territoriale e, infine, le iniziative in ambito CSR poste in essere dalle aziende.

Il primo elemento oggetto di indagine è quello indagato attraverso il quesito numero uno nella linea guida seguita in sede di interviste semi-strutturate e che si riferisce alla modalità di conduzione aziendale, in particolare distinguendo tra conduzione familiare e pubblica. Possiamo notare dalle risposte come quattro delle cinque aziende presenti nel progetto presentino una conduzione di tipo familiare o pubblico. Infatti, esclusivamente l'Azienda B presenta una conduzione che ad oggi risulta più di tipo familiare, come lo è stata tuttavia fino all'anno scorso, in quanto è stata acquisita da una multinazionale che attualmente la controlla. Passando ad esaminare gli altri casi, si può notare come l'Azienda A nasca come impresa di tipo

familiare e presenti ancora tale tipo di configurazione nonostante l'espansione geografica sviluppata nel corso degli anni, mentre l'Azienda C presenta una conduzione totalmente pubblica, in quanto i soci detentori del capitale sociale sono tutti sindaci di città appartenenti al territorio marchigiano. L'Azienda D nasce come azienda a conduzione familiare e lo rimane tutt'oggi, con il rappresentante della famiglia fondatrice che detiene il ruolo di amministratore unico della società. Allo stesso modo, l'Azienda E ha una configurazione per cui circa l'80% del capitale sociale è detenuto da una delle famiglie fondatrici, il cui rappresentante svolge anche il ruolo di Presidente e CEO aziendale. Dalle evidenze rilevate durante le interviste si può quindi notare come in un certo senso si confermi ciò che viene dichiarato in letteratura, ovvero il fatto che le aziende a conduzione familiare presentano spesso la tendenza ad avere un orientamento maggiormente orientato alla sostenibilità ed in minor misura al profitto e questo si potrà vedere in seguito attraverso la descrizione delle iniziative in ambito CSR poste in essere dalle imprese. Si ritiene necessario specificare che il contesto marchigiano si caratterizza per essere particolarmente ricco di imprese a conduzione familiare; quindi, non ha stupito il fatto che quasi l'intero campione selezionato ricadesse sotto tale condizione.

Per quanto riguarda il secondo elemento di indagine, ovvero la presenza o meno di proprietari di maggioranza, indagata attraverso il quesito numero due, le informazioni sono state più limitate. Infatti, l'Azienda A e l'Azienda B non hanno

reso nota tale informazione. Nelle altre realtà facenti parte del campione due di esse, ovvero l'Azienda D ed E, risultano avere dei proprietari di maggioranza e in entrambi i casi si tratta della famiglia fondatrice, mentre solo l'Azienda C non presenta proprietari di maggioranza anche se presenta una proprietà totalmente pubblica. In particolare, la configurazione dell'Azienda C sembra confermare ciò che la letteratura esprime in riferimento a controllo pubblico e maturità organizzativa sotto il profilo della sostenibilità, infatti l'Azienda C presenta una configurazione piuttosto strutturata in ambito di governance della sostenibilità e già da anni risulta impegnata in maniera volontaria nell'attività di rendicontazione non finanziaria. Non si hanno, tuttavia, elementi sufficienti per esprimersi sulla relazione esistente tra concentrazione del controllo societario e qualità del report di sostenibilità, per cui tale elemento rimane ancora aperto ad ulteriori discussioni.

Altro elemento di carattere generale indagato in sede di intervista riguarda la connotazione territoriale dell'azienda e, in particolare, la presenza o meno di un forte radicamento con il proprio territorio d'origine, al quale si fa riferimento nel quesito numero tre. In tutte e cinque le realtà appartenenti al campione tale dimensione è stata confermata, in quanto tutte dichiarano di avere un forte legame con quello che è il territorio in cui l'impresa si colloca. L'Azienda A dichiara infatti che "l'azienda è internazionale ma mantiene comunque un forte rapporto con il proprio territorio d'origine" e in particolare è emerso come il quartier generale aziendale sia ancora nel luogo in cui l'azienda è nata e come l'azienda cerchi di

contribuire ad attività socioculturali del territorio attraverso fondazioni di tipo umanitario, collaborazioni con scuole e associazioni locali. L'Azienda B ha invece descritto come l'azienda sia impegnata nel territorio in cui opera, in particolare attraverso finanziamento e promozione di attività nella comunità a cui appartiene e tentando di dare un impatto positivo a livello sociale tramite la propria attività. Forte enfasi è stata data alla collaborazione che l'azienda ha sviluppato con le università locali, da cui provengono anche molti dei collaboratori aziendali. L'Azienda C dichiara di operare a stretto contatto con i soci, che in questo caso sono rappresentati dai sindaci di diversi comuni marchigiani, e con gli utenti che usufruiscono del servizio al fine di svolgere un'attività di educazione verso l'utilizzo più razionale delle risorse naturali con un focus, nel caso specifico, alla risorsa idrica. Inoltre, l'azienda dichiara che il suo fine è quello di "restituire al territorio ciò che si raccoglie tramite gli utili d'esercizio".

L'Azienda D in merito al proprio legame con il territorio d'origine dichiara quanto esso sia una parte fondamentale dell'attività e viene perseguito principalmente attraverso rapporti di collaborazione con le università del territorio. Inoltre, il principio guida è quello di perseguire un impatto ambientale dei propri prodotti che sia più basso al fine di ricercare una maggiore sostenibilità nello svolgimento della propria attività.

Infine, l'Azienda E ha risposto a tale interrogativo attraverso un motto, ovvero "la terra su cui viviamo non l'abbiamo ereditata dai nostri padri, l'abbiamo presa in



prestato dai nostri figli”. Questo, al fine di spiegare quanto la dimensione ambientale sia importante per lo svolgimento della loro attività, tratto che portano avanti anche attraverso alcune attività di coinvolgimento dei propri dipendenti nelle iniziative ambientali al fine di promuovere un senso di responsabilità da parte loro. Il rapporto con il territorio d’origine viene principalmente sviluppato attraverso collaborazioni con le università locali, attività filantropiche in iniziative solidaristiche e sociali nella regione Marche e, infine, attraverso sponsorizzazioni ad associazioni sportive locali.

Il fatto che tutte le aziende appartenenti al campione dichiarino di avere un forte radicamento con il proprio territorio d’origine sembrerebbe essere una delle ragioni dietro alla maggiore trasparenza che si ha nella comunicazione aziendale, sebbene esclusivamente l’Azienda C e l’Azienda E effettuino una disclosure volontaria di tipo non finanziario. Dalle risposte si può in ogni caso notare come il radicamento territoriale venga quasi sempre esplicito in termini di collaborazione con enti del territorio quali università e associazioni, perseguendo quindi in un certo senso il valore della condivisione delle risorse e delle informazioni e privilegiando per questo attività che sono presenti nel territorio d’appartenenza dell’impresa.

Ultimo elemento d’indagine in questo primo blocco di domande di carattere più generale riguarda la presenza di iniziative di Corporate Social Responsibility, che è stato indagato attraverso il quesito numero quattro dell’intervista. In letteratura, infatti, radicamento territoriale e iniziative in ambito CSR vengono spesso messe

in relazione tra di loro. Non stupisce, quindi, il fatto che tutte le aziende del campione dichiarino di attuare iniziative di questo tipo con, tuttavia, delle differenze nella modalità di comunicazione delle stesse. Infatti, sebbene tutte e cinque le aziende realizzino delle iniziative in ambito CSR, la comunicazione attraverso un report di sostenibilità avviene esclusivamente nell'Azienda C e nell'Azienda E, che svolgono anche un'analisi della materialità realizzata attraverso processi di stakeholder engagement, con la successiva costruzione della relativa matrice. Andando a sintetizzare quelle che sono le iniziative presenti in ognuna delle aziende del campione, i risultati possono essere espressi come segue:

- iniziative per l'ambiente: in tutte le aziende viene data una forte enfasi ad interventi in ambito di efficientamento energetico, riduzione dei consumi energetici e/o installazione di impianti fotovoltaici al fine di coprire una parte dei propri fabbisogni energetici. Altro tema centrale in tutte le realtà intervistate è quello della tutela delle risorse, siano esse risorse idriche, energetiche o forestali. In virtù di questo vengono spesso attuate iniziative in ambito di educazione ambientale e nello specifico talvolta si tratta di iniziative interne di cui possono usufruire i dipendenti aziendali mentre altre volte riguardano, invece, interventi che vengono posti in essere in scuole o università locali. Forte focus viene poi dato al processo di sviluppo e creazione di prodotto con la volontà di ridurre l'impatto ambientale relativo

al prodotto stesso e che viene perseguito attraverso strumenti quali studi di LCA, investimenti in R&D e certificazione di prodotto tramite EPD.

- iniziative per la società: per quanto riguarda il blocco delle iniziative in ambito sociale tutte le aziende dichiarano di effettuare delle sponsorizzazioni a realtà locali, come associazioni sportive, benefiche o culturali, oppure attraverso la cessione di una parte dei propri materiali per progetti volti alla valorizzazione della comunità di riferimento. Tutte le aziende sembrano poi organizzare eventi per i propri dipendenti e talvolta, per le loro famiglie. Sempre relativa ai dipendenti è molto comune includere tra le iniziative un potenziamento della loro formazione, attraverso webinar di approfondimento o portali di e-learning. Infine, si cerca di potenziare quello che è il welfare dei lavoratori, ad esempio, stringendo degli accordi per mantenere in maniera parziale alcune giornate di smart – working al fine di favorire il bilanciamento della vita lavorativa e personale.
- iniziative di governance: l'ambito di governance sembra essere quello a cui viene data minore rilevanza dalle aziende, che spesso non realizzano delle vere e proprie iniziative trovandosi ancora in una fase in cui esse rappresentano delle mere proposte. Tra le più comuni vi sono il fatto di costituire dei comitati aziendali volti alla gestione della sostenibilità e la garanzia di fornire dei dati al proprio pubblico che siano trasparenti. Due

delle cinque aziende sono poi delle Società Benefit e una ha recentemente ottenuto anche il titolo di B - Corp.

Come si può notare, l'entità delle iniziative attuate dalle aziende incluse nel campione di ricerca risulta essere simile tra le stesse, in quanto non è stata evidenziata nessuna iniziativa che differisse troppo dal resto del campione. Tuttavia, la vera differenza si rileva nella comunicazione di tali iniziative al pubblico, in quanto solamente l'Azienda C e l'Azienda E rendicontano tali informazioni in un vero e proprio report di sostenibilità redatto su base volontaria, differenziandosi fortemente. Le altre aziende, invece, adottano come metodo di comunicazione quello di creare una sezione preposta all'interno del proprio sito aziendale, che generalmente ricade sotto la denominazione "sostenibilità", in cui si elencano le attività che vengono poste in essere in ambito di CSR dall'azienda senza, tuttavia, la stesura di un documento formale. La tabella 4.1 sintetizza i risultati rilevati per questo primo blocco di domande che indaga su elementi di carattere generale dell'azienda.

<b>Azienda</b>	<b>Conduzione</b>	<b>Proprietari di maggioranza</b>	<b>Connotazione territoriale</b>	<b>Iniziative CSR</b>
Azienda A	Familiare	Non dichiarato	Si	Si
Azienda B	Multinazionale	Non dichiarato	Si	Si
Azienda C	Pubblica	No	Si	Si
Azienda D	Familiare	Si	Si	Si
Azienda E	Familiare	Si	Si	Si

**Tabella 4.1:** Sintesi elementi di carattere generale delle aziende.

### **4.3 Aspetti organizzativi e di governance della sostenibilità**

Il secondo blocco di domande sottoposte alle cinque aziende appartenenti campione selezionato in sede di intervista semi-strutturata riguardano, invece, alcuni elementi relativi alla governance della sostenibilità. Questo, al fine di comprendere se le realtà aziendali stiano modificando o meno la propria struttura al fine di adempiere a quelli che saranno i prossimi obblighi in materia di rendicontazione non finanziaria introdotti dalla normativa europea CSRD. In particolare, le domande si sono incentrate sull'indagine di quattro diversi elementi di governance, di cui in questa parte si andranno ad esaminare i risultati, ovvero la presenza di comitati dedicati alla gestione della sostenibilità, la presenza della figura di un CSR/Sustainability Manager, la presenza di donne all'interno del C.d.A. o in ruoli dirigenziali e, infine, la presenza di KPI nelle politiche retributive collegati ad obiettivi ESG.

Il quesito numero quattro interrogava le aziende sulla presenza di comitati ad hoc per la gestione della sostenibilità, sul giudizio di utilità relativo ad una sua futura creazione o, in alternativa, se la gestione della sostenibilità venisse già delegata a dei comitati preesistenti in azienda. Le interviste sottoposte hanno dimostrato come esclusivamente una delle cinque aziende del campione, ovvero l'Azienda B, abbia recentemente costituito un comitato di sostenibilità e come essa ritenga che a seguito della sua creazione la qualità della rendicontazione aziendale abbia subito un miglioramento. Questo sembra confermare ciò che viene già affermato in

letteratura per cui la presenza di comitati di sostenibilità riesca a rendere una priorità le tematiche ESG in sede ai processi decisionali e proprio per questo le aziende che ne costituiscono uno spesso rilevano una qualità maggiore del report e delle informazioni che vengono ritenute più utili dai propri stakeholder. Come già detto esclusivamente tale azienda del campione possiede un comitato dedicato, tuttavia sebbene nell'Azienda C non sia ancora stato formalmente costituito, la sua creazione rappresenta una proposta che è stata sottoposta al C.d.A. e che in questo momento è in fase di esame, in quanto l'azienda ritiene che la sua creazione sia necessaria al fine di migliorare gradualmente quello che è il proprio processo di rendicontazione non finanziaria, che viene già effettuato volontariamente e che diverrà obbligatorio in quanto l'Azienda C rientra nella platea dei nuovi soggetti obbligati dalla normativa. Ad oggi nell'Azienda C la governance della sostenibilità è stata delegata al Comitato di gestione rischi. Altra configurazione è poi quella che si trova nell'Azienda E, che non è e non diverrà soggetto obbligato alla rendicontazione non finanziaria, per cui non esiste un vero e proprio comitato dedicato ad hoc alla gestione della sostenibilità bensì è presente un comitato direttivo che si occupa di portare all'attenzione del CEO questioni di carattere strategico, tra cui rientrano anche quelle riguardanti la tematica in esame. Infine, le altre due aziende del campione, ovvero l'Azienda A e l'Azienda D, non posseggono né un comitato di sostenibilità né comitati con altre deleghe che si occupano di gestire le tematiche ESG. Nel caso dell'Azienda A non è stata neppure espressa la

volontà di implementare tale strumento di governance, almeno nel breve periodo, mentre nel caso dell'Azienda D si ritiene che sia un qualcosa su cui lavorare e da incrementare nel futuro. Quello che possiamo notare è come le realtà aziendali che posseggono una qualche forma di comitato per la governance della sostenibilità o lo stanno implementando in questo momento, sviluppino già da anni un report di sostenibilità su base volontaria, facendo comprendere come quelle realtà aziendali che già sono fortemente sensibili alle tematiche ESG siano anche quelle che hanno una maggiore maturità dal punto di vista di gestione della sostenibilità e si stiano dotando degli strumenti adeguati per governarla al meglio nel suo complesso.

I quesiti numero sei e sette si occupavano, invece, di indagare sulla presenza di un CSR/Sustainability Manager, sulle attività a cui è eventualmente preposta tale figura e sulle sue caratteristiche demografiche. Anche in questo caso è stato rilevato come esclusivamente l'Azienda B abbia istituito al proprio interno tale tipo di figura, analogamente alla costituzione del comitato di sostenibilità. Nel caso specifico si tratta di un uomo di 35 anni, evidenza che contrasta con ciò che generalmente viene affermato in letteratura per cui tale figura viene tendenzialmente ricoperta da persone di sesso femminile e in età più avanzata. Trattandosi di un solo caso all'interno dello studio in esame non si ritiene che esso rappresenti un'evidenza bensì una particolare configurazione aziendale. Per quanto riguarda le attività a cui tale figura è preposta si rileva come il suo ruolo sia quello di coordinare, seguire e rendicontare le attività relative alla sostenibilità

confermando, in questo caso, ciò che viene espresso nella letteratura di riferimento. L'Azienda C ha espresso che, per quanto riguarda tale elemento di governance, così come la creazione di un comitato di sostenibilità, esso rappresenta una proposta che è stata portata all'attenzione del C.d.A. e per la quale si sta attendendo una risposta, in quanto si ritiene che in azienda sia necessaria almeno una risorsa da dedicare a tempo pieno a quella che è la gestione della sostenibilità in chiave strategica. Tutte le altre aziende facenti parte del campione, ovvero Azienda A, Azienda D ed Azienda E, non presentano tale figura professionale all'interno dell'organizzazione aziendale e non è stata espressa la volontà o la previsione del suo inserimento nel breve termine.

Il quesito otto interrogava sulla presenza di donne all'interno dei C.d.A. o, in alternativa, in ruoli dirigenziali al fine di indagare sulla questione legata alla parità di genere, tematica che rientra all'interno del pillar S della sostenibilità. Inoltre, in letteratura si evidenzia come i ruoli legati alla sostenibilità siano a vocazione principalmente femminile e come la presenza di donne in C.d.A. e/o in ruoli dirigenziali tenda a rendere le tematiche ESG una priorità nei processi di decision making rispetto alla configurazione in cui tali ruoli sono detenuti da uomini. In particolare, questa è stata la dimensione per cui si è rilevata maggiore difficoltà d'indagine, in quanto spesso le aziende intervistate non possedevano tali informazioni e/o non risultavano aperti a condividerle. In seguito, verranno quindi esposte le informazioni per cui si è avuto accesso in relazione alle diverse aziende



del campione. L'azienda A afferma di contare circa 40 dipendenti di sesso femminile su un totale di più di 250. Di queste dipendenti alcune ricoprono ruoli di comando di un gruppo di lavoro, principalmente nella veste di ingegnere. L'azienda dichiara come la situazione sia ancora lontana rispetto all'equità di genere che dovrebbe essere perseguita; tuttavia, afferma di star lavorando per compiere dei passi in avanti e migliorare da tale punto di vista. L'azienda B dichiara come al suo interno siano presenti delle donne nel C.d.A. e in ruoli dirigenziali e come a livello di corporate le figure più elevate siano proprio di sesso femminile. Non stupisce come l'azienda del campione più strutturata da un punto di vista della governance della sostenibilità, avendo costituito sia un comitato ad hoc che la figura del CSR Manager, presenti anche delle donne in posizioni di comando, confermando in tal senso ciò che già viene affermato in letteratura sulla correlazione tra presenza di donne e iniziative CSR. L'Azienda C dichiara come sul totale della propria forza lavoro, solo il 25% sia di sesso femminile e, in particolare, incentrandoci sui ruoli dirigenziali essi siano detenuti per il 70% da uomini e solo per il restante 30% da donne. Anche in questo caso, l'azienda ammette la presenza di un disequilibrio tra sessi e afferma che sia un aspetto da migliorare al fine di perseguire una maggiore parità di genere. Per quanto riguarda l'Azienda D non si è stati in grado di entrare in possesso di tali informazioni, l'unico dato che è stato condiviso riguarda il fatto che l'età media in azienda è piuttosto bassa, aggirandosi tra i 30 – 35 anni. Infine, l'Azienda E dichiara come considerando esclusivamente la forza lavoro di tipo

impiegatizio si rilevi una predominanza di donne. Tuttavia, nel momento in cui si va ad esaminare la composizione dell'organo amministrativo si può notare come solamente uno dei cinque consiglieri sia di sesso femminile, ponendosi in netta minoranza rispetto ai consiglieri di sesso maschile. Nel complesso si può quindi notare come l'aspetto relativo alla parità di genere, soprattutto nei ruoli più apicali, sia ancora un elemento che necessita di importanti miglioramenti all'interno delle diverse realtà aziendali, anche in virtù del fatto che spesso le donne presentano un orientamento più orientato agli stakeholder ed una maggiore sensibilità verso le tematiche ESG, che al giorno d'oggi, anche in relazione alla direzione presa dall'UE e dalle relative normative, è un aspetto che sempre più necessiterà di essere attenzionato.

Ultimo aspetto indagato all'interno del presente blocco di domande, in particolare al quesito nove, riguarda la presenza di KPI legati alla sostenibilità all'interno delle politiche remunerative aziendali. Infatti, in letteratura si evidenzia come la presenza di questo tipo di KPI e non esclusivamente di indicatori di tipo economico – finanziario possa fungere da stimolo per migliorare le performance aziendali da un punto di vista ESG proprio in virtù del fatto che a tali risultati sono collegati dei premi retributivi per chi ha contribuito a realizzarli. Tra le cinque aziende del campione esclusivamente l'Azienda C dichiara di inserire alcuni indicatori ESG all'interno delle proprie politiche retributive specificando, tuttavia, come questa pratica dipenda principalmente dal settore in cui l'azienda opera che per legge è

regolato dall'autorità ARERA per cui deve rispettare determinati requisiti. Tuttavia, nell'ottica di migliorare ancora di più sotto tale aspetto è stato proposto al C.d.A. di effettuare una correlazione tra quelli che sono gli obiettivi del management e il piano di sostenibilità redatto dall'azienda con un orizzonte di medio – lungo periodo in chiave strategica. Allo stesso modo, l'Azienda B dichiara di considerare all'interno della propria attività anche dei KPI di natura non strettamente economico – finanziaria, bensì sociale e ambientale, ma come tali KPI ad oggi non facciano ancora parte delle politiche retributive non risultando quindi connessi ad incentivi di tale tipo. Le altre tre aziende analizzate non presentano invece questo tipo di predisposizione. In particolare, l'Azienda A dichiara di collegare ad oggi nelle politiche retributive esclusivamente KPI di tipo economico e finanziario e di non avere intenzione di inserire indicatori di tipo ESG nel breve periodo. L'Azienda D dichiara di non inserire KPI inerenti a tematiche ESG all'interno delle proprie politiche retributive in quanto si ritiene che in azienda non vi sia ancora una predisposizione a tale tipo di iniziativa. Infine, L'Azienda E dichiara di prevedere dei premi retributivi durante l'esercizio che, tuttavia, risultano ad oggi esclusivamente collegati a risultati di tipo economico e finanziario, non includendo KPI legati ad aspetti ESG. Tali risultati non stupiscono affatto, in quanto il collegamento tra KPI di sostenibilità e politiche retributive risulta essere una pratica vista ancora con scetticismo dalle diverse realtà aziendali e questo in particolare è legato alle difficoltà nella determinazione di quali indicatori inserire all'interno di

tali politiche in quanto i KPI di tipo ambientale e sociale risultano essere molto più complessi da calcolare e rendicontare rispetto a quelli di natura economico – finanziaria, di cui spesso le aziende sono già in possesso .

La tabella 4.2 riassume le evidenze che sono state rilevate in riferimento al secondo blocco di domande che tratta i diversi elementi di governance della sostenibilità.

<b>Azienda</b>	<b>Comitato di sostenibilità</b>	<b>CSR/Sustainability Manager</b>	<b>Donne in C.d.A./ruoli dirigenziali</b>	<b>KPI di sostenibilità</b>
Azienda A	Non presente	Non presente	No	No
Azienda B	Presente	Presente	Si	No
Azienda C	Comitato gestione rischi	Non presente	No	In parte
Azienda D	Non presente	Non presente	Info non disponibili	No
Azienda E	Comitato direttivo	Non presente	Si	No

**Tabella 4.2:** sintesi elementi di governance della sostenibilità.

#### **4.4 Aspetti relativi a pratiche di reporting di sostenibilità**

Arrivati ad analizzare l’ultimo blocco di domande previste in sede di intervista semi-strutturata la tematica trattata si sposta su quelle che sono le pratiche di reporting di sostenibilità che, eventualmente, le imprese del campione già mettono in atto in maniera volontaria e/o le modalità attraverso le quali hanno deciso di approcciare i nuovi obblighi normativi previsti dalla Corporate Sustainability Reporting Directive. Infatti, come già affermato nel capitolo precedente, solamente due delle cinque aziende presenti nel campione, alla data odierna, redigono un

report di sostenibilità su base volontaria, di cui l'Azienda C entrerà a far parte della platea dei nuovi soggetti obbligati dalla CSRD, mentre l'Azienda E non verrà ancora sottoposta a tale obbligo. Le altre tre realtà, ovvero le Aziende A, B e D ad oggi non effettuano attività di rendicontazione non finanziaria e proprio in riferimento a quest'ultima configurazione aziendale risulta interessante analizzare come internamente si stanno preparando ai nuovi obblighi normativi, soprattutto in riferimento alle Aziende A e B che rientrano nella categoria dei nuovi soggetti obbligati.

Primo elemento da indagare riguarda l'esperienza pregressa in materia di rendicontazione non finanziaria. Infatti, il quesito dieci interroga sull'esistenza o meno di attività di disclosure volontaria in ambito non finanziario prima dell'introduzione della normativa europea CSRD. Come già affermato, solo due delle cinque aziende del campione hanno dichiarato di svolgere tale tipo di pratica all'interno dell'organizzazione aziendale, mentre le altre tre non hanno in data odierna alcun tipo di esperienza in tale ambito. In particolare, L'Azienda A, che diverrà obbligata dalla CSRD, dichiara di non possedere una metodologia ben definita in ambito di rendicontazione della sostenibilità in quanto tale tema risulta essere ancora molto compartimentalizzato tra HR e area marketing, ovviamente su stimolo della direzione aziendale. Proprio per la mancanza di competenze interne specializzate e di una struttura ben articolata in tema di sostenibilità la decisione del vertice aziendale è stata quella di delegare la stesura del primo report di

sostenibilità, previsto per l'anno 2023-2024, ad una società esterna, in particolare alla società di consulenza KPMG. Il fatto di delegare esternamente la redazione del report di sostenibilità può in un certo senso fare comprendere come l'Azienda A veda ancora tale documento come un mero adempimento normativo da portare a termine al fine di essere compliant alla normativa, non mostrando alcun tipo di stimolo proprio nel voler acquisire le conoscenze tali per redigerlo internamente, almeno negli esercizi prossimi. L'Azienda B, anch'essa appartenente alla platea di nuovi soggetti obbligati alla rendicontazione non finanziaria in sede alla nuova normativa europea, non presenta esperienze di reporting volontario pregresse dichiarando come tale pratica non fosse ritenuta necessaria in base alla grandezza dell'azienda fino a quel momento. A seguito di un cambiamento nell'assetto proprietario, passando da una conduzione familiare all'appartenenza ad un gruppo multinazionale, ed in virtù dei nuovi obblighi previsti dalla CSRD l'azienda produrrà internamente il primo report di sostenibilità relativo all'esercizio 2023 - 2024. Configurazione diversa è, invece, quella dell'Azienda C in quanto sebbene anch'essa diverrà obbligata alla rendicontazione non finanziaria in base alla CSRD, tale pratica è già presente nell'organizzazione aziendale fin dall'anno 2017. Infatti, il primo report di sostenibilità è stato redatto in tale anno in collaborazione con l'Università Politecnica delle Marche, che in tal caso si era occupata di ogni aspetto del report, con un supporto aziendale esclusivamente per la fornitura dei dati necessari. Fin dalla redazione del primo report, su consiglio dell'università stessa,

si decise di adottare come standard di rendicontazione il GRI, che viene utilizzato ancora oggi nell'ultima versione del report. A seguito di un corso di formazione seguito da due collaboratori aziendali il report ha iniziato ad essere redatto in maniera interna quasi per la sua totalità, esternalizzando esclusivamente la parte di impostazione grafica e di stampa. Dal 2020 il report di sostenibilità possiede un suo scheletro e una sua struttura valida, che ha subito un forte miglioramento a seguito del processo di analisi di materialità condotta attraverso un dialogo con i propri stakeholder al fine di comprendere quali fossero le tematiche considerate rilevanti su cui si dovesse effettuare rendicontazione in modo prioritario. L'Azienda dichiara come ancora la sostenibilità non sia, tuttavia, entrata a far parte del DNA aziendale e soprattutto ai vertici ci siano ancora delle resistenze, soprattutto in virtù del fatto che la raccolta dati risulta essere piuttosto onerosa. Si è deciso, nonostante ciò, di intraprendere il percorso verso la sostenibilità in maniera graduale consapevoli del fatto che sia per il settore di appartenenza che per la direzione assunta dalle recenti normative a livello europeo, tale pratica entrerà a gamba tesa a far parte delle ordinarie attività di rendicontazione aziendale; perciò, la volontà è stata quella di arrivare preparati e con una solida struttura a quel momento. Passando alle aziende D ed E, esse fanno invece parte della seconda macrocategoria di analisi, ovvero realtà aziendali che non diverranno ancora obbligate alla rendicontazione non finanziaria in base alla CSRD ma che potrebbero, tuttavia, decidere di iniziare tale pratica per ragioni di supply chain o per sensibilità personale verso la tematica.

L'Azienda D, come già detto, non possiede esperienze pregresse in materia di rendicontazione non finanziaria, nonostante sia una realtà fortemente orientata alla sostenibilità e all'attenzione verso il minor impatto ambientale dei propri prodotti, portando avanti anche diversi studi di Life Cycle Assessment. L'azienda dichiara di aver tentato di sviluppare una bozza di report di sostenibilità durante gli anni che, tuttavia, non ha mai visto pubblicazione in quanto dal vertice aziendale non è stata considerata come una priorità e si è deciso di indirizzare le risorse aziendali verso altri progetti. In sede di intervista è stato dichiarato come, probabilmente, la stesura del report verrà effettuata solo nel momento in cui l'azienda diverrà obbligata da una successiva normativa a farlo configurandosi, nell'eventualità, anche in questo caso come un mero adempimento normativo. L'Azienda E rappresenta, invece, un caso esemplare in termini di rendicontazione non finanziaria su base volontaria. Si tratta, infatti, di una realtà aziendale di piccole dimensioni e non obbligata alla DNF che, tuttavia, da quasi 20 anni effettua la pratica di rendicontazione non finanziaria. Tale percorso nasce, infatti, nel 2003 quando l'azienda partecipando ad un progetto previsto dall'allora Ministro del lavoro sulla rendicontazione sociale nelle PMI redige il primo bilancio sociale sulla base degli standard di rendicontazione GRI. Il bilancio viene redatto attraverso competenze interne dell'azienda e con la collaborazione di uno studio di consulenza, che ancora ad oggi affianca l'azienda nel processo rendicontazione non finanziaria e nel recepire degli sviluppi in atto. Nel corso degli anni il documento passa dall'essere un bilancio sociale ad essere un



report integrato al cui interno rientrano bilancio d'esercizio, bilancio di sostenibilità e bilancio del capitale intellettuale. Il riferimento allo standard di rendicontazione adottato, esso è da sempre il GRI – core e con la nuova versione 2021 dello standard il report si avvicinerà molto a quella che è la nuova configurazione “in – accordance”. Molto interessante è anche l'aspetto che riguarda le tempistiche di pubblicazione in quanto il report di sostenibilità viene presentato al pubblico con le medesime tempistiche del bilancio d'esercizio. Tale pratica non è da dare per scontata in quanto richiede che le risorse aziendali siano impiegate contemporaneamente nella redazione dei due documenti rendendo il processo spesso più oneroso; tuttavia, risulta molto apprezzato dal pubblico poter consultare i due documenti contemporaneamente e non dover sottostare a tempistiche diverse per la loro pubblicazione. Il caso dell'Azienda E risulta essere un caso particolarmente virtuoso, in cui la rendicontazione non finanziaria sembra essere una pratica fortemente voluta dai vertici aziendali in virtù della forte sensibilità verso la tematica della sostenibilità e con la volontà di garantire la massima trasparenza nella comunicazione con i propri stakeholder.

Ulteriore elemento indagato attraverso questo ultimo blocco di domande è quello relativo al processo di assurance del documento di rendicontazione non finanziaria. Infatti, il quesito undici interrogava su tale tematica e, in particolare, in relazione al fatto che il report volontario pregresso venisse sottoposto o meno ad assurance. Inoltre, si chiedeva a tutte le aziende, indipendentemente dal fatto che effettuassero

rendicontazione volontaria o meno, se ritenessero che la pratica di assurance fosse in grado di incrementare la credibilità e la legittimazione del report da parte degli stakeholder aziendali. I risultati relativi alla prima parte del quesito possono quindi essere rilevati esclusivamente per l'Azienda C e per l'Azienda E in quanto esse rappresentano le uniche due realtà che al momento dell'intervista redigono su base volontaria un report di sostenibilità. L'Azienda C dichiara che all'ultimo report pubblicato, relativo quindi all'esercizio 2021, non veniva effettuata la pratica di assurance. In particolare, la motivazione fornita per la mancanza di assurance viene ricondotta agli elevati costi che l'azienda dovrebbe sostenere al fine di ottenere tale certificazione di conformità, in quanto ad oggi risulta ancora essere una pratica piuttosto onerosa. Tuttavia, l'azienda sottolinea come si comprende l'importanza di tale pratica, soprattutto al fine di dare una maggiore credibilità delle informazioni contenute nel report da parte dei propri stakeholder e in tal modo vedere legittimato il report agli occhi del pubblico di riferimento. Proprio per tale ragione, l'intenzione per i prossimi esercizi è quella di sottoporre il report di sostenibilità ad assurance e in tal senso è già stata avanzata tale proposta al C.d.A. che, tuttavia, non si è ancora pronunciato in merito. Differentemente da quanto visto per l'azienda precedente, l'Azienda E sottopone, invece, il proprio report ad assurance su base volontaria. Si tratta in questo caso di un'assurance che viene effettuata dallo stesso soggetto che si occupa della revisione legale del bilancio d'esercizio rispettando quello che è il fondamentale criterio di indipendenza professionale richiesto dalla pratica stessa.

Questo, in un certo senso permette anche di avere un collegamento di dati tra i due documenti, ovvero quelli contenuti nel report di sostenibilità e quelli contenuti nella contabilità aziendale. Si è deciso di non fare riferimento per l'assurance allo standard di ISAE 3000 in quanto la relazione prevista veniva considerata come troppo standard e si riteneva che non rendesse veramente giustizia a tutto il processo di rendicontazione che era stato effettuato, con i relativi sforzi. Si è quindi scelto di utilizzare un format autoprodotta, che tuttavia si ispira agli standard di riferimento in materia di assurance.

In riferimento alla seconda parte del quesito si rileva come tutte le aziende interpellate, indipendentemente dal fatto che redigano su base volontaria il report di sostenibilità o non abbiano alcuna esperienza pregressa, ritengono che l'assurance sia una pratica estremamente utile ed efficace al fine di legittimare il report agli occhi dei propri stakeholder e al tempo stesso riesca a trasmettere una maggiore credibilità delle informazioni contenute nel documento stesso agli occhi dei lettori. Questo risultato non stupisce, in quanto risulta essere perfettamente in linea con quelle che sono le evidenze presenti nella letteratura di riferimento ampiamente esposta ed analizzata nei capitoli precedenti.

Ultimo elemento di indagine è quello indagato attraverso il quesito dodici in sede di intervista, che interroga sulle eventuali modalità di integrazione delle informazioni inerenti alla sostenibilità all'interno dei sistemi di programmazione e controllo aziendale e in generale su come vengano comunicate le informazioni

inerenti alla sostenibilità. L'Azienda A dichiara come l'approccio alla sostenibilità al suo interno sia particolarmente compartimentalizzato in quanto le informazioni possono essere rintracciate esclusivamente negli uffici HR e di marketing, ovvero quelli che direttamente si occupano della comunicazione in chiave ESG. Non risulta quindi che la sostenibilità sia integrata all'interno dei sistemi di programmazione e controllo aziendale in quanto, ad oggi, non è ancora considerata come una leva strategica per l'attività aziendale. Inoltre, non avendo ancora prodotto alcun report di sostenibilità, in quanto il primo pubblicato sarà quello inerente all'esercizio 2023 – 2024, la comunicazione della sostenibilità si basa esclusivamente sulla pubblicazione delle iniziative nel proprio sito aziendale, nel quale si ritrova una sezione denominata "sostenibilità". L'Azienda B dichiara, invece, di avere delle modalità di integrazione della sostenibilità all'interno dei propri sistemi di programmazione e controllo; tuttavia, non esplica quali siano tali modalità per cui, quindi, non si ha avuto la possibilità di approfondire. Per quanto riguarda la comunicazione, è in fase di sviluppo il primo report di sostenibilità; tuttavia, al momento la disclosure di informazioni di carattere ESG avviene esclusivamente tramite la sezione "sostenibilità" all'interno del sito aziendale. L'Azienda C come già affermato in precedenza, per il proprio settore di appartenenza ricade sotto l'obbligo normativo per cui si rende necessaria la rendicontazione di alcuni indicatori previsti dall'autorità ARERA. Nello specifico si parla di una serie di indicatori che hanno come obiettivo quello di misurare l'attenzione all'ambiente da

parte dell'azienda, in un'ottica di salute e sicurezza delle persone e si salvaguardia delle risorse naturali. Redigendo dal 2017 su base volontaria un report di sostenibilità, l'azienda utilizza tale strumento al fine di comunicare informazioni di carattere ESG ai proprio stakeholder e all'interno del report è prevista un'apposita sezione in cui vengono elencati i diversi indicatori di carattere ambientale e le loro modalità di calcolo. L'Azienda D dichiara come nella struttura organizzativa la sostenibilità sia trattata principalmente dal reparto di marketing e di comunicazione, non prevedendo quindi l'integrazione di informazioni inerenti tali tematiche all'interno dei sistemi di programmazione e controllo. Tuttavia, si rende necessaria la rendicontazione di tutta una serie di informazioni tecniche di prodotto, anche a seguito di studi di LCA, in virtù di quelle che sono le certificazioni aziendali ottenute. Per quanto riguarda la comunicazione della sostenibilità, non prevedendo la redazione di un report per la disclosure non finanziaria, l'unico strumento attraverso il quale gli stakeholder possono reperire tali informazioni risulta essere il sito web aziendale. Infine, l'Azienda E dichiara di avere una modalità di integrazione di informazioni inerenti alla sostenibilità all'interno dei sistemi di programmazione e controllo, in quanto annualmente viene effettuata la rendicontazione del capitale intellettuale. Tale rendicontazione viene inserita all'interno del documento integrato che comprenda anche il bilancio d'esercizio e il report di sostenibilità. Inoltre, al fine di mantenere la certificazione EMAS, una certificazione ambientale richiesta su base volontaria per la valutazione, la relazione

e il miglioramento delle proprie prestazioni ambientali, risulta necessario monitorare e rendicontare periodicamente tutta una serie di indicatori di carattere ambientale. Per quanto riguarda la comunicazione della sostenibilità nei confronti dei propri stakeholder, in questo caso lo strumento principe risulta essere il report di sostenibilità, non tralasciando tuttavia l’informativa che viene data all’interno del sito web aziendale.

La tabella 4.3 riassume i principali risultati inerenti all’ultimo blocco di domande relativo, nello specifico, a pratiche pregresse e attuali di rendicontazione non finanziaria.

<b>Azienda</b>	<b>DNF volontaria pregressa</b>	<b>Allineamento alla CSRD</b>	<b>Assurance</b>	<b>Integrazione informazioni ESG</b>
Azienda A	No esperienze pregresse	Report delegato esternamente	No	No
Azienda B	No esperienze pregresse	Report realizzato internamente	Si	Si
Azienda C	Redazione DNF volontaria	Report realizzato internamente	No	Si
Azienda D	No esperienze pregresse	Nessun report nel breve termine	No	No
Azienda E	Redazione DNF volontaria	Report prodotto in collaborazione con consulenti	Si	Si

**Tabella 4.3:** sintesi elementi relativi a pratiche di reporting.

## **CAPITOLO 5**

### **CONCLUSIONI**

Il presente capitolo offre alcune considerazioni conclusive e di sintesi del lavoro svolto. Il primo capitolo aveva l'obiettivo di informare sulle diverse pratiche di rendicontazione non finanziaria e delle evoluzioni in materia avvenute nel corso degli anni, nonostante si tratti di un percorso piuttosto nuovo per le aziende. Questo, al fine di presentare la recente normativa europea nota sotto il nome di CSRD emanata il 14 dicembre 2022, che rappresenterà la nuova pietra miliare in materia di redazione del report di sostenibilità, rendendo la pratica obbligatoria per una platea molto più ampia di imprese. Trattandosi di una normativa che deve ancora essere recepita dai singoli stati membri UE, le informazioni riportate all'interno del presente lavoro potrebbero, tuttavia, subire delle variazioni in virtù di successivi sviluppi. Una volta presentata la normativa di riferimento si è passati, nel secondo capitolo, all'analisi della letteratura in materia di reporting di sostenibilità, al fine di avere una solida base teorica per la costruzione delle domande da porre in sede di intervista alle diverse aziende selezionate per lo studio sperimentale. L'analisi della letteratura ha portato a sviluppare una linea guida di dodici quesiti indaganti tre principali tematiche, ovvero elementi generali dell'azienda al fine di comprendere il contesto in cui opera, elementi di governance della sostenibilità quali composizione del C.d.A., presenza di comitati di sostenibilità e presenza della

figura organizzativa del CSR Manager, ed elementi inerenti pratiche di reporting volontario. È stato, poi, selezionato un campione di cinque imprese appartenenti al territorio marchigiano per le quali si è scelto, per questioni di privacy, di utilizzare degli pseudonimi. Il campione è descritto in tabella 5.1 in cui viene fornita una sintesi delle caratteristiche fondamentali delle cinque aziende marchigiane alle quali è stata sottoposta un'intervista semi-strutturata in modalità telematica.

Azienda	Settore	Conduzione	Fatturato	Dipendenti	Obbligata/ Non obbligata al reporting	Disclosing/ Non disclosing
Azienda A	Fabbricazione macchine utensili	Familiare	€104 milioni	>250	Nuova obbligata	Non disclosing
Azienda B	Produzione soluzioni chimiche	Multinazionale	€ 125 milioni	400	Nuova obbligata	Non disclosing
Azienda C	Servizio idrico integrato	Pubblica	€64 milioni	350	Nuova obbligata	Disclosing
Azienda D	Produzione soluzioni chimiche	Familiare	€ 6 milioni	50	Non obbligata	Non disclosing
Azienda E	Fabbricazione carta e cartone ondulato	Familiare	€ 13 milioni	50	Non obbligata	Disclosing

**Tabella 5.1:** sintesi caratteristiche aziende del campione.

A tali interviste è seguita un'analisi dei risultati, dalla quale si possono, quindi, trarre alcune conclusioni generali.

Si può innanzitutto notare come tutte le aziende, ad esclusione dell'Azienda B, abbiano una conduzione di tipo familiare e/o pubblico in conformità con quello che è il tessuto imprenditoriale marchigiano. Tutte dichiarano, inoltre, di avere un forte



radicamento con il proprio territorio d'origine e tale elemento, come confermato dalla letteratura, spesso coincide con maggiori iniziative in ambito CSR e tali iniziative nei casi in esame vengono, infatti, poste in essere nella totalità dei casi.

In merito agli elementi di governance, con il focus sulla governance della sostenibilità, si possono notare alcune differenze tra le aziende del campione. Infatti, le due aziende che già effettuano reporting su base volontaria corrispondono alle aziende che possiedono una conoscenza più strutturata in merito di governance della sostenibilità e si stanno muovendo al fine di integrare figure delegate alla sua gestione. L'unica azienda ad avere un vero e proprio sistema di governance della sostenibilità, con annesso comitato e figura del CSR Manager è, tuttavia, l'Azienda B. Tale configurazione può, quasi certamente, essere imputata al recente cambio di proprietà avvenuto in sede all'azienda, che passa da una proprietà familiare ad una proprietà multinazionale. Tale elemento può essere considerato come rilevante in quanto aziende multinazionali hanno, tendenzialmente, delle conoscenze maggiori e una struttura organizzativa più solida, dovuta anche al maggiore accesso a risorse per realizzare una governance della sostenibilità più articolata, risorse che spesso non sono possedute dalle PMI.

Per quanto riguarda, invece, le pratiche di reporting di sostenibilità quello che si può notare è principalmente una differenza nell'approccio che hanno dimostrato le diverse imprese. Infatti, nelle due realtà più virtuose in tal senso, ovvero l'Azienda C e l'Azienda E, che da anni effettuano già reporting su base volontaria si rileva

oltre che una maggiore conoscenza della tematica e delle strutture organizzative necessarie per la sua gestione anche una maggiore volontà di migliorare continuamente la qualità del proprio report, non fermandosi a ciò che già si fa. Comprendono, infatti, l'importanza di tale tipo di disclosure e la direzione che le normative stanno prendendo in un'ottica di sempre maggior trasparenza della comunicazione e in virtù di ciò hanno deciso di iniziare in maniera graduale tale processo al fine di non trovarsi impreparati, il tutto supportato da una forte vocazione aziendale verso la sostenibilità. L'Azienda B rappresenta, poi, il caso in cui la spinta alla redazione del report di sostenibilità e una maggiore strutturazione aziendale in relazione alla sua governance provengono dalla proprietà. Infatti, è stato il cambio nell'assetto proprietario ad aver stimolato la nascita di tali pratiche, che comunque verranno svolte internamente andando a sviluppare le competenze del personale per realizzarle. L'azienda A rappresenta, invece, il caso in cui la redazione del report di sostenibilità viene percepito come un ulteriore adempimento normativo e proprio per tale approccio non stupisce che la soluzione prevista sia stata quella di esternalizzare il report ad una società di consulenza, anche in virtù del fatto che probabilmente internamente non si hanno le competenze sufficienti per la sua implementazione. Analogamente può essere considerato il caso dell'Azienda D, non ancora appartenente alla platea di soggetti obbligati in sede alla CSRD, per il quale è stato dichiarato che il reporting di sostenibilità non rappresenti una

priorità, al momento, e probabilmente verrà redatto esclusivamente nel momento in cui saranno obbligati ad esso.

In conclusione, emerge che la sensibilità e l'attenzione dell'azienda nei confronti della sostenibilità, sia a livello di governance che nelle scelte organizzative, rappresentano elementi cruciali nella decisione di implementare la rendicontazione di sostenibilità e stabilire le relative modalità. Quando tali aspetti vengono trascurati si corre il rischio di considerare la redazione del report di sostenibilità come un mero adempimento normativo, perdendo l'opportunità di sfruttarne appieno le potenzialità, ad esempio in termini di interazione con gli stakeholder aziendali.

## BIBLIOGRAFIA

Al-Busaidi, Z. Q. (2008). Qualitative research and its uses in health care. *Sultan Qaboos University Medical Journal*, 8(1), 11.

Capurro, R., Morrone, C., Garzella, S., & Fiorentino, R. (2020). La creazione del valore: il necessario completamento del sistema di controllo e di comunicazione aziendale. *La creazione del valore: il necessario completamento del sistema di controllo e di comunicazione aziendale*, 37-55.

Carstensen, L. L. (2021). Socioemotional selectivity theory: The role of perceived endings in human motivation. *The Gerontologist*, 61(8), 1188-1196.

Correa-Garcia, J. A., Garcia-Benau, M. A., & Garcia-Meca, E. (2020). Corporate governance and its implications for sustainability reporting quality in Latin American business groups. *Journal of Cleaner Production*, 260, 121142.

D'Este, C., Fellegara, A., Galli, D., & di Piacenza, G. (2012). Livelli di disclosure economico-finanziaria e scelte di integrated reporting nei gruppi a connotazione territoriale. *Università Cattolica del Sacro Cuore–Piacenza*.

De Bernardi, C., & Pedrini, M. (2020). I professionisti della sostenibilità: esperti al servizio del cambiamento. In *La sostenibilità come professione. Competenze ed esperienze per lo sviluppo delle imprese*. (pp. 3-48). EGEA.

del Mar Alonso-Almeida, M., Perramon, J., & Bagur, L. (2015, May). Women managers and corporate social responsibility (CSR) in Spain: Perceptions and drivers. In *Women's Studies International Forum* (Vol. 50, pp. 47-56). Pergamon.

Doni, F., Bianchi Martini, S., Corvino, A., & Mazzoni, M. (2020). Voluntary versus mandatory non-financial disclosure: EU Directive 95/2014 and sustainability reporting practices based on empirical evidence from Italy. *Meditari Accountancy Research*, 28(5), 781-802.

Gerwing, T., Kajüter, P., & Wirth, M. (2022). The role of sustainable corporate governance in mandatory sustainability reporting quality. *Journal of Business Economics*, 92(3), 517-555.

Giuliani, M. (2017). *La valutazione del capitale intellettuale*. FrancoAngeli.

Gowthorpe, C. (2009). Wider still and wider? A critical discussion of intellectual capital recognition, measurement and control in a boundary theoretical context. *Critical perspectives on accounting*, 20(7), 823-834.

Hahn, T., Figge, F., Pinkse, J., & Preuss, L. (2018). A paradox perspective on corporate sustainability: Descriptive, instrumental, and normative aspects. *Journal of Business Ethics*, 148, 235-248.

Kaplan, S. N., & Zingales, L. (1997). Do investment-cash flow sensitivities provide useful measures of financing constraints?. *The quarterly journal of economics*, 112(1), 169-215.

Kılıç, M., Uyar, A., Kuzey, C., & Karaman, A. S. (2021). Drivers and consequences of sustainability committee existence? Evidence from the hospitality and tourism industry. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102753.

Lillis, A. M., & Mundy, J. (2005). Cross-sectional field studies in management accounting research—closing the gaps between surveys and case studies. *Journal of management accounting research*, 17(1), 119-141.

McGrath, C., Palmgren, P. J., & Liljedahl, M. (2019). Twelve tips for conducting qualitative research interviews. *Medical teacher*, 41(9), 1002-1006.

Miles, M. B., Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. India: SAGE Publications.

Minciullo M., Zaccone M.C., Pedrini M. (2022). *La governance della sostenibilità. Esperienze e sfide in atto*. EGEA S.p.A., Milano.

Minciullo, M., Zaccone, M. C., & Pedrini, M. (2022). The antecedents of corporate sustainability performance: A study on generic and sustainability-related corporate governance mechanisms. *Sustainability*, 14(15), 9761.

Molteni, M., Bertolini, S., & Pedrini, M. (2014). *CSR Manager: Quali competenze Quale futuro*. EDUCatt-Ente per il diritto allo studio universitario dell'Università Cattolica.

Moser, A., & Korstjens, I. (2018). Series: Practical guidance to qualitative research. Part 3: Sampling, data collection and analysis. *European journal of general practice*, 24(1), 9-18.

Moses, E., Che-Ahmad, A., & Abdulmalik, S. O. (2020). Board governance mechanisms and sustainability reporting quality: A theoretical framework. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1771075.

Perrini, F. (2019). La dichiarazione non finanziaria: obbligo o opportunità per la nuova rotta della sostenibilità? *TELOS*, (2), 76-83.

Rossi, A., & Luque-Vílchez, M. (2021). The implementation of sustainability reporting in a small and medium enterprise and the emergence of integrated thinking. *Meditari Accountancy Research*, 29(4), 966-984.

Tan, Z., Tan, J., & Chan, K. C. (2021). Seeing is believing? The impact of air pollution on corporate social responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 525-534.

Wengraf, T. (2001). Qualitative research interviewing: Biographic narrative and semi-structured methods. *Qualitative Research Interviewing*, 1-424.

Wisse, B., van Eijbergen, R., Rietzschel, E. F., & Scheibe, S. (2018). Catering to the needs of an aging workforce: The role of employee age in the relationship between



corporate social responsibility and employee satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 147, 875-888.

## SITOGRAFIA

<https://www.registroimprese.it/bilancio-d-esercizio> (data ultima consultazione giugno 2023)

[https://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie\\_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=1991-04-17&atto.codiceRedazionale=091G0158&elenco30giorni=false](https://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=1991-04-17&atto.codiceRedazionale=091G0158&elenco30giorni=false) (data ultima consultazione giugno 2023)

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003L0051> (data ultima consultazione giugno 2023)

[https://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie\\_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2007-03-28&atto.codiceRedazionale=007G0046&elenco30giorni=false](https://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2007-03-28&atto.codiceRedazionale=007G0046&elenco30giorni=false) (data ultima consultazione giugno 2023)

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095> (data ultima consultazione giugno 2023)

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32020R0852> (data ultima consultazione giugno 2023)

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022L2464> (data ultima consultazione agosto 2023)

[https://commercialisti.it/documents/20182/173347/3\\_ISAE\\_3000\\_finale.pdf/3479a3ea-92f1-41f4-92a8-ee20a248f3bb](https://commercialisti.it/documents/20182/173347/3_ISAE_3000_finale.pdf/3479a3ea-92f1-41f4-92a8-ee20a248f3bb) (data ultima consultazione luglio 2023)

[https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52019XC0620\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52019XC0620(01))  
(data ultima consultazione giugno 2023)

<https://www.valuereportingfoundation.org/> (data ultima consultazione luglio 2023)

<https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-italian-translations/> (data ultima consultazione agosto 2023)

<https://www.nexteco.it/lab/gri-standards-cosa-cambia-dal-2023> (data ultima consultazione agosto 2023)

<https://www.efrag.org/Activities/2010051123028442/Sustainability-reporting-standards-roadmap#> (data ultima consultazione agosto 2023)

<https://www.efrag.org/Activities/2205170712504435/ESRS-Sector-Standards?AspxAutoDetectCookieSupport=1#> (data ultima consultazione agosto 2023)

[https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=PI\\_COM%3AC%282023%295303](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=PI_COM%3AC%282023%295303) (data ultima consultazione agosto 2023)

<https://etd.adm.unipi.it/t/etd-05172016-220252> (data ultima consultazione luglio 2023)

[https://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie\\_generale/caricaArticolo?art.versione=1&art.idGruppo=33&art.flagTipoArticolo=2&art.codiceRedazionale=042U0262&art.idArti](https://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaArticolo?art.versione=1&art.idGruppo=33&art.flagTipoArticolo=2&art.codiceRedazionale=042U0262&art.idArti)

[colo=230&art.idSottoArticolo=2&art.idSottoArticolo1=10&art.dataPubblicazioneGazzetta=1942-04-04&art.progressivo=0](https://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaArticolo?art.progressivo=0&art.idArticolo=39&art.versione=1&art.codiceRedazionale=042U0262&art.dataPubblicazioneGazzetta=1942-04-04&art.idGruppo=6&art.idSottoArticolo1=10&art.idSottoArticolo=1&art.flagTipoArticolo=2#:~:text=39)-,Art.,e%20stabilito%20nelle%20leggi%20speciali) (data ultima consultazione luglio 2023)

<https://aidaf-ey.unibocconi.eu/sites/default/files/media/attach/FOCUS-VIII-OSSERVATORIO.pdf> (data ultima consultazione luglio 2023)

[https://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie\\_generale/caricaArticolo?art.progressivo=0&art.idArticolo=39&art.versione=1&art.codiceRedazionale=042U0262&art.dataPubblicazioneGazzetta=1942-04-04&art.idGruppo=6&art.idSottoArticolo1=10&art.idSottoArticolo=1&art.flagTipoArticolo=2#:~:text=39\)-,Art.,e%20stabilito%20nelle%20leggi%20speciali](https://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaArticolo?art.progressivo=0&art.idArticolo=39&art.versione=1&art.codiceRedazionale=042U0262&art.dataPubblicazioneGazzetta=1942-04-04&art.idGruppo=6&art.idSottoArticolo1=10&art.idSottoArticolo=1&art.flagTipoArticolo=2#:~:text=39)-,Art.,e%20stabilito%20nelle%20leggi%20speciali). (data ultima consultazione luglio 2023)

<https://www.borsaitaliana.it/borsa/glossario/corporate-governance.html#:~:text=Glossario%20finanziario%20%2D%20Corporate%20Governance&text=Insieme%20di%20strumenti%2C%20regole%20e,sono%20interessati%20alla%20vita%20societaria>. (data ultima consultazione luglio 2023)

<https://www.borsaitaliana.it/borsaitaliana/regolamenti/corporategovernance/codicediutodisciplina.pdf> (data ultima consultazione luglio 2023)

<https://www.consob.it/web/consob-and-its-activities/report-dnf> (data ultima consultazione luglio 2023)

<https://altis.unicatt.it/altis-210518-LIBRO-Osservatorio%20Governance%20della%20sostenibilit%C3%A0%20-%20IV%20ed.pdf> (data ultima consultazione luglio 2023)

<https://www.bureauveritas.it/needs/assurance-report-di-sostenibilita> (data ultima consultazione luglio 2023)

<https://ecovadis.com/it/glossary/sustainability-reporting/> (data ultima consultazione agosto 2023)

<https://ccc.bc.edu/content/ccc/reports.html> (data ultima consultazione luglio 2023)

<https://www.tradingview.com/support/solutions/43000597844-kz-index/> (data ultima consultazione agosto 2023)

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=celex%3A32003H0361> (data ultima consultazione agosto 2023)

<https://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/cda.htm> (data ultima consultazione agosto 2023)

<https://www.fondazionemerloni.it/attivita/osservatorio-imprese/classifica-imprese-marchigiane/> (data ultima consultazione agosto 2023)

<https://www.efrag.org/Lab2> (data ultima consultazione agosto 2023)

<https://www.efrag.org/lab6> (data ultima consultazione agosto 2023)

<https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html> (data ultima consultazione giugno 2023)

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/01/10/17G00002/sg> (data ultima consultazione giugno 2023)

<https://www.spencerstuart.com/>-

[/media/2022/april/italybi/2021\\_italia\\_board\\_index.pdf](/media/2022/april/italybi/2021_italia_board_index.pdf) (data ultima consultazione agosto 2023)

[https://www.fondazionemerloni.it/wp-content/uploads/2022/11/Classifica\\_2021-DEF.pdf](https://www.fondazionemerloni.it/wp-content/uploads/2022/11/Classifica_2021-DEF.pdf) (data ultima consultazione agosto 2023)

<https://sasb.org/> (data ultima consultazione luglio 2023)

<https://www.ipsoa.it/documents/quotidiano/2023/08/02/commissione-ue-adotta-standard-europei-sostenibilita-esrs> (data ultima consultazione agosto 2023)