



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea Magistrale in Management della Sostenibilità ed Economia Circolare

Benchmarking di Sostenibilità.

Analisi empirica sulle DNF di aziende multiutility

Sustainability Benchmarking.

Empirical analysis on NFD of multi-utility companies

Relatore: Chiar.mo
Prof. Marco Giuliani

Tesi di Laurea di:
Callarà Mirea

Anno Accademico 2022 – 2023

Indice

Introduzione.....	5
--------------------------	----------

Capitolo 1. Introduzione alla sostenibilità aziendale

1.1. Nascita e diffusione del concetto di sostenibilità.....	8
1.2. L’impatto che le aziende generano a livello ambientale e sociale.....	17
1.3. La Corporate Social Responsibility (CSR).....	28
1.4. I principi ESG.....	33
1.4.1. Environmental.....	36
1.4.2. Social.....	39
1.4.3. Governance.....	42
1.5. La strategia sostenibile come fonte di successo per l’impresa.....	44

Capitolo 2. Le misurazioni di sostenibilità: dalla performance al reporting di sostenibilità

2.1. Pianificazione strategica della sostenibilità.....	49
2.2. Misurazione delle performance sostenibili.....	56
2.3. Rendicontazione delle performance sostenibili.....	63
2.4. Standard di rendicontazione.....	77
2.4.1 SASB e IIRC.....	77
2.4.2.GRI.....	80
2.2.3 ESRS.....	87

Capitolo 3. Il Benchmarking di Sostenibilità: uno strumento per il miglioramento della sostenibilità aziendale

3.1. Introduzione al Benchmarking.....	90
3.2. Approcci al Benchmarking.....	97
3.3. Il Sustainability Benchmarking.....	102
3.4. Il processo di Benchmarking.....	108
3.5. Ostacoli, benefici e limiti dello strumento.....	120

Capitolo 4. Applicazione pratica del Benchmarking al settore delle multiutility: comparazione delle DNF

4.1. Premessa.....	129
4.2 Metodologia utilizzata.....	132
4.3. Analisi dei dati e discussione inerente ai risultati ottenuti.....	137

Conclusioni.....161

Introduzione

Nel corso degli anni, il concetto di sviluppo sostenibile è stato soggetto di un crescente interesse da parte della società. Esso è frutto della maggior consapevolezza dell'esauribilità delle risorse del pianeta e della sempre più pressante necessità di preservare la qualità del patrimonio naturale, mirando a promuovere modelli di sviluppo economico-sociale più equilibrati rispetto a quelli adottati in passato. Appare immediatamente evidente come uno degli aspetti caratterizzanti dello sviluppo sostenibile sia l'approccio multidisciplinare: esso coniuga problematiche di carattere ambientale, economico, sociale. Tale tipo di approccio, noto anche come *triple bottom line*, basa la propria visione di sviluppo sostenibile proprio sull'analisi delle tre dimensioni: economica, sociale ed ambientale. Lo sviluppo si definisce sostenibile se è, cioè, in grado di generare situazioni di sostanziale equilibrio tra i tre ambiti: sociale, economico, ambientale. Per cui è "sostenibile" quell'organizzazione che è stabile non solo finanziariamente, ma minimizza i propri impatti ambientali negativi ed agisce in conformità alle aspettative sociali nella considerazione che bisogna rivolgersi agli stakeholder e alle generazioni future con un atteggiamento di maggiore responsabilità in merito a quanto si è prodotto in termini non solo economici ma anche etici, ambientali e sociali.

La crescente attenzione nei confronti della sostenibilità, per la quale l'interesse legittimo è diffuso, e la necessità di rendere conto a tutti i livelli ha spinto le organizzazioni, soprattutto le aziende, ad adottare sistemi di controllo delle proprie attività volti a valutarne la sostenibilità attraverso la rappresentazione degli impatti prodotti ed alla creazione di modelli in grado di misurare, rappresentare e monitorare la sostenibilità attraverso set di indicatori economici, ambientali e sociali. Le aziende, in particolare, sono sempre più interessate a dimostrare il loro impegno per la sostenibilità adottando strategie e politiche volte a minimizzare gli impatti ambientali e sociali delle loro attività. In questo contesto, il reporting di sostenibilità rappresenta uno strumento di comunicazione non finanziaria fondamentale per comunicare ai propri stakeholder le azioni intraprese in tal senso.

Nel corso del tempo vi sono state svariate evoluzioni del concetto del reporting, passando da una visione puramente descrittiva a una più integrata e strategica. Pertanto, molti organismi internazionali hanno elaborato linee guida per il reporting di sostenibilità il Global Reporting Initiative (GRI), il Sustainability Accounting Standards Board (SASB) e il Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD). Oltre ai continui cambiamenti imposti dagli standard, le realtà imprenditoriali sono inevitabilmente chiamate ad affrontare le sfide di uno scenario altamente dinamico, instabile e molto competitivo i cui continui e imprevedibili cambiamenti costringono a una costante evoluzione e

trasformazione a livello organizzativo-strutturale, socioculturale, economico e ambientale.

In tale circostanza, le aziende riconoscono che il cambiamento è una condizione ordinaria con la quale bisogna convivere e che può essere gestito solo attraverso l'adozione di un nuovo approccio volto all'apertura ad apprendere dalle qualità dei *peers* per migliorare le proprie, trasformando così le diversità in opportunità di miglioramento. È necessario, quindi, confrontarsi con i propri competitor per trarre idee e tecniche interessanti per migliorare la propria sostenibilità. Un ruolo fondamentale tra gli strumenti di management della sostenibilità viene assunto dal Sustainability Benchmarking, che si è rilevato un sistema assolutamente innovativo con l'obiettivo di favorire il cambiamento e il miglioramento verso un solido vantaggio competitivo.

L'obiettivo della ricerca è di porre l'attenzione sull'importanza di una corretta ed efficiente rendicontazione delle informazioni riguardanti la sostenibilità. Dunque, si va a studiare come le migliori multiutility italiane rendicontano le prestazioni dello sviluppo della sostenibilità confrontando e valutando le dichiarazioni non finanziarie (DNF) di queste aziende e consentire a queste aziende di identificare e imparare dalle migliori pratiche di rendicontazione per il miglioramento del proprio report di sostenibilità.

Capitolo 1. Introduzione alla sostenibilità aziendale

1.1. Nascita e diffusione del concetto di sostenibilità

La crescente preoccupazione nei confronti delle prospettive future della società e degli ecosistemi pone dinnanzi ad una profonda riflessione su strategie, obiettivi e azioni da intraprendere per gestire le complesse relazioni tra sfera economica, ambientale e sociale. Per tali ragioni, nel tempo, il concetto di sostenibilità ha assunto un'importanza sempre maggiore. L'inizio dell'utilizzo odierno del concetto di *sostenibilità* si colloca nel corso della Conferenza sull'Ambiente delle Nazioni Unite tenutasi a Stoccolma nel 1972. Per la prima volta, in quell'occasione, il diritto per gli esseri umani di vivere in condizioni soddisfacente, con dignità e benessere, è affermato a livello politico.

Successivamente, verso la metà degli anni '80 (e precisamente nel 1987), il concetto di *sviluppo sostenibile* è richiamato da parte della World Commission on Environment and Development delle Nazioni Unite all'interno del Brundtland Report o Rapporto Our Common Future, dove lo sviluppo sostenibile è definito come “*lo sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri*” (WCED, 1987)¹. Questa prima accezione di sostenibilità viene dalle scienze naturali come principio di

¹ Brundtland, G.H., Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development. Geneva, UN-Dokument A/42/427, 1987

equilibrio delle tre E: ecologia, equità, economia che presuppone la capacità di sopportazione dell'ambiente, meglio conosciuta come *carring capacity*; ciò implica la necessità di utilizzare le risorse naturali del pianeta in modo tale da soddisfare i bisogni delle generazioni presenti senza pregiudicare la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri, in un'ottica di equità intergenerazionale. In seguito, il concetto di sostenibilità è stato ampliato e ha acquisito un significato multidimensionale includendo questioni non solo di tutela ambientale e di preservazione delle risorse naturali ma anche di sviluppo economico e progresso sociale come diritto allo sviluppo dei paesi più poveri (La Camera, 2003)².

Il tema dello sviluppo sostenibile è divenuto sempre più importante anche nel contesto aziendale, tantoché nel marzo del 2000 il Consiglio europeo di Lisbona ha richiamato il concetto di *Corporate Social Responsibility (CSR)*, relativamente a tutte le buone prassi riferite alla formazione, all'organizzazione del lavoro, alle pari opportunità, all'inclusione sociale e allo sviluppo economico. Il concetto di CSR è definito dall'Unione Europea come "*l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali e ambientali delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate*" (CE, 2001)³. Il tema, contenuto nel Libro Verde del 2001, aveva lo scopo di promuovere le pratiche di CSR delle imprese che, quindi, si assumono la loro responsabilità sociale, si fanno

² La Camera F., Sviluppo Sostenibile. Origini, teoria e pratica, Roma, Editori Riuniti, 2003.

³ Commissione Europea, Libro Verde - Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, Bruxelles, 2001

carico di impegni che vanno oltre le norme coercitive, ma che riguardano la tutela dell'ambiente, il rispetto dei diritti umani, andando così a conciliare la necessità di una molteplicità di portatore di interessi, con un approccio improntato sullo sviluppo sostenibile. A seguito della pubblicazione del Libro Verde sono stati realizzati tantissimi altri strumenti e molteplici programmi per la realizzazione della sostenibilità. Nel settembre 2015 è stata istituita dalle Nazioni Unite l'Agenda 2030 per contribuire allo sviluppo globale, promuovere il benessere umano e proteggere l'ambiente. Il documento fissa 17 obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs) e li raccoglie all'interno di un piano di azione, identificando 169 sotto-obiettivi, i quali mirano a porre fine alla povertà, a lottare contro l'ineguaglianza e allo sviluppo sociale ed economico. Inoltre, riprendono aspetti di fondamentale importanza per lo sviluppo sostenibile quali l'affrontare i cambiamenti climatici e costruire società pacifiche entro l'anno 2030. Come si può intuire, gli SDGs devono essere raggiunti entro il 2030 e, affinché questi obiettivi possano essere raggiunti, serve una forte collaborazione da parte degli organi di governo, delle aziende, dei cittadini. A livello europeo, l'attuazione dell'Agenda 2030 viene agevolata dal pacchetto di iniziative strategiche *Green Deal europeo* dell'Unione Europea del 2019, definito come *“una nuova strategia di crescita mirata a trasformare l'UE in una società giusta e prospera, dotata di un'economia moderna, efficiente sotto il profilo delle risorse e competitiva, che nel 2050 non genererà emissioni nette di gas a effetto serra e in cui la crescita economica sarà*

dissociata dall'uso delle risorse.” (CE, 2019)⁴. Questo programma, come risposta alle problematiche legate al clima e all’ambiente, individua una serie di strategie di decarbonizzazione, economia circolare, riduzione dell’uso della plastica e sostituzione della plastica con materiali alternativi volte a sostenere le imprese a svolgere un’attività più sostenibile.

Lo sviluppo sostenibile richiede un radicale cambiamento del comportamento degli agenti di mercato e non solo, date le conseguenze e gli impatti che la loro attività genera nel lungo periodo, piuttosto che nel breve periodo. La sostenibilità diventa lo strumento strategico di risposta a una serie di sfide globali verificatisi negli anni, come il cambiamento climatico, che ha fatto sì che si ponesse una maggiore attenzione agli aspetti della sostenibilità con lo scopo di garantire un futuro migliore e più equo.

Frequentemente, oggi, si sente parlare di *sostenibilità aziendale*, proprio perché in tale contesto le imprese sono state chiamate ad assumersi questo impegno nei confronti della sostenibilità, giocando un ruolo fondamentale. La sostenibilità aziendale è una nuova concezione di attività d’impresa che mette dinnanzi ad un’evidenza: per quanto sia fondamentale che l’azienda, nel suo operato, riesca a raggiungere gli obiettivi economici per poter sopravvivere nel tempo, questo non è più sufficiente. Emerge dunque, che le aziende debbano andare oltre al mero

⁴ Commissione Europea, Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni: Il Green Deal europeo, Bruxelles, 2019.

obiettivo di breve periodo di massimizzazione del profitto, di cui beneficia una porzione di soggetti limitata che richiama la *Shareholder Theory* di Friedman. Esse devono adottare, quindi una visione più lungimirante basata, invece, sulla *Stakeholder Theory* di Freeman, con lo scopo di creare un valore ripartibile fra una platea più ampia di soggetti, comprese le generazioni future, che a loro volta, influenzano e sono influenzate dall'attività dell'organizzazione. “*Per essere sostenibile un'azienda deve trovare nuovi modelli operativi che le permettano di generare valore per i proprietari (equi risultati economici), valore per i propri interlocutori (risultati sociali in linea con le attese) e preservare il valore delle risorse naturali (impatto positivo sull'ambiente)*” (Pedrini e Zaccone, 2019)⁵.

Oggi il concetto di sostenibilità per qualsiasi tipo di impresa e organizzazione può essere definito secondo il concetto della *Triple Bottom Line* (TBL), coniato nel 1998 da John Elkington. Nel celebre articolo “*Partnerships from cannibals with forks: the triple bottom line of 21st-century business*”, Elkington sostiene che le aziende dovrebbero lavorare simultaneamente su tre diverse linee di bilancio: quello tipico, basato su profitti e perdite, quello legato alla società civile e quello legato all'ambiente. Infatti, adottare un processo TBL aiuta le organizzazioni a generare una profittabilità di più lungo termine. In altre parole, “*lo sviluppo sostenibile di un'azienda è il processo di miglioramento continuo delle*

⁵ www.pearson.it Pedrini M, & Zaccone M.C., Le aziende diventano sostenibili – L'integrazione di aspetti sociali e ambientali nella gestione delle aziende. Area Giuridico-Economica, 2019.

performance economiche (profit), ambientali (planet) e sociali (people) e la sostenibilità non è altro che il risultato della gestione di questo processo” (Baglieri e Fiorillo, 2014)⁶. Quindi, tre sono le direzioni che un’azienda può prendere nel percorso verso la sostenibilità:

1. *sostenibilità economica* che riguarda la capacità del sistema di produrre reddito e lavoro in maniera duratura. Ovviamente, essere sostenibili economicamente è necessario, perché in questo modo l’azienda soddisfa, non solo il proprio fabbisogno, ma anche quello di tutti i soggetti che coinvolge nella propria attività. Così l’azienda può sopravvivere nel tempo;
2. *sostenibilità ambientale* che interessa la tutela dell’ecosistema e il rinnovamento delle risorse umane; quindi, prevede che l’azienda riduca al minimo gli impatti che la propria attività genera nell’ambiente circostante, ovviamente tenendo conto del tipo di attività che svolge e della possibilità di agire per efficientarle;
3. *sostenibilità sociale* che è la capacità di garantire che le condizioni di benessere umano siano equamente distribuite e quindi, all’interno di un’impresa, comporta il garantire la sicurezza, favorire la crescita, il benessere e la salute dei propri dipendenti, nel rispetto dei diritti umani.

Per agire in modo sostenibile tutte e tre queste sfere devono svilupparsi di pari passo e ciò necessariamente implica anche l’assenza di preferenze tra le direzioni.

⁶ Baglieri, E., & Fiorillo, V. Indicatori di performance per la sostenibilità, 2014.

Il concetto è chiaro nelle sue dimensioni ma ha un'accezione spazio-temporale ancora vaga e complessa da comprendere e risultano incerte anche le relazioni che intercorrono tra i diversi aspetti. Alcuni studiosi affermano, infatti, che si creano delle situazioni di trade-off:

- tra dimensione economica e dimensione ambientale: da un lato la tutela ambientale nella performance aziendale richiede dei costi molto elevati e degli investimenti ingenti, dall'altro l'incremento della redditività e della competitività può richiedere un intenso consumo di risorse naturali;
- tra dimensione economica e dimensione sociale: le aspettative di remunerazione dei vari stakeholder entrano in conflitto con la performance sociale che richiede indipendenza dai vincoli finanziari;
- tra dimensione ambientale e dimensione sociale: adottare soluzioni a favore dell'ambiente o a favore della società potrebbe comportare, da una parte forti tensioni sociali, dall'altra un notevole consumo di risorse naturali.

Implementare un modello di sostenibilità è qualcosa che richiede molti sforzi e tempo alle organizzazioni, poiché devono essere integrati nelle azioni quotidiane un insieme di principi guida. Di conseguenza, l'azienda deve mettere in discussione i propri obiettivi, l'organizzazione dell'attività e la concezione dei propri prodotti. Spesso è necessario anche rivedere tutte quelle attività che le consentono di raggiungere profitti, riconcepirle per allinearle anche alle aspettative dell'intera società e dell'ambiente, cercando di attenuare gli impatti

che si ripercuotono su queste due categorie. La sostenibilità in azienda non può identificarsi con l'ottenimento di certificazioni di carattere sociale o ambientale rilasciate da enti terzi (ad esempio ISO 14001, SA8000, FSC e così via), né con la realizzazione di iniziative filantropiche con cui restituire parte del profitto generato alla società sotto forma di donazioni, erogazioni liberali o concessioni di beni a titolo gratuito. Ancora, la sostenibilità non coincide con la redazione di documenti (ad esempio un codice etico o un bilancio di sostenibilità), spesso utilizzati per costruire un'immagine dell'operato aziendale ingannevolmente positiva. La sostenibilità in azienda *“è una sfida di più ampio respiro, che chiede cambiamenti soprattutto nell'operare quotidiano, prestando attenzione agli aspetti sociali e ambientali soprattutto nelle attività alla base della generazione di risultati economici attesi”*⁷ (Pedrini e Zaccano, 2019). Quindi, comporta il riconsigliare i propri prodotti per andare incontro ai bisogni insoddisfatti dell'intera società e per ridurre l'impatto generato sull'ambiente.

Integrare la sostenibilità in azienda implica un cambiamento del suo modo di operare, che può avvenire solo in modo graduale e con un persistente impegno nel tempo. La decisione di integrare i principi della sostenibilità all'interno del proprio modo di operare comporta per l'impresa un cammino di progressiva innovazione che solitamente si sviluppa per gradi. Sono stati identificati da

⁷ www.pearson.it Pedrini M, & Zaccano M.C., Le aziende diventano sostenibili – L'integrazione di aspetti sociali e ambientali nella gestione delle aziende. Area Giuridico-Economica, 2019.

Molteni cinque stadi che portano a una crescente integrazione dei principi della sostenibilità nel modo di operare dell'azienda. Il passaggio da uno stadio al successivo è favorito da alcuni elementi che sono sinteticamente illustrati nella figura seguente.

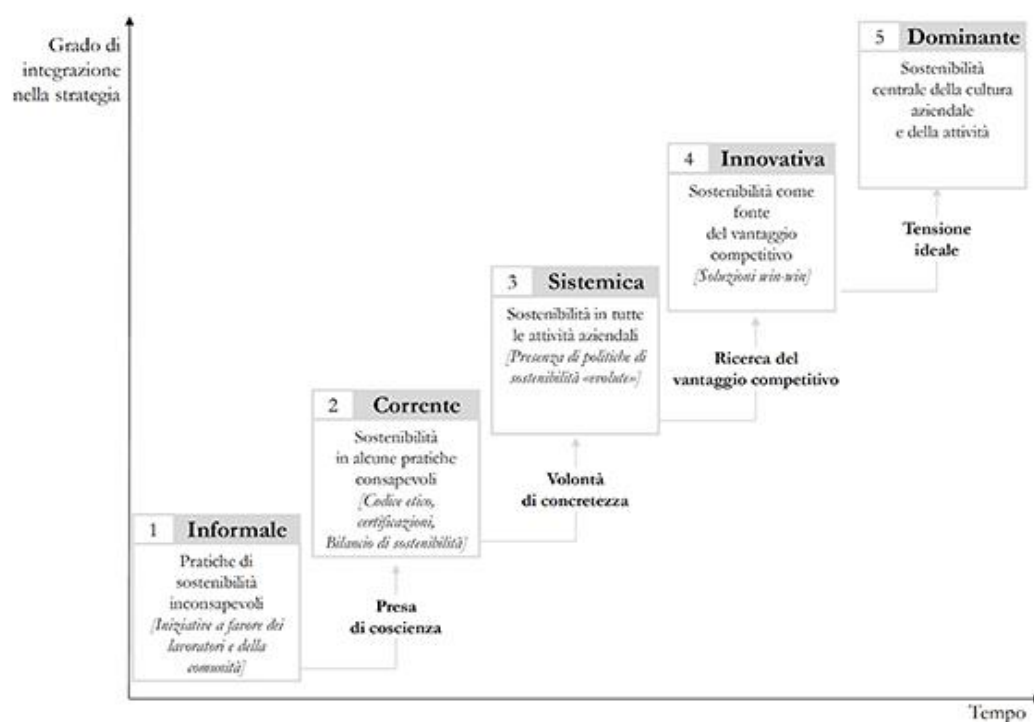


Figura 1: L'integrazione della sostenibilità nella strategia aziendale

Nel primo stadio – informale – la strategia non è integrata alla strategia aziendale quindi le aziende adottano iniziative di sostenibilità sporadiche e spesso inconsapevoli. Con la presa di coscienza che le attività attuate sono riconducibili a un orientamento alla sostenibilità, le aziende passano allo stadio successivo – corrente – in cui le iniziative sono pensate e appositamente create. Nel momento

in cui emerge la volontà di mettere in atto strategie di sostenibilità in tutte le attività aziendali si passa al terzo stadio, denominato sistematico. Il superamento di questo terzo stadio si ha nel momento in cui l'azienda concepisce la sostenibilità come fonte di vantaggio competitivo. Infatti, nel quarto stadio – innovativo – vengono sviluppate soluzioni per rispondere alle esigenze di consumatori sempre più attenti agli aspetti socio-ambientali e, allo stesso tempo, in grado di generare vantaggi per l'azienda in termini di margini più elevati oppure di costi e rischi inferiori. Infine, l'ultimo stadio – dominante – caratterizza quelle aziende in cui la sostenibilità assume un ruolo centrale nella cultura aziendale⁸.

1.2. L'impatto che le aziende generano a livello ambientale e sociale

Il nostro pianeta sta affrontando sfide senza precedenti in termini di clima e ambiente, delle conseguenze irreversibili provocate dall'intensiva e incessante attività industriale. Nonostante si è impiegato troppo tempo per rendersi conto e ammettere l'esistenza di problematiche ambientali e sociali correlati a comportamenti aziendali, siamo ancora in tempo per adottare misure decisive. Il compito da svolgere può apparire arduo, ma possiamo ancora invertire alcune tendenze negative, adattarci per ridurre al minimo i danni, ripristinare equilibri

⁸ www.pearson.it Pedrini M, & Zaccono M.C., Le aziende diventano sostenibili – L'integrazione di aspetti sociali e ambientali nella gestione delle aziende. Area Giuridico-Economica, 2019.

ecologici e sociali e meglio proteggere ciò che abbiamo. Per conseguire la sostenibilità a lungo termine le imprese devono considerare l'ambiente, il clima, l'economia e la società come parti inscindibili della stessa entità⁹. Ogni qualvolta l'azione di un agente di mercato ha effetti sulla funzione-obiettivo di un altro senza che questo implichi né un accordo né un rapporto di mercato si è in presenza di "esternalità". Le esternalità sono dei veri e propri fallimenti di mercato e s'intendono *"tutti quei fenomeni economici posti in essere da agenti economici che producono vantaggi o svantaggi alla collettività senza che sia possibile individuare il beneficiario o il responsabile del danno economico provocato e nemmeno quantificare il vantaggio che dovrà pagare il beneficiario o l'ammontare del risarcimento da addebitare a colui che ha provocato il danno"* (Pellizzari, 2004)¹⁰.

Il danno ambientale è un tipico esempio di esternalità negativa: esso si configura quando un'attività, solitamente di carattere economico-produttivo, provoca una riduzione di qualità del bene ambientale, generando un costo sulla collettività o su un suo sotto-insieme. Questo tipo di esternalità è conseguenza di un irrisolto conflitto nell'utilizzo del patrimonio ambientale. L'ambiente ha diverse possibilità d'uso, spesso in competizione reciproca: esso è sede di attività economiche; è oggetto di fruizione diretta a fini ricreativi; è fornitore di materie prime per il

⁹ European Environment Agency, La necessità di garantire un ambiente sano per un'economia sostenibile e una società equa, 2019

¹⁰ Pellizzari F., Esternalità ed efficienza: un'analisi multisettoriale, in "Economia politica, Journal of Analytical and Institutional Economics" 1/2004, pp. 99-126

sistema produttivo e di beni di consumo per il mercato; è ricettore finale di rifiuti e scarti di lavorazione; la qualità ambientale, infine, influenza direttamente salute e benessere degli individui. In questo senso, allora, una tipica esternalità ambientale quale l'inquinamento è interpretabile come un problema di uso competitivo del bene ambientale tra le funzioni di ricettore finale di scarti ed emissioni e quella di luogo di fruizione diretta¹¹. Oltre a ciò, il motivo per cui le organizzazioni danno origine alle esternalità è principalmente dovuto al fatto che le loro attività si sono sempre sviluppate attorno ad un modello di economia lineare incentrato su una concezione di disponibilità di risorse illimitata. Infatti, secondo il Rapporto sui limiti dello sviluppo (*The Limits of Growth*), commissionato al MIT dal Club di Roma e pubblicato nel 1972, che predice le conseguenze della continua crescita della popolazione sull'ecosistema terrestre e sulla stessa sopravvivenza della specie umana, analizza gli effetti del modello di crescita economica classica nel lungo termine. Gli autori del rapporto intendevano esplorare la possibilità di individuare uno schema di feedback (di retroazione) sostenibile tale da alterare le tendenze di crescita di 5 variabili: popolazione mondiale, industrializzazione, inquinamento, produzione alimentare e consumo di risorse. Alla base di tale documento vi era il riconoscimento che le risorse energetiche erano limitate e che lo sfruttamento illimitato delle risorse naturali

¹¹ www.diritto.it, Sabetta S.B. Esternalità ambientali e Giuridiche - Parte Prima, 2017.

non rinnovabili da parte dei paesi industrializzati avrebbe causato delle conseguenze di enorme portata¹². Nell'aggiornamento del Rapporto pubblicato nel 1992, col titolo *Beyond the Limits*, si sosteneva che erano già stati superati i limiti della "capacità di carico" del pianeta. Quest'ultima, anche detta *carrying capacity* del pianeta, è intesa come il numero massimo di persone che possono essere sostenute in una determinata area, sulla base delle risorse naturali disponibili, senza che si degradino gli ecosistemi, e che oltre tale limite questi ultimi non riescono a riprodursi. Per far sì che le organizzazioni siano in grado di contribuire al rispetto della capacità di carico del pianeta, occorre che passino da un modello di economia lineare ad un modello di economia circolare. L'economia circolare è un modello che promuove un processo di trasformazione dei beni giunti alla fine del loro ciclo di vita basato sulla minimizzazione degli sprechi e sulla riduzione dello sfruttamento di materie prime vergini e dell'energia. L'economia circolare, promuovendo l'aumento della resilienza delle risorse naturali, prospetta il superamento dei limiti dell'economia lineare *take – make – use – dispose*, attraverso un approccio rigenerativo di lungo termine che ha lo scopo di ridurre al minimo i rifiuti¹³. A conferma di ciò, il secondo aggiornamento, dal titolo *Limits to Growth: The 30-Year Update*, pubblicato nel 2004 dalla Chelsea Green Publishing Company, dove gli autori, spostando l'accento dall'esaurimento delle

¹² Meadows D.H., Meadows D.L., Randers J., Behrens W.W., *The limits to growth*, Green planet rules fifth edition, Routledge, 2015.

¹³ Comunità Europea, *L'Economia circolare. Collegare, generare e conservare il valore*, 2014

risorse alla degradazione ambientale hanno constatato che il modello di crescita illimitata è fisicamente insostenibile per il pianeta, poiché avrebbe generato un crollo, che si sarebbe potuto evitare limitando la crescita della popolazione ed efficientando l'utilizzo dell'energia e dei materiali¹⁴.

Nell'ambito della sostenibilità aziendale il danno ambientale non è l'unico caso di esternalità negativa. Negli anni, infatti, molti sono stati i comportamenti che hanno fatto trasparire la tendenza delle imprese a comportarsi irresponsabilmente adottando politiche e pratiche aziendali insensibili alle esigenze umane. Solitamente, quando ci si interroga sul modo in cui le imprese si manifestano nei confronti dei lavoratori, si è portati a pensare immediatamente alle condizioni di lavoro indecenti a cui sono sottoposti questi ultimi nei paesi sottosviluppati. Indubbiamente questo fenomeno rappresenta una realtà e un problema molto grave, ma non deve portare a dimenticare che, anche se in modo diverso, l'azione delle imprese nei confronti dei lavoratori riguarda anche i paesi sviluppati. Oggi si avverte ancora poca attenzione su grandi questioni quali la stabilità del lavoro in alternativa alla condizione di precarietà e di sfruttamento. Creare i presupposti per il miglioramento della qualità della vita dei dipendenti e della comunità in cui l'impresa opera è, sicuramente, un obiettivo ambizioso ma non più rimandabile. Centralità dell'uomo e del capitale umano, legame con il territorio e con la

¹⁴ Meadows D.H., Meadows D.L., Randers J., Behrens W.W., Limits to growth: The 30-year update. Chelsea Green Publishing, 2004.

comunità locale, valori etici alla base del sistema relazione sono i cardini di un modello di impresa che si va diffondendo e che senza dubbio trovano riscontro proprio nell'idea di impresa concepita e messa in opera da Adriano Olivetti. Secondo la sua concezione, l'impresa nasce per responsabilmente allargare il suo sguardo sul mondo e si sviluppa per poter redistribuire gran parte dei profitti facendoli ritornare alla comunità circostante. E ciò non solo attraverso il semplice aumento dei salari, ma promuovendo in tutti i suoi aspetti, sia materiali che spirituali, l'armonico sviluppo dell'essere umano. Per Adriano la fabbrica esiste innanzitutto per creare e diffondere, al proprio interno e nella realtà circostante, una sempre maggiore qualità di vita, qualità che egli articola in valori scientifici, etici, estetici, economici. Alla base del suo progetto imprenditoriale vi è infatti la volontà di rendere la fabbrica e l'ambiente circostante economicamente solidali. Ma non ci si trova esattamente di fronte a ciò che oggi chiameremmo Responsabilità Sociale d'impresa. Secondo Olivetti, e qui sta il punto, esiste una carica etica che non rappresenta un elemento che s'inquadra all'interno di una strategia produttiva o in un discorso d'immagine, piuttosto è ciò che giustifica l'esistenza stessa dell'impresa. Consapevole che *“la fabbrica non è un puro organismo economico, ma un organismo sociale che condiziona la vita di chi contribuisce alla sua efficienza e al suo sviluppo”* (Olivetti, 1970)¹⁵, Adriano affronta radicalmente il problema del rapporto tra l'uomo, il lavoro e l'industria.

¹⁵ Olivetti C., *Linguaggi nella società e nella tecnica*. Edizioni di Comunità, 1970

In tal senso vanno intese le celebri iniziative di “stato sociale” offerte ai dipendenti (abitazioni, asili, colonie, servizi medici, trasporti, servizi culturali e così via). Non alla stregua di fattori strumentalmente progettati per rendere più produttiva la manodopera. Piuttosto espressioni tangibili della vocazione dell’azienda a superare l’autismo imprenditoriale, a esistere in stretta relazione con il mondo, quindi non solo in funzione di sé stessa, ma per avvalorare la vita di tutti coloro che a vario titolo con essa entrano in relazione¹⁶. Inizialmente le imprese sono state mosse verso l’etica dal libero arbitrio degli attori economici che operano all’interno dell’azienda e, soprattutto in via residuale, rispetto alla motivazione economica che imponeva loro di raggiungere un certo risultato economico per garantire la sopravvivenza dell’organizzazione. Si trattava di un’impostazione tradizionale secondo la quale la sfera dell’etica è esterna a quella dell’economia e interagisce con essa solo per il tramite degli individui che prendono le decisioni. Tale indirizzo etico dell’attività d’impresa era necessariamente incorporato nei valori e nella mentalità dei singoli individui e proveniva in larga misura dai valori della società d’appartenenza. Questa prospettiva è profondamente cambiata con l’avvento e la sistematizzazione degli studi di *business ethics*. Secondo tale disciplina, l’etica può giocare positivamente a favore dell’impresa e, in quanto i comportamenti eticamente corretti possono

¹³ www.fabbricafuturo.it, FabbricaFuturo, Adriano Olivetti e la concretezza del possibile, Pubblicato in Risorse Umane e Organizzazione, 2012.

essere premiati, l'etica è posta sui codici etici, sulla previsione di responsabilità all'interno della struttura organizzativa, sulla formazione, sulle procedure. I risultati si esplicano in un migliore clima aziendale, un aumento della soddisfazione e della produttività dei lavoratori e una diminuzione delle situazioni di conflitto interne ed esterne.

La prima presa di coscienza riguardo le problematiche ambientali e sociali è stata assunta durante la Conferenza delle Nazioni Unite su ambiente e sviluppo (più comunemente conosciuta come “Summit sulla Terra”), tenutasi a Rio de Janeiro nel 1992, che ha segnato una svolta epocale nei rapporti geopolitici sui temi ambientali e delle sostenibilità sociale¹⁷, con la finalità di dar adito al Rapporto di Brundtland attraverso la promozione di politiche per un impegno universale congiunto, facendo sì che tutti i governi aderenti potessero contrastare congiuntamente le problematiche esacerbate dal tempo, quali la povertà, la crescente disparità tra Paesi industrializzati e Paesi in via di sviluppo, nonché le difficoltà sempre maggiori negli ambiti sociali, ambientale ed economici, gettando le basi per uno sviluppo sostenibile a livello mondiale¹⁸. Da questo incontro sono stati elaborati una serie di documenti, vincolanti e non a livello internazionale, tra i quali la Convenzione quadro sui cambiamenti climatici, la Dichiarazione di Rio

¹⁷www.thebioneer.it Improta F., Il Summit della Terra di Rio de Janeiro: come tutto ebbe inizio, 2021

¹⁸ www.are.it, Ufficio federale dello sviluppo territoriale ARE, 1992: Conferenza delle Nazioni Unite su ambiente e sviluppo, Vertice della Terra di Rio de Janeiro

e l'Agenda 21. Quest'ultima è *“un programma d'azione globale in tutti i settori dello sviluppo sostenibile, ed è divisa in quattro sezioni: dimensioni economiche e sociali, conservazione e gestione delle risorse per lo sviluppo, rafforzamento del ruolo delle forze sociali e strumenti di attuazione”* (MASE)¹⁹. Inoltre, pone l'enfasi sulla collaborazione, affermando che, per risolvere le problematiche, occorre la partecipazione di tutti i soggetti, comprese le aziende, cosicché tutti siano consapevoli delle proprie responsabilità intergenerazionali. L'Agenda 21 ha guidato la governance dello sviluppo sostenibile fino al 2015, quando è stata sostituita dall'Agenda 2030, *“un piano d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità”* (Agenzia per la coesione territoriale)²⁰, fondamentale alla luce della sostenibilità ambientale e sociale. Infatti, l'Agenda globale definisce 17 Obiettivi per lo sviluppo sostenibile – i *Sustainable Development Goals* (SDG) – specificatamente dedicati alla dimensione ambientale, sociale ed economica.

Anche a livello comunitario sono state intraprese delle azioni volte alla responsabilizzazione delle organizzazioni sull'impatto che generano nei confronti dell'ambiente. In particolare, il Protocollo di Kyoto del 2005, sostituito dall'Accordo di Parigi nel 2016, accordi internazionali che hanno come obiettivo la gestione degli effetti e la decelerazione del cambiamento climatico. Il primo

¹⁹ www.mase.gov.it Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica, Sviluppo sostenibile e rapporti internazionali - L'Agenda 21

²⁰ www.agenziacoesione.gov.it, Agenzia per la Coesione Territoriale, Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile.

“prevede obblighi vincolanti di contenimento delle emissioni di gas serra esclusivamente a carico di 37 paesi industrializzati, tenuti a ridurre le emissioni di gas serra del 5% al di sotto del livello raggiunto nel 1990...” (Nespor, 2016)²¹ ; il secondo, *“persegue l’obiettivo di limitare ben al di sotto di 2 gradi Celsius il riscaldamento medio globale rispetto al periodo preindustriale, puntando a un aumento massimo pari a 1,5 gradi. Inoltre, mira a orientare i flussi finanziari verso uno sviluppo a basse emissioni di gas serra e a migliorare la capacità di adattamento ai cambiamenti climatici”* (UFAM)²².

Ma per contrastare gli impatti è necessario anche mobilitare fondi di tipo finanziario ed economico; in questo caso, il settore finanziario è chiamato a svolgere un ruolo di primo piano. In questo caso, sono stati avviati dei programmi di Finanza Sostenibile: uno è il Piano d’Azione per finanziare la crescita sostenibile, istituito dalla Commissione Europea nel 2018, in cui *“vengono delineate la strategia e le misure da adottare per la realizzazione di un sistema finanziario in grado di promuovere uno sviluppo autenticamente sostenibile sotto il profilo economico, sociale e ambientale, contribuendo ad attuare l’Accordo di Parigi sui cambiamenti climatici e l’Agenda 2030 delle Nazioni Unite per lo*

²¹Nespor S., La lunga marcia per un accordo globale sul clima: dal Protocollo di Kyoto all’Accordo di Parigi. Rivista trimestrale di diritto pubblico, 1, (2016)

²² www.bafu.admin.ch, Ufficio federale dell’ambiente, L’Accordo di Parigi sul clima

sviluppo sostenibile” (CONSOB)²³. Il Piano d’azione mira a dotare le imprese di un quadro politico adeguato e strumenti per integrare considerazioni di sostenibilità nelle loro decisioni di investimento sostenibili e affrontare i rischi materiali legati al cambiamento climatico. Questi strumenti vengono sviluppati attraverso un mix di misure legislative e non legislative che includono:

- stabilire un sistema di classificazione (Tassonomia) che consenta un’interpretazione comune delle attività economiche considerate sostenibili a livello ambientale;
- sviluppare standard di qualità ed etichette per prodotti finanziari sostenibili (Green Bond Standards) che vanno a finanziare dei progetti specifici incentrati sulla sostenibilità ambientale;
- fornire aspetti metodologici inerenti l’*EU climate benchmarks and disclosure for benchmarks*;
- rafforzare la trasparenza delle aziende sui rischi legati al clima attraverso una migliore rendicontazione (Corporate Disclosure)²⁴.

La sostenibilità e la transizione verso un’economia a basso contenuto di carbonio da molto tempo si trovano al centro del progetto dell’Unione europea e i trattati europei ne riconoscono le dimensioni sociale e ambientale. L’UE è impegnata a

²³ www.consob.it, Commissione nazionale per le società e la borsa, Il Piano nazionale per la finanza sostenibile, Area pubblica, Finanza sostenibile.

²⁴ Claringbould D., Sustainable Finance: the European Union’s approach increasing sustainable investments and growth – Opportunities and Challenges, vol. 88, 2019

favore di uno sviluppo che soddisfi le esigenze delle generazioni presenti e future, creando nel contempo nuove opportunità di occupazione e investimento nonché garantendo la crescita economica. Molte delle priorità della Commissione confluiscono negli obiettivi climatici ed energetici dell'Unione nonché nei lavori intesi a realizzare l'Agenda 2030 delle Nazioni Unite per lo sviluppo sostenibile. Inoltre, nel 2019 ha lavorato al documento di riflessione “Verso un'Europa sostenibile entro il 2030” e ha varato una piattaforma multilaterale per lo scambio delle migliori prassi relative all'attuazione degli SDGs²⁵.

1.3. La Corporate Social Responsibility (CSR)

A fronte della crescente urgenza delle problematiche ambientali e sociali e dell'evoluzione degli stili di vita e di consumo, si va da tempo affermando questa nuova concezione del ruolo dell'impresa nella società moderna, nel senso di un più ampio riconoscimento delle sue responsabilità verso la società in cui opera. In quest'ottica, quindi, si può parlare del “ruolo sociale” dell'impresa, intendendo con ciò la funzione di creazione di valore non solo prettamente economico, poiché i bisogni dell'uomo, che essi si prefigge di soddisfare, travalicano tale aspetto. Le imprese sono oggi chiamate a integrare negli obiettivi di business la dimensione sociale e ambientale, secondo un approccio di management che tenga conto non

²⁵ Commissione Europea, Piano d'azione per finanziare la crescita sostenibile, Comunicazione della Commissione, Bruxelles, 2018

solo della generazione di risultati economici, ma dell'intero impatto che l'impresa produce, attraverso il suo operato, sulla società e sull'ambiente. Adottare comportamenti tesi alla creazione del valore "multidimensionale" mette al centro le connessioni tra progresso sociale ed economico, e richiede l'attuazione di una strategia di gestione in cui le aziende creano valore economico attraverso benefici per la società. Benefici per la società raggiungibili grazie all'adozione di comportamenti definiti socialmente responsabili, dove l'impegno dell'azienda è quello di agire in termini di promozione dell'educazione, della salute, delle condizioni ambientali, della solidarietà, dell'etica del lavoro, ecc. È proprio in questo impegno dell'azienda, a tenere un comportamento corretto considerando le conseguenze economiche, sociali e ambientali del proprio operare, che si sostanzia la «Responsabilità Sociale» (RS) dell'azienda stessa (*Corporate Social Responsibility*, nella traduzione anglosassone). Quindi, il concetto di CSR è strettamente connesso con quello di "responsabilità d'impresa", poiché fa riferimento alla necessità, per le organizzazioni, di rendere conto verso la società delle proprie responsabilità economiche, sociali e ambientali.

Le origini del concetto di CSR risalgono ai secoli XVIII e XIX in Europa e negli Stati Uniti, interessati in quegli anni da diverse riforme di natura sociale contro la povertà e lo sfruttamento femminile e minorile. Questa tendenza si è poi accentuata all'inizio del XX secolo, periodo in cui, complice la crescente industrializzazione, il tema delle condizioni lavorative è diventato sempre più

oggetto di attenzione da parte delle organizzazioni, che hanno iniziato a non focalizzarsi più unicamente sull'obiettivo del profitto economico-finanziario.

La prima definizione ufficiale è quella fornita nel 1953 da Howard Bowen, considerato il padre della *Corporate Responsibility*: si tratta dell'obbligo per gli imprenditori di perseguire attività che risultino in completa armonia con i valori espressi dalla società²⁶. Lo svolgimento del business, infatti, impatta inevitabilmente su azionisti, dipendenti e clienti e questo si riflette in un'influenza diretta sulla società nel suo complesso²⁷. Qui, l'attenzione è centrata sull'individuo (il *businessman*) e non sull'entità collettiva (l'impresa). Così, da questa definizione emerge che i *businessmen*, in quanto attori sociali al servizio della società, non possono e non devono trascurare i valori socialmente accettati o anteporre i propri valori e, soprattutto, i propri fini a quelli di quest'ultima²⁸.

La responsabilità è la capacità di fornire risposte. In questo senso la responsabilità sociale diventa la capacità delle imprese, e delle organizzazioni in genere, di fornire risposte alle istanze della società, o per essere più precisi per i portatori d'interesse. Ed è l'etica che conferisce senso alla responsabilità, costituendone il fondamento ultimo: se l'etica è definita come la scienza della condotta, l'etica nell'impresa è *“l'applicazione di principi, valori, orientamenti volti a illuminare e*

²⁶ Bowen H., *Social Responsibilities of the Businessman*, 1953. “La RSI fa riferimento agli obblighi degli uomini di affari di perseguire quelle politiche, prendere quelle decisioni, o seguire quelle linee di azione auspicabili in termini di obiettivi e valori della nostra società.”

²⁷ Tettamanzi P., & Minutiello V., *Il bilancio di sostenibilità come strumento di rendicontazione aziendale*. goWare & Guerini Next, 2022.

²⁸ Nigro C., & Petracca M., *L'evoluzione del concetto di CSR*, 2016

guidare – in termini di buono e di giusto – la vita e l’operare degli uomini e quindi degli imprenditori e dei manager” (Caselli, 2020)²⁹. Un approccio etico e responsabile non solo si pone l’obiettivo di rispondere alle istanze che provengono dai diversi interlocutori sociali, ma parte già dalla percezione ed identificazione di tali bisogni, aspetto che richiede la diffusione di una sensibilità etica e sociale nella cultura di impresa e nell’approccio ai processi decisori. In questo senso, per dare le opportune risposte, bisogna porsi le domande più corrette.

L’obiettivo della responsabilità sociale d’impresa deve essere considerato prioritario rispetto a quello del risultato economico; inoltre, le imprese devono rispondere delle proprie responsabilità sociali perché nel lungo periodo tale condotta comporta una crescita dei propri ritorni economici³⁰. L’impresa, quindi, non deve perseguire il solo fine di produrre reddito ma deve essere considerata come un’istituzione sociale a finalità plurime, il cui compito è quello di creare anche un valore ambientale e sociale³¹. Quando si parla di responsabilità sociale, si deve intendere non solo gli obblighi verso i diretti partecipanti al sistema aziendale, ma anche i doveri verso la comunità con particolare rilievo ai problemi della salvaguardia dell’ambiente naturale e della promozione di una migliore qualità della vita. Solo in questo modo, infatti, l’impresa si trasforma in

²⁹ Caselli L., L’etica non è un di più, Editoriale al n.3 della rivista *Impresa Progetto*, 2020.

³⁰ Keith D., *Can Business afford to ignore social responsibilities?*, 1960

³¹ Carroll A.B., *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social performance*, 1979

protagonista sociale, allocandosi contemporaneamente responsabilità sociale ed economiche in senso ampio.

A partire dagli anni '90 il concetto di CSR ha guadagnato una rilevanza internazionale: i governi hanno adottato normative ad hoc e valutato gli impatti delle attività industriali dei propri Paesi; le aziende hanno iniziato a introdurre nei propri processi produttivi azioni a favore della sostenibilità ambientale, come la conservazione e la protezione della Terra e della biodiversità, la promozione delle energie rinnovabili e l'uso efficiente delle risorse o il riciclo dei rifiuti.

Dunque, un'impresa che risulta finanziariamente solida, che si impegna a minimizzare i propri impatti ambientali e sociale, agisce in conformità con la normativa e soddisfa le aspettative della società, adotta comportamenti socialmente responsabili che possono:

- contribuire a creare un ambiente di lavoro migliore, più sicuro e motivante, in linea con gli obiettivi aziendali dell'efficacia e dell'efficienza, aumentando la capacità dell'impresa di attrarre e mantenere personale qualificato e motivato;
- contribuire a rafforzare il *brand value*, attraverso lo sviluppo di un rapporto stabile e duraturo con i consumatori/clienti, basato sulla fiducia e la fedeltà alla marca;
- rappresentare un qualificante elemento di differenziazione, trasformando le minacce in opportunità, nel rispetto delle regole del mercato e della sensibilità dei consumatori in un quadro competitivo internazionale sempre più

complesso e dinamico, dove forme di dumping sociale e ambientale creano disequilibri nella competitività delle imprese;

- migliorare la relazione con le istituzioni finanziarie, nell'ottica di un più facile accesso alle fonti di finanziamento in virtù della riduzione del rischio.

Oggi, la crescente adozione da parte delle imprese di un approccio di CSR non deriva tanto da costrizioni normative, quanto dalla consapevolezza che, monitorando e rispondendo alle aspettative economiche, ambientali, sociali di tutti gli stakeholder, esse possano cogliere anche l'obiettivo di conseguire un vantaggio competitivo e massimizzare gli utili di lungo periodo.

1.4. I principi ESG

Per prosperare e generare valore in una prospettiva di lungo termine, le aziende al giorno d'oggi sono chiamate ad implementare politiche e strategie che tengano conto necessariamente del benessere e della crescita economico-sociale della propria comunità di riferimento. La massimizzazione dei profitti abbiamo visto non essere più una strada percorribile a senso unico, ma deve essere affiancata necessariamente alla costruzione di relazioni bidirezionali con i propri stakeholder; soltanto in questo modo le imprese potranno coniugare obiettivi economico-finanziari e socio-ambientali. Sulla base dei tre grandi temi tra loro strettamente correlati, consapevolezza dei limiti legati all'ambiente, la gestione delle risorse e il principio di sostenibilità sociale, le imprese sono oggi chiamate

ad integrare le questioni ESG (*Environmental, Social, Governance*) nelle proprie attività. I criteri ESG hanno fatto la loro prima comparsa nel 2004, all'interno della pubblicazione "*Who Care Wins – Connecting Financial Markets to a Changing World*", frutto di una collaborazione tra diverse istituzioni finanziarie con l'obiettivo di sviluppare linee guida capaci di integrare in modo più efficace le questioni ambientali, sociali e di *corporate governance* nella normale gestione degli asset aziendali con il fine di misurare e valutare le performance di sostenibilità dell'organizzazione stessa. Gli ESG consistono in criteri e logiche che governano strategie aziendali e investimenti per stimolare le imprese verso un impatto positivo sull'ambiente e sulla società e per attuare forme di governance aziendale ispirate ai criteri etici. L'acronimo ESG in inglese indica i seguenti termini:

- *Environmental*, che riguarda l'impatto sull'ambiente e sul territorio.
- *Social*, che si riferisce alle iniziative con un impatto sociale.
- *Governance*, relativo agli aspetti interni ed amministrativi dell'azienda.

Si tratta di tre macrosettori che consistono in un insieme di *criteri di misurazione che si concretizzano in un insieme di standard operativi a cui si devono ispirare le operations di un'azienda per garantire il raggiungimento di determinati risultati ambientali, a livello sociali e di governance delle imprese*" (Bellini, 2021)³².

³² Bellini M., "ESG: tutto quello che c'è da sapere per orientarsi su Environmental, Social, Governance", ESG360, 2021

Negli ultimi anni l'importanza e la diffusione dei criteri ESG sono state esponenziali e oggi ci permettono di valutare le performance aziendali, sociali e di governance di un'impresa tramite parametri standardizzati e condivisi. Quella della misurazione di tali aspetti è una vera e propria novità rispetto al passato, in quanto fino ad alcuni anni fa avere o meno un comportamento sostenibile era una scelta libera dell'azienda e non poteva essere né valutata oggettivamente né paragonata al comportamento di altre aziende. I criteri ESG, quindi, non sono totalmente nuovi, ma nascono da quelle pratiche che venivano applicate dalle aziende in passato in maniera libera e senza alcun obbligo particolare³³.

Ma perché la presenza di tali criteri viene considerata così positiva? Da un punto di vista finanziario, questa domanda può avere diverse risposte: si è diffusa nel tempo la convinzione che un'impresa cosiddetta "sostenibile" abbia maggiori capacità di affrontare con successo le emergenze ambientali, che sia in grado di meglio rispettare le normative sempre più stringenti legate all'attenzione all'ambiente, e che, infine, sia meno soggetta a controversie legali³⁴. Di conseguenza, si ritiene che delle società che si impegnano nel raggiungere determinati standard di sostenibilità siano anche imprese che si dedicano alla ricerca dell'innovazione, sia in termini di capacità produttiva, sia in termini di

³³ Rolli R., "L'impatto dei fattori ESG sull'impresa. Modelli di governance e nuove responsabilità", Il Mulino, 2020

³⁴ Bellini M., "ESG: tutto quello che c'è da sapere per orientarsi su Environmental, Social, Governance", ESG360, 2021

rapporti con stakeholder e shareholder, andando perciò a ridurre le problematiche legate a questi aspetti.

Nel contesto di questo studio, la sostenibilità è definita e analizzata da un punto di vista aziendale, dove i criteri ESG sono utilizzati per analizzare la validità di un'impresa nel conseguire performance positive da un punto di vista non solo economico, ma anche ambientale, sociale e di governance. Le imprese si dimostrano sostenibili quando integrano la sostenibilità nella gestione quotidiana del business e la conversione di un'azienda in quest'ottica comporta anche numerosi vantaggi che richiedono impegni economici significativi ed una volontà di cambiamento e innovazione notevole³⁵.

1.4.1. *Environmental*

Il criterio ambientale del quadro ESG è diretto ad affrontare i potenziali rischi che le attività commerciali possono originare nei confronti degli ecosistemi, dell'ambiente e della salute umana. Gli aspetti ambientali, che sappiamo essere i più diffusi, possiamo distinguerli in tre categorie³⁶:

1. L'uso delle risorse che riflette la capacità di un'impresa di ridurre l'impiego di materiali, di energia o di acqua e di riuscire a trovare soluzioni eco efficienti per implementare la gestione della supply chain.

³⁵ Tettamanzi, P., & Minutiello, V.. Il bilancio di sostenibilità come strumento di rendicontazione aziendale. goWare & Guerini Next, 2022.

³⁶ Pellegrini C., Dallochio M., Parazzini E., "Valutazione d'azienda nel mondo ESG", Egea, 2020

2. La riduzione delle emissioni che misurano l'impegno della società verso l'ambiente.
3. L'innovazione che mostra la capacità di ridurre i costi ambientali e il relativo peso per i clienti, la creazione di nuove prospettive di mercato mediante tecnologie ambientali, prodotti e processi ecosostenibili.

I parametri compresi nel macrosettore *Environmental* sono numerosi, tra questi ricordiamo, in particolare³⁷:

- Emissioni e Cambiamento climatico
- Rispetto della biodiversità
- Impiego delle risorse naturali
- Rifiuti e Riciclaggio

In questo contesto ambientale è importante andare a sottolineare la differenza tra fattori e rischi. Iniziando dai fattori ambientali, questi sono legati alla qualità e al funzionamento del sistema e dell'ambiente naturale, che potrebbe avere un impatto sulle attività delle istituzioni³⁸. I principali canali di trasmissione, che incidono sull'intero valore dell'azienda, possono essere sia fisici, con riferimento ad eventi estremi come le alluvioni o il deterioramento delle condizioni climatiche, sia transitori, come delle restrizioni o tassazioni o il cambiamento

³⁷ Clark, Gordon L. and Feiner, Andreas and Viehs, Michael, *From the Stockholder to the Stakeholder: How Sustainability Can Drive Financial Outperformance*, 2015.

³⁸ European Banking Authority, "EBA Discussion paper. On management and supervision of ESG risks for credit institutions and investment firms", 2020, pg.30

delle preferenze dei consumatori. L'impatto dei fattori ambientali è duplice: da un lato abbiamo il fatto che la performance finanziaria di una controparte può subire l'incidenza di tali fattori, come ad esempio l'introduzione di una tassa sul carbone può ridurre i profitti delle imprese che fondano la loro produzione su tale materia prima, oppure può diminuire la competitività dei loro prodotti; dall'altro lato, le attività delle controparti possono avere un impatto negativo sull'ambiente, come nel caso di eccessive emissioni di anidride carbonica nell'atmosfera.

Passando ai rischi ambientali, invece, questi sono necessariamente guidati dai fattori ambientali. Possono essere visti come rischi finanziari a carico di quelle aziende che possono contribuire o essere colpite dal cambiamento climatico e da altre forme di degradazione ambientale³⁹, come l'inquinamento dell'aria e dell'acqua, la deforestazione o la perdita delle biodiversità. Tra queste aziende possiamo individuare il caso di quelle che vengono danneggiate da alluvioni o che basano la loro produzione sulle emissioni. Anche se in questo contesto parliamo spesso di cambiamento climatico, ovviamente non tutti i rischi ambientali sono derivanti da esso: la riduzione delle riserve d'acqua, ad esempio, è dovuta al forte aumento della popolazione che si è verificato negli ultimi anni e che, di conseguenza, ha portato ad un aumento della domanda dell'acqua.

³⁹ European Banking Authority, "EBA Discussion paper. On management and supervision of ESG risks for credit institutions and investment firms", 2020, pg.30

Ma che impatto hanno i fattori e i rischi ambientali sulle aziende? Per capire questo aspetto, prendiamo come riferimento il cambiamento climatico. La capacità delle aziende di rispondere al *climate change* sta inevitabilmente diventando un fattore competitivo: le imprese vedono questo fenomeno sia come un rischio da affrontare, sia come una situazione da trasformare in opportunità.

Moltissime sono le forme di rischio che le imprese possono trovarsi ad affrontare a causa del cambiamento climatico, in sintesi i rischi fisici derivanti dal cambiamento delle condizioni climatiche e i rischi da transizione a un'economia sostenibile e low-carbon.

Oltre ai rischi, però, vi è anche la possibilità di ricavare opportunità da tale situazione. Le aziende, infatti, per fronteggiare gli effetti del *climate change* devono essere pronte sia ad adattarsi sia a mitigare tali effetti: si parla di misure di protezione per i propri asset nel primo caso e di riduzione dei gas nel secondo caso. Le imprese devono quindi sviluppare delle strategie aziendali sfruttando dati scientifici e climatici; questo porterà inevitabilmente ad un miglioramento del proprio modello di business, tanto che ormai l'adeguamento ai cambiamenti climatici è diventato un vero e proprio fattore competitivo per le aziende.

1.4.2. Social

Il criterio sociale del quadro ESG è collegato ai dipendenti, alla società e alle comunità che sono influenzate dalle operazioni dell'azienda, esamina i valori

sociali dell'azienda e l'impatto che ha sugli stakeholder; inoltre, includono politiche relative alla diversità, garanzie per un luogo di lavoro libero da discriminazioni incentivando la salute e il benessere dei dipendenti, non solo all'interno della stessa azienda, ma anche lungo l'intera catena del valore e della fornitura. Come per il macrosettore ambientale, andiamo a vedere quelli che sono gli aspetti sociali più diffusi⁴⁰:

1. L'attenzione per la forza lavoro che misura l'impegno dell'impresa nel creare soddisfazione per il lavoro, ambienti di lavoro salubri e sicuri, rispettando la diversità di genere e uguali opportunità di carriera per tutti.
2. L'attenzione al rispetto dei diritti umani.
3. L'attenzione agli aspetti comunitari che misura il coinvolgimento dell'impresa verso una buona cittadinanza che protegge la salute pubblica e rispetta l'etica degli affari.
4. La responsabilità del prodotto che riflette la capacità di un'impresa di produrre beni di qualità e servizi che integrano la salute del cliente, la sicurezza, l'integrità e la privacy.

I parametri che comprende la lettera "S" di ESG toccano tematiche di impatto sociale oggi molto diffuse anche al di fuori dell'ambito economico, rendendoli così i più facilmente comprensibili anche all'esterno dell'organizzazione.

⁴⁰ Pellegrini C., Dallochio M., Parazzini E., "Valutazione d'azienda nel mondo ESG", Egea, 2020

Tra questi parametri individuiamo, ad esempio⁴¹:

- Relazioni con terzi soggetti: comunità, clienti, dipendenti, sindacati
- Salute e sicurezza
- Affari controversi
- Diritti umani
- Gestione del capitale umano
- Diversità

I diritti, il benessere e l'interesse degli individui e della comunità sono gli elementi che stanno alla base dei fattori sociali, i quali possono impattare sulle attività delle aziende. I fattori sociali, come l'ineguaglianza, la salute, le relazioni sul lavoro, l'inclusività e l'investimento in capitale umano, stanno diventando sempre più rilevanti all'interno delle strategie aziendali.

I rischi sociali sono strettamente legati con i rischi ambientali, tanto che un peggioramento delle condizioni ambientali porta necessariamente all'aumento dei rischi sociali ma la manifestazione di tali rischi è incerta. Nonostante però questo stretto legame tra tematiche ambientali e sociali, il criterio *Social* tende a passare in secondo piano rispetto al criterio *Environmental*, anche se è prevista un'importante crescita nei prossimi anni. Il cambiamento climatico, infatti, così come le emissioni e la biodiversità, sono temi che attirano molto l'attenzione, ma dobbiamo ricordare che operare secondo logiche di sostenibilità non significa solo

⁴¹ Clark, Gordon L. and Feiner, Andreas and Viehs, Michael, *From the Stockholder to the Stakeholder: How Sustainability Can Drive Financial Outperformance*, 2015.

occuparsi di tematiche ambientali: anche le tematiche sociali possono determinare forti variazioni di percezione delle aziende⁴² e le nuove generazioni sono molto interessate a questi aspetti, soprattutto per quanto riguarda la parità di genere e il rispetto delle diversità e dei diritti umani. La responsabilità sociale è quindi diventata un fattore necessario per riuscire a valorizzare l'impresa.

1.4.3. Governance

Il criterio di governance è incentrato sulle politiche aziendali e sul governo delle imprese supportandone la gestione delle aspettative, dei diritti e delle responsabilità degli stakeholder; inoltre, è fondamentale perché dà agli osservatori esterni informazioni fondamentali sull'identità aziendale. Gli aspetti di Governance, o Corporate Governance, più diffusi sono i seguenti⁴³:

1. Capacità dei management.
2. Uguale trattamento degli azionisti e adozione di strumenti contro le offerte pubbliche.
3. La Corporate Social Responsibility che riflette la capacità delle società di integrare le dimensioni economiche, finanziarie, sociali e ambientali nella gestione quotidiana dell'impresa.

⁴² www.aziendaetica.com, Azienda Etica – CSR: i fattori ambientali, sociale e di governance, 2019

⁴³ Pellegrini C., Dallochio M., Parazzini E., “Valutazione d'azienda nel mondo ESG”, Egea, 2020

Alcuni dei parametri più diffusi riguardano⁴⁴:

- Misure anti-acquisizione
- Struttura e dimensioni
- Dualità CEO
- Diritti degli azionisti e Sistemi di retribuzione dei dirigenti
- Trasparenza
- Procedure di voto
- Struttura proprietaria
- Corruzione

Anche per questo criterio parliamo di fattori e rischi. I fattori di governance fanno riferimento alle pratiche di governance delle aziende, tra cui la stessa inclusione dei fattori ESG nelle pratiche e nelle procedure interne. I canali di trasmissione possono essere sia fisici che di transizione. I fattori di governance possono portare a conseguenti rischi in molti modi: per esempio, la mancanza di azione o una scarsa strategia possono rendere difficile per un'azienda acquisire risorse finanziarie e non finanziarie, influenzando la sua capacità di generare profitti⁴⁵; inoltre, se tali debolezze diventano pubbliche, gli stakeholder possono perdere fiducia nell'azienda, mettendo in difficoltà l'impresa nello svolgere la sua attività nel lungo termine.

⁴⁴ European Banking Authority, “EBA Discussion paper. On management and supervision of ESG risks for credit institutions and investment firms”, 2020, pg.30

⁴⁵ European Banking Authority, “EBA Discussion paper. On management and supervision of ESG risks for credit institutions and investment firms”, 2020, pg.30

La governance svolge anche un ruolo fondamentale nell'inclusione di considerazioni ambientali e sociali: un'azienda che è cosciente del cambiamento climatico e delle sue conseguenze, o che tiene conto di aspetti come l'inclusività e il rispetto dei diritti umani, viene considerata un'azienda con una buona governance. Non tener conto di questi aspetti, invece, può provocare forti conseguenze negative.

1.5. La strategia sostenibile come fonte di successo per l'impresa

Negli ultimi anni le aziende sono state criticate e definite come egoiste ed incuranti del loro rapporto con la società, identificando il loro operato come semplice operazione estetica e non un sincero impegno ad operare in modo etico e corretto, superando il mero rispetto della legge ed includendo nelle scelte gestionali considerazioni etiche, sociali e ambientali⁴⁶. Nonostante la sostenibilità sia da decenni sull'agenda di numerose imprese, solo di recente alcune di esse hanno iniziato ad avere un approccio strategico a tali tematiche. Oggi è cruciale per la sostenibilità aziendale e la creazione di valore nel lungo termine di ogni azienda la capacità di gestire rischi e opportunità in chiave ESG: fattori ambientali, sociali e di governance possono influenzare significativamente la performance e la reputazione aziendale, con impatti su profitto, operatività e

⁴⁶ Arru B., & Ruggieri M., I benefici della Corporate Social Responsibility nella creazione di valore sostenibile: il ruolo delle risorse di competenza e del capitale reputazionale, 2016

strategia⁴⁷. La valutazione dei benefici derivante da scelte responsabili deve andare, però, oltre il calcolo economico di breve periodo, considerando che gli investimenti necessari all'implementazione e al mantenimento di attività di CSR non possono avere un immediato pay-off a causa del diverso arco temporale intercorrente tra sostenimento dei relativi costi (generalmente di breve periodo o a flusso continuo) e benefici (spesso a lungo periodo)⁴⁸. La scelta volontaria di intraprendere la strada della CSR, connessa al concetto di durata (nel tempo) dell'impresa, ovvero al suo rapporto con tutti gli stakeholder che ne possono determinare la sopravvivenza, permette di ottimizzare l'impatto dell'operato aziendale sul territorio e sulla comunità circostante, ottenendo in tal modo condizioni di accettabilità e di consenso ad operare⁴⁹.

Le conseguenze sul piano competitivo di pratiche sostenibili influenzano il valore dell'impresa che si esprime in termini di redditività, costruzione di fiducia, rispetto, credibilità, reputazione e quindi soddisfazione e fedeltà dei clienti, dei consumatori e di tutti i portatori di interesse⁵⁰.

In tale ottica, l'adozione di pratiche di CSR non rappresenta solo un impegno economico ma una vera e propria strategia che include nelle scelte aziendali

⁴⁷ www.aziendaetica.com, Azienda Etica – CSR: i fattori ambientali, sociale e di governance, 2019

⁴⁸ Branco M.C. and Rodrigues L.L., Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives, *Journal of Business Ethics*, Vol. 69, 2006

⁴⁹ Arru B., & Ruggieri M., I benefici della Corporate Social Responsibility nella creazione di valore sostenibile: il ruolo delle risorse di competenza e del capitale reputazionale, 2016

⁵⁰ Beda A. and Bodo R., La responsabilità sociale d'impresa. Strumenti e strategie per uno sviluppo sostenibile dell'economia, Milano, Ed. Il Sole 24 ore, 2004

considerazioni etiche, sociali, ambientali, richiedendo una riqualificazione dei processi, delle risorse, delle competenze e dei fattori di competizione. Un nuovo approccio strategico alla gestione d'impresa fondata su una visione relazionale della stessa, capace di generare benefici interni ed esterni all'azienda, rivestendo un ruolo di prim'ordine nel rafforzamento e rilancio, anche sul piano concorrenziale, dei sistemi economici attuali⁵¹. I benefici associati al processo e alla diffusione della CSR e della sostenibilità si articolano in due dimensioni, una interna e una esterna:

- La dimensione interna annovera la gestione delle risorse umane, la salute e la sicurezza sul lavoro, l'organizzazione aziendale, la gestione delle risorse naturali e degli effetti sull'ambiente.
- La dimensione esterna ricomprende le comunità locali, i partner economici, i fornitori, i clienti, i consumatori, il rispetto dei diritti umani lungo tutta la filiera produttiva e l'attenzione verso i problemi ambientali a livello mondiale.

L'impresa otterrà consenso nella società civile dimostrando di operare secondo le regole del buon cittadino, acquisendo fiducia presso le comunità locali, i dipendenti e i partner commerciali.

L'introduzione di pratiche di responsabilità in azienda produce effetti positivi a livello di immagine aziendale e nei rapporti con gli stakeholder interni ed esterni,

⁵¹ Margolis J. D., & Walsh J. P., Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 2003

aumenta il valore dell'impresa per gli azionisti nei mercati con rating di tipo etico, riduce il rischio di impresa e la protegge da azioni di boicottaggio⁵².

I benefici interni in linea con la *resource based prospective*, contribuiscono a sviluppare nuove risorse e capacità legati al know-how e alla cultura aziendale, potendo dare luogo ad un uso più efficiente delle risorse, generando dunque vantaggio competitivo. In tale categoria sono riconducibili, in riferimento alla figura del dipendente, il miglior apprendimento, l'attrazione di migliori dipendenti, un migliore atteggiamento sul posto di lavoro e morale, maggiore motivazione, impegno, fiducia e fedeltà, nonché comportamenti di cittadinanza organizzativa e ridotto tasso di rotazione. I benefici esterni analizzati nel corso degli anni includono la reputazione aziendale, contribuendo al miglioramento delle relazioni con attori esterni ed interni, la riduzione del business risk, l'incremento del fatturato, la *customer goodwill* e l'aumento dei *rivals' costs*⁵³. Diversi studiosi hanno riconosciuto il ruolo della CSR nella creazione e nell'influenza sulla reputazione aziendale, sottolineando come la capacità attrattiva di un'impresa si fondi sulla reputazione della stessa, attrattività determinata dalle sue azioni di CSR⁵⁴.

⁵² Arru B., & Ruggieri M., I benefici della Corporate Social Responsibility nella creazione di valore sostenibile: il ruolo delle risorse di competenza e del capitale reputazionale, 2016

⁵³ Nurn C.W. and Tan, G., Obtaining Intangible and Tangible Benefits from Corporate Social Responsibility, *International Review of Business Research Papers*, Vol. 6, 2010

⁵⁴ Mahon J.F., Warticks L., Dealing with Stakeholders: How Reputation, Credibility and Framing Influence the Game, *Corporate Reputation Review*, Vol. 6, 2003

L'investimento in iniziative di responsabilità sociale delle imprese rappresenta una fonte di vantaggio competitivo ed uno strumento di valorizzazione delle performance finanziarie. In particolare, data l'asimmetria informativa tra l'impresa ed i suoi stakeholder, investimenti in *reputation company* sviluppano e sostengono la fiducia degli stakeholder verso la società, "raccontando" come l'impresa ha onorato i propri impegni e soddisfatto le aspettative di molteplici attori, fornendo in tal modo indicazioni sul suo comportamento futuro⁵⁵.

⁵⁵ Siltaoja M.L., Value priorities as combining core factors between CSR and reputation—a qualitative study, *Journal of Business Ethics*, Vol. 68, 2006

Capitolo 2. Le misurazioni di sostenibilità: dalla performance al reporting di sostenibilità

2.1. Pianificazione strategica della sostenibilità

La consapevolezza di un approccio sostenibile e socialmente responsabile sta occupando una posizione sempre più centrale fra le organizzazioni aziendali. *“La pianificazione strategica della sostenibilità è quindi una priorità sempre più rilevante per le aziende: le organizzazioni sono infatti chiamate a dimostrare in modo trasparente, misurare e rendicontare le proprie performance ESG e i relativi impatti”* (Bureau Veritas Nexta, 2022)⁵⁶.

In questo contesto e con la normativa in continua evoluzione, una coerente e solida pianificazione della strategia di sostenibilità diventa fondamentale nel percorso ESG di un'organizzazione e nelle attività di rendicontazione, monitoraggio e comunicazione della sostenibilità. La pianificazione strategica è *“un processo decisionale fondamentale per le organizzazioni”* (Arasa e Obonyo, 2012)⁵⁷: consente di analizzare un piano industriale, identificare gli obiettivi perseguibili, stabilire gli indicatori di performance e monitorare il loro andamento periodicamente con conseguente valutazione, e, infine, comunicare i risultati. È un

⁵⁶ www.nexta.bureauveritas.it, Bureau Veritas Nexta, Pianificare strategicamente la sostenibilità, 2022

⁵⁷ Arasa, R., & Obonyo, P. K., The relationship between strategic planning and firm performance, 2012

insieme di attività strumentali a supportare il percorso che dalla compliance giunge fino alla strategia per la creazione di valore nel lungo termine.

Nel capitolo precedente abbiamo visto come solo di recente le imprese hanno iniziato ad avere un approccio strategico alla sostenibilità, appunto perché hanno iniziato a vedere l'approccio strategico in chiave ESG non più come costo o come un'imposizione da dover rispettare, ma come un'opportunità strategica che vada ad accompagnare l'operato delle organizzazioni. Oggi, le imprese, prendendo consapevolezza delle proprie capacità, si impegnano a incorporare le considerazioni ambientali, sociali e di governance, come elemento guida della strategia, nel processo decisionale e nello sviluppo delle strategie a lungo termine, con il fine di preparare una risposta al cambiamento. Questo approccio mira a garantire che la sostenibilità sia un elemento centrale nella definizione degli obiettivi e delle azioni e consente di promuovere la conservazione delle risorse, la responsabilità sociale e la creazione di valore sostenibile nel lungo termine, tenendo conto degli impatti sull'ambiente, sulle persone e sulle comunità. *“Pianificare la sostenibilità non significa soltanto mettere in pratica la visione del futuro di un'impresa, ma anche contestualizzarla all'interno di un sistema: è un modo di pensare win-win”* (Quaranta, 2021)⁵⁸ che si basa sull'idea che, creando sinergie tra le tre dimensioni della sostenibilità, le azioni aziendali sostenibili

⁵⁸ Quaranta A., Cos'è il piano di sostenibilità e come attuarlo in poche mosse?, Compliance, 2021

generebbero dei benefici simultanei per l'organizzazione, le persone e il pianeta⁵⁹. L'organizzazione, quindi, analizza gli impatti ambientali e sociali delle sue operazioni, identifica le aree di intervento, stabilisce obiettivi specifici e misurabili e, anche attraverso un'analisi di *benchmarking*, identifica le opportunità per migliorare le performance sostenibili⁶⁰. Vedremo nel capitolo successivo, infatti, come il processo di benchmarking "*è finalizzato alla creazione di una spirale di miglioramento continuo che permette all'impresa il raggiungimento di livelli di efficienza sempre maggiori*" (Ferrari e Gennari, 2010). È uno strumento estremamente utile per la vita aziendale e permette di migliorare e innovare continuamente l'azienda a tutti i livelli; infatti, tracciando e aggiornando continuamente le linee guida della gestione e dei progetti, diventa uno strumento manageriale fondamentale.⁶¹

Per fare tutto ciò occorre, prima di tutto, un nuovo paradigma culturale, che porti all'interiorizzazione di pratiche sostenibili, e ci vogliono tempo e una pianificazione che sappia coinvolgere tutte le funzioni aziendali. Fra gli strumenti che testimoniamo l'integrazione della sostenibilità nella strategia aziendale e che valorizzano l'impegno dell'organizzazione nello sviluppo di un business responsabile sotto il profilo economico, sociale e ambientale vi è il Piano di

⁵⁹Zyznarska-Dworczak B., "The impact of the accountability on accounting development as the essence of sustainability accounting." *Problems of Management in the 21st Century*, 2019

⁶⁰Tencati A., *Sostenibilità, impresa e performance. Un nuovo modello di evaluation and reporting*, 2002

⁶¹ www.analisiaziendale.it, Ferrari E., & Gennari M., *Il Benchmarking come consolidamento del piano industriale*, 2010

Sostenibilità (PdS), “*un documento strategico con il quale chi adotta pratiche sostenibili comunica ex-ante ai portatori di interesse la propria strategia di sostenibilità, gli obiettivi fissati in materia ESG, le modalità di implementazione*” (Quaranta, 2021), e il cui monitoraggio si allinea per modalità e tempistiche a quello che segue la realizzazione del piano industriale⁶². Attraverso l’adozione del Piano di Sostenibilità si va a determinare ed integrare la governance di sostenibilità al contesto aziendale; quindi, tutta l’organizzazione dell’azienda sarà direzionata verso il raggiungimento di uno scopo comune e solido i cui effetti positivi si riscontreranno lungo tutta la *value chain*⁶³. Per realizzare una pianificazione strategica della sostenibilità occorre innanzitutto un forte impegno da parte del vertice aziendale e una struttura di governance della sostenibilità (anche individuando un *CSR Manager*) che permei i diversi processi aziendali, decisionali e operativi lungo l’intera catena del valore. Una governance ben definita permette infatti di esaminare le linee guida della pianificazione, monitorare gli obiettivi e adattarli al contesto in cui si opera. Un fattore chiave è il coinvolgimento di tutti gli stakeholder interni l’azienda e, auspicabilmente, anche di quelli esterni, attraverso un attento processo di stakeholder engagement. Inoltre, al fine di non rendere vano lo sforzo intrapreso, è necessario garantire una comunicazione esterna a supporto, attraverso una chiara definizione di obiettivi e

⁶² Quaranta A., Cos’è il piano di sostenibilità e come attuarlo in poche mosse?, Compliance, 2021.

⁶³ Alberti di Catenaja G., Berardi D., Traini S., La pianificazione di sostenibilità: pilastro della strategia aziendale, Laboratorio SPL Collana Ambiente, Position Paper n.175, p.6, 2021.

azioni di miglioramento e di tempistiche che rispondano alle esigenze di trasparenza con le aspettative degli stakeholder⁶⁴. Uno dei vantaggi più importanti della pianificazione strategica di sostenibilità è che permette di fissare ex-ante obiettivi, target quali-quantitativi e azioni, inerenti alle tematiche di sostenibilità e di legarle a risultati da raggiungere, comunicandoli ai propri stakeholder e misurando ex-post i progressi o gli ostacoli dell'avanzamento dei programmi attraverso *Key Performance Indicators* di monitoraggio⁶⁵. La pianificazione strategica è il processo di creazione di un piano che guidi l'azienda verso il raggiungimento degli obiettivi strategici che ci si è prefissati. In questo processo sono fondamentali l'analisi esterna, ossia del contesto in cui l'azienda opera, e l'analisi interna, dei processi aziendali. Con riferimento all'attività esterna, si possono considerare le seguenti direttrici⁶⁶:

1. Analisi del mercato, al fine di individuare le motivazioni che guidano l'esigenza di pianificare obiettivi di sostenibilità;
2. Analisi del contesto normativo, l'insieme degli obblighi e dei vincoli;
3. Analisi dei simili, ovvero dei principali operatori nel settore di riferimento, le strategie e i processi di sostenibilità da questi adottati (*benchmarking*);

⁶⁴ Reymond, P., & Bassan, M., Stakeholder engagement. *Faecal sludge management. Systems approach for implementation and operation. 1st ed. London, UK: IWA Publishing, 2014*

⁶⁵ Traini S., Alberti di Catenaja G., Berardi D., La pianificazione di sostenibilità: pilastro della strategia aziendale, Laboratorio ref. Ricerche SPL Collana Ambiente, Position Paper n.175, p.6, 2021

⁶⁶*Ibidem*, p.9

4. Analisi dei macro-trend con cui anticipare l'evoluzione del contesto normativo e della compliance in materia di sostenibilità (dagli SDGs al Green Deal);
5. Identificazione dei driver di sostenibilità al di fuori del contesto nazionale, per adeguarsi e anticipare eventuali transizioni normative ed istituzionali future.

Con riferimento alle attività di analisi interna, invece, gli operatori sono chiamati a focalizzarsi sui seguenti aspetti⁶⁷:

1. Obiettivi strategici aziendali e tematiche materiali: individuazione della vision, della mission e dei temi ritenuti particolarmente rilevanti per l'azienda, facendo perno sull'analisi dei temi rilevanti (analisi di materialità);
2. Mappatura delle politiche e dei sistemi di gestione: misurazione di eventuali *gap* nella gestione delle tematiche materiali;
3. Misurazione dei rischi non finanziari e individuazione di azioni di mitigazione
4. Codifica degli obiettivi di sostenibilità nel piano industriale: integrazione della sostenibilità nella strategia di medio-lungo termine al fine di individuare le azioni e incardinare gli obiettivi di sostenibilità nei processi aziendali.

Conclusa l'analisi interna ed esterna, si individuano le tematiche materiali rilevanti sulle quali incanalare il proprio PdS. Tale attività può essere organizzata in momenti di confronto con stakeholder interni ed esterni, volti all'identificazione di intenti che rappresentino le loro volontà. Il primo passo nella definizione della strategia è l'identificazione di uno o più pilastri, aree o linee di

⁶⁷ *Ibidem*, p.10

indirizzo nelle quali far convergere una o più tematiche materiali, in linea con gli obiettivi strategici. Successivamente, si procede all'identificazione degli obiettivi di sostenibilità di medio-lungo periodo, in linea con le tempistiche del piano industriale, attraverso un coinvolgimento diretto del management e delle diverse funzioni aziendali. La realizzazione degli obiettivi passa attraverso la declinazione di target di breve periodo, per la cui definizione è necessario perimetrare sia le informazioni qualitative sia i dati quantitativi misurabili, preferibilmente da parte di ciascuna funzione aziendale coinvolta. Infine, a ciascun obiettivo vengono affiancati uno o più indicatori di performance (*KPI*) per la misurazione dei risultati e per il monitoraggio dello stato di avanzamento delle azioni da implementare rispetto ai target stabiliti. In ultima analisi, occorre rendere misurabili ex-post gli obiettivi indicati ex-ante, attraverso un monitoraggio costante, anche al fine di sostenere una maggiore consapevolezza in merito alla loro adozione, rendendone evidenti i benefici, economici ma non solo, per l'azienda e per tutti i portatori di interesse⁶⁸.

È concettualizzato che le aziende che hanno abbracciato efficacemente la pianificazione strategica, registrano prestazioni migliori rispetto a quelli che non lo hanno fatto. Una pianificazione strategica efficace, infatti, consente all'organizzazione di essere più proattiva che reattiva nel modellare il proprio

⁶⁸ *Ibidem*, p.11

futuro, avviare e influenzare – piuttosto che limitarsi a rispondere – le attività, e quindi esercitare il controllo sul proprio destino⁶⁹.

2.2. Misurazione delle performance sostenibili

*“If you can’t measure it, you can’t manage it”*⁷⁰. Questa celebre frase esprime un concetto di profonda importanza: l’attività di misurazione è parte vitale di un sistema di gestione, se non si è in grado di misurare e di valutare i propri risultati difficilmente gli obiettivi prefissati possono essere raggiunti. Elaborare un metodo valido per la misurazione della propria performance sostenibile è, pertanto, uno dei punti chiave per il successo di un’impresa alle prese con la sfida di transizione verso la sostenibilità. In altre parole, un’organizzazione che non abbia un metodo sistematico per misurare e comprendere i propri risultati difficilmente raggiungerà gli obiettivi prefissati nella pianificazione strategica. A valle della definizione degli obiettivi della strategia aziendale, la parte più complessa riguarda proprio la selezione di indicatori appropriati per la misurazione delle prestazioni rispetto ai propri obiettivi e i livelli stessi di prestazione che l’azienda vuole raggiungere. Tali indicatori sono i *Key Performance Indicators* (KPIs), che sono *“un valore che può essere misurato per dimostrare quanto bene un’organizzazione sta raggiungendo importanti obiettivi aziendali; quindi, è essenziale per valutare il*

⁶⁹ Arasa, R., & Obonyo, P. K., The relationship between strategic planning and firm performance, 2012

⁷⁰Drucker P., If you can’t measure it, you can’t manage it. *Market Culture Blog*, 2015

*successo nel raggiungimento degli obiettivi” (Davidson, 2022)⁷¹. La misurazione è *driver* di due processi nello specifico: l’attività di feedback interna e di comunicazione esterna. Tramite la prima, l’impresa si sottopone ad autovalutazione individuando eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi prefissati ed analizzandone le cause sottostanti. È una fase di notevole importanza in quanto permette all’azienda di valutare, difatti, il suo percorso verso la sostenibilità e la coerenza delle azioni intraprese con gli obiettivi strategici. Essa, se svolta in modo virtuoso, fornisce i mezzi al management per introdurre elementi correttivi ed innescare un circolo virtuoso a favore di un continuo perfezionamento della strategia sostenibile stessa. Per quanto concerne la comunicazione esterna del risultato sostenibile aziendale, essa è divenuta obbligatoria per determinate categorie di imprese e costituisce, in generale, una buona prassi in un’ottica di trasparenza, responsabilità sociale e stakeholder engagement⁷². L’attività di misurazione rappresenta, però, uno dei punti di criticità per le aziende che perseguono una strategia sostenibile: specialmente nell’ambito della sostenibilità, la mole di informazioni è enorme e caotica ed è difficilmente scomponibile in piccole unità informative e immediatamente comprensibili. Gli indicatori di performance rappresentano, in questo senso, uno strumento potente e immediato per ridurre concetti ampi e complessi come la*

⁷¹ Davidson T., You can’t manage what you can’t measure, Contract Guardian Key Performance Indicators Workflow, 2022

⁷² Zenere M., La misurazione della performance aziendale a supporto della strategia. Il caso L.E.G.O., Tesi di Laurea, Università Cà Foscari Venezia, 2011

sostenibilità in termini numerici o misure descrittive in grado di guidare il processo decisionale. In poche parole, i KPI sono informazioni semplificate, sintetiche e comunicabili, che assolvono pertanto i requisiti di misurazione, gestione e comunicazione imposti dalla strategia per il perseguimento della sostenibilità⁷³.

La misurazione delle performance sostenibili richiede, innanzitutto, individuare i fattori di impatto sulle tre dimensioni e decidere quali aspetti di essi considerare e monitorare. A ciò segue la scelta di un appropriato set quantitativo di indicatori che sia in grado di misurare, monitorare e valutare le performance in termini di sostenibilità rispetto agli obiettivi preposti e andare a comporre analisi più articolate e complete dove è importante avere a disposizione elementi standardizzati che consentano di effettuare comparazioni con le pratiche delle migliori imprese (le *best in class*)⁷⁴. Un sistema di misurazione ottimale permette di avere sempre una chiara visione della direzione verso cui si sta muovendo l'impresa per il raggiungimento dei suoi fini e rappresenta dunque un supporto fondamentale per il monitoraggio della strategia.

In base al concetto di Triple Bottom Line, precedentemente illustrato, la misurazione della sostenibilità deve integrare aspetti di carattere economico, ambientale e sociale, che devono essere incorporati e bilanciati per raggiungere

⁷³ Baglieri E., & Fiorillo V., Indicatori di performance per la sostenibilità, Rapporto di ricerca per Greentire S.C.R.L., SDA Bocconi. 2014

⁷⁴ www.esg360.it Redazione ESG360, Indici di sostenibilità: breve guida per valutare le prestazioni ESG, 2023

piena consapevolezza della reale performance aziendale. Pertanto, gli indicatori per la Triple Bottom Line si distinguono in⁷⁵:

- Indicatori di performance economica. I KPI di natura economica *“sono uno strumento decisionale tipico di qualsiasi business poiché consentono la misurazione della performance in relazione a target meramente economici. Un set completo ed esaustivo di indicatori economici deve toccare tutti i punti cruciale della gestione economico-finanziaria dell’azienda e soddisfare le esigenze di tutti i principali stakeholders”* (Baglieri e Fiorillo, 2014). Nonostante la maggior parte degli indicatori a livello economico sia contenuta nel bilancio e derivi dal controllo di gestione classico, in base al concetto di Triple Bottom Line è opportuno riclassificare tali indicazioni, distinguendo indicatori di successo economico e indicatori che riguardano le determinanti di tale successo. Inoltre, per una corretta valutazione della performance è opportuno incorporare misurazioni di carattere non finanziario come la *customer satisfaction*, la flessibilità in termini produttivi o, appunto, il grado di innovatività dei prodotti.
- Indicatori di performance ambientale. I KPI legati agli aspetti ambientali sono oggi innumerevoli. Infatti, nel corso di pochi anni sono state sviluppate una grande varietà di linee guida internazionali per la misurazione della

⁷⁵ Baglieri E., & Fiorillo V., Indicatori di performance per la sostenibilità, Rapporto di ricerca per Greentire S.C.R.L, SDA Bocconi, 2014

performance ambientale, a partire dalla ISO 14001 fino ad arrivare oggi alle linee guida del GRI. Gli indicatori di carattere ambientale rientrano in tre macro-categorie:

- 1) Indicatori di performance operativa (OPI) che si concentrano su input, impianti, attrezzature, logistica e output. Indipendentemente dal tipo di metrica che si decida di impiegare, la loro reale efficacia si realizza nel momento in cui vengono normalizzati;
 - 2) Indicatori di performance gestionale (MPI) che restituiscono informazioni sulla capacità del management di influenzare la performance delle attività aziendali rispetto all'ambiente. Riguardano la strutturazione di una policy aziendale in materia, la conformità alle normative, la relazione con gli stakeholder, etc. Di carattere per lo più qualitativo, il loro funzionamento è soprattutto rivolto all'interno restituendo informazioni sulla distanza dai target prefissati. La loro natura qualitativa, tuttavia, ne limita la fruibilità come strumento di informazione sulla reale performance aziendale;
 - 3) Indicatori di performance ambientale (ECI) che informano sullo stato dell'ambiente (es. danni potenziali causati da certi tipi di emissioni) e sono più rivolti all'esterno verso le comunità locali e gli stakeholder.
- Indicatori di performance sociale. Nonostante l'interesse nella definizione di indicatori di performance sociale risalga agli anni '60, le aziende hanno solo recentemente iniziato a investire nella creazione di indicatori utilizzabili. Lo

sforzo rimane per lo più a livello aziendale e riguarda per lo più la sicurezza degli impiegati, il *work-life balance* e le attività benefiche per le comunità locali. Un grande impulso è stato dato dagli indicatori sviluppati dal GRI, che ha comporto una lista di cui si riporta un estratto a titolo esemplificativo: a) politiche, organizzazione e sistemi di gestione; b) relazione con gli stakeholders; c) azienda, impiegati, comunità, fornitori e clienti; d) performance degli impiegati in azienda; e) performance dei fornitori.

- Indicatori “*lag*” e indicatori “*lead*”. I primi si caratterizzano per rilevare il risultato finale di una specifica iniziativa, mentre i secondi fungono più da monitoraggio fornendo informazioni sul grado di raggiungimento dell’obiettivo relativo ad una determinata attività prima che essa sia conclusa. Gli indicatori lag sono preferiti da molte aziende in quanto facilmente comprensibili e significativi rispetto ai relativi obiettivi, rendendo facile la loro comunicazione al pubblico o alle autorità. Tuttavia, danno informazioni solo nel momento in cui l’iniziativa è terminata quindi lasciano scarso spazio a misure correttive. Pertanto, applicati a pratiche sostenibili, le quali presentano orizzonti temporali molto lunghi, possono risultare tardivi nel fornimento di informazioni e quindi non agevolare un processo decisionale virtuoso. Gli indicatori lead colmano questa lacuna, infatti, sono in grado di fornire informazioni tempestive e di comunicare eventuali debolezze dell’iniziativa prima che essa sia conclusa. Inoltre, i lead non valutano solo la performance

finale ma anche i mezzi con cui si mira ad ottenere il risultato fornendo, così, un supporto ai meccanismi decisionali. Per una strategia sostenibile, è consigliabile strutturare un set di indicatori che comprenda sia lead che lag connessi tra di loro in modo da trarre i punti di forza da ciascuna categoria⁷⁶.

Oggi, molteplici sono gli strumenti a disposizione per la definizione di infiniti set di indicatori. La *Global Reporting Initiative* (GRI) e il *World Business Council on Sustainable Development* (WBCSD) lavorano da anni nella strutturazione del più ampio, affidabile e completo set di KPI relativi alla sostenibilità. Per quanto riguarda la GRI, questa è probabilmente l'iniziativa più accreditata nello sviluppo di linee guida per il reporting sulla sostenibilità. Le linee guida sviluppate stabiliscono gli indicatori economici, ambientali e sociali fondamentali per la misurazione della performance aziendale. Gli indicatori vengono suddivisi in sei categorie specifiche a seconda dell'ambito di misurazione: economica, ambiente, diritti umani, lavoratori e luogo di lavoro, prodotto e, infine, società. Tutte insieme, compongono un set di 70 indicatori. La potenza del GRI risiede nella comparabilità dei risultati a livello interaziendale e intersettoriale attraverso la definizione di un framework comune riconosciuto a livello globale⁷⁷. Benché un numero crescente di aziende stia adottando standard internazionali riconosciuti per la misurazione delle performance, molte decidono di adottare un set di indicatori

⁷⁶ Kaplan R.S., & Norton D.P., *The Balanced Scorecard – Traslating strategy into action*, 1996

⁷⁷ www.aplanet.org APLANET, *Standard GRI: cosa sono e come utilizzarli nel reporting di sostenibilità*, 2022

appositamente sviluppato per il proprio business. Questo approccio deriva da una delle debolezze comune al GRI che tende a sottostimare l'importanza di dare al management una chiara visione della performance aziendale a favore invece della comunicazione esterna. Tuttavia, poiché gli aspetti legati alla sostenibilità sono fortemente dipendenti dal tipo e dal modello di business e dalla localizzazione dell'azienda e della supply chain in cui essa opera, è necessario valutare set specifici per ogni caso.

2.3. Rendicontazione delle performance sostenibili

Da quanto visto finora emerge l'esigenza di rispondere alla crescente consapevolezza dell'importanza di considerare non solo gli aspetti finanziari, ma anche quelli sociali, ambientali e di governance nella valutazione complessiva delle performance di un'azienda. Le aziende, oggi, affinché siano credibili e diano prova del loro impegno in materia di sostenibilità, devono rendere conto e comunicare in modo trasparente e comprensibile le informazioni riferite alla loro strategia sostenibile a tutti i portatori di interesse. In base alla qualità e alla quantità di informazioni che l'azienda decide di comunicare, la comunicazione esterna può essere distinta in comunicazione obbligatoria e comunicazione volontaria, cioè comunicazione dovuta e voluta⁷⁸:

⁷⁸ Quagli A., *Comunicare il futuro*, Franco Angeli, 2004

- Informativa obbligatoria (*mandatory disclosure*): comprende tutte le informazioni che le aziende sono obbligate a comunicare in seguito a dei vincoli normativi, con lo scopo di tutelare e garantire tutti i vari portatori di interesse (es. Bilancio d'esercizio);
- Informativa volontaria (*voluntary disclosure*): è ad integrazione di quella obbligatoria ed è la comunicazione che l'azienda, senza obblighi normativi, decide di divulgare per fornire ulteriori informazioni, non direttamente desumibili da quelle obbligatorie, a soddisfacimento dei bisogni del mercato (es. Report di sostenibilità).

Nella realtà non si trova questa netta distinzione e, molto spesso, l'azienda comunica dati che non vorrebbe comunicare, e che non sarebbe obbligata a farlo, ma che è costretta per non essere penalizzata rispetto alla concorrenza. Rispetto al passato il fabbisogno informativo degli stakeholder si è ampliato e, di conseguenza, è nata l'esigenza di disporre di un documento in grado di provare la responsabilità rispetto agli impatti generati e l'efficacia delle pratiche sostenibili, aspetti non rappresentabili nel prospetto economico-finanziario tradizionale. All'impellente e inderogabile domanda da parte della collettività per lo sviluppo di un sistema economico e produttivo sostenibile, operatori e ordinamenti stanno rispondendo con l'elaborazione e la diffusione di strumenti tecnici e legislativi sempre più efficaci nel correggere le crescenti criticità generate dagli impatti sociali e ambientali dell'attività produttiva. La diffusione della Disclosure non

finanziaria rappresenta uno di questi strumenti (di sensibilizzazione e di controllo sociale) di supporto agli individui e alle aziende nel realizzare comportamenti tesi a mitigare le esternalità negative, a favorire lo sviluppo della collettività e a premiare le realtà economiche che perseguano, appunto, strategie sostenibili. Questo strumento fa sì che la CSR e la tutela ambientale non siano più fattori aggiuntivi alla strategia aziendale, ma invece ne viene sottolineata l'importanza della loro integrazione alle operazioni di gestione aziendale⁷⁹. Sviluppare un documento quanto più completo, però, è un processo molto lungo e complesso, in continua evoluzione, infatti, sono stati molti i tentativi di affiancare al Bilancio d'esercizio documenti di sostenibilità come il Bilancio Ambientale, il Bilancio Sociale, il Bilancio Integrato, la Dichiarazione Non Finanziaria.

La Disclosure Non Finanziaria ha il suo punto di riferimento nella Direttiva 2014/95/UE (NFRD), recepita in Italia con il D.Lgs. 254/2016, che ha introdotto l'obbligo di una informativa non finanziaria (DNF) e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni, con l'intento di rendere consapevoli i soggetti economici sui rischi potenziali ed effettivi derivanti da ambiti tematici non finanziari e di prevenirne i potenziali impatti rilevanti sulla gestione economica operativa⁸⁰. Infatti, l'art.1 della direttiva

⁷⁹ Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili e RINA Services S.p.A., Corporate Responsibility reporting e verifica, Progetto di responsabilità e opportunità per lo sviluppo sociale ed economico, 2018

⁸⁰ www.esg-rating.it Pieracci A., La progressiva evoluzione dell'Informativa non finanziaria (DNF Disclosure not financial), ESG-Rating, Corporate Finance Network.

stabilisce che le imprese interessate “[...] [devono includere] nella relazione sulla gestione una dichiarazione di carattere non finanziario contenete almeno informazioni [...] in misura necessaria alla comprensione dell’andamento dell’impresa, dei suoi risultati, della sua situazione e dell’impatto della sua attività” (CE, 2017)⁸¹. L’obiettivo della direttiva è di armonizzare le modalità di divulgazione delle informazioni di carattere non finanziario da parte delle imprese, in modo da garantire un facile accesso da parte degli stakeholder, con un livello soddisfacente di comparabilità tra le stesse. Se da un lato l’attuale contesto nazionale ed europeo è infatti ancora caratterizzato da un punto di vista qualitativo da una ridotta offerta di questa tipologia di informazioni, dall’altro emerge la richiesta di maggiore trasparenza delle aziende nella diffusione delle suddette informazioni. Le aziende che rendicontano le performance ambientali, sociali e di buon governo vengono infatti ampiamente apprezzate dalla comunità finanziaria, in primis dagli investitori, che analizzano e si avvalgono con maggiore frequenza delle informazioni non finanziarie, insieme a quelle finanziarie, come base delle proprie scelte di investimento⁸². L’adozione della direttiva ha posto fine al dibattito riguardo alla necessità della CSR e alla regolamentazione della trasparenza compiendo un significativo passo in avanti per

⁸¹ Comunicazione della Commissione Europea 2017/C 215/01, Comunicazione provenienti dalle istituzioni, dagli organi e dagli organismi dell’Unione Europea, Orientamenti sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario.

⁸² Molinari M., & Carungu J., Rendicontazione non finanziaria: dalla forma alla sostanza, Introduzione, Wolters Kluwer Italia s.r.l., 2019.

ottenere benefici sociali e ambientali. Il D.Lgs. n.254 italiano, in attuazione della direttiva europea, ha introdotto, esattamente nell'art.2, l'obbligo di pubblicare questa dichiarazione, che può essere individuale o consolidata, di carattere non finanziario per gli Enti di Interesse Pubblico Rilevanti (EIPR), ovvero per le società italiane emittenti valori mobiliari che sono quotate su un mercato regolamentato in Italia o in UE. Nello specifico questo obbligo riguarda banche, assicurazioni e imprese di riassicurazione che hanno avuto, in media, durante l'esercizio finanziario un numero di dipendenti superiore a 500 e, alla data di chiusura del bilancio, hanno superato almeno uno dei due seguenti limiti dimensionali: totale dello Stato patrimoniale ≥ 20 milioni di euro o un totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni ≥ 40 milioni di euro⁸³. All'art. 7, il decreto prevede, inoltre, che anche altre imprese o organizzazioni con caratteristiche diverse da EIPR possano pubblicare una DNF su base volontaria, con l'intento di responsabilizzarli poiché hanno una fortissima influenza nel territorio all'interno del quale operano e si sviluppano. Per quanto attiene, invece, all'oggetto della DNF, l'art.3 prevede che la dichiarazione concerna i temi ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani e alla lotta contro la corruzione e devono essere rappresentati nei limiti di quanto gli stessi siano effettivamente rilevanti in relazione alle attività svolte e alle caratteristiche dell'impresa. Pur essendo potenzialmente vasta la gamma di informazioni da

⁸³ Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, Dlg. 30 dicembre 2016, n. 254

divulgare, le stesse vanno selezionate secondo il filtro della materialità tenendo conto del loro impatto sulla strategia, sulle performance e sulle prospettive per il medio-lungo periodo, e della portata di questo impatto che può influire in modo sostanziale sulla capacità di creazione di valore⁸⁴. In tal senso, secondo il cosiddetto principio del “*comply or explain*”, è possibile ometterle fornendo all’interno della medesima dichiarazione le ragioni in maniera chiara e articolata⁸⁵. Le aziende devono indicare nella loro dichiarazione le informazioni sui rischi, generati o subiti, connessi ai temi che possano generare un impatto significativo sullo stato di salute dell’azienda⁸⁶. Nel recepimento della Direttiva UE, l’Italia ha previsto anche un obbligo di *assurance*, ossia di controllo della conformità delle informazioni fornite rispetto a quanto richiesto dalla legge vigente. L’*assurance* consiste nello svolgimento di specifiche procedure di verifica, sulla base di principi e di standard professionali esplicitamente richiamati, volte ad ammettere un’attestazione circa la conformità delle informazioni non finanziarie fornite rispetto ai principi, metodologie e alle modalità di rendicontazione dichiarate.⁸⁷ Inoltre, in base alle dimensioni e alla complessità del progetto, l’organizzazione può decidere di presentare la

⁸⁴ Molinari M., & Carungu J., Rendicontazione non finanziaria: dalla forma alla sostanza, Imprese soggette alla rendicontazione, Wolters Kluwer Italia s.r.l., 2019.

⁸⁵ www.dirittobancario.it, Stefanin G., & Mattioli T., Non solo diritto bancario, La dichiarazione non finanziaria, 2020

⁸⁶ Molinari M., & Carungu J., Rendicontazione non finanziaria: dalla forma alla sostanza, Imprese soggette alla rendicontazione, Wolters Kluwer Italia s.r.l., 2019.

⁸⁷ Dallai S., & Riva P., L’assurance sulla DNF, L’assurance sulle informazioni di carattere finanziario, IRIS UPO, Cap.7, 2020

dichiarazione in due modalità diverse. Può, infatti, essere contenuta in una sezione specifica della Relazione sulla gestione allegata al Bilancio d'esercizio, oppure redatta come un documento *stand alone*, indicando il riferimento al D.Lgs. 254/2016⁸⁸. Le organizzazioni, nonostante la DNF sia il documento regolamentato dalla legge, solitamente inclinano a presentarlo con una denominazione differente, come Report di sostenibilità o Bilancio di sostenibilità, comunque seguendo gli obblighi in termini di contenuti e i requisiti stabiliti dalla norma.

Le aziende che redigono la dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario e sulla diversità devono seguire uno *standard* di rendicontazione di riferimento e/o una metodologia del tutto autonoma esplicitamente indicata all'interno della DNF. La scelta incide sugli indicatori di prestazione che devono essere adottati per il controllo e la valutazione delle attività. Si riscontrano varie iniziative a livello globale che si pongono l'obiettivo di definire le linee guida per uno strumento di reporting che includa anche valori etici e sostenibili⁸⁹. Tra questi si evidenziano la *Global Reporting Initiative* (GRI), che è il framework attualmente più utilizzato, l'*International Integrated Reporting Council* (IIRC) e quello del *Sustainability Accounting Standard Board* (SASB) che sono i framework più ricorrenti. I contenuti del Report sono predeterminati al fine di

⁸⁸ Casali A., Dichiarazione non finanziaria, mettere nero su bianco le performance ambientali e sociali, Network Digital 360, 2022

⁸⁹ Molinari M., & Carungu J., Rendicontazione non finanziaria: dalla forma alla sostanza, I parametri per la rendicontazione di sostenibilità dominanti: GRI Standards e GBS, Wolters Kluwer Italia s.r.l., 2019.

garantire un'omogeneizzazione tra varie imprese che adottano lo stesso standard così da facilitare la comunicazione, il confronto, l'uniformità e la trasparenza⁹⁰. Oggi, però, a causa dell'ampia discrezionalità lasciata alle organizzazioni, c'è ancora un contesto di regole molto frammentato e ciò rende ardua la comparabilità delle informazioni. Per questo motivo, nel 2020 la Commissione Europea ha emanato una nuova direttiva, la *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD), che costituisce il superamento dell'attuale NFRD, che andrà a sostituire dal 1° gennaio 2024, elaborando una nuova proposta in materia di comunicazione societaria sulla sostenibilità. Tale revisione *“risponde a diverse esigenze: intanto ampliare la platea delle società interessate dalle norme, rendere più preciso il contenuto dell'informativa, più chiaro, univoco e confrontabile, completare la catena della trasparenza e, infine, favorire la convergenza normativa in un contesto di regole ancora frammentato”* (Fedi, 2022)⁹¹. La CSRD si allineerà, infatti, con le altre iniziative UE e adempirebbe agli obblighi di trasparenza sulla finanza sostenibile indicati nei regolamenti dell'UE n.2088 del 2019 e n.852 del 2020, il quale sottolinea che *“qualsiasi impresa soggetta all'obbligo di pubblicare informazioni di carattere non finanziario [...] include informazioni su come e in che misura le attività dell'impresa sono associate ad attività economiche*

⁹⁰ www.gruppobilanciosostenibilita.org, GBS, Standard di rendicontazione, Gruppo di studio per il Bilancio sociale, 2013

⁹¹ Fedi G.G., Csr, l'acronimo da scoprire nella regolamentazione sulla sostenibilità, Focus Risparmio, 2022

considerate ecosostenibili” (UE, 2020)⁹², nel rispetto della Tassonomia dell’UE. L’introduzione della CSRD amplia notevolmente il perimetro di aziende coinvolte nella redazione dell’informativa di sostenibilità rispetto all’attuale NFRD: tutte le imprese quotate, incluse le micro-imprese; imprese e figlie di succursali con capogruppo extra-UE; infine, tutte le grandi imprese, anche non quotate con più di 250 dipendenti, con stato patrimoniale > di 20 milioni di euro o ricavi netti delle vendite e delle prestazioni > di 40 milioni di euro⁹³. Inoltre, stabilisce differenti obblighi di rendicontazione: collocare i report all’interno della Relazione sulla Gestione e non in un documento a sé stante; assoggettare i report alla *limited assurance* nella prospettiva di raggiungere la *reasonable assurance*; digitalizzare le informazioni al fine di aumentare la diffusione delle informative di sostenibilità; infine, adottare un unico standard di rendicontazione, l’*European Sustainability Reporting Standard* (ESRS), compatibili con i sistemi già diffusi a livello internazionale (GRI, SASB, IIRC, etc.) per garantire una maggiore comparabilità tra le Disclosure⁹⁴. La proposta di direttiva prevede, quindi, che le disclosure avvengano sulla base di standard UE obbligatori, sui quali l’*European Financial Reporting Advisory Group* (EFRAG) sta attualmente lavorando. Infine, la CSRD obbliga le imprese al sistema di reporting basato sulla *double*

⁹² Regolamento (UE) 2020/852 del Parlamento europeo e del Consiglio relativo all’istituzione di un quadro che favorisce gli investimenti sostenibili e recante modifica del regolamento (UE) 2019/2088.

⁹³ www.pwc.com/it/sostenibilita, PricewaterhouseCoopers (PwC), CSRD: la nuova direttiva che cambia lo scenario ESG, p.3, 2023

⁹⁴ *Ibidem*, p.4

materiality, secondo il quale, “*le imprese dovranno fornire informazioni di sostenibilità sia in merito all’impatto delle proprie attività sulle persone e sull’ambiente (approccio inside-out), sia riguardo al modo in cui i fattori di sostenibilità incidono sui loro risultati finanziari (approccio outside-in)*” (PWC, 2023)⁹⁵. Con i nuovi ESRS l’UE chiede alle imprese degli Stati membri un maggiore impegno nella valutazione dei rischi e degli impatti sulla sostenibilità della loro attività. Richiedendo l’uso di standard comuni, la direttiva mira a garantire che le aziende in tutta l’UE riportino informazioni comparabili e affidabili sulla sostenibilità.

Al fine di supportare le nuove esigenze del contesto internazionale, dettate dalla CSRD, e quindi, ridurre la discontinuità di rendicontazione per le aziende europee che già pubblicano informazioni sulla sostenibilità, negli ultimi tre anni sono state avviate diverse iniziative di collaborazione tra i più importanti organismi e standard-setter internazionali con l’obiettivo di identificare delle linee guida comuni e degli standard di riferimento universali⁹⁶. Prima di passare al successivo paragrafo, dove si esporranno i principali standard-setter internazionali e i nuovi ESRS, terminiamo il paragrafo parlando della struttura del Bilancio di Sostenibilità e dei vantaggi indiretti della reportistica non finanziaria. Il Bilancio di Sostenibilità è, dunque, un documento di disclosure attualmente volontaria ma

⁹⁵ *Ibidem*, p.6

⁹⁶ Deloitte, Università degli Studi di Pavia – Dipartimento delle Scienze Economiche e Aziendale, Osservatorio Nazionale sulla Rendicontazione Non Finanziaria, 5ª edizione, novembre 2022

obbligatoria dal 1° gennaio 2024, ad oggi molto diffuso, destinato agli stakeholder che, combinando aspetti finanziari e non finanziari, rappresenta la piattaforma fondamentale per comunicare le prestazioni e gli impatti di sostenibilità dell'impresa stessa. Infatti, il Reporting di Sostenibilità “*consiste nella misurazione, comunicazione e assunzione di responsabilità (accountability) nei confronti di stakeholder sia interni che esterni, in relazione alla performance dell'organizzazione rispetto all'obiettivo dello sviluppo sostenibile*” (GRI, 2006)⁹⁷. Dunque, questo documento rendiconta le performance ambientali, sociali e di governance (ESG), dimostra l'impegno dell'azienda nella promozione di pratiche sostenibili e responsabili, e misura i progressi e i fallimenti verso gli obiettivi di sostenibilità prefissati. In particolare, quindi, il Bilancio di sostenibilità⁹⁸:

- Descrive e quantifica gli impatti (positivi e negativi) economici, sociali e ambientali prodotti
- Illustra i valori dell'azienda e la sua governance
- Evidenzia come l'azienda contribuisce al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibili necessari per migliorare le performance dell'azienda in termini di sostenibilità.

⁹⁷ GRI, Linee guida per il reporting di sostenibilità, versione 3.0, 2000-2006

⁹⁸ www.justconsulenza.it, Melitto G., Il bilancio di sostenibilità diventa obbligatorio, Ambiente, 2023

Il report di sostenibilità illustra i risultati e gli effetti che hanno caratterizzato il periodo di rendicontazione relativamente a impegni, strategia e modalità di gestione dell'organizzazione. I report possono essere utilizzati poi, anche per⁹⁹:

- Svolgere analisi di benchmark e valutazione della performance di sostenibilità rispetto a quanto previsto da leggi, norme, codici, standard di performance;
- Confrontare le performance, sia nell'ambito di una stessa organizzazione sia tra diverse organizzazioni, nel caso del tempo;
- Dimostrare in che modo l'organizzazione influenza ed è influenzata dalle aspettative in tema di sviluppo sostenibile.

Perciò, la stesura del Bilancio di Sostenibilità richiede una metodologia rigorosa e competenze tecniche per l'individuazione e la raccolta dei dati da rendicontare. I contenuti del documento di rendicontazione non sono identificabili a priori (in quanto derivanti dall'analisi di materialità) né generalizzabili (per la necessaria e opportuna attività di adeguamento degli standard alla specifica realtà rendicontata)¹⁰⁰. Infatti, il numero e la lunghezza dei capitoli che deve contenere il report dipendono dalle dimensioni e dalla complessità organizzativa dell'azienda e spesso seguono alcuni importanti ambiti di approfondimento (es. personale, rapporto con i fornitori, filiera, processi produttivi, etc.). Per quanto riguarda lo stile di reporting, esso deve essere di tipo narrativo, coinvolgente e accessibile,

⁹⁹ GRI, Linee guida per il reporting di sostenibilità, versione 3.0, 2000-2006

¹⁰⁰ www.intwig.it, IN.TWIG make data work, Bilancio di Sostenibilità: quando i dati raccontano l'azienda, Corporate Social Responsibility, 2022

scientifico nel riportare i numeri, non eccessivamente tecnico ma utilizzando un linguaggio comprensibile affinché sia fruibile da tutti gli stakeholder¹⁰¹. Al netto di ciò, però, la struttura del Bilancio di sostenibilità dovrebbe presentare dei contenuti minimi¹⁰², in ordine:

- Lettera agli stakeholder, da parte del vertice aziendale che introduce il Bilancio di sostenibilità, le sue finalità e le motivazioni che hanno condotto l'impresa alla sua adozione;
- Nota metodologica, in cui si presentano i criteri di redazione, lo standard di rendicontazione, il processo di engagement e l'analisi di materialità;
- Profilo dell'organizzazione, ossia anagrafica, mission, visione e valori, area e ambito di attività, prodotti/servizi offerti, organizzazione produttiva, relazione con gli stakeholder e informazioni sul contesto di riferimento;
- Governance e Strategia, fornendo informazioni sulla struttura di governo dell'organizzazione, esplicitazione della strategia di sostenibilità, gestione dei rischi e delle opportunità e coinvolgimento degli stakeholder;
- Obiettivi e attività, ossia informazioni qualitative e quantitative sulle attività realizzate, sui destinatari diretti e indiretti e sugli effetti prodotti sui principali portatori di interessi;

¹⁰¹ www.nomisma.it, Nomisma, Bilancio di Sostenibilità: un esempio e la guida per redigerlo e comunicarlo agli stakeholder, 2022

¹⁰² Gubelli S., Il Bilancio di Sostenibilità, Standard e strumenti per rendicontare l'impegno socio-ambientale, Pearson, 2020

- Rendicontazione delle tematiche materiali, che può essere articolata in modi diversi, ad esempio per stakeholder o per tipologia d’impatto (sostenibilità economica, ambientale e sociale), riportando la misurazione dei risultati mediante gli indicatori di performance.

Attraverso la redazione, le aziende allineano l’andamento aziendale alle aspettative e alle esigenze degli stakeholder e degli azionisti di riferimento, con un conseguente tangibile vantaggio a livello reputazionale e di riduzione dei conflitti interni ed esterni all’azienda. Infine, la rendicontazione permette di monitorare il raggiungimento degli obiettivi prefissati¹⁰³.

Il Bilancio di Sostenibilità è *“uno strumento strategico che offre alle aziende i vantaggi che una semplice rendicontazione dei risultati economici non sarà mai in grado di garantire”* (INTWIG, 2022)¹⁰⁴. È un’opportunità unica che richiede un lavoro complesso e articolato, per questo è fondamentale seguire una metodologia rigorosa e avvalersi delle competenze professionali per trasformare i dati in informazioni capaci di raccontare in maniera completa l’identità, i valori, l’attività e gli obiettivi di un’organizzazione.

¹⁰³ Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili e RINA Services S.p.A., Corporate Responsibility reporting e verifica, Progetto di responsabilità e opportunità per lo sviluppo sociale ed economico, 2018

¹⁰⁴ www.intwig.it, IN.TWIG make data work, Bilancio di Sostenibilità: quando i dati raccontano l’azienda, Corporate Social Responsibility, 2022

2.4. Standard di rendicontazione

Come abbiamo già visto nel paragrafo precedente, per poter rendicontare la sostenibilità occorre seguire degli standard e delle linee guida specifici. Il crescente interesse verso la sostenibilità delle imprese e la comunicazione dei loro risultati in tale ambito ha generato infatti il proliferare di una molteplicità di sistemi per la rendicontazione di tali parametri¹⁰⁵. Si riscontrano, infatti, varie iniziative a livello globale che si pongono l'obiettivo di fornire supporto concreto alla rendicontazione di performance sostenibili alle organizzazioni: come è stato già ribadito, tra gli standard di reporting utilizzati con maggiore frequenza, sono stati individuati quelli del GRI, del SASB e dell'IIRC.

Procediamo prima con una breve overview degli standard di riferimento per il reporting diversi dal GRI, poi effettuiamo un'analisi più approfondita degli Standard GRI, in quanto l'analisi che seguirà nel quarto capitolo sarà dedicata ad aziende italiane che adottano i GRI; infine, degli ESRS, in vigore dal 2024.

2.4.1. SASB e IIRC

Un framework utilizzato frequentemente per la rendicontazione è il framework concettuale dell'organizzazione no-profit indipendente *Sustainability Accounting Standards Board*, dove l'elemento alla base degli standard è il *sustainability accounting* ossia la gestione degli impatti e dei capitali socio-ambientali del

¹⁰⁵ www.processfactory.it, Process Factory, Il Reporting di Sostenibilità, 2023

processo e nel processo, in funzione della creazione di valore nel lungo periodo. Il framework del SASB non è “*principle-based*”, ma “*rule-based*”, cioè stabile delle indicazioni su indicatori e metriche da adottare per settore con obiettivo la confrontabilità delle informazioni. Il framework è stato creato con la missione di sviluppare standard di rendicontazione settoriali in ambito ESG; quindi, fornisce 79 standard di settore incentrati sugli impatti finanziari delle tematiche rilevanti per la sostenibilità, rivolgendosi direttamente alla platea di investitori. Oltre al “*Conceptual Framework*”, che stabilisce i concetti base, i principi, le definizioni e gli obiettivi che guidano il Comitato tecnico del SASB nel suo approccio alla definizione di standard, vi è il documento complementare “*SASB Rules of Procedure*” incentrato su processi e pratiche di governance per la definizione degli standard. Insieme, questi documenti forniscono indicazioni sul SASB¹⁰⁶.

Un altro framework molto utilizzato dalle organizzazioni per la rendicontazione è quello sviluppato dall’*International Integrated Reporting Council*, l’*Integrated Reporting* <IR>, che ha lo scopo di comunicare informazioni in merito alla creazione, preservazione o distruzione di valore, con focus sul concetto di “pensare integrato”, ossia la considerazione delle relazioni fra le unità operative e le funzioni di un’organizzazione, così come dei capitali che quest’ultima utilizza o influenza; inoltre, valorizza la sinteticità, il focus strategico, l’orientamento al futuro e la connettività di informazioni e capitali, con le reciproche

¹⁰⁶ Sustainability Accounting Standards Board, SASB Conceptual Framework, 2017

interdipendenze. L'Integrated Reporting è indirizzato a tutti gli stakeholder interessati alla capacità di un'organizzazione di creare valore nel tempo e ai fornitori di capitale finanziario con lo scopo di dimostrare loro come l'organizzazione è in grado di creare quel valore nel tempo. Tale framework adotta un approccio basato su principi: l'obiettivo consiste nel raggiungere un equilibrio tra flessibilità e requisiti, in modo da esaminare le numerose varianti introdotte dalle circostanze specifiche delle singole organizzazioni e, al contempo, garantire un livello di comparabilità fra organizzazioni sufficiente a soddisfare le esigenze di informazioni rilevanti. Piuttosto che stabilire specifici indicatori di performance, metodi di misurazione o indicare di quali singole questioni si debba fornire informazione, vengono presentati alcuni requisiti da applicare affinché un report integrato possa essere considerato conforme¹⁰⁷.

Nel 2021 IIRC e SASB hanno annunciato la loro fusione in *Value Reporting Foundation* (VRF), una nuova organizzazione no-profit che, avvalendosi di un nuovo modello di rendicontazione, è volta a supportare il processo decisionale di imprese e investitori attraverso tre processi chiave, *Integrated Thinking Principles*, *Integrated Reporting Framework* e *SASB Standards*, che saranno a

¹⁰⁷International Integrated Reporting Council, *Integrated Reporting, Il Framework <IR> Internazionale*, 2021

disposizione delle aziende e degli investitori per sviluppare una comprensione condivisa del valore aziendale¹⁰⁸.

2.4.2. GRI

Il *Global Reporting Initiative* (GRI), framework attualmente più utilizzato, è un ente internazionale senza scopo di lucro con sede ad Amsterdam. Fondato a Boston nel 1997, era inizialmente una divisione del CERES (*Coalition for environmentally responsible economies*) creata per sviluppare un sistema di contabilità sostenibile che permettesse alle aziende di tenere traccia del loro impatto ambientale. Il dipartimento GRI è stato poi riconosciuto come organismo indipendente nel 2002, quando l'UNEP (*Programma delle Nazioni Unite per l'ambiente*) ha condiviso i suoi principi perché le nazioni facenti parte dell'organismo ne rispettassero le direttive. Negli anni a venire, il GRI si è sviluppato sempre di più, andando ad allargare il numero di attività a cui i suoi principi si rivolgono. Tra gli strumenti più importanti che la GRI mette a disposizione delle attività globali ci sono i *Global Reporting Initiative Standards*, anche detti *GRI Standard*, che vengono emessi dallo standard-setter *Global Sustainability Standard Board*¹⁰⁹, un organismo indipendente istituito dal GRI. Gli standard GRI sono sostanzialmente dei parametri di rendicontazione della

¹⁰⁸ Integrated Reporting, IIRC and SASB form the Value Reporting Foundation, providing comprehensive suite of tools to assess, manage and communicate value, 2021

¹⁰⁹ Global Reporting Initiative, GRI Standards, GSSB, 2016

sostenibilità, che contengono informative che consentono ad un'organizzazione di rendicontare le informazioni in merito all'impatto causato in modo coerente e credibile. Questo permette la comparabilità e la qualità delle informazioni rendicontate relative a questi impatti, permettendo a chi consulta tali informazioni di compiere valutazioni e prendere decisioni in merito agli impatti dell'organizzazione e al suo contributo per uno sviluppo sostenibile. Da oltre 25 anni gli standard GRI *“consentono alle organizzazioni di divulgare pubblicamente i loro impatti sull'economia, l'ambiente e le persone, e le modalità con cui tali impatti vengono gestiti. In questo modo l'impatto generato dalle organizzazioni e le loro responsabilità risultano più trasparenti”* (GRI, 2021)¹¹⁰.

Nell'ottobre 2021, il GSSB ha lanciato la revisione dei GRI Standards, in atto dal 1° gennaio 2023, i nuovi *Universal Standard* o *Indicatori Universali*, risultato di un lungo processo di consultazione pubblica di numerosi stakeholder internazionali. Tra gli obiettivi principali di questa importante revisione¹¹¹:

- Aumentare trasparenza e chiarezza della rendicontazione dei temi materiali;
- Allineare gli standard con altri strumenti autorevoli, consentendo una rendicontazione che aderisce ai principi guida globali;

¹¹⁰ GRI, GRI1: Principi fondamentali 2021, Standard Universale, Le finalità degli Standard GRI

¹¹¹ www.statec.com, De Masi Gervais G., Bilancio di sostenibilità: i nuovi standard GRI, Stantec, 2022

- Consentire una rendicontazione coerente e comparabile, aiutando le aziende a adeguarsi alla direttiva UE in materia di rendicontazione sulla sostenibilità aziendale.

La nuova struttura del framework, modulare e interconnesso, si sviluppa attorno a tre standard definiti “universali”¹¹²:

- *GRI 1: Foundation*: introduce lo scopo e il sistema di rendicontazione GRI, spiegando i concetti fondamentali di rendicontazione di sostenibilità. Specifica, inoltre, i concetti chiave, i requisiti e i principi di rendicontazione a cui tutte le organizzazioni devono attenersi per rendicontare in conformità con i GRI Standards;
- *GRI 2: General Disclosure*: si tratta di informative aggiornate e consolidate relative alle pratiche di rendicontazione, alle politiche sul lavoro, alla governance, strategie e policy aziendali, coinvolgimento degli stakeholder. Tali informazioni illustrano il profilo e le dimensioni dell’organizzazione, fornendo un contesto utile a comprenderne gli impatti;
- *GRI 3: Temi materiali*: fornisce una guida dettagliata per determinare i temi materiali. Inoltre, contiene le informative di cui l’organizzazione si serve per spiegare dettagliatamente il proprio processo di determinazione dei temi materiali, la loro classificazione e modalità di gestione.

¹¹² www.globalreporting.org, How to use the GRI Standards, Standards, GRI Standards Italian Translation

Per quanto riguarda lo standard GRI 1, una delle principali novità introdotte consiste nell'obbligo per le aziende di rispettare tutti e nove i requisiti definiti all'interno dell'informativa. Se l'organizzazione non rispetta tutti e nove i requisiti, non può affermare che le informazioni rendicontate siano conformi agli Standard GRI¹¹³. Fino al 2022, le aziende hanno potuto scegliere se rendicontare secondo due opzioni¹¹⁴:

1. Opzione “*core*”, secondo la quale viene redatto riportando le informazioni minime indispensabili riferite ai temi materiali, agli impatti generati e alle pratiche di gestione;
2. Opzione “*comprehensive*”, invece, partendo dall’opzione core si va ad aggiungere informazioni ulteriori riferite alla governance, all’integrità e all’etica.

Ma a seguito della revisione è scomparsa la distinzione tra le due opzioni; quindi, dal 2023 le aziende devono rendicontare tutto, con qualche possibilità di omissione in specifici casi. È rimasta, però, la possibilità di scegliere se rendicontare “*in accordance with GRI Standards*” oppure “*with reference to*”: nel primo caso, l’azienda è in grado di soddisfare tutti i requisiti obbligatori per la rendicontazione secondo i GRI, nel secondo caso sceglie di rendicontare solo

¹¹³ www.cikis.studio.it, Ventura C. di Cikis Studio, Bilancio di sostenibilità: cosa cambia con i nuovi standard GRI?, 2023

¹¹⁴ Global Reporting Initiative, GRI Standards, GSSB, 2016

specifiche informazioni¹¹⁵. All'interno del nuovo GRI 1, inoltre, sono dedicate sezioni apposite ai concetti fondamentali alla base della rendicontazione di sostenibilità, come “impatti”, “temi materiali”, “due diligence” e “stakeholder”.

Per quanto riguarda, invece, il GRI 2, oltre all'aggiornamento delle informative preesistenti, è prevista una nuova informativa sugli impegni dell'azienda per una condotta d'impresa responsabile e come tali impegni vengono effettivamente attuati dall'organizzazione.

Infine, nel GRI 3 viene introdotto un nuovo approccio per l'analisi di materialità, attraverso linee guida che supportano le organizzazioni nell'identificazione e nella gestione dei temi materiali più rilevanti. In particolare, secondo il GRI 3 le organizzazioni dovrebbero seguire 4 fasi nel determinare i temi materiali¹¹⁶:

1. Comprensione del contesto dell'organizzazione: in questa fase l'organizzazione presenta una panoramica iniziale delle sue attività, del contesto di sostenibilità in cui queste si svolgono e una descrizione generale dei suoi stakeholder, ottenendo così informazioni essenziali per poter identificare gli impatti effettivi e potenziali.
2. Individuazione di impatti effettivi e potenziali: in questa fase l'organizzazione individua i suoi impatti effettivi e potenziali sull'economia, sull'ambiente e sulle persone, compresi quelli sui diritti umani di queste ultime, nell'ambito

¹¹⁵ www.statec.com, De Masi Gervais G., Bilancio di sostenibilità: i nuovi standard GRI, Stantec, 2022

¹¹⁶ www.globalreporting.org, Global Reporting, Temi materiali 2021 – GRI 3, 2021

delle attività e dei rapporti di business dell'organizzazione stessa. Gli impatti possono essere negativi o positivi, a breve o a lungo termine, intenzionali o involontari, reversibili o irreversibili;

3. Valutazione della portata degli impatti: in questa fase, l'organizzazione valuta la significatività degli impatti identificati per stabilirne la priorità. La definizione delle priorità consente all'organizzazione di agire per affrontare gli impatti e di determinare i temi materiali da rendicontare. La valutazione della portata degli impatti comporta analisi quantitative e qualitative;
4. Prioritizzazione degli impatti più importanti per la rendicontazione: in questa fase, per determinare i temi materiali per la rendicontazione, l'organizzazione dà priorità agli impatti in base alla loro importanza. L'organizzazione valuta la significatività di un impatto rispetto ad altri individuati, ordinandoli in base all'importanza e stabilendo una soglia minima per determinare i temi su cui concentrarsi nella rendicontazione.

Come visto anche nel paragrafo precedente, le imprese soggette alla CSRD dovranno applicare il concetto di doppia materialità, che appunto unisce la materialità dell'impatto e quella finanziaria. Quindi, un tema soddisfa i criteri della doppia materialità se è rilevante dal punto di vista dell'impatto o dal punto di vista finanziario o da entrambi i punti di vista.

Oltre alle novità già descritte, la GRI ha introdotto i *Sector Standards*. L'obiettivo del *GRI Sector Program* è di sviluppare standard per 40 settori, a partire da quelli

che hanno il maggior impatto. I Sector Standards sono progettati per aiutare a identificare gli impatti più significativi di un settore e riflettere le aspettative degli stakeholder per la rendicontazione sulla sostenibilità. Essi descrivono il contesto di sostenibilità per un settore, delineano i probabili temi materiali delle organizzazioni in base agli impatti più significativi del settore ed elencano le informazioni rilevanti per il settore sui cui riferire. Al momento sono disponibili per il pubblico tre Sector Standard (GRI 11: Petrolio e Gas, GRI 12: Carbone, GRI 13: Agricoltura, Acquacoltura e Pesca) e vari sono quelli in fase di sviluppo. L'obiettivo di questi standard è migliorare la qualità e la comparabilità delle informazioni sulla sostenibilità, stabilendo le migliori pratiche globali per le organizzazioni che operano nella produzione di tali settori¹¹⁷.

Di seguito ai Sector Standards ci sono i cosiddetti *Topic Standard* (serie GRI 200 Economic, GRI 300 Environmental, GRI 400 Social) che non hanno subito variazioni sostanziali a seguito della revisione, e sono utilizzati per la rendicontazione degli impatti dell'organizzazione relativi ai temi materiali identificati¹¹⁸.

Come ogni standard di valutazione applicato nel tempo e condiviso ad ampio spettro, anche i criteri GRI si sono evoluti nel tempo per rispondere meglio ai cambiamenti economici e organizzativi globali, rimanendo uno strumento fruibile

¹¹⁷ www.globalreporting.org, Global Reporting, Sector Program, 2021

¹¹⁸ www.globalreporting.org, How to use the GRI Standards, Standards, GRI Standards Italian Translation

per aziende e organizzazioni. Ed essendo la rendicontazione delle informazioni non finanziarie aziendali attraverso il Bilancio di Sostenibilità sempre più di fondamentale importanza, diventa necessario conoscere e comprendere le varie novità introdotte, al fine di garantire una rendicontazione delle informazioni corretta e coerente con i nuovi standard GRI e di non incorrere in rischi reputazionali¹¹⁹.

2.4.3. ESRS

Abbiamo visto nel paragrafo precedente che, con l'introduzione della CSRD, è nato l'obbligo per le imprese soggette alla direttiva in questione di utilizzare gli Standard ESRS dell'EFRAG nella rendicontazione non finanziaria. Nel luglio 2023 la Commissione Europea ha approvato e adottato il primo set di 12 ESRS, progetti (bozze) per la rendicontazione europea sulla sostenibilità, trasversali e tematici, e allo stato attuale, il secondo set, composto da standard settoriali e per le PMI, sarà approvato ed emanato dalla Commissione Europea entro giugno 2024. Quindi, i nuovi standard europei si articolano in¹²⁰:

1. Standard trasversali, quali *Prescrizioni generali* (ESRS 1) e *Informazioni generali* (ESRS 2);

¹¹⁹ www.greenmarketingitalia.com, Green.Marketing Italia, Standard GRI: l'evoluzione degli standard di sostenibilità, 2022

¹²⁰ www.efrag.org, EFRAG, First set of draft ESRS,

2. Standard tematici, tra cui: **5 standard ambientali**: *Cambiamenti climatici* (ESRS E1), *Inquinamento* (ESRS E2), *ESRS E3 Acque e risorse marine*, *ESRS E4 Biodiversità ed ecosistemi*, *ESRS E5 Uso delle risorse ed economia circolare*; **4 standard sociali**: *ESRS S1 Forza lavoro propria*, *ESRS S2 Lavoratori nella catena del valore*, *ESRS S3 Comunità interessate*, *ESRS S4 Consumatori e utilizzatori finali*; **1 standard sulla governance**: *ESRS G1 Condotta delle imprese*;
3. Standard settoriali: sono multi tematici, riguardano i temi rilevanti che, dovranno essere ampliati e/o approfonditi a seconda del settore.

Dal luglio 2021 l'EFRAG collabora con GRI: il lavoro si è concentrato sulla garanzia di un'interoperabilità ottimale tra gli standard globali GRI, incentrati sulla materialità d'impatto, e l'ESRS europeo incentrato sulla doppia materialità. La collaborazione ha lavorato sul principio di base che, ove possibile, tutti gli standard, definizioni, e concetti, avessero il pieno allineamento con i principi GRI. Fin dall'inizio, la Commissione europea è stata molto esplicita sul suo obiettivo di non reinventare ma bensì basarsi sugli standard esistenti¹²¹. Infatti, rispetto alla proposta iniziale dell'EFRAG, la Commissione ha fatto diverse revisioni al fine di raggiungere una maggiore compatibilità ed elevata interoperabilità con gli standard GRI. In aggiunta, ulteriori modifiche al progetto di norme presentato dall'EFRAG sono state dettate dall'intento della Commissione di garantire la

¹²¹ www.efdiligence.it, Effe diligence, ESRS: il primo set di standard europei per la sostenibilità

proporzionalità e facilitare la corretta applicazione dei principi da parte delle imprese. Mediante questo approccio viene garantita la comparabilità globale e viene limitato quasi integralmente l'onere di segnalazioni aggiuntive per le imprese. A tal fine, la Commissione considera necessaria una certa gradualità nell'introduzione degli obblighi, che aiuterà soprattutto le imprese più piccole ad applicare efficacemente i principi¹²².

¹²²www.linfaconsulting.it, LINFA consulting, ESRS: i nuovi standard europei, European Sustainability Reporting Standard per una rendicontazione di sostenibilità uniforme.

Capitolo 3. Il Benchmarking di Sostenibilità: uno strumento per il miglioramento della sostenibilità aziendale

3.1. Introduzione al Benchmarking

Durante il XX secolo si è assistito a forti cambiamenti nelle realtà economiche mondiali. Attualmente tutte le realtà imprenditoriali si trovano ad operare in un contesto altamente turbolento ed instabile: i mutamenti repentini ed imprevedibili dei fattori strategici sono causa di una continua evoluzione e di una profonda trasformazione strutturale dell'ambiente economico, competitivo e socio-culturale. Così ogni azienda, sia di grandi che di piccole dimensioni, deve fare i conti con una competitività sempre più crescente, con una tecnologia in continua evoluzione e con una domanda sempre più mutevole ed esigente¹²³. In questo contesto competitivo, quindi, l'attenzione si focalizza sempre di più sulle attività aziendali e sul loro miglioramento, e le imprese sono costrette a rivedere i propri criteri di gestione e le proprie strategie per orientarsi verso nuovi fattori critici di successo: il miglioramento continuo della qualità, la velocità di sviluppo di nuovi prodotti e servizi, la riduzione dei costi, la collaborazione con i diversi attori del mercato, la flessibilità delle risorse umane e soprattutto la centralità assegnata al cliente. In questo quadro estremamente turbolento, in cui il cambiamento è ormai

¹²³ Bottai S., Il Benchmarking: uno strumento per migliorarsi, Teatro Naturale, Economia, 2023

una condizione costante, si fa sempre più evidente l'inadeguatezza di alcuni tradizionali strumenti e si sente sempre più l'esigenza di tecniche di management innovative, che favoriscano il cambiamento e il miglioramento, consentano di fissare obiettivi più concreti e meno scoraggianti e siano più aderenti alla realtà, in modo da poter rendere misurabile questo scenario così complesso. È molto importante organizzare una capacità di apprendimento dall'esterno, sistematica e dinamica, che sappia incorporare gli elementi validi ed innovativi di osservazione ed analisi di ciò che le circonda, imparando dagli altri per poi adottare con spirito creativo.¹²⁴ Quindi, *“è necessario aprirsi alla comparazione, traendo spunto dalle attività dei concorrenti di qualsiasi settore con l'obiettivo di migliorare le proprie prestazioni, trasformando così in occasioni le minacce derivanti dalla complessità”* (Scozzese, 2006)¹²⁵. In effetti, all'interno delle aziende il confronto viene da sempre praticato commisurando i propri livelli di qualità, produttività, costi e posizione competitiva a quelli della concorrenza. L'approccio è sempre stato però statico ed occasionale, finalizzato a verificare le condizioni dell'azienda, e questo non è più sufficiente: è necessario farne un vero e proprio principio di gestione globale affinché sia il punto di partenza per l'assunzione di decisioni. L'idea di raffronto deve crescere perché lo studio di soluzioni già sperimentate da altri con successo permette una maggiore efficacia e tempestività,

¹²⁴ Bocchino U., 1995, Manuale di Benchmarking. Come innovare per competere. Aspetti operativi, casi pratici e problemi, Giuffrè Editore, Milano

¹²⁵ Scozzese G., Il Benchmarking, Armando Editore, 2006

anche perché è possibile apportarvi successivi miglioramenti. Per cui, con il vantaggio di creatività e di rapidità le aziende possono divenire più economiche e conquistare un solido vantaggio competitivo. Sono moltissimi gli esempi di imprese che, utilizzando la comparazione come principio di conduzione aziendale, hanno raggiunto ottimi livelli, e ciò ha intensificato l'interesse del panorama aziendale, tanto da diventare il fondamento di una nuova tecnica manageriale.¹²⁶

Questa tecnica è il Benchmarking.

Al vocabolo inglese *benchmarking* non corrisponde una traduzione diretta nella lingua italiana, mentre invece il sostantivo *benchmark*, da cui il primo ha origine, è traducibile letteralmente con *parametro di riferimento*. L'analisi di benchmark, infatti, è *“una strategia di valutazione empirica che ti consente di valutare una misura rispetto a uno standard definito a monte. Grazie a questo lavoro si monitorano dei risultati ottenuti in un determinato campo attraverso un confronto che avviene grazie a una serie di metriche ben precise”* (Ciesco, 2022)¹²⁷. Quindi, il benchmark è uno standard di prestazione, stabilito dall'organizzazione come livello atteso, utilizzato per definire la valutazione tra i parametri base e quelli esterni con i quali si vuole un paragone per creare un accostamento¹²⁸. E se il primo termine indica il criterio di attinenza, con il concetto di benchmarking ci si riferisce all’*“operazione che permette di paragonare, nel tempo, i propri numeri*

¹²⁶ *Ibidem*

¹²⁷ Ciesco M., Cos'è e come si fa una buona analisi di benchmark, Web Analytics, 2022

¹²⁸ Bolli A., Emtairah T., Environmental benchmarking for local authorities: from concept to practice, Environmental issues report, No 20, 2001

con quelli di un riferimento che si propone come punto di relazione” (Ciesco, 2022)¹²⁹.

Una delle definizioni più importanti data al termine benchmarking, è stato proposta dall'*International Benchmarking Clearinghouse* (IBC), sostenuta dall'*American Productivity Quality Center* (APQC) e riportata poi da Stelli: “*Il benchmarking è un processo continuo e sistematico di misura; un processo di continua misurazione e comparazione dei processi di business di un’organizzazione con i processi di business leader dovunque nel mondo, allo scopo di ottenere quelle informazioni che aiuteranno l’organizzazione a predisporre azioni per migliorare le proprie prestazioni”* (Stelli, 2006)¹³⁰.

Denominato anche “*benchmarking delle migliori imprese*”, questo approccio viene appunto utilizzato dalle aziende per valutarsi in relazione alle best practice messe in atto da altre aziende, le cosiddette *best in class*, solitamente all’interno di un gruppo simile definito ai fini del confronto¹³¹. Spesso i termini *benchmarking* e *performance assessment* sono usati in modo intercambiabile, anche se non sono esattamente la stessa cosa: il secondo termine potrebbe essere definito come il lavoro iniziale svolto per specificare e raccogliere dati sui criteri che tengono conto delle prestazioni di un programma o servizio. Il benchmarking è il

¹²⁹ Ciesco M., Cos’è e come si fa una buona analisi di benchmark, Web Analytics, 2022.

¹³⁰ Stelli G., Il Benchmarking, 1° edizione, Armando Editore, 2006.

¹³¹ www.datalog.it, DATALOG, Benchmarking: cos’è e come si fa, Gestione aziendale, 2023.

passaggio successivo da compiere per scoprire cosa quelli identificati come best in class stanno facendo che un'altra azienda meno performante non sta facendo¹³². L'analisi di benchmarking genera due tipi di informazioni: i *benchmarks*, ovvero le misure delle prestazioni da prendere come modello, e gli *enablers*, letteralmente "ciò che consente", "ciò che mette in condizione", quindi le pratiche che conducono alla performance eccellente. Secondo Robert Camp, il "*Benchmarking è la ricerca delle migliori prassi aziendali che portano ad una prestazione superiore*" (Camp, 1991)¹³³. Quindi, il benchmarking è un metodo che può essere utilizzato per misurare le proprie performance e il confronto delle prassi aziendali e delle loro misure con il best in class permette di definire la posizione della propria organizzazione e quindi il valore delle proprie performance¹³⁴. Ma gli *enablers* non possono essere direttamente trasportati da un'azienda all'altra ma devono essere adattati al contesto aziendale in cui vengono introdotti ed uniformarsi ai valori dell'organizzazione¹³⁵.

Un'ultima definizione di Kearns (1989) in cui molti confluiscono: "*Il benchmarking rappresenta il processo continuo di misurazione dei prodotti, servizi e processi aziendali mediante il confronto con i migliori concorrenti o con*

¹³² Fischer R., An overview of performance measurement, appeared in Public Management, 1994.

¹³³ Camp R., Benchmarking: la ricerca delle migliori prassi aziendali per raggiungere una prestazione superiore, Editoriale Itaca, 1991.

¹³⁴ Leibfried K.H., & McNair C.J., Benchmarking a tool for continuous improvement, Harper Business, New York, 1992.

¹³⁵ Scozzese G., Il Benchmarking, Armando Editore, 2006.

*le aziende riconosciute come leader nei vari settori di mercato*¹³⁶. Il benchmarking non è un evento che si verifica una tantum: spesso infatti viene considerato un progetto o un programma, comunque un evento occasionale che dopo la prima esperienza applicativa può essere archiviato. Invece, è un processo gestionale, continuo ed estremamente dinamico finalizzato alla creazione di una spirale di miglioramento continuo che permette all'impresa il raggiungimento di livelli di efficienza sempre maggiori. La sua continuità è giustificata dai repentini cambiamenti che interessano i mercati. Risulta chiaro, quindi, come diventa rilevante la necessità di distribuire il progetto su orizzonti temporali molto lunghi o addirittura che non comportano l'interruzione del processo, ma solamente un cambiamento del termine di confronto¹³⁷. Inoltre, considerate le caratteristiche riportate emerge chiaramente la sua diversità rispetto all'analisi competitiva tradizionale e alle ricerche di mercato. Queste ultime, infatti, non hanno obiettivi di miglioramento e rinnovamento continuo ma puntano all'analisi e al monitoraggio delle caratteristiche e dei comportamenti dei competitors nel mercato¹³⁸.

È comprensibile come una superficiale conoscenza del benchmarking crei nei managers una certa ostilità. La sua introduzione ha infatti provocato inizialmente

¹³⁶ Camp R., *Benchmarking: la ricerca delle migliori prassi aziendali per raggiungere una prestazione superiore*, Editoriale Itaca, 1991

¹³⁷ www.analisiaziendale.it, Ferrari E., & Gennari M., *Il Benchmarking come consolidamento del piano industriale*, Rivista Controllo di gestione di IPSOA, Introduzione, 2010

¹³⁸ Bocchino U., *Il Benchmarking, uno strumento innovativo per la pianificazione ed il controllo strategico*, Giuffrè Editore, 1994

un atteggiamento negativo: è stato definito “*un furto spudorato*” da Milliken, dirigente della Milliken Company. Ma in realtà fare benchmarking non significa semplicemente copiare, al contrario significa comprendere cosa ha permesso di ottenere prestazioni superiori ed analizzare gli elementi eccellenti individuati finalizzandoli al proprio contesto aziendale e competitivo. Non basta solo osservare: ciò consente al massimo di imitare, e ciò non porta alla superiorità né al miglioramento continuo perché “*l’imitatore per definizione segue, ma in contesti dinamici vince chi anticipa, non chi segue. E comunque, consegue successo chi sa soddisfare il cliente meglio degli altri, non come e dopo gli altri concorrenti*” (Camp, 1996)¹³⁹. Quindi, il benchmarking non va confuso con lo spionaggio industriale; è al contrario l’arte di scoprire, con modalità del tutto legali e oneste, in che modo altre organizzazioni riescono a svolgere attività simili con prestazioni superiori.

L’origine del benchmarking moderno è da attribuire presumibilmente ad alcune aziende giapponesi, che dopo il secondo dopoguerra iniziarono ad immettersi nel mercato statunitense per osservare ed analizzare i metodi operativi ed i processi manifatturieri del posto. Ma la prima impresa ad introdurre nel mondo occidentale questo approccio rivoluzionario alla qualità fu la Xerox Corporation nel 1979, su iniziativa di Robert Camp, direttore della logistica, al quale, viene attribuita la

¹³⁹ Camp R., Business process Benchmarking: trovare e migliorare le prassi vincenti, Editoriale Itaca, Milano, 1996

paternità del benchmarking. A causa della forte concorrenza che si trovò a fronteggiare nel mercato, la Xerox si accorse che i suoi costi di produzione erano pari al prezzo di vendita delle altre aziende; iniziò così a mettere in ogni funzione aziendale dei punti di riferimento esterni all'azienda, per poter monitorare ogni scostamento con il mercato (*benchmarks*). L'esito di questa prima fase fu talmente favorevole che indusse i vertici ad introdurre il benchmarking nei centri di costo di tutte le aree aziendali, fino a che nel 1981 il suo utilizzo era ormai diffuso in tutta l'organizzazione¹⁴⁰. Negli anni '80 nel panorama imprenditoriale statunitense, sempre più volto alla ricerca della qualità e del miglioramento continuo, si è avuta una rapida espansione di questa tecnica. Mentre la diffusione in Europa è stata più tardiva, avvenendo a partire dagli anni '90 proprio attraverso i contatti con le imprese statunitensi¹⁴¹.

3.2. Approcci al Benchmarking

Oggi questo metodo assume diverse forme al variare di alcuni parametri quali la grandezza dell'azienda, la sua posizione sul mercato, il suo livello di maturazione nell'utilizzo del metodo stesso. Inoltre, il benchmarking può avere obiettivi e ambiti molto diversi e non esiste un unico modo per affrontarlo. La più diffusa classificazione, in riferimento all'evoluzione storica che il metodo ha avuto

¹⁴⁰ Stelli G., *Il Benchmarking*, 1° edizione, Armando Editore, 2006

¹⁴¹ Scozzese G., *Il Benchmarking*, Armando Editore, 2006

all'interno della Xerox, distingue diversi approcci e un modo di classificarli è in base a “*of what?*” e “*against whom?*”¹⁴². Prima di definire i diversi approcci, però, è opportuno individuare una classifica del benchmarking rispetto all'oggetto di riferimento, secondo il quale l'impresa può porre in essere differenti tipologie di benchmarking, e al campione di riferimento esterno, secondo il quale l'impresa può effettuare un benchmarking settoriale o intrasettoriale.¹⁴³

Individuati il termine di confronto e gli obiettivi che si vogliono raggiungere, si possono distinguere i diversi approcci di benchmarking.

- Benchmarking *of what?*¹⁴⁴
- Benchmarking di performance (“*Quanto bene dovremmo farlo?*”): è il confronto delle misure di prestazione. Questo è un'analisi di dati di riferimento e il punto di riferimento potrebbe essere uno standard o un obiettivo che è stato stabilito internamente o dati sulla performance di altre organizzazioni;
- Benchmarking di processo (“*Come l'hanno raggiunto gli altri?*”): è il confronto di metodi e pratiche per svolgere processi di business, allo scopo di imparare dai migliori. Esso va oltre la pura analisi di dati sulle prestazioni e

¹⁴² Bolli A., Emtairah T., Environmental benchmarking for local authorities: from concept to practice, Environmental issues report, No 20, 2001

¹⁴³ www.analisiaziendale.it, Ferrari E., & Gennari M., Il Benchmarking come consolidamento del piano industriale, Rivista Controllo di gestione di IPSOA, Tipologie di benchmarking, 2010

¹⁴⁴ Accounts Commission for Scotland, Measuring up to the best, A manager's guide to benchmarking, Management Studies Unit, 1999

cerca di identificare la progettazione e le caratteristiche di un processo, che è la pratica migliore che si trova dietro le buone prestazioni degli altri;

- Benchmarking strategico (“*Cosa dovremmo star facendo?*”): è il confronto tra scelte strategiche e disposizioni adottate da altre organizzazioni, allo scopo di raccogliere informazioni per migliorare il proprio posizionamento.
 - Benchmarking *against whom?*
- Benchmarking interno. Viene applicato nell’ambito di aziende di grandi dimensioni, caratterizzate da una decentralizzazione strutturale spesso associata ad una dislocazione geografica che porta alla formazione di prassi aziendali spesso differenti tra loro, che possono quindi essere confrontate¹⁴⁵. Si caratterizza, per essere l’unica tipologia di benchmarking che non si basa sulla comparazione con aziende estranee ma dell’organizzazione stessa¹⁴⁶. Questo costituisce anche il suo principale svantaggio: non è detto che all’interno dell’azienda siano presenti le prassi di riferimento best in class, per cui alla fine con il benchmarking interno si otterrà una omogeneizzazione delle pratiche ad un livello superiore, portando ad un recupero di competitività che però è inferiore rispetto a quanto conseguibile con un’indagine esterna¹⁴⁷;
- Benchmarking competitivo o esterno. E’ basato sul confronto tra imprese che si fanno concorrenza in uno stesso mercato e non si limita a confrontare i soli

¹⁴⁵ Bottai S., Il Benchmarking: uno strumento per migliorarsi, Teatro Naturale, Economia, 2023

¹⁴⁶ Malenotti N., Benchmarking: uno strumento fondamentale, Io lavoro in corso, 2022

¹⁴⁷ www.datalog.it, DATALOG, Benchmarking: cos’è e come si fa, Gestione aziendale, 2023

fattori competitivi, ma pone, invece, l'attenzione sui contenuti operativi¹⁴⁸. La raccolta puntuale di informazioni rappresenta il principale fattore critico: come è logico aspettarsi non è facile attingere e ricevere informazioni dai concorrenti che risultano restii alla condivisione libera dei dati di interesse sulle quali fondano il loro vantaggio; quindi, diventa fondamentale individuare un metodo preciso per standardizzare i flussi del processo informativo¹⁴⁹. Tuttavia, dove risulta attuabile, il benchmarking competitivo permette di acquisire informazioni importanti sulle strategie che hanno generato i risultati, in modo da favorire la comprensione dei fattori che hanno determinato il vantaggio competitivo in un dato mercato¹⁵⁰;

- Benchmarking funzionale. Prevede un confronto con aziende che operano nello stesso settore o anche in settori diversi ma che eccellono in una specifica area funzionale¹⁵¹. Ciò comporta il raggiungimento di risultati decisamente originali e soluzioni molto innovative, che scaturiscono proprio dalla diversità dei contesti aziendali di provenienza e dalla velocità dell'interscambio

¹⁴⁸ Bottai S., *Il Benchmarking: uno strumento per migliorarsi*, Teatro Naturale, Economia, 2023

¹⁴⁹ www.analisiaziendale.it, Ferrari E., & Gennari M., *Il Benchmarking come consolidamento del piano industriale*, Rivista Controllo di gestione di IPSOA, Tipologie di benchmarking, 2010

¹⁵⁰ Malenotti N., *Benchmarking: uno strumento fondamentale*, Io lavoro in corso, 2022

¹⁵¹ Bottai S., *Il Benchmarking: uno strumento per migliorarsi*, Teatro Naturale, Economia, 2023

informativo¹⁵². Infine, supera i limiti del precedente approccio tanto da consentire maggiori probabilità di ottenere risultati concreti¹⁵³.

- Benchmarking generico o della migliore pratica. Questo approccio assume come oggetto di riferimento l'analisi dell'impresa riconosciuta come la migliore in assoluto in un particolare campo di interesse e risulta il più difficile da applicare per l'oggettiva difficoltà di effettuare una concreta comparazione tra imprese che possono essere anche molto diverse tra loro¹⁵⁴. Infine, il miglioramento non interessa più un singolo processo ma tutto il business dell'impresa, che quindi attua la riprogettazione dell'intero suo sistema¹⁵⁵.

Le peculiarità delle singole realtà aziendali sono determinanti nella scelta dell'adozione di una tecnica rispetto alle altre. Per assurdo, un'azienda leader in un mercato ben definito potrebbe trovare notevoli difficoltà nell'agganciare un competitor che sia all'altezza del confronto da realizzare, mentre un'azienda di piccole dimensioni potrebbe facilmente trovare un *termine di paragone* per lo sviluppo di politiche aziendali innovative. Inoltre, è opportuno chiarire che un'organizzazione che si appresta a fare benchmarking per la prima volta introduca gradualmente l'adozione dello strumento, ad esempio realizzando

¹⁵² www.analisiaziendale.it, Ferrari E., & Gennari M., Il Benchmarking come consolidamento del piano industriale, Rivista Controllo di gestione di IPSOA, Tipologie di benchmarking, 2010

¹⁵³ Malenotti N., Benchmarking: uno strumento fondamentale, Io lavoro in corso, Benchmarking funzionale o di processo, 2022

¹⁵⁴ *Ibidem*, *Benchmarking generico*

¹⁵⁵ Bottai S., Il Benchmarking: uno strumento per migliorarsi, Teatro Naturale, Economia, 2023

inizialmente un benchmarking interno per diffondere quella cultura dell'apprendimento fondamentale per la buona riuscita dell'intento e che così spesso ostacola la realizzazione efficiente del progetto, e passando solo in un secondo momento agli altri approcci di benchmarking¹⁵⁶. Il benchmarking è comunque uno strumento flessibile, che presenta il vantaggio di poter essere avviato in qualsiasi momento ed in qualsiasi situazione: generalmente, comunque, l'esigenza scaturisce dall'applicazione di ulteriori progetti, durante i quali si sente la necessità di determinate informazioni e tecniche che possono essere di valido ausilio¹⁵⁷. Nel prossimo paragrafo, quindi, si andrà a vedere come, grazie a un intelligente *Sustainability Benchmarking*, un'azienda potrebbe aspirare a diventare leader del settore quando si tratta di sostenibilità dopo aver trovato aree di miglioramento paragonandosi ai propri competitor. Il Benchmarking, infatti, non è utilizzato solo per valutare la performance finanziaria, ma anche per valutare la sostenibilità delle organizzazioni¹⁵⁸.

3.3. Il Sustainability Benchmarking

Al giorno d'oggi la sostenibilità sta diventando sempre più importante per ogni organizzazione e le organizzazioni di tutto il mondo sono sotto crescenti pressioni

¹⁵⁶ Cook S., & Ceccarelli P., Guida pratica al benchmarking: come creare un vantaggio competitivo, FrancoAngeli, Milano, 1996

¹⁵⁷ Scozzese G., Il Benchmarking, Armando Editore, 2006

¹⁵⁸ Kazançoğlu Y., Özbiltekin M., & Özkan-Özen Y.D., Sustainability benchmarking for logistics center location decision, Emerald Insight, 2019

affinché perseguano attivamente lo sviluppo sostenibile, attraverso l'adozione di varie pratiche di sostenibilità al fine di soddisfare le normative e gli standard di conformità e di affrontare le preoccupazioni non solo ambientali, aumentando allo stesso tempo la loro redditività e migliorando la loro competitività nel mercato in cui operano¹⁵⁹.

Abbiamo visto come il Benchmarking è riconosciuto come fattore di innovazione e miglioramento per far sì che le aziende siano più veloci e migliori delle loro concorrenti. In questo senso, il *Sustainability Benchmarking* di un'impresa rispetto ai concorrenti più performanti è un modo per sviluppare una pratica di successo in una determinata area. L'azione di apprendere dalle migliori pratiche delle aziende ad alte prestazioni aiuterà a scoprire pratiche standardizzate che possono aiutare l'intero settore a migliorare e aiutare specificatamente un'azienda a capire come mantenere elevate prestazioni sostenibili¹⁶⁰.

Il benchmarking di sostenibilità delle organizzazioni concorrenti di solito comportano la valutazione e il confronto delle prestazioni di queste organizzazioni per comprendere il relativo stato delle singole organizzazioni sullo sviluppo della sostenibilità e, dunque, reperire informazioni su come queste performano in modo

¹⁵⁹ Hepu D., Multicriteria analysis for benchmarking sustainability development, *Benchmarking: An International Journal*, 2015.

¹⁶⁰ Hassan M.G.B, Akanmu M.D, Mohamed A., Harun N.H., & Nadzir M.M., The Role of Benchmarking on Sustainability Performance in Food and Beverage Companies of Malaysia, *JEEIT*, 2019.

relativo¹⁶¹. Il valore del Sustainability Benchmarking, infatti, sta nell'aiutare l'azienda a sapere esattamente a che punto si trova rispetto ai suoi obiettivi e alle sue strategie ESG rispetto ai concorrenti e leader del settore: la conoscenza della propria posizione consente di prendere decisioni migliori per soddisfare e superare le prestazioni sostenibili dei propri concorrenti. In parole povere, il benchmarking delle prestazioni ESG consente all'aziende di verificare come si sta comportando con le attuali offerte sostenibili rispetto alla concorrenza e aiuta a definire strategie future migliori. Sia che l'azienda voglia stare al passo alle prestazioni sostenibili della concorrenza o andare avanti per diventare un top performer tra le best in class ESG, il benchmarking è uno strumento essenziale per aiutare le aziende ad arrivarci¹⁶².

Non esiste una vera e propria definizione di *Sustainability Benchmarking* ma in linea generale è “*il processo sistematico e continuo di confronto e valutazione delle prestazioni sostenibili di un prodotto, servizio o azienda rispetto alla concorrenza. Il Benchmarking è una parte essenziale di un'azienda che identifica opportunità sostenibili per migliorare la propria attività, prodotto o servizio e che mira a portare risultati sostenibili di livello mondiale*” (Grozier, 2023)¹⁶³. Il Benchmarking, in altre parole, è il processo che includono criteri sostenibili e implicano la valutazione e il confronto delle organizzazioni per determinare come

¹⁶¹ Maltz E., Bi H.H. & Bateman M., Benchmarking sustainability performance: the next step in building sustainable business models, Academic Paper, Journal of Public Affairs, 2016

¹⁶² Grozier T., The Power of ESG Benchmarking: A comprehensive Guide, Introduction, 2023

¹⁶³ *Ibidem*, What is ESG Benchmarking, 2023

performano; inoltre, prevede la misurazione delle prestazioni richieste per migliorare continuamente dal punto di vista sociale, ambientale ed economico¹⁶⁴. Dunque, un Sustainability Benchmarking intelligente¹⁶⁵ è un modo semplice per identificare i punti di forza e i punti di debolezza della strategia sostenibile di un'organizzazione; infatti, è volto a:

- Valutare l'ambito di base delle attività e del reporting di sostenibilità;
- Valutare l'attività di sostenibilità dell'azienda rispetto a un'azienda del settore;
- Fornire informazioni sulle tendenze e sulle migliori pratiche;
- Identificare opportunità di miglioramento.

Un benchmark sostenibile influenza il comportamento aziendale in quanto permette di definire quali siano le pratiche di sostenibilità “accettabili” o “necessarie”; dunque, può essere inteso come “segnale di mercato” che indica quale dovrebbe essere il comportamento sostenibile delle imprese¹⁶⁶.

Considerando la revisione della letteratura, molti autori hanno studiato anche il concetto di *Environmental Benchmarking* per migliorare il sistema di gestione ambientale aziendale. Principalmente, l'idea e la metodologia del benchmarking ambientale non differiscono da qualsiasi altro processo di benchmarking. In

¹⁶⁴ Kazançoğlu Y., Özbiltekin M., & Özkan-Özen Y.D., Sustainability benchmarking for logistics center location decision, Emerald Insight, 2019

¹⁶⁵ www.eco-act.com, Hunter R., The intelligent way to benchmark sustainability, Sustainability Benchmarking, ecoact, 2017

¹⁶⁶ www.isealalliance.org, Introduction to Sustainability Benchmarking, Background information for the ISEAL consultation on good practices in sustainability benchmarking, 2019

effetti, ci si potrebbe chiedere se sia opportuno utilizzare il termine *environmental benchmarking*. Per evitare malintesi, potrebbe essere più opportuno usare espressioni come “benchmarking delle performance ambientali”, “benchmarking per il miglioramento ambientale continuo”, “benchmarking delle strategie ambientali”, a seconda della portata del processo di benchmarking. Come per il benchmarking generale, esistono diverse nozioni su cosa significa l’*environmental benchmarking*: spesso il termine si riferisce semplicemente all’elenco, al confronto o alla classificazione delle prestazioni ambientali di diverse organizzazioni. Tuttavia, se questo viene inteso come strumento di miglioramento, dovrebbe andare oltre e comportare l’analisi delle pratiche che portano a prestazioni ambientali superiori¹⁶⁷. L’*European Environmental Benchmarking Network* definiscono il Benchmarking ambientale “*uno strumento di gestione ambientale che può fornire un contributo sostanziale al miglioramento delle prestazioni ambientali facilitando l’identificazione del gap tra la prestazione aziendale e una determinata prestazione*” (EEBN, 2000)¹⁶⁸. L’obiettivo di questo benchmarking è la ricerca di un’eccellente prestazione ambientale, che dovrebbe andare di pari passo con una prestazione economica superiore. Una buona pratica in questo senso dovrebbe preservare l’ambiente e allo stesso tempo essere economicamente vantaggioso. In sintesi, si potrebbe dire che consiste nello

¹⁶⁷ Bolli A., Emtairah T., *Environmental benchmarking for local authorities: from concept to practice*, Environmental issues report, No 20, 2001

¹⁶⁸ www.eebn.org, European Environmental Benchmarking Network, Background, Fondazione Eni Enrico Mattei, 2000

scoprire come le organizzazioni best in class raggiungono prestazioni elevate nella gestione dell'ambiente e nell'eco-efficienza, e nel cercare di adattare queste pratiche superiori alla propria organizzazione¹⁶⁹.

Che cosa viene preso in considerazione nel benchmarking di sostenibilità?

È possibile effettuare il benchmarking di un'ampia varietà di entità. I due approcci più comuni sono¹⁷⁰:

- standard di sostenibilità, certificazioni o programmi e iniziative simili che definiscono pratiche di produzione sostenibili;
- politiche, strumenti, impegni e performance delle imprese.

Oggetto dell'environmental benchmarking può essere, ad esempio, la valutazione delle risorse, la contabilità ambientale, i sistemi di misurazione delle prestazioni ambientali e di gestione dei dati, gestione dell'energia, prevenzione e minimizzazione dei rifiuti, sistemi di risposta alle emergenze, sistemi di educazione e formazione ambientale, sviluppo di politiche ambientali o pratiche di audit; inoltre, può essere utilizzato anche per migliorare i sistemi di gestione ambientale in generale¹⁷¹.

¹⁶⁹ Szekely F., Vollmann T., & Ebbinghaus A., Environmental benchmarking. Becoming green and competitive, Business and the Environment – Practitioner Series, 1996

¹⁷⁰ www.isealalliance.org, Introduction to Sustainability Benchmarking, Background information for the ISEAL consultation on good practices in sustainability benchmarking, 2019

¹⁷¹ Bolli A., Emtairah T., Environmental benchmarking for local authorities: from concept to practice, Environmental issues report, No 20, 2001.

Per concludere, da quanto detto finora, è possibile definire un framework teorico per il *Sustainability Performance Benchmarking*¹⁷², che ha l'obiettivo di:

- Identificare le best practice sulla performance di sostenibilità con le proprie;
- Confrontare le best practice con le proprie;
- Implementare e migliorare le performance sostenibili nella propria organizzazione.

3.4. Il processo di Benchmarking

Il Benchmarking è un processo strutturato composto da una serie di azioni, step, funzioni, o attività che permettono di determinare un fine o un risultato, ossia l'identificazione e l'importazione di migliori pratiche per migliorare le prestazioni.¹⁷³

ISEAL Alliance ha creato i *Credibility Principles*, principi che possono essere utilizzati come punto di riferimento quando si prendono decisioni su come sviluppare e implementare il processo di benchmarking¹⁷⁴.

¹⁷² Anand G., & Kodali R., Benchmarking the Benchmarking Models, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 15, ISS 3, 2008.

¹⁷³ Keehley P., Medlin S., MacBride S., & Longmire L., *Benchmarking for the best practices in the public sector. Achieving performance breakthroughs in federal, state, and local agencies*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1997.

¹⁷⁴ www.esg.conservice.com, Lev Helee, Getting started with sustainability benchmarking, A look at sustainability benchmarking tools, 2021

- Essere trasparenti: rendere le informazioni rilevanti liberamente disponibili e facilmente accessibili, comprese le informazioni sul programma e sui criteri di benchmarking;
- Essere rigorosi: il benchmark deve essere sufficientemente dettagliato, chiaro e produrre risultati di qualità;
- Essere partecipativi: alle parti interessate dovrebbe essere data l'opportunità di partecipare e fornire input durante il processo;
- Essere imparziali: programmi di benchmarking probabilmente identificheranno e attenueranno i conflitti di interessi durante le operazioni aziendali; quindi, non dovrebbero compromettere l'integrità dei risultati del benchmarking;
- Essere efficienti: programmi di benchmarking dovrebbero essere strutturati in modo semplice ed evitare ridondanze e allinearsi il più possibile con le pertinenti iniziative di benchmarking, se esistenti;
- Essere orientati al miglioramento: i programmi di benchmarking possono essere utilizzati come analisi delle lacune al fine di incoraggiare e premiare i miglioramenti nelle entità di oggetto di benchmark.
- Essere accessibili: i programmi di benchmarking dovrebbero essere appropriati, facili da comprendere e ampiamente applicabili.

È possibile individuare, pur nelle diverse sfumature che caratterizzano ogni specifico utilizzo, una articolazione sequenziale del processo di benchmarking che

richiede la considerazione di vari elementi di progettazione che determineranno il modo in cui il programma sarà strutturato e implementato¹⁷⁵. Questo paragrafo fornisce una guida pratica, evidenziando le decisioni da prendere e le implicazioni delle diverse scelte. La scomposizione proposta, premettendo come siano in realtà numerose tra gli esperti e gli studiosi le scuole di pensiero riguardo la determinazione del numero di fasi che devono caratterizzare il processo, è quello ideato dalla Xerox Corporation in collaborazione con Robert Camp¹⁷⁶. Il processo è composto da cinque fasi costituite dai diversi step:

1) Pianificazione

Il primo passo fondamentale per poter pianificare la strategia di benchmarking è quello di preparare l'indagine che si desidera svolgere discutendo tutti gli aspetti che saranno approfonditi nelle fasi successive e tracciando i caratteri principali del progetto. Tale fase è in grado di focalizzare *“l’obiettivo del progetto, le motivazioni del management che lo giustificano ed il grado di consapevolezza del management, ma anche l’individuazione degli aspetti aziendali verso le quali indirizzare il benchmarking in relazione soprattutto ai legami riscontrabili con le priorità strategiche dell’azienda”* (Bocchino, 1995)¹⁷⁷. È una fase del processo

¹⁷⁵ ISEAL alliance, Sustainability Benchmarking. Good practice guide, Versione 1.0, 2019

¹⁷⁶ Camp, R. C., Benchmarking: the search for industry Best Practices that lead to superior performance, ASQC Quality Press, 1989

¹⁷⁷ Bocchino U., Manuale di benchmarking, come innovare per competere. Aspetti operativi, casi pratici e problemi, Giuffrè Editore, 1995

molto delicata, infatti necessita un'analisi da cui poi dipende il successo dell'iniziativa¹⁷⁸.

Questa prima fase è costituita da diversi step che sono:

- Identificare l'oggetto del confronto. Al management viene chiesta un'approfondita analisi degli aspetti ritenuti elemento distintivo per competere; risulta, cioè, fondamentale espandere la comprensione degli aspetti interni interessati, esaminando nel dettaglio tutte le componenti degli oggetti di studio ritenute critiche per il successo dell'impresa. Quindi, è costruttivo e profittevole monitorare gli aspetti interni deboli perché sono questi che minano la competitività generale dell'azienda¹⁷⁹. Nell'ambito dei benchmark di sostenibilità, possono esserci una serie di entità da valutare, dalle prestazioni ESG delle aziende agli standard di sostenibilità e ai relativi strumenti che le aziende utilizzando per trasmettere le proprie credenziali di sostenibilità. La decisione su cosa verrà sottoposto a benchmark influenzerà notevolmente il modo in cui viene impostato il contenuto del benchmark¹⁸⁰.
- Identificare le aziende di confronto. Consiste nell'individuazione di chi rappresenta lo standard di eccellenza con la quale confrontarsi. È complicato identificare tali imprese in quanto le organizzazioni possono avere degli elevati livelli di performance, ma occorre capire il contesto in cui operano, le

¹⁷⁸ Scozzese G., *Il Benchmarking*, Armando Editore, 2006

¹⁷⁹ www.analisiaziendale.it, Ferrari E., & Gennari M., *Il Benchmarking come consolidamento del piano industriale*, Rivista Controllo di gestione di IPSOA, Fasi del benchmarking, 2010

¹⁸⁰ ISEAL alliance, *Sustainability Benchmarking. Good practice guide*, Versione 1.0, 2019

dimensioni di quest'ultime, gli obiettivi a cui tali organizzazioni ambiscono e, in ambito di sostenibilità, il tipo di standard di sostenibilità. Per fare benchmarking, è necessario valutare attentamente anche fattori come la confrontabilità dei dati e delle informazioni e il peso dell'azienda nel relativo mercato e/o settore. È importante, infine, instaurare i rapporti con esse e costruire una cooperazione durevole in ambito di benchmarking, considerata la complessità nel reperire i dati e le informazioni. Questo dipende dalla loro propensione alla condivisione dei dati e dalla disponibilità al confronto: il benchmarking risulterebbe più facile e meno oneroso e potrebbe portare ad un'alleanza tra concorrenti con reciproco beneficio.¹⁸¹

- Decidere il metodo di raccolta e classificazione dei dati. È una “micro” fase fondamentale in quanto è necessario procurarsi i dati utili e nella giusta quantità. Ciò è fattibile solo se si conosce i fattori interni e i potenziali divari con i partner e se si pone le giuste domande, identificando così le giuste migliorie da attuare. Diversi sono i sistemi di raccolta delle informazioni (es. interviste, questionari e sondaggi, ricerche in archivio) e la loro complessità varia in base al tipo di benchmarking, all'oggetto di analisi e al grado di dettaglio dei dati. Non vi è un sistema di raccolta delle informazioni eccellente, ciascuno di loro ha vantaggi e svantaggi; quindi, per avere una

¹⁸¹ Zairi M., & Paul L., *Practical benchmarking: The Complete Guide*. Londra: Chapman & Hall, 1994

panoramica più ampia possibile e adattarsi ai possibili cambiamenti che il progetto di benchmarking può imporre, è consigliato impiegare diversi sistemi di raccolta¹⁸².

Quando si sviluppa un processo di sustainability benchmarking, in questa fase è opportuno considerare diversi fattori¹⁸³:

- Stakeholder engagement: gli organizzatori del programma di benchmarking dovranno decidere in che misura dovrebbero essere coinvolte le parti interessate, che deriva sia dalla legittimità e dall'accettazione del processo sia dal miglioramento della pertinenza e della fattibilità del benchmark stesso;
- Criteri misurabili, rilevanti e chiari rispetto ai quali viene misurata la performance sostenibile delle entità oggetto del benchmark; quindi, è importante prendere in considerazione il riferimento a framework esterni (SDG, GRI, SASB, ecc..) poiché ciò migliora sia la qualità del benchmark che la potenziale coerenza tra i benchmark.
- Presenza di esperti tecnici in ruoli principali che preparino i criteri del benchmark, ne testino l'applicabilità e considerino il contributo degli stakeholder.
- Gestione dei conflitti di interesse delle entità analizzate per evitare che questi abbiano un'influenza indebita sul benchmark

¹⁸² Spendolini M., Fare benchmarking. I metodi e le tecniche pratiche. Milano: Il Sole 24 Ore, 1996

¹⁸³ ISEAL alliance, Sustainability Benchmarking. Good practice guide, Versione 1.0, 2019

- Contesto: laddove il programma ha un ampio ambito geografico (es. applicazione globale), potrebbe essere necessario esaminare in che modo i fattori contestuali (es. contesti sociali o ecologici) potrebbero influenzare il contenuto del benchmark.

2) Analisi

- Raccogliere i dati interni ed esterni. Per raccogliere il maggior numero di dati e informazioni interni, è fondamentale che i responsabili di tale raccolta siano ben informati su fattori critici all'interno della propria organizzazione così che risulterà più facile fare un'analisi e identificare gli eventuali fattori da migliorare. Successivamente si procede con la raccolta di informazioni di dominio pubblico dove è possibile trovare, soprattutto se si fa un benchmarking ambientale, una grande quantità di dati e di rapporti sulla sostenibilità delle altre aziende. Una volta in possesso di questi dati si può iniziare a raccogliere i dati dalle organizzazioni partner del benchmarking. È importante sviluppare un piano ben delineato e pianificare una strategia coerente per attingere al maggiore numero di informazioni valide e desiderate. Inoltre, una fonte di dati utili potrebbe essere ricavata dagli stakeholder con i quali le organizzazioni di riferimento lavorano a stretto contatto (stakeholder

engagement).¹⁸⁴ Nella raccolta di dati sostenibili, questi devono rispettare i principi di materialità, inclusività degli stakeholder, contesto di sostenibilità ed equilibrio. Si potrebbero, inoltre, utilizzare strumenti software, come piattaforme di dati ESG, per raccogliere e analizzare i dati in modo efficiente¹⁸⁵.

- Analizzare i dati e confrontarli con le altre aziende. Dopo la raccolta delle informazioni è necessaria la loro interpretazione al fine di individuare le aree da migliorare: grazie ai dati raccolti è possibile fare un'analisi interna identificando i propri punti di forza e di debolezza, con l'obiettivo di capire quali sono le attività che presentano un distacco negativo/gap a livello di prestazione di sostenibilità aziendale rispetto al partner di riferimento. Se l'oggetto del progetto di benchmarking sono le performance di sostenibilità allora è fondamentale comprendere le unità di misura e l'utilizzo degli indicatori (KPI) utilizzati dall'impresa soggetta al confronto e rendere i dati omogenei depurandoli dagli elementi che alterano la significatività del confronto. Infine, nell'analizzare le differenze in termini di rendimento, è necessario comprendere quali sono gli input e gli enablers che contribuiscono all'eccellente svolgimento delle attività¹⁸⁶.

¹⁸⁴ O'Rourke L., Santalucia P., Papson A., ...and Blanco E., Handbook on Applying Environmental Benchmarking in Freight Transportation, National Cooperative Freight Research Program, 2012

¹⁸⁵ ISEAL alliance, Sustainability Benchmarking. Good practice guide, Versione 1.0, 2019

¹⁸⁶ Sargiacomo M, Il benchmarking nell'azienda comune, Torino: Giappichelli, 2000

- Identificare le migliori pratiche per colmare il divario. Questa è una fase determinante per il raggiungimento finale del processo poiché da questa scaturirà il cambiamento, entrando nel merito delle differenze identificate e ripensando alle strategie interne. Non esiste un elenco definitivo delle pratiche migliori da applicare, ciascuna azienda valuta quali pratiche impiegare in base alla propria realtà aziendale, dal mercato in cui opera e dalle risorse a disposizione. Infine, l'organizzazione deve effettuare una previsione dei livelli futuri capendo quale sarà l'impatto della nuova pratica al suo interno e quali saranno gli assestamenti e le risorse necessarie per fare tale pratica. Tutto ciò per formulare e adottare strategie e spingere il personale al miglioramento continuo¹⁸⁷.

3) Integrazione

Questa fase è composta dalla definizione degli obiettivi a livello operativo e di cambiamento aziendale, incluse le previsioni temporali e la metodologia di implementazione¹⁸⁸. I due passaggi principali per l'integrazione sono:

- Comunicare i risultati e ottenere consensi. Per far sì che venga accettato il cambiamento, è fondamentale che tutti i collaboratori capiscano la logica che sta alla base e che siano a conoscenza del modo in cui dovrebbe essere

¹⁸⁷ Finnigan J., *The Manager's Guide to Benchmarking: Essential Skills for the Competitive-Cooperative Economy*, San Francisco: Jossey Bass, 1996

¹⁸⁸ O'Rourke L., Santalucia P., Papson A., . . . and Blanco E., *Handbook on Applying Environmental Benchmarking in Freight Transportation*, National Cooperative Freight Research Program, 2012

attivato. L'accettazione del cambiamento deve coinvolgere anche il livello gestionale, non solo quello operativo: è importante che vi sia un supporto dall'alto e che tutta l'organizzazione sia orientata verso un unico obiettivo. L'organizzazione, quindi, dovrebbe sviluppare un piano di comunicazione dettagliato e creare un forte senso di appartenenza esponendo i divari positivi e i fattori che contribuiscono a tali risultati¹⁸⁹.

- Sviluppare il piano d'azione. Lo sviluppo di tale piano nasce quando l'organizzazione dichiara i suoi principi di funzionamento e i suoi obiettivi di prestazione che devono diventare parte integrante degli obiettivi aziendali. Per di più, un'attività basilare è quella di individuare i possibili fattori che facilitano o bloccano una corretta realizzazione delle attività di benchmarking. Un piano d'azione completo deve includere una previsione dell'impatto, il periodo di tempo necessario, le risorse necessarie per l'implementazione e un preventivo a livello economico e gestionale necessario¹⁹⁰.

¹⁸⁹ *Ibidem*

¹⁹⁰ Spendolini M., Fare benchmarking. I metodi e le tecniche pratiche. Milano: Il Sole 24 Ore, 1996

4) Azione

In questa fase vengono seguiti i passaggi fondamentali pianificati nel piano d'azione ed effettuate le attività preposte utilizzando le risorse a disposizione e cercando di rimanere nelle tempistiche attese. Questa fase consiste nel¹⁹¹:

- Realizzare il piano d'azione e monitorare i progressi. Viene concretizzato, se fattibile, il piano d'azione in precedenza elaborato cercando di rimanere entro i parametri prestabiliti in termini di risorse e di tempo e raggiungere gli obiettivi prefissati. In questa fase di realizzazione è importante che ci sia, come nella pianificazione, un totale coinvolgimento dei collaboratori che assicura una maggiore probabilità di riuscita del piano d'azione. Un altro fattore chiave di questa fase è il monitoraggio continuo delle prestazioni, volto a controllare i risultati per assicurarsi che le attività vengano attuate nel miglior modo possibile raggiungendo gli esiti desiderati. Per l'organizzazione, è quindi utile avere un sistema di reportistica che venga aggiornato in maniera costante.
- Ricalibrare gli obiettivi del confronto. Il benchmarking deve essere una pratica continua poiché le prestazioni identificate da implementare possono essere influenzate dai continui cambiamenti del mercato, dal mutamento dei comportamenti e delle esigenze dei clienti. Con il giusto utilizzo del benchmarking, l'organizzazione risponde in maniera reattiva ai cambiamenti

¹⁹¹ Scozzese G., Il Benchmarking, Armando Editore, 2006

macro-ambientali del mercato, anticipando, adottando e contestualizzando alla realtà aziendale le pratiche migliori per puntare all'eccellenza.

5) Maturità

In quest'ultima fase il benchmarking diventa componente istituzionale dell'organizzazione e inizia a realizzarsi il cambiamento, permettendo il raggiungimento dei risultati ambiti.¹⁹² La fase è composta da due passaggi chiave¹⁹³:

- Eliminare il divario precedentemente riscontrato. Per annullare il gap negativo vengono messe in atto le migliori pratiche, attraverso un sistema di reportistica e di controllo si cerca di comprendere se sono stati raggiunti i progressi utili all'ottenimento dei risultati preposti. Implementando le attività, identificate nel processo di benchmarking, l'organizzazione può diventare leader del mercato o la migliore nel settore in una specifica attività e diventare così oggetto di confronto da parte di altre aziende alla ricerca delle migliori pratiche.
- Integrare le pratiche di benchmarking. Per permettere all'azienda di ottenere una posizione di leadership nel settore, le migliori pratiche rilevate attraverso il benchmarking devono essere integrate a fondo nell'organizzazione e i risultati preposti devono essere raggiunti. La maturità viene quindi raggiunta

¹⁹² Ibidem

¹⁹³ Watson G. H., *Il benchmarking, Come migliorare i processi e la competitività aziendale adattando e adottando le pratiche delle imprese leader*, Milano: Franco Angeli, 2000

quando il benchmarking viene applicato a tutti i livelli dell'organizzazione permettendo ai propri collaboratori di acquisire il valore del benchmarking e includerlo quale cultura aziendale caratteristica dell'impresa.

Il processo, infatti, è in grado di esercitare un'influenza incisiva e positiva sulla cultura aziendale, variabile che rappresenta la forza dell'azienda. La cultura incide sul comportamento che l'azienda decide di adottare nello scenario instabile, ed in questo senso si può comprendere quanto la funzione del benchmarking sia rilevante. Dunque, il benchmarking orienta il sistema aziendale verso uno sviluppo costruttivo, impiantando un rapporto di equilibrio tra stabilità e mutamento, in quanto permette di individuare anche ciò che deve essere lasciato inalterato perché necessario al conseguimento del successo.¹⁹⁴

3.5. Ostacoli, benefici e limiti dello strumento

Molte iniziative di benchmarking vanno, comunque, incontro ad insuccesso. Di seguito si viene a conoscenza delle problematiche più frequenti.

La prima difficoltà è costituita dal fatto che spesso tra i manager è diffusa l'arrogante convinzione di non avere nulla da imparare dalle altre aziende. Altro ostacolo è rappresentato dalla incapacità di comprendere le analogie con le altre organizzazioni, da cui segue il convincimento che le differenze tra le proprie aziende rendano impossibile l'apprendimento. Un errore da evitare è poi quello di

¹⁹⁴ Scozzese G., *Il Benchmarking*, Armando Editore, 2006

eseguire l'operazione di benchmarking non orientandola al cliente; al contrario, tenere presenti le necessità dei clienti nelle diverse iniziative di miglioramento è fondamentale per ottenere effetti positivi in termini di risultati economici¹⁹⁵.

Altra difficoltà si manifesta quando vengono esclusi dall'iniziativa di benchmarking i responsabili dell'attività oggetto di analisi; il loro coinvolgimento è invece di primaria importanza, perché accoglieranno i suggerimenti del team solamente se i titolari stessi comprenderanno che gli effetti benefici riguarderanno anche le proprie situazioni. Ulteriori problemi si verificano poi nell'ambito della preparazione del progetto, quali la pianificazione indeterminata o addirittura assente, la costituzione di team troppo numerosi o non adeguatamente formati, la mancata individuazione di un preciso responsabile dell'operazione, la fissazione di obiettivi eccessivamente vasti oppure non rilevanti. Spesso poi si mettono risorse scarse a disposizione dei soggetti incaricati dello studio, e ciò porta ad ostacolare l'efficacia del processo, il quale, nonostante di per sé non sia particolarmente complicato, richiede un'adeguata disponibilità di personale, tempo e risorse finanziarie¹⁹⁶.

Un aggiuntivo fattore ostacolante è la mancanza di leadership, elemento fondamentale per mantenere gli obiettivi e prevenire gli slittamenti¹⁹⁷. Ancora, un

¹⁹⁵ Fiori L., *Benchmarking: eccellere attraverso il confronto. Un'esperienza formativa nella piccola e media impresa*, Giappichelli, Torino, 1998.

¹⁹⁶ Solari L., *Benchmarking*, in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 151, 1995.

¹⁹⁷ Bendell T., Boulter L., Kelly J., *Migliorare la propria competitività. Il benchmarking per impostare una strategia di successo*, Jackson Libri, Londra, 1994.

elemento complicante è la scelta di partner inadeguati: è basilare individuare un interlocutore che abbia una certa rilevanza nel proprio mercato, con il quale sia possibile stabilire una collaborazione durevole e siano presenti analogie relativamente alle attività di raffronto, tali da rendere significative le comparazioni¹⁹⁸. Vi è poi difficoltà ad ottenere risultati positivi quando mancano partecipazione ed entusiasmo verso l'applicazione della metodologia: un atteggiamento così negativo conduce ad un sicuro insuccesso perché si consolida la resistenza al cambiamento. Infine, un'ulteriore barriera è data dalla contraddizione fra scopi perseguiti con l'iniziativa del benchmarking ed obiettivi di fondo dell'azienda: l'incompatibilità determinerebbe un contrasto continuo nonché inutilmente dispendioso in termini di risorse e di impegno¹⁹⁹.

In sostanza la gran parte degli ostacoli originano da quello che è il problema principale, ovvero la mancanza di una cultura aperta orientata verso l'apprendimento esterno e predisposta al cambiamento, è solo riuscendo a superare questa barriera che è possibile realizzare iniziative efficaci²⁰⁰.

Lo scopo finale del benchmarking è quello di verificare l'opportunità di trasferire all'interno della propria azienda ogni prassi gestionale che possa determinare

¹⁹⁸ Watson G. H., *Il benchmarking, Come migliorare i processi e la competitività aziendale adattando e adottando le pratiche delle imprese leader*, Milano: Franco Angeli, 2000.

¹⁹⁹ Leibfried H.J., McNair C.J., *Benchmarking. Tecniche di confronto per essere i migliori*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano, 1995.

²⁰⁰ Scozzese G., *Il Benchmarking*, Armando Editore, 2006.

risultati positivi in termini di minori costi e/o di maggiori ricavi²⁰¹. Secondo James H. Trask, con il benchmarking si persegue il duplice fine di apprendere e migliorare; per Carla O'Dell, la finalità perseguita è quella di “...velocizzare il processo di evoluzione aziendale che produce ad un tempo grossi balzi in avanti e miglioramenti continui dei prodotti, servizi e processi – e quindi si traduce in completa soddisfazione del cliente e in vantaggio competitivo – adottando e adattando le migliori pratiche delle aziende riconosciute come eccellenti nella esecuzione” (Watson, 2000). L'apprendimento si realizza quando nel confronto con un'altra organizzazione si scopre un divario negativo da cui emerge l'esigenza di un cambiamento²⁰². Quindi, l'obiettivo è duplice: da un lato esaminare a fondo i problemi evidenziandone le radici; dall'altro padroneggiarli e trovare loro una soluzione, attuando il comportamento gestionale ottimale.²⁰³

Ma l'obiettivo basilare del benchmarking è comunque il miglioramento continuo delle performance globali, con una focalizzazione quasi ossessiva sull'auto-perfezionamento; mediante lo studio delle procedure eccellenti si individuano così gli standard qualitativi di performance. Inoltre, è uno strumento che consente di accrescere la competitività. Il benchmarking è “*la strada da percorrere per ottenere vantaggi competitivi*” (Camp, 1991), reso possibile proprio dalla continua

²⁰¹ Ibidem

²⁰² Watson G. H., Il benchmarking, Come migliorare i processi e la competitività aziendale adattando e adottando le pratiche delle imprese leader, Milano: Franco Angeli, 2000

²⁰³ Leibfried H.J., McNair C.J., Benchmarking. Tecniche di confronto per essere i migliori, Il Sole 24 Ore Libri, Milano, 1995

attenzione sull'ambiente esterno. Si ottengono oltretutto benefici anche sul piano comportamentale, perché tutte le energie si focalizzano sul raggiungimento di un determinato obiettivo e quindi questo processo agevola l'integrazione, rivolta costantemente al perseguimento dell'eccellenza²⁰⁴.

I benefici specifici del Sustainability benchmarking possono sembrare difficili da quantificare. Va notato, che, soprattutto per quanto riguarda le questioni ambientali, i costi e i benefici reali e attesi non possono essere sempre espressi in termini quantitativi. Se si riscontrassero miglioramenti nella qualità dell'aria a seguito di un programma di benchmarking, potrebbe non essere possibile esprimere tutti i benefici in termini finanziari. Inoltre, gli aspetti qualitativi devono essere presi in considerazione quando si valuta l'utilità di uno studio di benchmarking in campo ambientale²⁰⁵. Comunque ci sono vantaggi tangibili e leggermente più intangibili nell'avviare il processo. Alcuni di questi vantaggi sono²⁰⁶:

- Valutazione delle performance sostenibili: il benchmarking di sostenibilità consente alle aziende di valutare le proprie prestazioni rispetto alla concorrenza e di valutare le medie di settore. Confrontando con le proprie

²⁰⁴ Camp R., *Benchmarking: la ricerca delle migliori prassi aziendali per raggiungere una prestazione superiore*, Editoriale Itaca, 1991

²⁰⁵ Bolli A., Emtairah T., *Environmental benchmarking for local authorities: from concept to practice*, Environmental issues report, No 20, 2001

²⁰⁶ Grozier T., *The Power of ESG Benchmarking: A comprehensive Guide, What are the benefits of ESG Benchmarking*, 2023

pratiche ESG, le aziende possono identificare le aree in cui eccellono e quelle che necessitano di miglioramento.

- Valutazione e mitigazione del rischio: il benchmarking di sostenibilità aiuta le aziende a identificare e valutare i vari rischi associati ai fattori ESG. Confrontando le proprie prestazioni sostenibili, le aziende possono valutare i rischi di incidere negativamente sulla reputazione, di perdere accordi con i concorrenti, di rischi climatici e altro ancora. Queste informazioni consentono loro di sviluppare strategie per mitigare questi rischi in modo proattivo.
- Migliore fiducia degli stakeholder: il benchmarking di sostenibilità può migliorare la reputazione e la trasparenza di un'azienda, aumentando la fiducia degli investitori, consumatori e dipendenti. Dimostrando una migliore performance ESG rispetto ai concorrenti, le aziende possono attrarre investimenti, talenti e ampliare la propria base di clienti.
- Potenziale risparmio sui costi e aumento dei ricavi: il benchmarking di sostenibilità può aiutare le aziende a identificare le aree in cui i concorrenti hanno realizzato efficienze, ridotto sprechi o contratti deboli. Le aziende possono replicare queste pratiche sostenibili e ridurre il loro impatto ambientale e/o sociale. Ciò può comportare una riduzione del consumo energetico, una minore produzione di rifiuti e un utilizzo ottimizzato delle risorse, con conseguenti risparmi sui costi nel tempo.

Ma i benefici dello strumento non terminano qui, ci sono altri aspetti positivi da considerare. L'impiego di questo metodo consente di prevedere l'insuccesso: dà infatti preavviso sui problemi, inviando segnali di allarme nelle ipotesi in cui si cominci a rimanere indietro rispetto ai concorrenti. Consente poi di verificare la validità dei programmi, attraverso la messa alla prova del proprio sistema di qualità, ne dà indicazioni sull'efficacia e fornisce raccomandazioni per colmare potenziali lacune. Inoltre, grazie ai vantaggi in termini di costi visti prima, si ottiene una riduzione dei tempi di miglioramento e si possono progettare nuovi piani diminuendo l'incertezza²⁰⁷.

Il processo di benchmarking, infine, fornisce una guida, in modo che gli stakeholder abbiano accesso a confronti di settore significativi e standardizzati²⁰⁸.

Il benchmarking, come tutte le strategie manageriali, presenta anche dei limiti che possono essere smorzati o addirittura eliminati con il giusto e minuzioso approccio. Tali limiti vengono superati laddove viene superata la resistenza al cambiamento che, in caso contrario, vanificherebbe tutti gli sforzi fatti durante il benchmarking²⁰⁹.

²⁰⁷ CLUEB, Fare benchmarking in sanità, Cooperativa Libreria Universitaria Editrice Bologna, 1998

²⁰⁸ www.esg.conservice.com, Lev Helee, Getting started with sustainability benchmarking, A look at sustainability benchmarking tools, 2021

²⁰⁹ Giacobbe G., Il Benchmarking. Uno strumento per il miglioramento delle prestazioni aziendali, Narcissus.me, 2014

I principali limiti dello strumento sono i seguenti²¹⁰:

- A volte viene applicata in maniera inesatta e non genera il necessario entusiasmo e la partecipazione del management, cosicché si riassume nella semplice analisi degli indicatori di performance mentre non si procede all'esame approfondito delle procedure osservate.
- Per avere la giusta risposta da questo strumento è importante impostare la giusta prospettiva di azione e rivedere costantemente, in un processo di progressivo apprendimento, la corretta ottica di intervento, che non deve essere eccessivamente limitata ma neppure esageratamente ampia.
- Un efficace impiego del benchmarking richiede tempi non ridotti: l'impazienza di vedere risultati immediati è estremamente dannosa in quanto porta a svolgere l'analisi frettolosamente e quindi determinare un inutile investimento di risorse e di impegno.
- Il benchmarking deve essere tenuto separato dagli impellenti problemi quotidiani e dai contrasti interni, e non deve essere influenzato dalle politiche inter-organizzative spesso poco chiare.
- Affinché questo strumento sia validamente applicato è necessario potenziare il sistema di comunicazione interno e far maturare il consenso sia dei vertici che dell'intera organizzazione.

²¹⁰ Zubcic M., Applicazione di un approccio di benchmarking in un processo amministrativo in ambito ospedaliero, SUPSI, 2021

- Può accadere che vi siano delle obiezioni riguardo all'impiego di questa tecnica; infatti, alcuni dirigenti sono maldisposti ad acquisire le idee degli altri perché viene considerata una pratica poco nulla.

Da quanto esposto emerge che siano abbastanza numerosi i benefici prodotti dal benchmarking mentre è necessario precisare come i principali ostacoli e limitazioni, se non quasi tutti, dipendano da errati atteggiamenti da parte del management nell'applicazione dello strumento nell'organizzazione²¹¹.

²¹¹ Scozzese G., Il Benchmarking, Armando Editore, 2006

Capitolo 4. Applicazione pratica del Benchmarking al settore delle multiutility: comparazione delle DNF

4.1. Premessa

Mentre nell'ambito dell'informativa finanziaria il tema della comparabilità è stato profondamente indagato e ha ormai raggiunto un livello di maturità di concettualizzazione e applicazione, nella DNF è un argomento ancora dibattuto²¹². In questo studio di benchmarking, l'attenzione si concentra sulla comparabilità tra imprese. La comparabilità della DNF è considerata una questione rilevante non solo tra gli standard setter e i regolatori, ma anche tra i diversi stakeholder della DNF: essa consente alle parti interessate di valutare la performance complessiva di un'azienda e di renderle in grado di effettuare confronti tra *peer*²¹³. Anche se con sfumature diverse, la comparabilità tende ad essere definita dai diversi standard come una qualità del reporting che consente di effettuare confronti interaziendali.

La comparabilità della DNF sembra essere ancora problematica nella pratica in quanto le aziende sono completamente liberi nella scelta del framework da adottare e possono esercitare la propria discrezionalità nella scelta degli indicatori

²¹² Brochet F., Jagolinzer A.D., Riedl E.J., Mandatory IFRS adoption and financial statement comparability, *Contemp. Account. Res.*, 2013

²¹³ Parliament of Australia, Chapter Seven - Sustainability Reporting: Current Legislative and Market Requirements

da rendicontare, sui metodi di calcolo e sulle relative narrazioni da fornire. Sebbene la comparabilità appaia problematica, vi è la possibilità di confrontare la DNF di aziende operanti nello stesso settore con risultati migliori, soprattutto se adottano lo stesso framework di rendicontazione. Infatti, le aziende che operano nello stesso settore hanno somiglianze in termini di modelli di business, impatto ambientale, governance, stakeholder, ecc... e, quindi, molte delle barriere della comparabilità dovrebbero essere superate e gran parte delle loro DNF dovrebbe essere naturalmente comparabile²¹⁴. Ciò può accadere anche perché le variabili esogene di contesto (normative, culturali, macroeconomiche, ecc...) tendono ad incidere meno sui processi di DNF, e ragionevolmente ci si aspetta comportamenti di emulazione tra aziende e convergenza verso pratiche comuni nonché pratiche per dimostrare di essere il “the best in class”. Tra le aziende operanti nello stesso settore, tale tendenza alla convergenza può derivare dalla volontà delle aziende di soddisfare le esigenze degli utenti di disporre di relazioni comparabili ovvero da procedure adottate da consulenti che, attraverso un approccio fortemente standardizzato, tendono a far replicare modelli testati e consolidati, limitando la personalizzazione e l’innovazione²¹⁵. Comunque, va considerato che le aziende tendono proprio ad adottare il framework principale, le linee guida GRI; quindi, in

²¹⁴ Gerwanski J., Kordsachia O., & Velte P., Determinants of materiality disclosure quality in integrated reporting: Empirical evidence from an international setting, *Strategy Environ*, 2019

²¹⁵ Cerioni E., D’Andrea A., Giuliani M., & Marasca S., Non-Financial Disclosure and Intra-Industry Comparability: a Macro, Meso and Micro Analysis, *Sustainability* 2021

un'analisi di benchmarking i problemi di comparabilità legati all'esistenza di diversi quadri di DNF dovrebbero essere limitati.

In questo quarto e ultimo capitolo si affronta un'applicazione pratica del Benchmarking al settore delle multiutility, ossia si vanno a comparare gli strumenti di informativa non finanziaria di imprese multiservizi di differenti dimensioni a livello macro (quadro), meso (struttura) e livello micro (contenuto). Quindi, si offre un'analisi multilivello non a livello quantitativo bensì qualitativo per individuare elementi di similarità e non a contenuto analitico, con l'obiettivo di identificare pratiche di rendicontazione per il miglioramento del proprio report di sostenibilità.

Nel settore della multiutility la rendicontazione non finanziaria è molto importante: le dimensioni del lavoro, dell'ambiente e della società assumono particolare importanza in quanto queste aziende, a capitale pubblico, privato o misto, si dedicano all'erogazione di due o più servizi di "pubblica utilità" generando un impatto rilevante sulle questioni sostenibili. Per questo, le aziende sono sotto pressione da parte degli organismi di regolamentazione e degli investitori e, quindi, operano in mercati altamente regolamentati e hanno l'obbligo (morale) sociale e ambientale, oltre che economico, di soddisfare le aspettative delle parti interessate. Di conseguenza, sono caratterizzate da un elevato impegno e sviluppo di pratiche di sostenibilità, ovviamente con peso e prospettiva diversa in base alla dimensione e alla complessità organizzativa dell'azienda.

Questa ricerca mira a fornire un quadro complesso e dettagliato della pratica corrente della rendicontazione di sostenibilità nelle multiutility italiane, con un focus particolare sulle aziende che hanno ricevuto riconoscimenti negli ultimi 5 anni per l'eccellenza in questo campo. Dopo aver fornito la metodologia utilizzata e quindi il disegno dello studio, vengono presentati e commentati i risultati della ricerca.

In appendice è possibile consultare le tabelle contenenti l'elaborazione dei risultati dell'analisi.

4.2. Metodologia utilizzata

Oggetto dell'analisi è rappresentato dallo strumento di informativa non finanziaria utilizzato da cinque imprese multiutility, pubblicato sui corrispettivi siti istituzionali nel *label* "Sostenibilità". La scelta di queste aziende si basano sull'ambito settoriale di una di queste, il GRUPPO ASTEA, soggetto di principale interesse per il caso studio; quindi, si prendono in esame multiutility che svolgono almeno tre servizi, e, che sono risultate vincitrici negli ultimi cinque anni (2019-2023) di uno dei tre *Premi Speciali* (Comunicazione, DNF, Integrated Reporting) dell'Oscar di Bilancio, rilasciato da FERPI, che rappresenta un riconoscimento importante per le organizzazioni che intendono contribuire alla diffusione della cultura della trasparenza e che si impegnano per una rendicontazione sempre più chiara e articolata, o del *Premio Top Utility Sostenibilità*, rilasciato da Althesys,

che, invece, viene attribuito all'azienda impegnata nei servizi di pubblica utilità eccellente nelle politiche di gestione ambientale e di CSR. Quindi, le imprese prese in esame sono:

- GRUPPO ASTEA (vincitrice nel 2021 dell'Oscar di Bilancio nella categoria Piccole e Medie Imprese non quotate) società a prevalente capitale pubblico locale che opera sul territorio anconetano fornendo un servizio idrico integrato, di igiene urbana, di illuminazione pubblica e cimiteriale e, infine, distribuendo energia elettrica, gas naturale e teleriscaldamento.
- A2A, vincitrice del premio speciale "Integrated Reporting" nell'anno 2022 e 2023 e del premio speciale "DNF" nell'anno 2019. Società quotata attiva nel territorio lombardo e piemontese con la distribuzione e la vendita di energia elettrica, gas, gestione rifiuti ed economia circolare, teleriscaldamento, lo sviluppo di prodotti e servizi per l'efficienza energetica, la mobilità elettrica e le città intelligenti.
- GRUPPO HERA, vincitrice del premio speciale "Comunicazione" nell'anno 2019. Società partecipata a controllo pubblico, quotata in borsa, operante in 265 comuni di tutta Italia che fornisce servizi energetici (gas, energia elettrica), idrico integrato e ambientali (raccolta e smaltimento rifiuti).
- MARCHE MULTISERVIZI, vincitrice del premio "Sostenibilità" nell'anno 2021 e 2022. Società a partecipazione pubblica, controllata da Hera S.p.A., quotata in borsa, che opera nella provincia di Pesaro e Urbino, in particolare

nella gestione del ciclo idrico integrato, servizi di igiene ambientale, distribuzione del gas metano e illuminazione pubblica.

- GRUPPO ACEA, vincitrice del premio “Sostenibilità” nell’anno 2020. Azienda pubblica quotata in borsa e operatore di riferimento nel territorio romano nel servizio idrico integrato, energetico e ambientale (comprese le attività di economia circolare).

Con lo scopo di effettuare una corretta comparazione, l’analisi si effettua sullo strumento di informativa non finanziaria pubblicato nell’anno 2022: si prendono in considerazione il Report di Sostenibilità del GRUPPO ASTEA, i Bilanci di Sostenibilità di A2A, MARCHE MULTISERVIZI e il Bilancio Integrato del GRUPPO ACEA. Per quanto riguarda HERA, il Gruppo ha rendicontato due Bilanci di Sostenibilità: uno che rappresenta la Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario (DNF) e uno che è la sintesi della DNF; per il caso studio si analizza principalmente la DNF in quanto il Bilancio di Sostenibilità, è una versione che risulta essere troppo ridotta.

È stata eseguita un’analisi di carattere testuale-qualitativa leggendo nella loro completezza i documenti di reportistica non finanziaria delle società selezionate in quanto consente di comprendere come idee e concetti (framework) vengono percepiti, interpretati e tradotti in realtà (informativa non finanziaria).

Il protocollo di ricerca è il seguente.

Inizialmente, si effettua un'analisi strutturale che prevede la visualizzazione del report utilizzato (Rapporto di Sostenibilità, Bilancio di Sostenibilità, DNF, Report Integrato) e l'identificazione del quadro di riferimento (Linee Guida GRI, Framework IIRC, ecc..) utilizzato per la redazione del report, il numero totale di pagine del report, la logica utilizzata per la struttura dei capitoli e l'analisi dello stile, dell'utilizzo delle immagini, del linguaggio e della sintassi del report. La questione della leggibilità del report è importante proprio per consentire una facile interlocuzione comunicativa con tutti gli stakeholder²¹⁶. Per quanto riguarda il conteggio del numero totale di pagine del report sono state considerate maggiormente solo le sezioni contenenti informazioni sulla sostenibilità; quindi, ne consegue che eventuali integrazioni contenute in altre sezioni non sono state considerate di rilievo e, quindi, analizzate.

Nella seconda fase dello studio inizialmente si fa un'analisi più approfondita identificando quelli che sono gli elementi generali all'interno del report; successivamente, si analizzano le sezioni incluse in ogni report ponendo l'attenzione su quella ambientale e del personale. Tutte le aziende, infatti, segnalano nel proprio report di sostenibilità queste due dimensioni perché si sottolinea spesso l'importanza di investire nell'ambiente e nelle persone, poiché

²¹⁶ www.greenbranding.it, Impaginazione Bilancio di Sostenibilità, Comunicazione sostenibile, 2021

consentono alle aziende di creare un vantaggio competitivo sostenibile²¹⁷. In questa fase dell'analisi viene effettuato il conteggio delle sezioni dedicate ad essi e il numero di pagine, analizzati gli argomenti trattati in ciascuna delle due sezioni e individuati gli indicatori di performance quantitativi (KPI), attraverso un'analisi del testo e dei dati. Il conteggio delle sezioni dedicate e il numero di pagine sono stati effettuati a partire da quanto estraibile dall'indice; mentre l'individuazione degli elementi di contenuto, degli argomenti trattati e degli indicatori quantitativi è stata effettuata analizzando il contenuto dei documenti, considerando anche ulteriori sezioni contenenti elementi di interesse. Inoltre, gli indicatori individuati sono stati raggruppati e ricondotti alle macrocategorie GRI, disponibili nelle schede informative. Nell'ultima parte della seconda fase si studia la direzione delle multiutility verso lo sviluppo sostenibile attraverso l'impegno al raggiungimento dei SDGs dell'Agenda 2030 ONU²¹⁸, inseriti in sezioni differenti del report.

Nella terza e ultima fase si arriva a studiare in modo approfondito il pilastro imprescindibile del Bilancio di Sostenibilità per affrontare con responsabilità un percorso coerente verso la sostenibilità, l'analisi di materialità. L'importanza di questo processo risiede nella capacità di offrire un quadro dettagliato e approfondito delle tematiche di sostenibilità che sono più rilevanti per l'azienda e

²¹⁷ Tanzi A., Sviluppo del capitale umano: valutare per sviluppare, Partner 24ore, 2019

²¹⁸ Commissione Europea, Obiettivi di sviluppo sostenibile, Aspetti strategici e operativi

per gli stakeholder ad essa collegati, permettendo di delineare strategie aziendali orientate non solo al successo, ma anche al benessere ambientale e sociale²¹⁹. Per questo, si va ad osservare come le cinque multiutility si muovono nella gestione efficace dei temi ambientali, sociali e di governance che le riguardano più da vicino. Tale analisi si svolge attraverso la serie di fasi metodiche dell'analisi di materialità che includono la consultazione degli stakeholder (*stakeholder engagement*), la rilevazione dei temi sostenibili materiali, la loro valutazione e la loro ulteriore prioritizzazione²²⁰. Il risultato finale dell'analisi è una visione di come le multiutility analizzate analizzano le questioni materiali per assicurare una gestione prioritaria, sostenibile ed efficace dell'organizzazione.

4.3. Analisi dei dati e discussione inerente ai risultati ottenuti

Una volta scaricati i report, è stata effettuata una prima analisi a livello macro. La prima parte si è concentrata sulle caratteristiche del Report. Il primo aspetto è proprio quello della denominazione del Report: sono stati utilizzati da tutte le multiutility dei nomi “istituzionali”; infatti, prevalente è la denominazione “Bilancio di Sostenibilità”, poi un caso di “Rapporto di Sostenibilità”, uno di “Bilancio Integrato” e uno di “Dichiarazione consolidata non finanziaria”. Vista la diversa denominazione, questi report dovrebbero rappresentare, comunicare e

²¹⁹ www.globalreporting.org, Global Reporting, Temi materiali 2021 – GRI 3, 2021

²²⁰ *Ibidem*

condividere l'impegno, le attività e l'impatto dell'azienda nell'economia, nel sociale, nell'ambiente in modi differenti. I tre Bilanci di Sostenibilità, infatti, dovrebbero essere strutturati in modo tale da monitorare le azioni intraprese e gli impatti che esse hanno generato sulle tre dimensioni prese in esame concentrandosi sulla relazione con gli stakeholder; mentre la DNF ha come obiettivo principale quello di attrarre dei capitali per nuovi investimenti. Il Bilancio Integrato di A2A, invece, avendo una prospettiva più ampia, dovrebbe rappresentare come strategia, governance, performance e prospettive di sostenibilità consentano all'organizzazione di creare valore nel tempo²²¹. Quindi, visto gli obiettivi diversi, i report dovrebbero contenere elementi di dissomiglianza, che vedremo nel corso dello studio.

A riprova della crescente attenzione verso questo tipo di rendicontazione, tre aziende su cinque rendicontano un Report di Sostenibilità da più di 15 anni. La multiutility che rendiconta la sostenibilità da meno anni risulta essere ASTEA, precisamente dal 2017 (6 anni). Invece, quella che rendiconta da più anni (24 anni) è ACEA: ha pubblicato le proprie performance di sostenibilità, in maniera volontaria a partire dal 1999, anno della sua quotazione in Borsa, e da allora lo ha fatto con regolarità annuale. Tutti i report esaminati hanno cadenza annuale e quasi tutti sono reperibili in file elettronico presente sul sito internet, nel label "Sostenibilità". Al primo utilizzo dei documenti si nota subito che quello di A2A

²²¹ www.pwc.com, Bilancio integrato, Contesto di riferimento, 2019

e HERA hanno la funzionalità di un Indice cliccabile che consente di navigare facilmente attraverso le diverse sezioni del documento e, quindi, migliora e rende più efficace l'esperienza di navigazione del documento PDF.

La complessità delle aziende multiutility rende necessarie un gran numero di pagine per spiegare con chiarezza l'attività sostenibile svolta. Riguardo alla lunghezza dei report, considerando solo le sezioni contenenti informazioni sulla sostenibilità, è evidente che non è omogenea. Essendo le aziende di diverse dimensioni e capacità organizzative, le iniziative e le attività dovrebbero essere quantitativamente differenti, di conseguenza anche la dimensione del report dovrebbe esserlo. Ci sono due report che, nonostante la differente dimensione dell'azienda, risultano avere la stessa quantità di pagine che parlano di sostenibilità, ed è quello di MARCHE MULTISERVIZI e A2A. Successivamente vedremo che il testo, la grafica e l'infografica condizionano molto la dimensione del report. Il report di ASTEA risulta essere un report breve, mentre la DNF di HERA sembra essere un report molto lungo, forse perché ha anche rendicontato la versione riassuntiva, il Bilancio di Sostenibilità, meno di 100 pagine. Il BdS di ACEA, infine, non è né troppo lungo né breve.

Osservando l'*Indice* di ogni documento emerge che non è possibile ricondurre tutti i report ad un'unica struttura. Dall'analisi emerge che le aziende indagate hanno liberamente definito le strutture anche se operanti nello stesso settore e adottando lo stesso quadro; infatti, sono state evidenziate quattro strutture

differenti: ASTEA utilizza la struttura *Triple Bottom Line* (sfera economica, sociale e ambientale), HERA utilizza una struttura *per stakeholder*, MARCHE MULTISERVIZI utilizza una struttura mista (*per attività e per stakeholder*) e ACEA utilizza una struttura propria con tre sezioni denominate “identità aziendale”, “relazioni con gli stakeholder” e “relazioni con l’ambiente”; infine, A2A, avendo aderito ai principi del Report Integrato, deve illustrare il processo con cui il Gruppo crea valore nel tempo; pertanto, il documento segue la logica dei *sei capitali*, ossia le variabili che determinano la creazione di valore: finanziario, manifatturiero, intellettuale, umano, sociale, relazionale e naturale. Inoltre, vengono utilizzati nomi simili per rendicontare le stesse dimensioni: ad esempio, la sezione dedicata all’ambiente viene chiamata “ambiente”, “sfera ambientale”, “gestione delle risorse”, “area ambiente” “capitale naturale”; mentre la sezione dedicata al personale viene chiamata “persone”, “dipendenti”, “lavoratori” “personale”, “capitale umano”.

Un altro aspetto analizzato in questa prima fase è legato al framework utilizzato. La normativa vigente non impone l’adozione di uno specifico standard ma richiede comunque la pubblicazione di informazioni in base a quanto previsto dalla metodologia adottata²²². Nella totalità dei report esaminati, in evidenza nella

²²² Atripaldi M., Gila N., Musco A., & Sauerwald, Questioni di Economia e Finanza, La diversità di genere nelle dichiarazioni non finanziarie delle banche italiane, Banca d’Italia, Eurosystem, n.671, 2022

Nota Metodologica (presente in tutti i documenti, tranne che in quello di ASTEA) i principi definiti dal GRI rappresentano il punto di riferimento. A2A prende, inoltre, a riferimento anche il framework dell'IIRC, principalmente a livello strutturale e ASTEA i SASB per l'individuazione degli impatti nell'analisi di materialità. Ciò suggerisce che dovrebbe esserci comparabilità e quindi elementi di similarità e non tra queste aziende che adottano lo stesso framework. Inoltre, per quanto riguarda gli standard di reporting su dimensioni specifiche (ambientale), le raccomandazioni sulle emissioni di gas serra (GHG) e della Task Force on Climate-Related Disclosure (TCFD) hanno un'alta percentuale di applicazioni.

L'ultimo aspetto che viene analizzato nella prima parte di analisi è l'*Impression Management*. L'informazione di maggiore impatto e immediatezza visiva relativamente all'impressione è data dallo stile del report, dalla grafica e dall'infografica, e dal linguaggio utilizzato²²³. Quando si va a valutare un Report di Sostenibilità bisogna tenere in considerazione che ogni azienda sceglie liberamente, in alcuni casi con l'aiuto di una società esterna, cosa e come raccontare quello che sta facendo ma è importante che tenga conto che ciò che riporta condiziona positivamente o negativamente il pensiero del lettore. Importante è non appesantire troppo la presentazione dei contenuti; lo stile del

²²³ Aresu S., L'impression management nei bilanci in un contesto europeo: teoria ed evidenza empirica, Summa Economia, RIREA, volume n.6, 2019

report deve essere di tipo narrativo, accessibile, coinvolgente e accattivante. Il linguaggio deve essere comprensibile: scientifico nel riportare i dati, ma non eccessivamente tecnico, affinché il report sia fruibile da tutti gli stakeholder. Grafica e infografica (colori, immagini, fotografie della realtà aziendale, tabelle e grafici) hanno un ruolo rilevante nella stesura del report perché servono ad alleggerire il report, facilitano la comprensione dei dati e delle informazioni della rendicontazione e rendono più efficace la comunicazione, in quanto vengono presentate in modo immediato e ingaggiante²²⁴. Un utilizzo inappropriato ed eccessivo di immagini, però, potrebbero creare fonti di disturbo e distogliere l'attenzione da ciò che risulta più importante, quindi è opportuno equilibrarne l'utilizzo. Dall'analisi dei report, alcune considerazioni soggettive:

- la DNF di HERA è molto, forse troppo, corposa. Modello molto formale e pesante, quasi privo di immagini rappresentative. Layout basico, poco colorato. Il Gruppo mette in evidenza, attraverso lo stile *grassetto* della parola, i contenuti di maggior rilevanza all'interno del documento, sicuramente con l'intenzione di attirare maggiore attenzione da parte degli stakeholder. La versione sintetica della DNF risulta essere il contrario: sintetica e accattivante grazie ai colori, alle fotografie delle infrastrutture e le immagini che sintetizzano i dati e le informazioni della sostenibilità più importanti;

²²⁴ www.nomisma.it, Nomisma, Bilancio di Sostenibilità: un esempio e la guida per redigerlo e comunicarlo agli stakeholder, 2022

- il Bilancio Integrato di A2A ha un'impaginazione orizzontale anziché verticale che permette una visione e una grafica più estesa. Il colore dominante nel report è il celeste, riprende il logo dell'azienda. Lo stile del report è molto schematico: oltre ai testi si osservano immagini e grafici che schematizzano e sintetizzano il contenuto. Presenti fotografie che rappresentano alcuni contesti della realtà aziendale e che rendono i contenuti molto più credibili, e immagini, volti a riempire gli spazi vuoti, che sensibilizzano il lettore verso la sostenibilità.
- il BdS di MARCHE MULTISERVIZI presenta un layout abbastanza semplice, si potrebbe dire anche originale e sono stati utilizzati colori diversi per le diverse sezioni. Presenti, però, nel report errori di impaginazione e immagini a volte poco adatte in quanto poco professionali;
- anche il BdS di ACEA risulta corposo, ma più colorato e accattivante. Anche in questo report è stato utilizzato il grassetto ma per intere frasi, sicuramente per sottolineare di più l'importanza del tema. Presenti molte fotografie della realtà aziendale ma poche immagini che rendono il tutto meno pesante. Molte tabelle, poco sintetiche a livello contenutistico; abbastanza grafici ma poche immagini;
- il BdS di ASTEA risulta quello più interessante da esplorare sotto l'aspetto dell'Impression Management. L'attività, infatti, viene raccontata come se fosse una favola dove la Terra è un pianeta meritevole di cura e attenzione e il

Gruppo è il Reame che, decidendo di agire attraverso i suoi servizi, diventa un faro di speranza. Ciò che subito salta all'occhio aprendo il documento è il layout: immagini di castelli, alberi e personaggi fiabeschi che invadono il testo, le tabelle e i grafici. Ciò, però, potrebbe distogliere l'attenzione dalla lettura, recare disturbo e, nei casi più gravi in cui non si comprende il motivo della scelta, potrebbe portare il lettore a non dare credibilità al report. Con lo scopo di mantenere inalterato il layout, sono stati utilizzati irrazionalmente simboli diversi dalle icone standard degli Obiettivi di Sostenibilità.

Questi diversi approcci di Impression Management richiamano l'idea di pratiche di *window-dressing*: la dimensione "estetica" dei bilanci, infatti, produce degli effetti sugli stakeholder, condizionandoli nelle decisioni. In parte, però, può fungere da barriera per gli utenti che, cercando una dichiarazione non finanziaria, a prima vista credono di non guardare più un rapporto di sostenibilità ma qualcosa di diverso²²⁵.

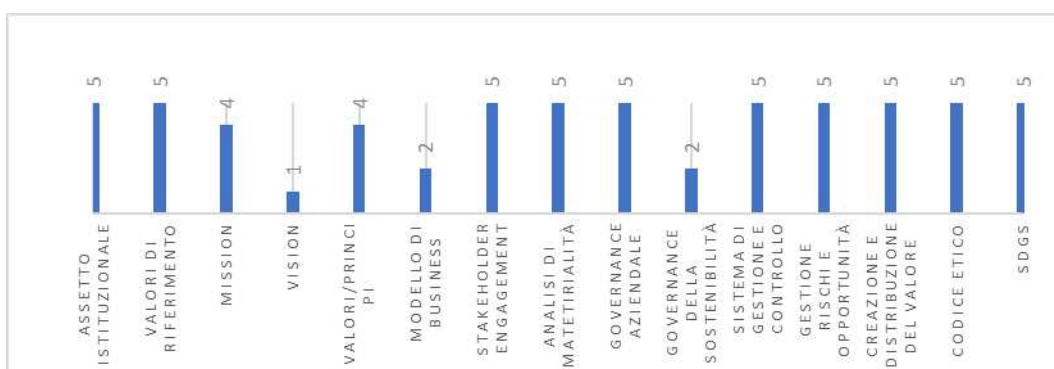
Infine, all'inizio di ogni sezione è consigliato esprimere attraverso dati e infografica le performance aziendali salienti in quello specifico ambito. L'azienda, però, dovrebbe imparare a raccontare e non ad offuscare gli insuccessi in quanto non è credibile un report fatto solo di obiettivi raggiunti e futuri. Tutte le aziende analizzate, in modo differente, hanno messo in evidenza i target annuali raggiunti

²²⁵ Amazeen M., Gap (RED): Social responsibility campaign or window dressing? J. Bus. Ethics 2011

e non raggiunti. A2A, però, a differenza delle altre che rendicontano quantitativamente gli insuccessi nella strategia sostenibile o all’inizio di ogni sezione, li inserisce tra i fattori di rischio come “eventuale non completo raggiungimento dei target” o “mancato raggiungimento target” senza dei dati quantitativi che misurano e concretizzano l’insuccesso.

Nella seconda fase dell’analisi, invece, andiamo ora ad analizzare gli elementi di contenuto del documento, ponendo l’attenzione sulla scelta delle informazioni riportate al suo interno. Le multiutility hanno scelto strutture diverse ma non standard differenti e, infatti, si può notare che presentano una generale conformità tra di loro e con le indicazioni espresse dal modello GRI.

Figura 1: Elementi di contenuto del report



Fonte: elaborazione personale

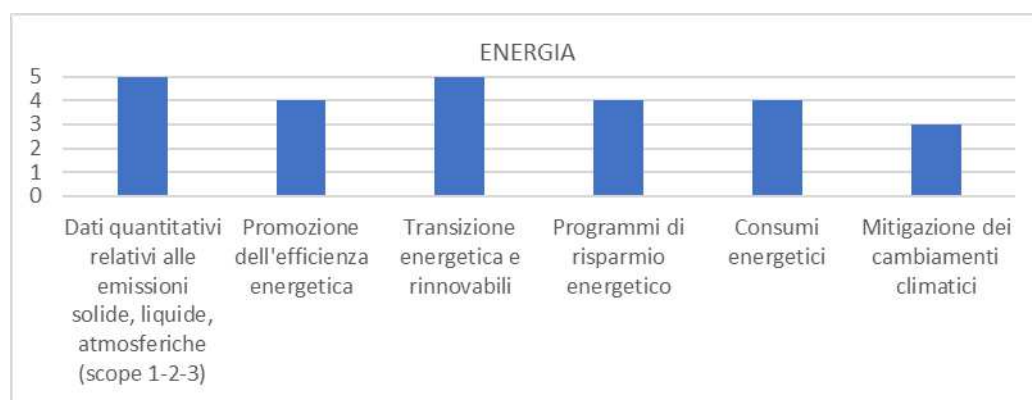
Osservando nella figura 1 gli elementi di contenuto *Mission*, *Vision*, *Valori/Principi*, si nota che non tutte le aziende inseriscono informazioni su di questi, essendo a discrezione dell’azienda. Solo ASTEA parla di “Vision

strategica” concreta, ossia lo scopo ultimo dell’attività aziendale. Invece, la “Mission” e i “Valori e Principi di riferimento” di ACEA trovano la sua espressione nell’edizione del Codice Etico e non riportati all’interno del report. In tutti i casi, invece, è presente nel report una sezione dedicata alla Governance aziendale, ma solo in 2 multiutility su 5 è presente una Governance della Sostenibilità: HERA, che le dedica un’apposita sezione, denominata “Governance e Creazione di valore”; e A2A che, invece, ha inserito un sottoparagrafo nella sezione della “Governance”, denominata “Governance di Sostenibilità”. Infine, il *Modello di Business* viene citato in tutti i documenti ma solo A2A e ACEA dedicano un sottocapitolo ad esso.

Successivamente, si vanno ad analizzare le sezioni che sono state incluse in ciascuno dei cinque report con focus sulle due sezioni particolari della sostenibilità: l’ambiente e il personale, che assumono denominazioni ed elementi di contenuto diversi in base alla struttura utilizzata. Per quanto riguarda la sfera ambientale, tutte e cinque le aziende dedicano almeno una sezione ad esso. Solo per HERA sono state considerate due sezioni in quanto suddivide l’”energia” dall’”ambiente”, che invece le altre multiutility accorpano insieme in un’unica sezione. Invece, inerente alla sezione del personale, non tutte le aziende gli dedicano un’apposita sezione. Infatti, sia ASTEA (data la struttura Triple Bottom Line) che ACEA, inseriscono i corrispondenti temi “dipendenti” e “personale” all’interno della sezione sociale come sottocapitolo. La differenza del numero di

pagine, molto evidente nella sfera ambientale, può essere associata alla diversa consistenza del report analizzata prima. Passiamo all'identificazione degli argomenti trattati in ciascuna delle due sezioni per individuare quali sono i temi ritenuti molto importanti e, quindi, rendicontati nella gran parte dei casi. Si premette che il risultato dell'analisi è stato condizionato dal fatto che alcune multiutility hanno rendicontato alcuni temi analizzati in sezioni differenti rispetto alle altre (nella tabella in Appendice "NO – in altra sezione"); quindi, si noteranno delle assenze non veritiere. Comunque, non tutte le sezioni ambientali risultano complete ed esaustive.

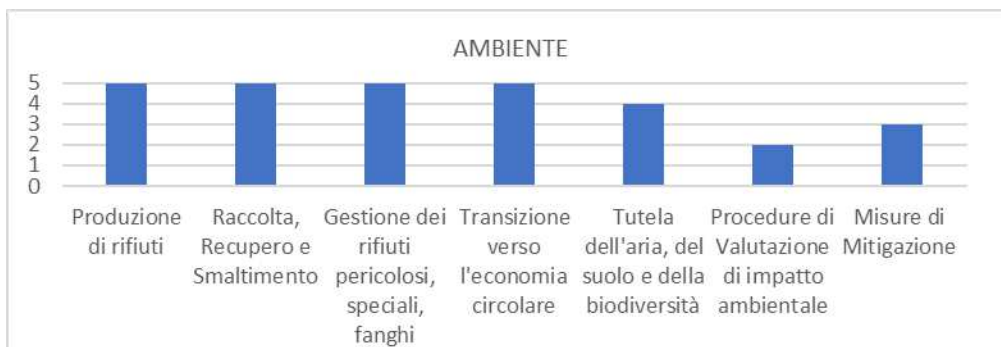
Figura 2: Argomenti trattati in sezione ambientale



Fonte: elaborazione personale

Per quanto riguarda l'energia, per il discorso sopra citato, dalla figura 2 si può dedurre che fondamentalmente tutte le aziende rendicontano su tutti i temi identificati.

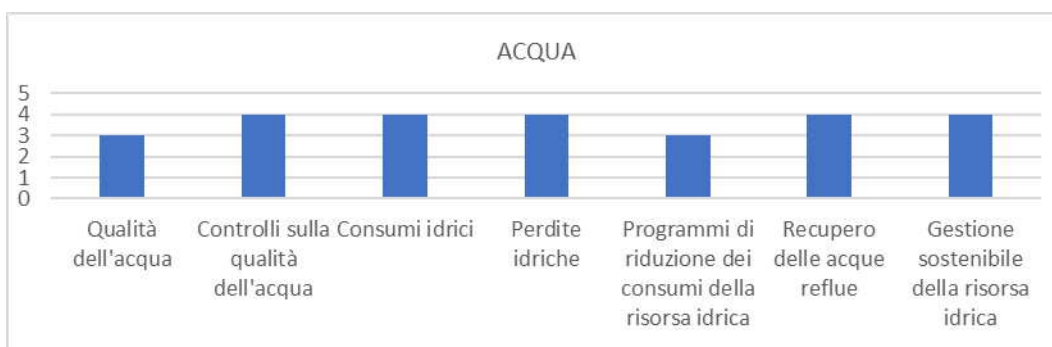
Figura 3: Argomenti trattati in sezione ambientale



Fonte: elaborazione personale

Riguardo i temi sull'ambiente (figura 3), nel report di MARCHE MULTISERVIZI non sono state trovate informazioni riguardo la salvaguardia della biodiversità e delle eventuali misure di mitigazione. Per quanto riguarda, invece, le procedure di valutazione di impatto ambientale, si trovano informazioni solamente da parte di ACEA ed HERA, sicuramente perché gli impianti delle altre multiutility non sono stati sottoposti a questa valutazione.

Figura 4: Argomenti trattati in sezione ambientale

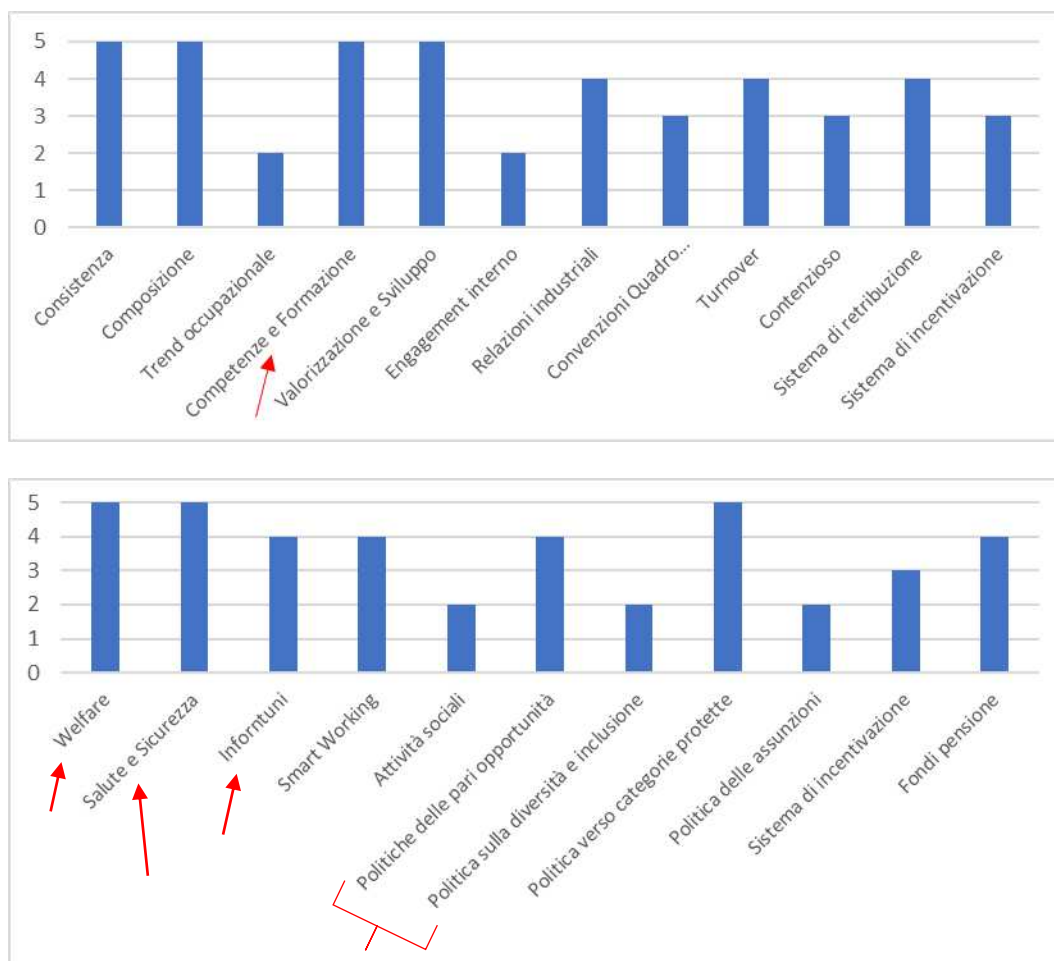


Fonte: elaborazione personale

Infine, nei temi inerenti alla risorsa idrica (figura 4), le uniche due aziende che reputano importanti e quindi riportano informazioni su tutti i temi individuati sono ASTEA e HERA. Due temi che risultano importanti nelle altre aziende sono la gestione sostenibile della risorsa idrica e programmi di riduzione dei consumi; nel report di MARCHE MULTISERVIZI non risultano informazioni a riguardo.

Nella sezione del personale, invece, i temi rendicontati in tutti i casi aziendali e, quindi, ritenuti molto importanti, sono le competenze e le attività di formazione dei dipendenti, la sicurezza sul posto di lavoro e gli infortuni. Plausibile come risultato visto che si stanno analizzando delle multiutility. Il Welfare, la cultura aziendale volta a rafforzare il concetto di benessere individuale (fisico, psicologico e finanziario), è un altro tema importante per tutte le multiutility. Invece, inerente al tema della politica sulla diversità e l'inclusione ASTEA e MARCHE MULTISERVIZI non promuovono iniziative in azienda, ma perseguono comunque una politica delle pari opportunità. HERA non è considerata nel risultato in quanto le rendiconta in un'altra sezione, "Abilitare la resilienza e innovare". Inoltre, vediamo che solo A2A e ACEA si sono impegnate nel 2022 ad ottenere la certificazione UNI/PdR 125:2022 sulla Parità di Genere. Infine, le uniche due aziende che promuovono attività ricreative, culturali, sociali e sportive per i propri lavoratori sono MARCHE MULTISERVI e ACEA.

Figura 5 e 6: Argomenti trattati in sezione del personale



Fonte: elaborazione personale

Complessivamente le aziende che rendicontano e, quindi, reputano importanti più temi sono ACEA ed HERA, a differenza di MARCHE MULTISERVIZI che risulta privo di molti temi che le altre aziende rendicontano in modo dettagliato.

Una volta individuati tutti gli indicatori quantitativi nelle due sezioni del report e raggruppati secondo le macrocategorie del GRI, si può notare che le cinque

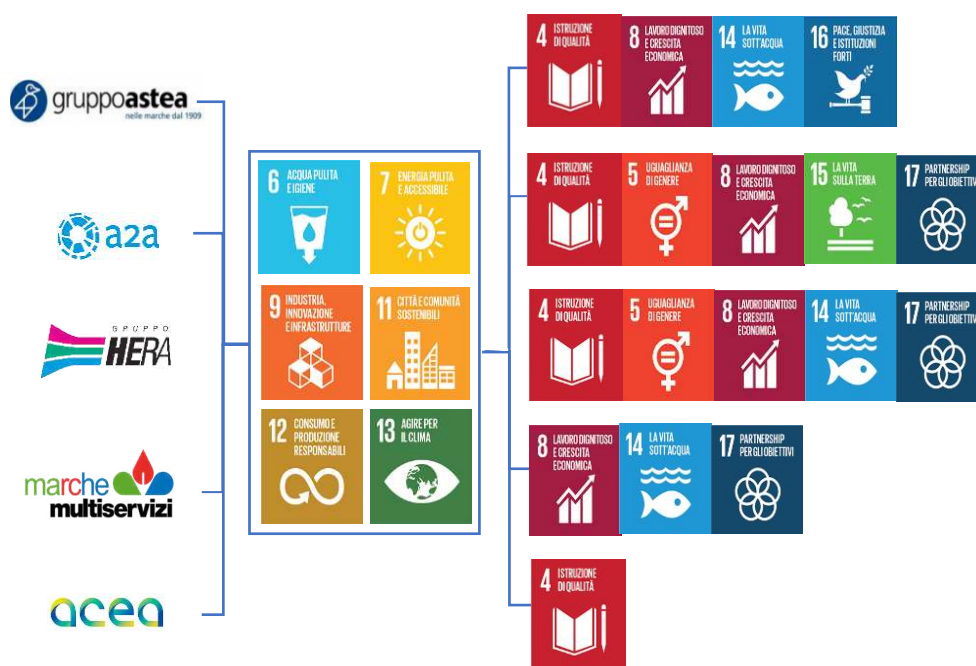
multiutility, conformate tutte al GRI, utilizzano un gran numero di nomi diversi per monitorare lo stesso aspetto, anche se le differenze sono limitate. Le aziende, inoltre, utilizzano gli stessi indicatori ma classificano i dati in modo diverso, ad esempio per area di business o per qualifica, per genere o per fascia di età. Lo studio ha evidenziato, quindi, diverse barriere all'analisi di benchmarking legate alla quantità, alla qualità e alla posizione. Però, attraverso una certa elaborazione dei contenuti, la comparabilità dei dati sembra essere garantita in parte. Per quanto riguarda la qualità degli indicatori, il primo aspetto che emerge è la creatività delle etichette: indicatori che sembrano rappresentare la stessa questione sono spesso etichettati in modo diverso. Inoltre, nella maggior parte dei casi la modalità di calcolo degli indicatori non viene resa nota. Pertanto, anche se è identificabile uno stesso indicatore in due report, non è sicuro che il processo di misurazione sia lo stesso. Di conseguenza, l'analisi di benchmarking è compromessa.

Il raggruppamento degli indicatori per categorie GRI, dimostra che per alcune di esse, come il sistema di remunerazione, il congedo parentale e la tutela della biodiversità, sono rintracciabili nel report informazioni in misura considerevolmente minore rispetto alle altre; infatti, le multiutility (almeno 3 su 5) non riportano alcun indicatore. Altro aspetto analizzato è stata la sezione in cui è inserito l'indicatore nel documento: lo stesso indicatore viene inserito dalle aziende in diversi comparti. Ad esempio, HERA, non inserisce le emissioni in atmosfera nella sezione "emissioni" ma nel sottocapitolo "tutela dell'aria, del

suolo e della biodiversità” della sezione ambientale. Non sempre tutte le aziende dello stesso settore riportano lo stesso indicatore nella stessa sezione: gli indicatori, infatti, sono collocati nelle sezioni ritenute più opportune. Ciò perché l’uso di diverse strutture di report comporta l’inclusione di indicatori in diverse sezioni, il che rende i report confrontabili ma non direttamente. Al fine di effettuare un’analisi di benchmarking efficiente, dovrebbero essere forniti standard dettagliati basati su regole invece di quelli basati su principi ora in vigore. Per quanto riguarda, infine, il numero di indicatori utilizzati per descrivere queste due sezioni, è possibile identificare un’elevata variabilità; infatti, si osserva che alcune multiutility utilizzano meno indicatori rispetto alle altre. Ad esempio, nella sezione del personale A2A rendiconta 18 indicatori, MARCHE MULTIUTILITY ne rendiconta 44, mentre nella sezione ambientale A2A ne rendiconta 12 ed HERA 56. A2A rendiconta meno indicatori rispetto alle altre multiutility proprio perché l’obiettivo principale del Report Integrato è fornire una visione d’insieme e integrata del valore complessivo creato dall’organizzazione; pertanto, si concentra su indicatori chiave e narrazioni che riflettono l’intera performance, mentre il Bilancio di Sostenibilità è solitamente più dettagliato sui singoli indicatori di sostenibilità che riflettono le performance e gli impatti dell’azienda nelle aree specifiche. Inoltre, esiste un nucleo di indicatori adottati dalla maggior parte delle aziende, oltre ad altri indicatori che possono essere adottati in base alle situazioni dell’azienda.

Infine, dai risultati dell'ultima parte della seconda fase emerge che tutte le aziende analizzate intendono svolgere le proprie attività rispettando i principi dello sviluppo sostenibile e contribuendo al perseguimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030 ONU (figura 7), richiamati dalle aziende in modo differente all'interno dei report. Al centro del grafico sono riportati i 6 obiettivi, comuni a tutte le multiutility, correlati alle attività di business e sui quali le aziende hanno un impatto diretto e indiretto; a destra gli ulteriori obiettivi perseguiti da ciascuna azienda.

Figura 7: Obiettivi di Sviluppo Sostenibile perseguiti dalle multiutility analizzate



Fonte: elaborazione personale

Tra le cinque multiutility, ASTEA è l'unica che ha individuato i sotto-obiettivi perseguiti, più specifici di quelli generali, coerenti con la sua attività e con le sue

strategie. Inoltre, è la sola a contribuire all'obiettivo 16 – *Pace, Giustizia e Istituzioni forti* – inerente a un tema rilevante dell'azienda, "Trasparenza". All'interno del report sono inseriti all'inizio delle tre sezioni (economica, sociale e ambientale) e collegati ai temi rilevanti. L'obiettivo del Modello di Business di A2A è quello di dare concreto contributo alla realizzazione di 11 dei 17 SDGs, valorizzando i sei capitali. Uno di questi è l'obiettivo 15 – *Vita sulla Terra* – che solo A2A si impegna a perseguire. Il Gruppo rendiconta il loro perseguimento nel sottoparagrafo "Modello di Business di A2A" e all'inizio di ogni sezione. I driver del cambiamento e le aree di impatto di HERA sono collegati a 11 dei 17 SDGs a cui il Gruppo contribuisce, di cui sette prioritari (i 6 obiettivi al centro più il 17), e sui quali insistono buona parte dei 55 obiettivi futuri. L'obiettivo 17 – *Partnership per gli obiettivi* – rientra tra i prioritari, essendo le partnership indispensabili per poter raggiungere gli importanti obiettivi di sostenibilità. Il Gruppo inserisce gli SDGs all'inizio di ogni sezione quando parla di obiettivi, risultati e target. Invece, gli ambiti di creazione di valore condiviso per MARCHE MULTISERVIZI, coerentemente con quelli di HERA, sono rappresentati dai driver del cambiamento e dalle aree di impatto, collegati agli Obiettivi dell'Agenda 2030, prioritari rispetto al modello di business. Anche questa azienda inserisce gli SDGs perseguiti all'interno della sezione della strategia sostenibile, "Sostenibilità e strategia". Infine, il Piano di Sostenibilità 2020-2024 di ACE, articolato in 8 livelli di governance e in cinque macro obiettivi operativi, declinati in 127 target,

è stato definito tenendo conto anche della coerenza con gli SDGs (96 Target su 127 sono correlati agli SDG). ACEA, che inserisce il perseguimento all'interno della sezione "Strategia e Sostenibilità", risulta essere la multiutility che si impegna meno di tutte: oltre ai sei SDGs che perseguono tutte le aziende prese in analisi, ACEA si impegna a perseguirne solamente un ulteriore. È importante notare che, come l'utilizzo degli indicatori quantitativi, anche l'effettivo contributo delle multiutility agli SDGs dipende dalle dimensioni e dalle specifiche attività, obiettivi e strategie di ciascuna azienda: l'impatto specifico sul raggiungimento degli SDGs può variare notevolmente in base alle pratiche e alle iniziative adottate²²⁶.

Nell'ultima fase dello studio si effettua un'analisi a livello micro, raggiungendo il massimo grado di approfondimento: si entra nel contenuto del report riguardante la gestione della rilevanza dei temi materiali da parte delle cinque multiutility. Inizialmente vengono identificate le diverse categorie di stakeholder verso le quali ciascuna azienda ha assunto i propri impegni e la relativa modalità di valutazione. Attraverso una mappatura degli stakeholder l'impresa acquisisce consapevolezza della rete di soggetti su cui ha un impatto e che, al contempo, hanno influenza sull'impresa stessa²²⁷. Le mappe degli stakeholder sono state costruite secondo modalità di valutazione e infografica differenti: effettivamente solo ASTEA,

²²⁶ Impronta etica, Imprese e Agenda 2030: strumenti e buone pratiche per un approccio strategico

²²⁷ Da Silva J.C., Stakeholder mapping: come fare la mappa e perché crearla, 2021

basandosi sui criteri della linea guida AA-1000SES (grado di dipendenza che hanno e grado di influenza che esercitano sul Gruppo), ha identificato e raccolto tutti gli stakeholder in una vera e propria mappa. Le altre multiutility hanno individuato gli stakeholder secondo le proprie modalità di valutazione ma li hanno rappresentati mediante delle semplici immagini ad elenco o tabelle. Per quanto riguarda, invece, gli stakeholder identificati, risultano essere quasi gli stessi anche se specificati e raggruppati in modo diverso. A2A e MARCHE MULTISERVIZI non specificano i soggetti inclusi nelle categorie di stakeholder; ACEA lo fa sotto forma di narrazione; mentre ASTEA, non raggruppandoli per categorie, sembra avere il doppio degli interlocutori. Inoltre, dall'analisi risulta che solo A2A e ASTEA considerano l'*Ambiente* come stakeholder, ASTEA anche le *Generazioni future*. Queste due multiutility comprendono che, anche se questi non hanno con l'azienda relazioni significative, sono significativamente influenzati dall'attività dell'azienda. Effettivamente, l'ambiente e le generazioni future dovrebbero essere considerati stakeholder cruciali per tutte le multiutility: considerare l'ambiente come stakeholder sottolinea l'importanza della gestione responsabile delle risorse naturali e della riduzione degli impatti ambientali; le generazioni future, d'altra parte, rappresentano uno stakeholder intergenerazionale, poiché le decisioni e le azioni dell'azienda possono influenzare il loro benessere nel lungo termine. Ciascuna categoria di stakeholder individuata presenta particolari interessi, prospettive e argomenti prioritari per questo è importante che venga ascoltata,

attraverso iniziative di dialogo e coinvolgimento, in modo da armonizzare lo sviluppo sostenibile con la redditività del Gruppo²²⁸. Dall'analisi dei report è possibile identificare che il coinvolgimento ed il confronto con gli stakeholder è gestito attraverso una serie di strumenti e iniziative differenti da una multiutility all'altra. A2A, a differenza delle altre aziende che riportano gli strumenti e le iniziative di coinvolgimento utilizzati per ogni categoria sotto forma di tabelle sintetiche e di narrazione, concentra la narrazione più su iniziative multistakeholder, soprattutto per i Clienti e la Comunità locale, e nella mappa degli stakeholder inserisce la percentuale di distribuzione delle iniziative di engagement e per tipologia di attività (mediazione, informazione, comunicazione e consultazione). Inoltre, si può osservare che ogni multiutility ha adottato una combinazione di strumenti e iniziative differente in quanto basata sul contesto specifico, sugli obiettivi e livello di engagement desiderato, sulle caratteristiche delle proprie parti interessate ma soprattutto sulla propria disponibilità di risorse finanziarie. Detto ciò, si vogliono mettere in risalto alcune questioni:

- ASTEA gestisce il confronto con tutti i suoi stakeholder attraverso una quantità maggiore di iniziative e con strumenti che permettono di raccogliere informazioni utili;

²²⁸ Forstater M, Krick T., Monaghan P., & Sillanpaa M., Il manuale dello stakeholder engagement, 2005

- HERA, A2A e ACEA, rispetto ad ASTEA e MARCHE MULTISERVIZI, adottano strumenti e organizzano programmi di dialogo e di coinvolgimento di un altro livello rispetto alle altre multiutility grazie alla loro maggiore disponibilità finanziaria;
- Le categorie di stakeholder verso le quali vengono maggiormente predisposti strumenti, iniziative e programmi sono i clienti, la collettività e i lavoratori, gli stakeholder prioritari delle aziende visto il servizio offerto dalle multiutility;
- ACEA, a differenza di ASTEA che non riporta nessun tipo di strumento nei confronti dello stakeholder “ambiente”, sta progressivamente acquisendo la capacità di visione prospettica basata su puntuali analisi di scenario ambientale per la considerazione di “priorità” e “interessi” dell’ambiente.

Passiamo ora allo studio dell’analisi di materialità vera e propria. Come ogni anno, le cinque multiutility hanno condotto il processo di analisi di materialità volto a identificare i principali temi (c.d. temi “materiali”) economici e di governance, sociali e ambientali, connessi ai business del Gruppo, e a definire la prioritizzazione, in considerazione degli impatti ad essi associati. Recependo le principali evoluzioni degli standard, A2A, HERA e ACEA hanno impostato il percorso di aggiornamento della matrice di materialità secondo le nuove indicazioni dello standard GRI e le logiche della “doppia materialità”²²⁹. Al fine

²²⁹ www.pwc.com/it/sostenibilita, PricewaterhouseCoopers (PwC), CSRD: la nuova direttiva che cambia lo scenario ESG, 2023

di identificare i temi materiali, oltre allo studio degli scenari politici, dei principali rischi e dei risultati delle attività di ascolto degli stakeholder, i tre Gruppi hanno effettuato l'analisi di fonti interne ed esterne e dei principali rating ESG per identificare gli impatti generati e/o subiti, utili a collocare in ordine di priorità i temi materiali. A differenza di queste, MARCHE MULTISERVIZI non ha anticipato e recepito la logica di doppia materialità e, quindi, in modo coerente rispetto quanto indicato negli standard GRI, ha identificato gli impatti effettivi e potenziali generati attraverso l'analisi di fonti esterne ed interne e delle risultanze delle attività di coinvolgimento degli stakeholder. ASTEA, invece, ha effettuato il processo di mappatura degli impatti basandosi sulle indicazioni fornite dal SASB reperendo indicazioni utili all'individuazione degli impatti connessi al settore di riferimento. A seguito della fase di valutazione, le multiutility hanno raggruppato gli impatti in temi e ordinati per priorità sulla base della relativa valutazione. Dall'analisi dei documenti è possibile notare che solo ACEA riporta la matrice di materialità dove illustra la distribuzione dei 15 temi in bassa, media ed alta rilevanza (14 alta e 1 media) ma non identifica ed evidenzia i temi prioritari. A2A, invece, riporta una tabella di sintesi contenente il dettaglio degli impatti generati e subiti, con il relativo grado di impatto, associati ai 5 temi prioritari identificati su 18. Per quanto riguarda invece le altre aziende: ASTEA ha raggruppato in una tabella i temi materiali in 5 macro-aree e ha identificato una macro area e un tema materiale come prioritari; HERA ha identificato 17 temi materiali di cui 3

prioritari; infine, MARCHE MULTISERVIZI ha identificato meno temi di tutti, 14, di cui 1 prioritario, e li ha elencati in ordine di rilevanza. L'identificazione dei temi prioritari, comunque, può variare a seconda del contesto e degli obiettivi specifici della multiutility, dai feedback degli stakeholder, dai rischi e le opportunità in chiave ESG cruciali per la sostenibilità e la creazione di valore nel lungo termine e dalla responsabilità sociale che ci si assume²³⁰. Andando ad analizzare i temi prioritari delle cinque multiutility (per ACEA vengono considerati i primi 4 temi materiali rilevanti) si può notare, infatti, che sono diversi; però, il tema sul *cambiamento climatico* è prioritario per la maggior parte delle aziende (4 su 5), i temi *economia circolare*, *costo del servizio* e *transizione energetica* sono prioritari per 2 aziende su 5. Infine, il dato che fa riflettere molto è che una sola multiutility su 5, ACEA, ha identificato come prioritario un tema sociale. La mancanza di questa priorità sottolinea l'orientamento strategico delle multiutility più centrato sulla sostenibilità ambientale senza particolare attenzione alle questioni sociali, tranne per ACEA che ha adottato un approccio più integrato che promuove la sostenibilità sia a livello ambientale che sociale.

²³⁰ Zanotti L., *Analisi di materialità, cos'è ed esempi di materiality assessment*, Sustainability Management, 2022

Conclusion

In un contesto in continua evoluzione come quello che le organizzazioni stanno attraversando, lo sviluppo sostenibile è il protagonista del cambiamento come risposta ad una precisa richiesta che proviene dal nostro pianeta. Tale questione è diventata, ormai, condizione necessaria per le aziende, affinché possano ottenere una posizione di prestigio all'interno del mercato e di rispetto normativo. Oggi, non è più sufficiente per le aziende adottare una visione meramente legata al profitto, anzi è opportuno uno sguardo più orientato al lungo periodo e alla creazione di valore ripartibile fra più categorie di soggetti. E in questa nuova prospettiva, è necessario che le aziende facciano proprio il principio di gestione globale basato sul confronto con i the best in class, perchè trarre spunto dalle attività già sperimentate dei concorrenti permette di apportare miglioramenti con tempestività e maggiore efficacia nella rendicontazione non finanziaria.

La valutazione dell'importanza che la rendicontazione della sostenibilità riveste per le aziende multiutilities ha portato ad una ricerca volta ad approfondire la disamina delle dichiarazioni non finanziarie (DNF) di cinque multiutilities italiane per valutarne il quadro, la struttura, i contenuti con l'obiettivo di identificare pratiche di rendicontazione migliori da poter integrare per il miglioramento del proprio Report di Sostenibilità. Ciò ha consentito un interessante approfondimento delle tecniche in materia di rendicontazione, impegno nei confronti dello sviluppo

sostenibile, coinvolgimento degli stakeholder e analisi dei temi rilevanti utilizzate da ogni azienda analizzata.

Dopo aver trattato in modo approfondito tutti gli aspetti concernenti la sostenibilità aziendale ed aver chiarito l'importanza della pianificazione e della rendicontazione della sostenibilità, si è arrivati ad affrontare l'applicazione pratica della tecnica di Benchmarking che ha consentito di raggiungere lo scopo di tale elaborato. Per raggiungere il risultato desiderato, è stata utilizzata una metodologia olistica all'analisi del reporting di sostenibilità coniugando elementi qualitativi e quantitativi e i risultati dell'analisi che sono stati riscontrati hanno portato a trarre delle conclusioni e a porre le basi per dei possibili progetti di Benchmarking interni alle aziende analizzate.

Nonostante le difficoltà nella comparabilità dei dati e nell'assenza di omogeneità nei report analizzati, grazie alla riclassificazione delle informazioni fornite è stato possibile effettuare una discreta comparazione delle DNF a livello macro, meso e micro. Tale tecnica di benchmarking ha permesso di entrare nel merito delle differenze identificate e individuare delle migliori pratiche di rendicontazione da cui le multiutility meno performanti potrebbero prendere spunto e applicare ai propri report di sostenibilità. Non esiste, però, un elenco definitivo delle pratiche migliori da applicare, ciascuna azienda valuta quali pratiche impiegare in base alla propria realtà aziendale e, soprattutto, dalle proprie risorse a disposizione.

Appendice

NOME DEL REPORT	N. AZIENDE
DICHIARAZIONE CONSOLIDATA NON FINANZIARIA (DNF)	1
BILANCIO DI SOSTENIBILITA'	2
REPORT INTEGRATO	1
RAPPORTO DI SOSTENIBILITA'	1

	MULTIUTILITY				
	ASTE A	A2A	HERA	MARCHE M.	ACEA
ARCO TEMPORALE	2017-2022	2014-2022	2003-2022	2008-2022	1999-2022
N. ANNI DA CUI È PUBBLICATO IL REPORT	6	9	20	15	24
N. PAGINE DEL REPORT	184	226	392	226	310
N. PAGINE RIGUARDANTI LA SOSTENIBILITA'	139	188	355	187	255
DIFFERENZA DI PAGINE	45	38	37	39	55
STRUTTURA DEL REPORT	Triple bottom line	Logica dei 6 capitali	Per stakeholder	Mista: Per attività Per stakeholder	Altra struttura

STANDARDS	MULTIUTILITY				
	ASTE A	A2A	HERA	MARCHE M.	ACEA
Standard di reporting per informazioni economiche, sociali e ambientali	GRI	GRI IIRC framework	GRI	GRI	GRI
Standard di reporting per la dimensione ambientale	GHG	GHG TCFD	GHG TCFD	GHG	GHG TCFD CDP

Standard di reporting per la dimensione sociale		UN Global Compact UN Women	UN Global Compact UN Women		UN Global Compact
Standard di reporting per settori specifici	SASB AA1000SES ISAE 3000 GBS	ISAE 3000	ISAE 3000	ISAE 3000	AA1000SES ISAE 3000

ELEMENTI DI CONTENUTO DEL REPORT	ASTEA	A2A	HERA	MARCHE M.	ACEA	Tot. PRESENZA
Assetto istituzionale	SI	SI	SI	SI	SI	5
Valori di riferimento	SI	SI	SI	SI	SI	5
Mission	SI	SI	SI	SI	NO	4
Vision	SI	NO	NO	NO	NO	1
Valori/Principi	SI	SI	SI	SI	NO	4
Modello di business	NO	SI	NO	NO	SI	2
Stakeholder Engagement	SI	SI	SI	SI	SI	5
Analisi di materialità	SI	SI	SI	SI	SI	5
Governance aziendale	SI	SI	SI	SI	SI	5
Governance della sostenibilità	NO	SI	SI	NO	NO	2
Sistema di gestione e controllo	SI	SI	SI	SI	SI	5
Gestione rischi e opportunità	SI	SI	SI	SI	SI	5
Creazione e Distribuzione del valore	SI	SI	SI	SI	SI	5
Codice Etico	SI	SI	SI	SI	SI	5
SDG	SI	SI	SI	SI	SI	5
	ASTEA	A2A	HERA	MARCHE M.	ACEA	
SEZIONE AMBIENTALE						
n. di sezioni dedicate	1	1	2	1	1	
n. di pagine dedicate	40	22	98	56	39	
SEZIONE CAPITALE UMANO						
n. di sezioni dedicate	–	1	1	1	–	
n. di pagine dedicate	18	24	25	34	22	

ARGOMENTI NELLA SEZIONE AMBIENTALE	ASTEА	A2A	HERA	MARCHE M.	ACEA	Tot. PRESENZA
ENERGIA						
Dati quantitativi relativi alle emissioni solide, liquide, atmosferiche (scope 1-2-3)	SI	SI	SI	SI	SI	5
Promozione dell'efficienza energetica	SI	NO - in altra sezione	SI	SI	SI	4
Transizione energetica e rinnovabili	SI	SI	SI	SI	SI	5
Programmi di risparmio energetico	SI	NO - in altra sezione	SI	SI	SI	4
Consumi energetici	SI	NO	SI	SI	SI	4
Mitigazione dei cambiamenti climatici	SI	NO - in altra sezione	SI	NO - in altra sezione	SI	3
AMBIENTE						
Produzione di rifiuti	SI	SI	SI	SI	SI	5
Raccolta, Recupero e Smaltimento	SI	SI	SI	SI	SI	5
Gestione dei rifiuti pericolosi, speciali, fanghi	SI	SI	SI	SI	SI	5
Transizione verso l'economia circolare	SI	SI	SI	SI	SI	5
Tutela dell'aria, del suolo e della biodiversità	SI	SI	SI	NO	SI	4
Procedure di Valutazione di impatto ambientale	NO	NO	SI	NO	SI	2
Misure di Mitigazione	SI	NO - in altra sezione	SI	NO	SI	3
ACQUA						
Qualità dell'acqua	SI	NO	SI	NO - in altra sezione	SI	3
Controlli sulla qualità dell'acqua	SI	SI	SI	NO - in altra sezione	SI	4
Consumi idrici	SI	SI	SI	NO	SI	4
Perdite idriche	SI	NO - in altra sezione	SI	SI	SI	4
Programmi di riduzione dei consumi della risorsa idrica	SI	NO - in altra sezione	SI	NO	SI	3

Recupero delle acque reflue	SI	NO	SI	SI	SI	4
Gestione sostenibile della risorsa idrica	SI	SI	SI	NO	SI	4
tot. NO (esclusi quelli - in altre sezioni)	1	4	0	6	0	
% NO (esclusi quelli considerati in altre sezioni)	5%	20%	0%	30%	0%	

ARGOMENTI TRATTATI NELLA SEZIONE CAPITALE UMANO	ASTEA	A2A	HERA	MARCHE M.	ACEA	Tot. PRESENZA
Consistenza	SI	SI	SI	SI	SI	5
Composizione	SI	SI	SI	SI	SI	5
Trend occupazionale	SI	NO	NO	SI	NO	2
Competenze e Formazione	SI	SI	SI	SI	SI	5
Valorizzazione e Sviluppo	SI	SI	SI	SI	SI	5
Engagement interno	NO	SI	NO - in altra sezione	NO	SI	2
Relazioni industriali	SI	NO	SI	SI	SI	4
Convenzioni Quadro (scuole, Università, centri di ricerca, ..)	NO - in altra sezione	SI	SI	NO	SI	3
Turnover	SI	SI	NO - in altra sezione	SI	SI	4
Contenzioso	NO	NO	SI	SI	SI	3
Sistema di retribuzione	SI	NO	SI	SI	SI	4
Sistema di incentivazione	NO	SI	SI	NO	SI	3
Welfare	SI	SI	SI	SI	SI	5
Salute e Sicurezza	SI	SI	SI	SI	SI	5
Infortuni	SI	SI	SI	SI	SI	4
Smart Working	NO	SI	SI	SI	SI	4
Attività sociali	NO	NO	NO	SI	SI	2
Politiche delle pari opportunità	SI	SI	NO - in altra sezione	SI	SI	4
Politica sulla diversità e inclusione	NO	SI	NO - in altra sezione	NO	SI	2
Politica verso categorie protette	SI	SI	SI	SI	SI	5
Politica delle assunzioni	NO	SI	SI	NO	NO	2

Sistema di incentivazione	NO	SI	SI	NO	SI	3
Fondi pensione	SI	NO	SI	SI	SI	4
tot. NO (esclusi quelli - in altre sezioni)	8	6	2	6	2	
% NO (esclusi quelli considerati in altre sezioni)	35%	26%	9%	26%	9%	

% TOT. NO	40%	46%	9%	56%	9%
------------------	-----	-----	----	-----	----

SDG	ASTEA	A2A	HERA	MARCHE M.	ACEA	Tot. AZIENDE
1: sconfiggere la povertà						0
2: sconfiggere la fame						0
3: salute e benessere						0
4: istruzione di qualità	4.4	X	X		X	4
5: parità di genere		X	X			2
6: acqua pulita e servizi igienico-sanitari	6.4	X	X	X	X	5
7: energia pulita e accessibile	7.2	X	X	X	X	5
8: lavoro dignitoso e crescita economica	8.1 8.3 8.5 8.8	X	X	X		4
9: imprese, innovazione e infrastrutture	9.1	X	X	X	X	5
10: ridurre le disuguaglianze						0
11: città e comunità sostenibili	11.6	X	X	X	X	5
12: consumo e produzione responsabili	12.1 12.5	X	X	X	X	5

13: lotta contro il cambiamento climatico	13.2 13.3	X	X	X	X	5
14: vita sott'acqua	14.1		X	X		3
15: vita sulla terra		X				1
16: pace, giustizia e istituzioni solide	16.6 16.10					1
17: partnership per gli obiettivi		X	X	X		3
TOT. SDG PER AZIENDA	10	11	11	9	7	

SEZIONE PERSONALE					
INDICATORI QUANTITATIVI PER CATEGORIE GRI	ASTE A	A2A	HERA	MARCHE M.	ACEA
Informazioni generali su personale	Numero totale di dipendenti per contratto di lavoro (tempo indeterminato e determinato) per qualifica e per fascia di età	Numero totale di dipendenti	Numero totale di dipendenti per contratto di lavoro (tempo indeterminato e determinato) per qualifica;	Numero totale di dipendenti per contratto di lavoro (tempo indeterminato e determinato), per genere	Numero totale di dipendenti per contratto di lavoro (tempo indeterminato e determinato), per genere
	Numero totale di dipendenti per contratto di lavoro (tempo indeterminato e determinato), per provenienza territoriale	Numero totale di dipendenti per classe di età	Numero totale di dipendenti per contratto di lavoro (tempo indeterminato e determinato) per provenienza territoriale;	Numero totali di lavoratori per suddivisione geografica	Numero totale dei dipendenti per tipologia di impiego
	Numero totale di dipendenti per contratto di lavoro (tempo	Numero totale di dipendenti per genere	Numero totale di dipendenti per contratto di lavoro (tempo	Numero di lavoratori per classi di età	Numero di dipendenti per aree di business

	indeterminato e determinato), per genere		indeterminato e determinato) per genere		
	Numero totale di lavoratori che non sono dipendenti	Numero totale di dipendenti per tipologia di contratto (determinato e indeterminato)	d) Numero totale dei dipendenti per tipologia di impiego (full-time e part-time), per genere	Numero di lavoratori per qualifica, per genere	Numero di dipendenti per qualifica e per genere
		Numero totale di dipendenti per tipologia di impiego (full-time e part-time)		Numero totale dei dipendenti per tipologia di impiego (full-time e part-time), per genere	Numero di dipendenti per classe di età e per genere
				Percentuale di lavoratori per livello di istruzione	Numero di dipendenti per tipologia di contratto e per genere
					Numero dei dipendenti per durata del rapporto di lavoro, per genere
					Numero di dipendenti per livello di istruzione
					Età media del personale
					Numero di anni durata rapporto di lavoro
Diversità e pari opportunità		Percentuale di presenza di donne per posizione in azienda		Numero totale di persone appartenenti alle categorie protette	Numero di dipendenti negli organismi di corporate governance per genere
					Numero di dipendenti donne per qualifica

					Numero di dipendenti per genere
Informazioni su retribuzioni	Rapporto percentuale tra retribuzione media personale femminile e maschile per qualifica e per settore di attività	Rapporto percentuale tra retribuzione media per genere e per qualifica	Composizione della retribuzione variabile negli ambiti di sostenibilità e di creazione di valore condiviso	Premio di risultato (media per livelli)	
	Rapporto tra le retribuzioni totali annuale			Indice di remunerazione totale	
				Variazione / Incremento dello stipendio	
				Rapporto percentuale tra retribuzioni medie per qualifica, per genere	
Sistema di remunerazione e Welfare	Quota TFR accantonati in azienda			Ripartizione quota Welfare per destinazione	
	Quota TFR versata a fondo pensione			Quota annuale per spese scolastiche per tipologia di scuola	
	Percentuale di adesione dei dipendenti alla piattaforma welfare				
Nuove assunzioni e turnover del personale	Numero totale di nuove assunzioni durante il periodo di riferimento per tipologia di contratto, fascia di età e genere		Numero totale di assunzioni per genere	Numero totale di assunzioni per genere e classi di età	Numero di assunzioni per tipologia di contratto (apprendistato, assunzione, internalizzazione, stabilizzazione),

				per genere
	Numero totale di cessazioni durante il periodo di riferimento per tipologia di contratto, fascia di età e genere		Numero totale di uscite per motivo	Numero di assunzioni per classe di età, per genere
	Tasso di assunzione		Numero totale di cessazioni per genere e per classi di età	Numero di cessazioni per tipologia di contratto
	Tasso di cessazione		Tasso nuove assunzioni per classi di età	Numero di cessazioni per classe di età e per genere
			Tasso di Turnover per classi di età	Tasso di turnover per genere
				Numero di lavoratori e Tasso di ingresso per classe di età, per genere
				Numero di lavoratori Tasso di uscita per classe di età, per genere
				Numero di anni di durata del rapporto di lavoro del personale in uscita, per genere
Congedo parentale	Numero totale di dipendenti che hanno avuto diritto ed usufruito del		Numero di congedi parentali usufruiti per genere	

	congedo parentale per genere				
	Numero totale di dipendenti che hanno avuto diritto ed usufruito del congedo parentale per genere di cui con figli nati nell'anno; b) Numero totale giorni di permesso			Numero di congedi di maternità obbligatori	
	Numero totale giorni di permesso medi			Numero di giornate di assenza usufruite	
				Durata media dei congedi usufruiti (gg)	
Infortuni sul lavoro, assenze e malattie professionali	Numero di infortuni totali su dipendenti e su lavoratori esterni secondo la gravità	Indice di frequenza di infortuni sul lavoro	Numero di infortuni totali sul lavoro, Tasso di infortunio sul lavoro (Indice di frequenza) e Indice di gravità	Numero di infortuni per genere	Indice di frequenza e Indice di gravità degli infortuni sul lavoro
	Numero di giornate di assenza totali su dipendenti e su lavoratori esterni per genere	Indice di gravità di infortuni sul lavoro	Tasso di infortunio sul lavoro con gravi conseguenze	Numero di infortuni per area	Numero di infortuni per aree di business
	Numero di giornate di assenza totali su dipendenti e su lavoratori esterni per settore	Indice di incidenza	Numero di decessi e Tasso di decesso in seguito a infortuni sul lavoro	Indice di frequenza e Indice di gravità	Numero totale di giorni di assenza

	Indice di frequenza e Indice di gravità per infortuni gravi su dipendenti e su lavoratori esterni	Numero di infortuni sul lavoro (solo infortuni con assenza ≥ 3 giorni), di cui per infortuni in itinere, Tasso di infortunio sul lavoro (indice di frequenza) e Indice di gravità	Durata media (gg) di assenza per infortunio	Numero di ore lavorate per tipologia (ordinarie e straordinarie), per genere
	Totale ore di assenza media pro capite	Indice di frequenza degli infortuni per operai per servizio	Numero di infortuni sul lavoro registrabili escluso infortuni a 3 giorni	Numero di ore di assenza per motivi, per genere
	Totale ore di assenza per motivi di assenza	Numero lavoratori, Indice di frequenza e Indice di gravità degli infortuni per alcune società controllate	Numero di infortuni sul lavoro registrabili	Incidenza percentuale della retribuzione media lorda femminile sulla retribuzione maschile per qualifica
		Totale ore di assenza media pro capite	Numero di infortuni in itinere	Numero di dipendenti iscritti al fondo pensione per classe di età, per genere
		Totale ore di assenza di lavoratori a tempo determinato pro capite per tipologia	Near miss registrati	
		Totale ore lavorate di lavoratori a tempo determinato pro capite per tipologia	Numero di infortuni sul lavoro di ditte appaltatrici e terzi	
			Numero di decessi derivante da	

				malattie professionali	
				Numero di casi di malattie professionali registrabili	
				Totale ore di assenza media pro capite	
				Totale ore di assenza	
				Totale ore lavorate ordinarie e straordinarie	
Formazione dei dipendenti	Ore di formazione per tipologia		Ore di formazione totali per area di intervento	Percentuale lavoratori coinvolti in almeno un corso di formazione	Numero di ore di formazione per tipologia (tradizionale, esperienziale, e-learning)
	Ore di formazione per qualifica e per genere		Ore di formazione medie pro capite per categoria	Ore di formazione totali e pro capite per qualifica	Numero di corsi per ogni tipologia
			Ore di formazione medie per qualifica e genere	Ore di formazione pro capite per classi di età	Numero di persone formate nella digitalizzazione
			Grado di soddisfazione dei partecipanti	Ore di formazione totali per area di intervento	Numero di studenti coinvolti in percorsi su rivoluzione verde e transizione ecologica
			Grado di rispondenza degli esiti	Numero totale di avanzamenti di carriera per qualifica e per genere	Ripartizione del numero di ore di formazione per qualifica, per genere
			Numero totale di lavoratori che hanno ricevuto una valutazione		

			periodica delle performance e dello sviluppo professionale per qualifica e per genere		
			Numero totale di avanzamenti di carriera nell'anno per qualifica per lavoratori a tempo indeterminato		
Relazioni industriali	Numero totali di dipendenti iscritti al sindacato		Numero totali di dipendenti a tempo indeterminato iscritti ad un sindacato per organizzazione sindacale	Numero totali di dipendenti a tempo indeterminato iscritti ad un sindacato per qualifica	Percentuale dei dipendenti iscritti al sindacato
	Percentuale di iscritti al sindacato sul totale dipendenti		Numero totali di dipendenti a tempo indeterminato iscritti ad un sindacato per qualifica	Numero totale e percentuale dei dipendenti iscritti a fondi pensione	
	Ore totali di sciopero		Ore totali di sciopero		
			Rendimento dei principali fondi pensione		
Contenziosi			Numero di contenziosi con i lavoratori	Numero di contenzioni e provvedimenti disciplinari con i lavoratori	
TOT. INDICATORI QUANTITATIVI	27	10	28	44	34

SEZIONE AMBIENTE					
CATEGORIE GRI	ASTEAM	A2A	HERA	MARCHE M.	ACEA
ENERGIA	Quantità di energia elettrica generata	Percentuale di energia elettrica prodotta per fonte (rinnovabili e non rinnovabili)	Quantità di energia auto consumata	Percentuale di controlli sulla rete di distribuzione gas	Quantità totale di potenza installata
	Quantità di risorse impiegate nella centrale di cogenerazione	Percentuale di energia prodotta da valorizzazione rifiuti, biomasse e biogas	Indici di intensità di consumo di energia elettrica	Numero di contatori gas installati	Quantità di potenza elettrica installata per fonte energetica
	Quantità di energia elettrica prodotta dalla centrale idroelettrica		Numero di interventi di miglioramento energetico per servizio	Numero di comuni serviti da illuminazione pubblica	Quantità di energia elettrica prodotta per fonte energetica primaria
	Quantità di energia elettrica prodotta dagli impianti fotovoltaici		Quantità (in valore economico) totale di certificati bianchi per tipologia di distribuzione (gas, energia elettrica)	Quantità di consumi di illuminazione pubblica per abitanti serviti	Numero di impianti e linee di distribuzione aeree interrate di energia elettrica
	Quantità totale di energia elettrica prodotta dagli impianti del Gruppo		Percentuale di contratti con soluzioni di efficienza energetica	Quantità di energia auto consumata per tipologia	Quantità di energia consumata per fonte
	Quantità di energia auto consumata		Numero di comuni e punti luce e lanterne semaforiche gestite	Quantità di gas naturale consumato per vettore e servizio di impiego	Indici di intensità energetica
	Percentuale di contributo dell'energia elettrica autoprodotta sul consumo totale		Numero di impianti di produzione di energia per territorio	Quantità di energia consumata per vettore e servizio di impiego	Quantità di energia risparmiata

	Quantità di consumi specifici per servizio		Quantità totale di energia prodotta (fonti rinnovabili, cogenerazione e turbo espansione, fonti tradizionali)	Quantità di carburante consumato per tipologia	
	Consumi totale e perdite di rete del servizio teleriscaldamento		Quantità totale di energia termica prodotta (fonti rinnovabili, cogenerazione e turbo espansione, fonti tradizionali)	Indice di intensità energetico per servizio	
			Quantità di energia elettrica consumata da fonti rinnovabili	Quantità di energia elettrica e termica prodotta	
			Percentuale di contratti di energia elettrica e gas con offerte "verdi"	Quantità di biogas trattato	
			Quantità di energia elettrica rinnovabile venduta a mercato libero	Quantità di energia prodotta nelle discariche	
			Quantità di gas metano venduto con compensazione delle emissioni di CO2 a mercato libero		
BIODIVERSITA'		Numero di siti e attività del Gruppo con interferenza su aree protette per attività svolta			Numero di siti e impianti del Gruppo con interferenza su aree protette

ACQUA ED AFFLUENTI IDRICI	Quantità di acqua prelevata per fonti di approvvigionamento	Quantità di acqua consumata per tipologia	Quantità di perdite idriche per chilometro di rete gestita	Quantità di acqua prelevate per fonte di approvvigionamento	Numero di km della rete di distribuzione idrica
	Percentuale di sfruttamento delle acque di falda	Quantità di acqua utilizzata per unità di energia prodotta	Quantità di acqua reflua depurata riutilizzabile e riutilizzata	Quantità di acqua distribuita	Numero di controlli analitici su acque potabili
	Quantità di acqua persa per perdite idriche lineari	Percentuale dei rendimenti depurativi	Quantità totale di consumi idrici per tipologia di fonte	Quantità di acqua potabile in uscita	Quantità di risorsa idrica persa
	Percentuale di perdite idriche lineari		Quantità di riduzione idrica correlata a interventi	Percentuale di composizione materiale della rete idrica	Numero di km di rete fognaria
	Quantità di acqua depurata		Quantità di acqua prelevata e immessa in rete per fonte di approvvigionamento	Percentuale di rete sottoposta a ricerca attiva di perdite	Numero di depuratori gestiti
	Quantità di concentrazione media annua del depuratore		Quantità di acqua prelevata e immessa in rete per fonte di approvvigionamento in zone classificate a stress idrico elevato	Numero di riparazioni per mese	Quantità di acque reflue trattate
	Numero di controlli effettuati sulle acque depurate		Percentuale di composizione materiale della rete idrica	Quantità di perdite idriche fisiche e amministrative	Quantità di fanghi prodotti
	Quantità di acqua auto consumata		Numero di utenti serviti in aree con Piano di gestione della sicurezza dell'acqua	Numero di contatori d'acqua sostituiti	Quantità di fanghi recuperata
	Percentuale di interruzioni del		Percentuale di analisi sull'acqua	Tasso di copertura del servizio	Percentuale di copertura dei

	servizio		in uscita dagli impianti di depurazione conformi alla legge	fognatura e depurazione	servizi di fognatura e depurazione sul totale utenze
	Tasso campioni non conformi		Numero di agglomerati del sistema fognario-depurativo adeguati	Numero di impianti di depurazione e numero di abitanti serviti dagli impianti di depurazione	Numero di bacini idrografici impattati dagli scarichi
				Numero di agglomerati da adeguare	Numero di controlli analitici sulle acque reflue
					Quantità di risorsa idrica prelevata e recuperata
EMISSIONI	Quantità di emissioni dirette di CO2 eq. per fonte	Quantità di emissioni dirette di gas serra (scope 1)	Quantità di emissioni dirette di gas serra (scope 1)	Quantità totale di emissioni gas serra	Quantità totali di emissioni di inquinanti prodotte
	Quantità di emissioni dirette per servizio	Quantità di emissioni indirette di gas serra (Scope 2) (location based e market based)	Quantità di emissioni indirette di gas serra (Scope 2) (market based)	Quantità di emissioni dirette gas serra (Scope 1)	Quantità di concentrazioni delle emissioni prodotte
	Quantità di emissioni dirette specifiche di CO e NOx	Quantità di perdite di trasmissione e distribuzione	Quantità di emissioni indirette di gas serra (Scope 3)	Percentuale di composizione della flotta per tipo di alimentazione	Numero di quote di emissione CO2 assegnate ed effettive
	Quantità di emissioni indirette di CO2 eq. per fonte (location based)	Quantità di emissioni indirette di gas serra (Scope 3)	Indici di intensità di carbonio	Quantità di emissioni gas serra da combustibili per flotta e attrezzature	Quantità di emissioni dirette scope 1
	Quantità di emissioni indirette di CO2 eq. per fonte	Quantità di emissioni di CO2 da processi di combustione	Indice di intensità di carbonio della vendita di energia elettrica	Quantità di emissioni gas serra da discariche	Quantità di emissioni indirette scope 2

(market based)				
Quantità di emissioni indirette per servizio (location based)		Quantità di emissioni di gas serra e perimetro target SBT	Quantità di emissioni di CO2	Quantità di emissioni indirette scope 3
Quantità di emissioni indirette di GHG - scope 3		Quantità di emissioni di gas serra evitate o compensate	Quantità di emissioni di metano	Indici di intensità delle emissioni di GHG
Quantità di emissioni dirette totali (scope 1)		Quantità di emissioni in atmosfera dei termovalorizzatori rispetto ai limiti di legge	Quantità di perdite rete di distribuzione gas	
Quantità di emissioni indirette totali (scope 2)		Quantità di emissioni PM10	Quantità di emissioni indirette di energia (Scope 2) (market based e location based)	
Quantità di emissioni indirette totali (scope 3)		Quantità di emissioni in atmosfera da teleriscaldamento	Quantità di emissioni indirette di gas serra (Scope 3)	
Numero di mezzi per tipo di alimentazione		Quantità di emissioni in atmosfera della centrale di cogenerazione	Indici di intensità delle emissioni	
Numero di mezzi per categorie di euro		Numero di mezzi con carburanti a minor impatto ambientale	Quantità di emissioni di gas serra evitate	
		Quantità di combustibile consumato		
		Percentuale dei mezzi per categorie di euro		

			Percentuale dei mezzi dei fornitori per alimentazione		
			Percentuale dei mezzi dei fornitori per categorie di euro		
			Numero di interventi di bonifica		
RIFIUTI	Quantità totale di rifiuti urbani raccolti per tipologia (differenziati e non differenziati) per Comune	Quantità di rifiuti urbani raccolti per Comune	Quantità di rifiuti urbani raccolti per area territoriale	Quantità di rifiuti raccolti per tipologia (differenziata e non differenziata)	Quantità di rifiuti gestiti per tipologia di impianto
	Quantità di rifiuti e materia prima seconda trattati		Numero di comuni serviti per sistema di raccolta	Numero di comuni serviti per sistema di raccolta	Quantità di combustibile termovalorizzato, Quantità di energia elettrica prodotta, Rendimento di conversione
	Quantità di diverse tipologie di rifiuti in ingresso trattati		Quantità di volumi di raccolta differenziata	Numero di cittadini che accedono mensilmente al servizio di raccolta dei rifiuti	Quantità di rifiuti e fanghi gestiti derivanti dagli impianti di depurazione
	Quantità di rifiuti conferita al centro del riuso		Numero di comuni per fascia di percentuale di raccolta differenziata	Percentuale di raccolta differenziata e pro capite	Quantità totale di rifiuti prodotti per pericolosità e per tipologia di destino
	Quantità di rifiuti autoprodotti per pericolosità e modalità di smaltimento		Percentuale e Pro capite di raccolta differenziata	Quantità e Percentuale di raccolta differenziata per tipologia di rifiuto	Quantità di rifiuti prodotti dall'area idrica per pericolosità e per tipologia di

		destino
Quantità di raccolta differenziata per tipologia di rifiuto	Quantità e Percentuale di rifiuti urbani raccolti per destinazione	Quantità di rifiuti prodotti dall'area ambiente per pericolosità e per tipologia di destino
Quantità pro capite di raccolta differenziata	Quantità di rifiuti recuperati	Quantità di rifiuti prodotti dalla distribuzione elettrica per pericolosità e per tipologia di destino
Quantità di rifiuti urbani raccolti per destinazione	Quantità di rifiuti smaltiti	Numero di interventi, bonifica e controlli sulla rete idriche
Quantità totale di rifiuti trattati e Percentuale di rifiuti avviati a recupero di materia ed energia	Quantità di rifiuti trattati in impianti di smaltimento e selezione	Quantità di rifiuti specifici da depurazione
Quantità totale di rifiuti gestiti e Percentuale di rifiuti avviati a recupero di materia o di energia	Quantità di rifiuti pericolosi e non pericolosi prodotti	
Quantità di rifiuti avviati a recupero e recuperati, a smaltimento	Percentuale di composizione dei rifiuti non pericolosi	
Quantità di rifiuti plastici trattati	Quantità di fanghi per abitante equivalente gestiti	
Quantità di prodotti plastici	Quantità di fanghi destinati a	

			recuperati venduti per tipologia	smaltimento	
			Quantità di rifiuti autoprodotti per destinazione (smaltimento e non smaltimento)	Quantità di percolato prodotto	
			Quantità di rifiuti non destinati a smaltimento per operazione		
			Quantità di rifiuti destinati a smaltimento per operazione		
TOT.INDICATORI QUANTITATIVI	35	12	56	49	36

	ASTEVA	A2A	HERA	MARCHE M.	ACEA
MODALITA' DI VALUTAZIONE	<i>influenza e dipendenza</i>	<i>familiarità, influenza e stato della relazione</i>	<i>censimento degli interlocutori aziendali</i>	<i>settore di appartenenza, modello di business e sistema di relazione esistente</i>	<i>influenza qualitativa e quantitativa (interazioni in essere)</i>
STAKEHOLDER	Soci	Clienti	Lavoratori: dipendenti e non dipendenti	Lavoratori	Clienti
	Fornitori	Comunità	Clienti: mass market, residenziali, business, associazione dei consumatori	Clienti	Istituzioni
	Ambiente	Persone	Azionisti e Finanziatori: azionisti pubblici e privati, investitori etici, banche, mercato obbligazionario	Comunità locale	Impresa
	Dipendenti	Mercato	Fornitori	Fornitori	Azionisti e Finanziatori
	Clienti: cittadini e imprese dei comuni serviti	Istituzioni	Comunità locali: associazioni varie, media e social, residenti vicino a	Banche e finanziatori	Fornitori

			impianti e comitati cittadini		
	Scuole e Università	Supply Chain	PA: enti locali di riferimento, enti regolatori e di controllo, Università e istituzioni di ricerca, Stato	PA locale	Dipendenti
	Comunità locale: associazioni presenti sul territorio	Azionisti e Investitori		PA (Authority nazionali e locali / altre)	Ambiente
	Aziende controllate				Collettività
	Generazioni future				
	PA: istituzioni locali ed enti di governo del territorio - province e comuni serviti				
	Enti di regolazione e controllo				
	Finanziatori				
	Organismi di controllo aziendale				
	Media: organi di stampa e comunicazione, canali web e canali				
	Associazioni di categoria				
	Aziende partecipate				
tot. categorie	16	7	6	7	8

	ASTEA	A2A	HERA	MARCHE M.	ACEA
MODALITA' DI COINVOLGIMENTO per stakeholder	Soci /	Clienti Network di persone incaricate di trasmettere valori e obiettivi di sostenibilità all'interno dell'organizzazione e diffondere la cultura sostenibile	Lavoratori Indagine di clima interno, con profilazione e configurazione degli interessi	Lavoratori Focus group	Clienti App dedicati per i diversi servizi

	Albo online		Ciclo di formazione	Portale aziendale inHera		Indagine di clima aziendale		Sportello digitale e Bolletta interattiva
	Sezione "Amministrazione Trasparente" del sito internet per bandi di gare e altre utilità		Incontri di team building e condivisione	Newsletter del "Buongiorno" nell'app inHera News		Incontri funzione Risorse umane e Direzione		Azioni di sensibilizzazione
	Documentazione online nei siti internet		Figura dell'Engagement Ambassador che presidia il monitoraggio dei rapporti con gli stakeholder	Video-interviste Progetto Ambassador		Rete aziendale		Canali digitali e telefonici
	Social Network		Canali digitali e di interazione			Relazioni sindacali		Social network
Fornitori	Indirizzi mail e numeri di telefono dedicati		Sportelli fisici, call center, Social Network, servizio di call-back	Articoli cartacei Campagna di comunicazione (Digital workplace, Smart-working, HEXTRA,...)		Attività di formazione		Piani per la gestione delle emergenze
Ambient			Programma strutturato di ascolto e dialogo mediante tavoli di lavoro ed incontri pubblici			Eventi aziendali		Progetti di ricerca
	Incontro annuale con i rappresentanti dei lavoratori		Format per la pronunciazione su transizione ecologica	Indagini annuali sulla soddisfazione degli utenti attraverso interviste telefoniche		Indagine di Customer	Istituzioni	Versamenti di imposte e tasse
	Funzione proposta al dialogo con le rappresentanze sindacali		Ciclo di incontri per una transizione di successo	Processi di conciliazione		Comunicazioni di servizi erogati e campagna di sensibilizzazione		Iniziative di collaborazione
Dipendenti	Pubblicazione di comunicazioni e andamento indici su rete internet		Programma strutturato di ascolto e dialogo mediante tavoli di lavoro ed incontri pubblici	Portale web		Support/assistenza sportello fisico e digitale Newsletter MMS	Impresa /	
Clienti	Indagine sulla soddisfazione degli utenti	Comunità	Iniziative ambientali, culturali, sportive, sociali e istituzionali	Riunioni e Incontri		Comunicazioni di servizi erogati e campagna di sensibilizzazione	Azionisti e Finanziatori	Flusso finanziario continuo tramite relazioni dirette e comunicazioni specifiche

	Sostegno al progetto della sezione locale del Centro di Educazione Ambientale (CEA-WWF)
	Dialogo costante con rappresentanti delle associazioni e delle istituzioni locali
Azienze controllate	Rapporti intercompany
	Incontri periodici per condividere le strategie di consolidamento
Generazioni future	
PA	Rendiconti sulle attività svolte
	Partecipazione a taboli tecnici su investimenti futuri e su altre tematiche
	Sezione "Amministrazione Trasparente" del sito internet
Finanziatori	Rendiconti sulle attività svolte
Organismi di controllo aziendale	Invio di resoconti periodici e annuali
	Mantenimento del flusso di informazione verso gli organismi di controllo, come da apposite procedure

	Social network
	Visite virtuali agli impianti del Gruppo
	Incontri con le associazioni dei consumatori

PA nazionale e altro	Comunicazioni servizi erogati
	Incontri periodici
PA nazionale e altro	Report periodici
	Richieste ed invio informazioni

Ambiente	Visione prospettiva su puntuali analisi di scenario ambientale a livello esecutivo
Collettività	Iniziative rivolte alla collettività
	Accoglienza e servizi sanitari di profughi
	Progetti per la valorizzazione del territorio e sensibilizzazione ambientale
	Percorsi formativi per le nuove generazioni e le scuole
	Progetti per le generazioni più mature
	Social network

	Messa a disposizione di funzioni interne a supporto				
	Mantenimento dei profili social				
	Media Invio di Comunicati stampa ed organizzazione di conferenze con i principali rappresentanti dei media locali in occasione di operazioni societarie				
	Associazioni di categoria Partecipazione a tavoli di consultazione su delibere e provvedimenti di interesse per il Gruppo				
	Aziende partecipate Rapporti intercompany				
	Incontri periodici per condividere le strategie di consolidamento				
Tot. Strumenti	34	/	24	24	26

		ASTEA	A2A	HERA	MARCHE M.	ACEA
TEMI MATERIALI	Sviluppo responsabile del business	Economia del territorio	Cambiamento climatico	Cambiamento climatico	Gestione sostenibile della risorsa idrica	Gestione sostenibile e circolare della risorsa idrica
		Resilienza	Economia circolare	Economia circolare	Consumi di energia ed efficientamento energetico	Etica e integrità nella condotta di business
		Trasparenza	Infrastrutture per la transizione ecologica	Sicurezza, costo e continuità del servizio	Emissioni e cambiamenti climatici: mitigazione ed adattamento	Tutela degli ecosistemi e della biodiversità
		Innovazione	Autonomia	Innovazione e	Transizione verso	Cambiamento climatico

	tecnologica	energetica	trasformazione digitale	un'economia circolare - servizio raccolta rifiuti	e transizione energetica	
	Erogazione del servizio	Gestione responsabile della catena di fornitura	Qualità, costo del servizio di raccolta rifiuti e decoro urbano	Sicurezza dati e privacy	Innovazione tecnologica e trasformazione digitale	
Benessere del personale	Condizioni di impiego	Sostenibilità nella governance	Resilienza e adattamento	Salute e sicurezza e continuità del servizio	Gestione e trattamento dei rifiuti in ottica economia circolare	
	Formazione professionale	Etica e integrità di gruppo	Gestione della catena di fornitura	Qualità del servizio e relazioni con la clientela	Salute e sicurezza sul lavoro	
	Salute e sicurezza dei lavoratori	Finanza sostenibile	Relazione commerciale con i clienti	Fornitori: sostenibilità della filiera	Ascolto e coinvolgimento di stakeholder e territorio	
Protezione dell'ambiente	Economia circolare	Valore economico sostenibile	Efficienza energetica e rinnovabili	Sviluppo locale del territorio e inclusione sociale /impatto economico indiretto	Valorizzazione delle competenze ed evoluzione dell'ambiente di lavoro	
	Presidio della normativa ambientale	Gestione responsabile della risorsa idrica	Tutela dell'aria	Risorse umane: occupazione, formazione e sviluppo professionale	Sostenibilità nella progettazione, realizzazione e gestione delle infrastrutture	
	Innovazione tecnologica	Biodiversità	Salute e sicurezza sul lavoro	Risorse umane: Diversità, equità ed inclusione	Centralità del cliente	
	Inquinamento	Prevenzione dell'inquinamento	Sviluppo del territorio e inclusione sociale	Salute e sicurezza sul lavoro	Sostenibilità e circolarità lungo la catena di fornitura	
	Cambiamenti climatici	Diversità e inclusione	Diversità	Governance e condotta etica del business	Benessere aziendali, diversità e inclusione	
	Efficienza energetica	Salute e sicurezza sul lavoro	Formazione e sviluppo professionale, retribuzione e incentivi	Generazione e distribuzione valore economico	Governance orientata al successo sostenibile	
	Tutela della risorsa idrica	Valorizzazione del capitale umano	Attività relative ad anticorruzione		Finanza responsabile	
	5 -	Rispetto dei	Innovazione e	Qualità e consumo		

	diritti umani	digital transformation	dell'acqua di rete		
	Crescita del territorio	Ascolto e coinvolgimento delle comunità	Gestione sostenibile della risorsa idrica		
	Dialogo con il territorio	Responsabilità e qualità nella fornitura dei servizi			
	Responsabilità e sensibilizzazione				
Tot. TEMI	19	18	17	14	15

	ASTEA	A2A	HERA	MARCHE M.	ACEA
TEMI PRIORITARI	Sviluppo responsabile del business: - Economia del territorio - Resilienza - Trasparenza	Cambiamento climatico	Cambiamento climatico	Qualità e costo del servizio	Gestione sostenibile e circolare della risorsa idrica
	Gestione dei cambiamenti climatici	Economia circolare	Economia circolare		Etica e integrità della condotta di business
		Infrastrutture per la transizione energetica	Costo del servizio		Tutela degli ecosistemi e della biodiversità
		Autonomia energetica			Cambiamento climatico e transizione energetica
		Gestione responsabile della catena di fornitura			

Bibliografia

Accounts Commission for Scotland, Measuring up to the best, A manager's guide to benchmarking, Management Studies Unit, 1999

Alberti di Catenaja G., Berardi D., Traini S., La pianificazione di sostenibilità: pilastro della strategia aziendale, Laboratorio SPL Collana Ambiente, Position Paper n.175, p.6, 2021.

Amazeen M., Gap (RED): Social responsibility campaign or window dressing? J. Bus. Ethics 2011

Anand G., & Kodali R., Benchmarking the Benchmarking Models, Benchmarking: An International Journal, Vol. 15, ISS 3, 2008.

Arasa, R., & Obonyo, P. K., The relationship between strategic planning and firm performance, 2012

Aresu S., L'impression management nei bilanci in un contesto europeo: teoria ed evidenza empirica, Summa Economica, RIREA, volume n.6, 2019

Arru B., & Ruggieri M., I benefici della Corporate Social Responsibility nella creazione di valore sostenibile: il ruolo delle risorse di competenza e del capitale reputazionale, 2016

Atripaldi M., Gila N., Musco A., & Sauerwald, Questioni di Economia e Finanza, La diversità di genere nelle dichiarazioni non finanziarie delle banche italiane, Banca d'Italia, Eurosystem, n.671, 2022

Baglieri E., & Fiorillo V., Indicatori di performance per la sostenibilità, Rapporto di ricerca per Greentire S.C.R.L, SDA Bocconi. 2014

Baglieri, E., & Fiorillo, V. Indicatori di performance per la sostenibilità, 2014.

Beda A. and Bodo R., La responsabilità sociale d'impresa. Strumenti e strategie per uno sviluppo sostenibile dell'economia, Milano, Ed. Il Sole 24 ore, 2004

Bellini M., "ESG: tutto quello che c'è da sapere per orientarsi su Environmental, Social, Governance", ESG360, 2021

Bendell T., Boulter L., Kelly J., Migliorare la propria competitività. Il benchmarking per impostare una strategia di successo, Jackson Libri, Londra, 1994

Bocchino U., *Il Benchmarking, uno strumento innovativo per la pianificazione ed il controllo strategico*, Giuffrè Editore, 1994

Bocchino U., *Manuale di Benchmarking. Come innovare per competere. Aspetti operativi, casi pratici e problemi*, Giuffrè Editore, Milano, 1995

Bolli A., Emtairah T., *Environmental benchmarking for local authorities: from concept to practice*, Environmental issues report, No 20, 2001

Bottai S., *Il Benchmarking: uno strumento per migliorarsi*, Teatro Naturale, Economia, 2023

Bowen H., *Social Responsibilities of the Businessman*, 1953

Branco M.C. and Rodrigues L.L., *Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives*, Journal of Business Ethics, Vol. 69, 2006

Brochet F., Jagolinzer A.D., Riedl E.J., *Mandatory IFRS adoption and financial statement comparability*, Contemp. Account. Res., 2013

Brundtland, G.H., *Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development*. Geneva, 1987

Camp R., Benchmarking: la ricerca delle migliori prassi aziendali per raggiungere una prestazione superiore, Editoriale Itaca, 1991

Camp R., Benchmarking: the search for industry Best Practices that lead to superior performance, ASQC Quality Press, 1989

Camp R., Business process Benchmarking: trovare e migliorare le prassi vincenti, Editoriale Itaca, Milano, 1996

Carroll A.B., A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social performance, 1979

Casali A., Dichiarazione non finanziaria, mettere nero su bianco le performance ambientali e sociali, Network Digital 360, 2022

Caselli L., L'etica non è un di più, Editoriale al n.3 della rivista Impresa Progetto, 2020.

Cerioni E., D'Andrea A., Giuliani M., & Marasca S., Non-Financial Disclosure and Intra-Industry Comparability: a Macro, Meso and Micro Analysis, Sustainability 2021

Ciesco M., Cos'è e come si fa una buona analisi di benchmark, Web Analytics, 2022

Claringbould D., Sustainable Finance: the European Union's approach increasing sustainable investments and growth – Opportunities and Challenges, vol. 88, 2019

Clark, Gordon L. and Feiner, Andreas and Viehs, Michael, From the Stockholder to the Stakeholder: How Sustainability Can Drive Financial Outperformance, 2015.

CLUEB, Fare benchmarking in sanità, Cooperativa Libreria Universitaria Editrice Bologna, 1998

Commissione Europea, Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni: Il Green Deal europeo, Bruxelles, 2019.

Commissione Europea, Libro Verde - Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, Bruxelles, 2001.

Commissione Europea, Obiettivi di sviluppo sostenibile, Aspetti strategici e operativi

Commissione Europea, Piano d'azione per finanziare la crescita sostenibile, Comunicazione della Commissione, Bruxelles, 2018

Comunicazione della Commissione Europea 2017/C 215/01, Comunicazione provenienti dalle istituzioni, dagli organi e dagli organismi dell'Unione Europea, Orientamenti sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario.

Comunità Europea, L'economia circolare. Collegare, generare e conservare il valore, 2014

Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili e RINA Services S.p.A., Corporate Responsibility reporting e verifica, Progetto di responsabilità e opportunità per lo sviluppo sociale ed economico, 2018

Cook S., & Ceccarelli P., Guida pratica al benchmarking: come creare un vantaggio competitivo, FrancoAngeli, Milano, 1996

Da Silva J.C., Stakeholder mapping: come fare la mappa e perché crearla, 2021

Dallai S., & Riva P., L'assurance sulla DNF, L'assurance sulle informazioni di carattere finanziario, IRIS UPO, Cap.7, 2020

Davidson T., You can't manage what you can't measure, Contract Guardian Key Performance Indicators Workflow, 2022

Deloitte, Università degli Studi di Pavia – Dipartimento delle Scienze Economiche e Aziendale, Osservatorio Nazionale sulla Rendicontazione Non Finanziaria, 5^a edizione, novembre 2022

Drucker P., If you can't measure it, you can't manage it. *Market Culture Blog*, 2015

European Banking Authority, “EBA Discussion paper. On management and supervision of ESG risks for credit institutions and investment firms”, 2020, pg.30

European Environment Agency, La necessità di garantire un ambiente sano per un'economia sostenibile e una società equa, 2019

Pellizzari F., Esternalità ed efficienza: un'analisi multisetoriale, in "Economia politica, Journal of Analytical and Institutional Economics" 1/2004, pp. 99-126

Fedi G.G., Csr, l'acronimo da scoprire nella regolamentazione sulla sostenibilità, Focus Risparmio, 2022

Finnigan J., The Manager's Guide to Benchmarking: Essential Skills for the Competitive-Cooperative Economy, San Francisco: Jossey Bass, 1996

Fiori L., Benchmarking: eccellere attraverso il confronto. Un'esperienza formativa nella piccola e media impresa, Giappichelli, Torino, 1998

Fischer R., An overview of performance measurement, appeared in Public Management, 1994

Forstater M, Krick T., Monaghan P., & Sillanpaa M., Il manuale dello stakeholder engagement, 2005

Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, Dlg. 30 dicembre 2016, n. 254

Gerwanski J., Kordsachia O., & Velte P., Determinants of materiality disclosure quality in integrated reporting: Empirical evidence from an international setting, Strategy Environ, 2019

Giacobbe G., Il Benchmarking. Uno strumento per il miglioramento delle prestazioni aziendali, Narcissus.me, 2014

Global Reporting Initiative, GRI Standards, GSSB, 2016

GRI, GRI1: Principi fondamentali 2021, Standard Universale, Le finalità degli Standard GRI

GRI, Linee guida per il reporting di sostenibilità, versione 3.0, 2000-2006

Grozier T., The Power of ESG Benchmarking: A comprehensive Guide, Introduction, 2023

Grozier T., The Power of ESG Benchmarking: A comprehensive Guide, What is ESG Benchmarking, 2023

Grozier T., The Power of ESG Benchmarking: A comprehensive Guide, What are the benefits of ESG Benchmarking, 2023

Gubelli S., Il Bilancio di Sostenibilità, Standard e strumenti per rendicontare l'impegno socio-ambientale, Pearson, 2020

Hassan M.G.B, Akanmu M.D, Mohamed A., Harun N.H., & Nadzir M.M., The Role of Benchmarking on Sustainability Performance in Food and Beverage Companies of Malaysia, JEEIT, 2019

Hepu D., Multicriteria analysis for benchmarking sustainability development, *Benchmarking: An International Journal*, 2015

Impronta etica, Imprese e Agenda 2030: strumenti e buone pratiche per un approccio strategico

Integrated Reporting, IIRC and SASB form the Value Reporting Foundation, providing comprehensive suite of tools to assess, manage and communicate value, 2021

International Integrated Reporting Council, *Integrated Reporting, Il Framework <IR> Internazionale*, 2021

ISEAL alliance, *Sustainability Benchmarking. Good practice guide, Versione 1.0*, 2019

Kaplan R.S., & Norton D.P., *The Balanced Scorecard – Traslating strategy into action*, 1996

Kazançoğlu Y., Özbiltekin M., & Özkan-Özen Y.D., *Sustainability benchmarking for logistics center location decision*, *Emerald Insight*, 2019

Keehley P., Medlin S., MacBride S., & Longmire L., Benchmarking for the best practices in the public sector. Achieving performance breakthroughs in federal, state, and local agencies, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1997

Keith D., Can Business afford to ignore social responsibilities?, 1960

La Camera F., Sviluppo Sostenibile. Origini, teoria e pratica, Roma, Editori Riuniti, 2003.

Leibfried H.J., McNair C.J., Benchmarking. Tecniche di confronto per essere i migliori, Il Sole 24 Ore Libri, Milano, 1995

Leibfried K.H., & McNair C.J., Benchmarking a tool for continuous improvement, Harper Business, New York, 1992

Mahon J.F., Warticks L., Dealing with Stakeholders: How Reputation, Credibility and Framing Influence the Game, Corporate Reputation Review, Vol. 6, 2003

Malenotti N., Benchmarking: uno strumento fondamentale, Io lavoro in corso, 2022

Malenotti N., Benchmarking: uno strumento fondamentale, Io lavoro in corso, Benchmarking funzionale o di processo, 2022

Malenotti N., Benchmarking: uno strumento fondamentale, Io lavoro in corso, Benchmarking generico, 2022

Maltz E., Bi H.H., & Bateman M., Benchmarking sustainability performance: the next step in building sustainable business models, Academic Paper, Journal of Public Affairs, 2016

Margolis J. D., & Walsh J. P., Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business. Administrative Science Quarterly, 48/2, 2003

Meadows D.H., Meadows D.L., Randers J., Behrens W.W., The limits to growth, Green Planet Rules fifth edition, Routledge, 2015.

Molinari M., & Carungu J., Rendicontazione non finanziaria: dalla forma alla sostanza, Introduzione, Wolters Kluwer Italia s.r.l., 2019.

Molinari M., & Carungu J., Rendicontazione non finanziaria: dalla forma alla sostanza, Imprese soggette alla rendicontazione, Wolters Kluwer Italia s.r.l., 2019.

Molinari M., & Carungu J., Rendicontazione non finanziaria: dalla forma alla sostanza, I parametri per la rendicontazione di sostenibilità dominanti: GRI Standards e GBS, Wolters Kluwer Italia s.r.l., 2019.

Nespor S., La lunga marcia per un accordo globale sul clima: dal Protocollo di Kyoto all'Accordo di Parigi. *Rivista trimestrale di diritto pubblico*, 1, 2016

Nigro C. & Petracca M.. L'evoluzione del concetto di CSR, 2016

Nurn C.W. and Tan, G., Obtaining Intangible and Tangible Benefits from Corporate Social Responsibility, *International Review of Business Research Papers*, Vol. 6, 2010

O'Rourke L., Santalucia P., Papson A., . . . and Blanco E., *Handbook on Applying Environmental Benchmarking in Freight Transportation*, National Cooperative Freight Research Program, 2012

Pellegrini C., Dallochio M., Parazzini E., "Valutazione d'azienda nel mondo ESG", Egea, 2020, pg. 99

Quagli A., *Comunicare il futuro*, Franco Angeli, 2004

Quaranta A., *Cos'è il piano di sostenibilità e come attuarlo in poche mosse?*, Compliance, 2021

Regolamento (UE) 2020/852 del Parlamento europeo e del Consiglio relativo all'istituzione di un quadro che favorisce gli investimenti sostenibili e recante modifica del regolamento (UE) 2019/2088.

Reymond, P., & Bassan, M., Stakeholder engagement. Faecal sludge management. Systems approach for implementation and operation. 1st ed. London, UK: IWA Publishing, 2014

Rolli R., “L’impatto dei fattori ESG sull’impresa. Modelli di governance e nuove responsabilità”, Il Mulino, 2020

Sargiacomo M, Il benchmarking nell'azienda comune, Torino: Giappichelli, 2000

Scozzese G., Il Benchmarking, Armando Editore, 2006

Siltaoja M.L., Value priorities as combining core factors between CSR and reputation—a qualitative study, Journal of Business Ethics, Vol. 68, 2006

Solari L., Benchmarking, in Sviluppo & Organizzazione, n. 151, 1995

Spendolini M., Fare benchmarking. I metodi e le tecniche pratiche. Milano: Il Sole 24 Ore, 1996

Stelli G., Il Benchmarking, 1° edizione, Armando Editore, 2006

Sustainability Accounting Standards Board, SASB Conceptual Framework, 2017

Szekely F., Vollmann T., & Ebbinghaus A., Environmental benchmarking. Becoming green and competitive, Business and the Environment – Practitioner Series, 1996

Tanzi A., Sviluppo del capitale umano: valutare per sviluppare, Partner 24ore, 2019

Tencati A., Sostenibilità, impresa e performance. Un nuovo modello di evaluation and reporting, 2002

Tettamanzi, P., & Minutiello, V.. Il bilancio di sostenibilità come strumento di rendicontazione aziendale. goWare & Guerini Next, 2022.

Traini S., Alberti di Catenaja G., Berardi D., La pianificazione di sostenibilità: pilastro della strategia aziendale, Laboratorio ref. Ricerche SPL Collana Ambiente, Position Paper n.175, pp.6-11, 2021

Watson G. H., *Il benchmarking, Come migliorare i processi e la competitività aziendale adattando e adottando le pratiche delle imprese leader*, Milano: Franco Angeli, 2000

Zairi M., & Paul L., *Practical benchmarking: The Complete Guide*. Londra: Chapman & Hall, 1994

Zanotti L., *Analisi di materialità, cos'è ed esempi di materiality assessment*, Sustainability Management, 2022

Zenere M., *La misurazione della performance aziendale a supporto della strategia. Il caso L.E.G.O.*, Tesi di Laurea, Università Cà Foscari Venezia, 2011

Zubic M., *Applicazione di un approccio di benchmarking in un processo amministrativo in ambito ospedaliero*, SUPSI, 2021

Zyznarska-Dworczak B., "The impact of the accountability on accounting development as the essence of sustainability accounting." *Problems of Management in the 21st Century*, 2019

Sitografia

www.agenziacoessione.gov.it, Agenzia per la Coesione Territoriale, Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile.

www.analisiaziendale.it, Ferrari E., & Gennari M., Il Benchmarking come consolidamento del piano industriale, 2010

www.analisiaziendale.it, Ferrari E., & Gennari M., Il Benchmarking come consolidamento del piano industriale, Rivista Controllo di gestione di IPSOA, Introduzione, 2010

www.analisiaziendale.it, Ferrari E., & Gennari M., Il Benchmarking come consolidamento del piano industriale, Rivista Controllo di gestione di IPSOA, Tipologie di benchmarking, 2010

www.analisiaziendale.it, Ferrari E., & Gennari M., Il Benchmarking come consolidamento del piano industriale, Rivista Controllo di gestione di IPSOA, Fasi del benchmarking, 2010

www.aplanet.org APLANET, Standard GRI: cosa sono e come utilizzarli nel reporting di sostenibilità, 2022

www.are.it, Ufficio federale dello sviluppo territoriale ARE, 1992: Conferenza delle Nazioni Unite su ambiente e sviluppo, Vertice della Terra di Rio de Janeiro

www.aziendaetica.com, Azienda Etica – CSR: i fattori ambientali, sociale e di governance, 2019

www.bafu.admin.ch, Ufficio federale dell'ambiente, L'Accordo di Parigi sul clima

www.cikis.studio.it, Ventura C. di Cikis Studio, Bilancio di sostenibilità: cosa cambia con i nuovi standard GRI?, 2023

www.consob.it, Commissione nazionale per le società e la borsa, Il Piano nazionale per la finanza sostenibile, Area pubblica, Finanza sostenibile.

www.datalog.it, DATALOG, Benchmarking: cos'è e come si fa, Gestione aziendale, 2023

www.diritto.it, Sabetta S.B., Esternalità ambientali e Giuridiche - Parte Prima, 2017.

www.dirittobancario.it, Stefanin G., & Mattioli T., Non solo diritto bancario, La dichiarazione non finanziaria, 2020

www.eco-act.com, Hunter R., The intelligent way to benchmark sustainability, Sustainability Benchmarking, ecoact, 2017

www.eebn.org, European Environmental Benchmarking Network, Background, Fondazione Eni Enrico Mattei, 2000

www.efdiligence.it, Effe diligence, ESRS: il primo set di standard europei per la sostenibilità

www.efrag.org, EFRAG, First set of draft ESRS,

www.esg.conservice.com, Lev Helee, Getting started with sustainability benchmarking, A look at sustainability benchmarking tools, 2021

www.esg360.it Redazione ESG360, Indici di sostenibilità: breve guida per valutare le prestazioni ESG, 2023

www.esg-rating.it Pieracci A., La progressiva evoluzione dell'Informativa non finanziaria (DNF Disclosure not financial), ESG-Rating, Corporate Finance Network.

www.fabbricafuturo.it, FabbricaFuturo, Adriano Olivetti e la concretezza del possibile, Pubblicato in Risorse Umane e Organizzazione, 2012.

www.globalreporting.org, Global Reporting, Sector Program, 2021

www.globalreporting.org, Global Reporting, Temi materiali 2021 – GRI 3, 2021

www.globalreporting.org, How to use the GRI Standards, Standards, GRI Standards Italian Translation

www.greenbranding.it, Impaginazione Bilancio di Sostenibilità, Comunicazione sostenibile, 2021

www.greenmarketingitalia.com, Green.Marketing Italia, Standard GRI: l'evoluzione degli standard di sostenibilità, 2022

www.gruppobilanciosostenibilita.org, GBS, Standard di rendicontazione, Gruppo di studio per il Bilancio sociale, 2013

www.intwig.it, IN.TWIG make data work, Bilancio di Sostenibilità: quando i dati raccontano l'azienda, Corporate Social Responsibility, 2022

www.justconsulenza.it, Melitto G., Il bilancio di sostenibilità diventa obbligatorio, Ambiente, 2023

www.linfaconsulting.it, LINFA consulting, ESRS: i nuovi standard europei, European Sustainability Reporting Standard per una rendicontazione di sostenibilità uniforme.

www.mase.gov.it Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica, Sviluppo sostenibile e rapporti internazionali - L'Agenda 21

www.nexta.bureauveritas.it, Bureau Veritas Nexta, Pianificare strategicamente la sostenibilità, 2022

www.nomisma.it, Nomisma, Bilancio di Sostenibilità: un esempio e la guida per redigerlo e comunicarlo agli stakeholder, 2022

www.pearson.it, Pedrini M, & Zaccono M.C., Le aziende diventano sostenibili – L'integrazione di aspetti sociali e ambientali nella gestione delle aziende. Area Giuridico-Economica, 2019.

www.processfactory.it, Process Factory, Il Reporting di Sostenibilità, 2023

www.pwc.com, Bilancio integrato, Contesto di riferimento, 2019

www.pwc.com, PricewaterhouseCoopers (PwC), CSRD: la nuova direttiva che cambia lo scenario ESG, p.3, 2023

www.statec.com, De Masi Gervais G., Bilancio di sostenibilità: i nuovi standard GRI, Stantec, 2022

www.thebioneer.it Improta F., Il Summit della Terra di Rio de Janeiro: come tutto ebbe inizio, 2021