



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management
Curriculum Economia e Diritto d'Impresa

**L'IMPATTO DEL BILANCIO DI
SOSTENIBILITÀ': UN NUOVO MODELLO
DI GESTIONE DEL BUSINESS**

**Sustainability report impact: a new business
management model**

Relatore: Chiar.mo
Prof. Giovanni Marco Borroni

Tesi di Laurea di:
Fioravanti Christian

Anno Accademico 2022 – 2023

INDICE

INTRODUZIONE.....	1
--------------------------	----------

CAPITOLO 1 – IL BILANCIO DI SOSTENIBILITA’: CONCETTI INTRODUTTIVI, EVOLUZIONE STORICA, NORMATIVA EUROPEA E NAZIONALE DI RIFERIMENTO.....	4
---	----------

1.1 IL BILANCIO DI SOSTENIBILITA’ ED IL CONCETTO DI CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR).....	4
---	----------

1.1.1 Definizione ed obiettivi del bilancio di sostenibilità	4
--	---

1.1.2 Corporate Social Responsibility (CSR)	7
---	---

1.2 LA NORMATIVA IN MATERIA DI SOSTENIBILITA’	11
--	-----------

1.2.1 Evoluzione storica del concetto di sostenibilità.....	11
---	----

1.2.2 La normativa europea sulla sostenibilità e relativo report	16
--	----

1.2.3 La normativa nazionale italiana sulla sostenibilità e relativo report	22
---	----

1.2.4 La nuova normativa europea e nazionale sul bilancio di sostenibilità	24
--	----

CAPITOLO 2 – LA STRUTTURA DEL BILANCIO DI SOSTENIBILITA’: GRI ED ESRS STANDARDS, ELEMENTI PRINCIPALI, INDICATORI DI PERFORMANCE E RUOLO DEL CERTIFICATORE.....	32
---	-----------

2.1 I FRAMEWORK DEL BILANCIO DI SOSTENIBILITA': GLOBAL COMPACT, ACCOUNTABILITY 1000, SASB, ISO, SDGS, GLOBAL REPORTING INITIATIVE ED ESRS STANDARDS	32
2.1.1 Framework della sostenibilità: aspetti introduttivi e generali.....	32
2.1.2 Global Reporting Initiative (GRI).....	37
2.1.3 La composizione dei nuovi GRI Standards in vigore dal 01 gennaio 2023 .	41
2.1.4 I nuovi ESRS Standards.....	47
2.2 IL SUSTAINABILITY REPORTING: I PRINCIPI DI DISCLOSURE NON FINANZIARIA E LE QUATTRO DIMENSIONI FONDAMENTALI... ..	53
2.2.1 Il Sustainability Reporting: aspetti introduttivi	53
2.2.2 Le dimensioni/criteri fondamentali del bilancio di sostenibilità	54
2.3 GLI INDICATORI DI PERFORMANCE DELLA SOSTENIBILITA'	59
2.3.1 Il piano di sostenibilità aziendale.....	59
2.3.2 La Sustainability Balanced Scorecard	60
2.3.3 Key Performance Indicators (KPI) sostenibili.....	63
2.3.3.1 Indicatori di Performance Economica	66
2.3.3.2 Indicatori di performance Ambientale.....	68
2.3.3.3 Indicatori di Performance Sociale.....	72
2.4 IL RUOLO DEL CERTIFICATORE DEL BILANCIO DI SOSTENIBILITA', LA RELAZIONE DI CONFORMITA' E LA LETTERA DI ATTESTAZIONE DELLA DIREZIONE.....	77
2.4.1 Il certificatore del bilancio di sostenibilità	77

2.4.2 La relazione del revisore sul bilancio di sostenibilità.....	79
2.4.3 La lettera di attestazione della direzione sul bilancio di sostenibilità.....	82

CAPITOLO 3 – CASI VERI DI VIOLAZIONE DEI CRITERI ESG, IL SISTEMA SANZIONATORIO, VANTAGGI E SVANTAGGI DEL BILANCIO DI SOSTENIBILITA’ E NUOVI MODELLI DI BUSINESS....84

3.1 ESEMPI DI VIOLAZIONE DEI CRITERI ESG: I CASI VOLKSWAGEN, SHELL, NESTLE’, APPLE, FINCANTIERI84

3.1.1 L’impatto generale delle industrie sui temi della sostenibilità	84
3.1.2 Il caso Volkswagen: Dieseldgate o Emissiongate	86
3.1.3 Il caso Shell: la contaminazione delle acque nigeriane	91
3.1.4 Il caso Nestlè: sfruttamento del lavoro minorile.....	97
3.1.5 Il caso Apple: class action per il pranzo	103
3.1.6 Il caso Fincantieri: sfruttamento della manodopera e corruzione.....	106

3.2 IL SISTEMA SANZIONATORIO VIGENTE SULLA SOSTENIBILITA’, IMPLICAZIONI POSITIVE E CRITICITA’ DEL BILANCIO DI SOSTENIBILITA’110

3.2.1 La nuova visione dell’UE sulle sanzioni ESG.....	110
3.2.2 Una panoramica sulla normativa sanzionatoria europea e nazionale ambientale, sociale e di governance	115
3.2.3 Le implicazioni positive e le criticità legate alla redazione del bilancio di sostenibilità	122

3.3 I NUOVI MODELLI DI BUSINESS SOSTENIBILI: DEFINIZIONI ED ESEMPI DI IMPRESE CHE HANNO ADOTTATO BUSINESS SOSTENIBILI.....129

3.3.1 Cosa s'intende per modelli di business sostenibili 129

3.3.2 L'impegno di H&M per la sostenibilità..... 136

3.3.3 Il piano di transizione di Decathlon..... 137

3.3.4 Telepass e l'innovazione aziendale..... 140

CAPITOLO 4 – BILANCIO DI SOSTENIBILITA' 2021 DELLA KSENIA SECURITY S.P.A.: IL SETTORE DI APPARTENENZA, STORIA, MISSION E VISION, ANALISI DEL BILANCIO143

4.1 IL BILANCIO DI SOSTENIBILITA' DELLA KSENIA SECURITY S.P.A. 143

4.1.1 Il settore "Building Automation" e "Domotica" 143

4.1.2 Storia, mission e vision della Ksenia Security S.p.A..... 146

4.1.3 Il bilancio di Sostenibilità 2021 della Ksenia Security S.p.A..... 151

CONCLUSIONI.....183

BIBLIOGRAFIA E RIFERIMENTI187

LINKOGRAFIA189

ELENCO DELLE FIGURE

FIGURA 1.1 - La CSR e le relazioni con gli stakeholder dell'impresa

FIGURA 2.1 - I 17 obiettivi dello sviluppo sostenibile

FIGURA 2.2 - La suddivisione dei GRI Standard sino al 31 dicembre 2022

FIGURA 2.3 - Un esempio di matrice di materialità

FIGURA 2.4 - I nuovi GRI Standard in vigore dal 01 gennaio 2023

FIGURA 2.5 - Elenco di temi materiali relativi al GRI 11 (Oil&Gas)

FIGURA 2.6 - Il principio della doppia materialità sul bilancio di sostenibilità

FIGURA 2.7 - Sostenibilità aziendale e nuovo equilibrio economico

FIGURA 2.8 - La Balance Scorecard: come si allarga la prospettiva

FIGURA 2.9 - La gerarchia degli Indicatori di Performance Ambientale

FIGURA 3.1 - Volkswagen, lo scandalo si allarga al mondo intero

FIGURA 3.2 - Gli sversamenti, abuso che dura da 50 anni

FIGURA 3.3 - Nestlè accusata di sfruttamento minorile

FIGURA 3.4 - Apple, un pasto indigesto per Cupertino

FIGURA 3.5 - Corruzione e sfruttamento di manodopera: il caso Fincantieri

FIGURA 3.6 - Il modello di business sostenibile basato sulle tre "P"

FIGURA 3.7 - Sustainability Business Model Canvas

FIGURA 4.1 - Alcuni dei prodotti della Ksenia Security S.p.A.

FIGURA 4.2 - La nuova sede ecologica della Ksenia Security S.p.A.

FIGURA 4.3 - Indice del Bilancio di Sostenibilità 2021 di Ksenia Security S.p.A.

FIGURA 4.4 - I valori di Ksenia Security S.p.A.

FIGURA 4.5 - La cultura aziendale di Ksenya

FIGURA 4.6 - Il rispetto dell'Anti-corruzione e del valore della concorrenza leale

FIGURA 4.7 - Gli obiettivi di Ksenia Security rispetto all'Agenda 2030 (SDGs)

FIGURA 4.8 - La relazione tra Ksenia Security ed i propri stakeholder

FIGURA 4.9 - La matrice di materiali di Ksenia Security S.p.A.

FIGURA 4.10 - Le tematiche materiali emerse della Ksenia Security S.p.A.

FIGURA 4.11 - La suddivisione dell'organico di Ksenia Security S.p.A.

FIGURA 4.12 - I pilastri lungo la catena del valore

FIGURA 4.13 - I pilastri lungo la catena del valore (continuo)

FIGURA 4.14 - La sede di Ksenia: architettura innovativa a basso impatto ambientale

FIGURA 4.15 - Il confronto tra le emissioni di Ksenia ed il mercato

FIGURA 4.16 - La qualità e la soddisfazione dei clienti in numeri

FIGURA 4.17 - Il cuore del sistema Ksenia Security S.p.A.

FIGURA 4.18 - Ksenia vince il GIT Security Award 2021

FIGURA 4.19 - La sostenibilità di prodotto di Ksenia Security S.p.A.

FIGURA 4.20 - KPI relativi ai dipendenti della Ksenia Security S.p.A.

FIGURA 4.21 - KPI relativi ai lavoratori non dipendenti della Ksenia Security S.p.A.

FIGURA 4.22 - KPI relativi alle nuove assunzioni e turnover Ksenia Security S.p.A.

FIGURA 4.23 - KPI relativi alle diversità negli organi di governance e dipendenti

FIGURA 4.24 - KPI relativi ai dipendenti appartenenti a categoria protette in %

FIGURA 4.25 - KPI relativi alla composizione del CDA

FIGURA 4.26 - KPI relativi agli infortuni sul lavoro

FIGURA 4.27 - KPI relativi alla proporzione di spesa verso fornitori locali

FIGURA 4.28 - KPI relativi all'impegno per la mitigazione del cambiamento climatico

FIGURA 4.29 - KPI relativi all'impegno per la mitigazione del cambiamento climatico (continuo)

FIGURA 4.30 - Tematiche materiali individuate da Ksenia Security S.p.A.

INTRODUZIONE

Parlare di sostenibilità potrebbe sembrare argomento semplice, ma in realtà non lo è affatto. È un tema che nel corso degli ultimi anni ha avuto una evoluzione incredibile, uno sviluppo concettuale sempre più complesso ed un sistema normativo costantemente aggiornato ed integrato eppure, inconsapevolmente, la parola sostenibilità è entrata a far parte della vita quotidiana di ognuno di noi. A dimostrazione di quanto appena detto, basterebbe rispondere ad una semplice domanda: «*chi non ha mai sentito parlare di sostenibilità?*»

Mediamente si tende a confondere la sostenibilità con la sola variabile ambiente: si è sostenibili quando si rispetta l'ambiente. Probabilmente agli albori, anni ed anni fa poteva essere considerata una frase corretta mentre oggi non più, o meglio, è una frase parzialmente corretta. L'aspetto ambientale, come poi si vedrà nel corso del presente elaborato, rappresenta sicuramente una componente molto importante della sostenibilità, ma un'impresa può essere definita sostenibile solo quando riesce ad integrare l'aspetto ambientale con altri tre aspetti fondamentali: l'aspetto sociale, la governance societaria e l'aspetto economico-finanziario.

È intuibile capirne le motivazioni sottostanti: un'impresa che rispetta l'ambiente ma non mette a disposizione dei dipendenti un luogo di lavoro sicuro e condizioni di sicurezza stabili, oppure non combatte fenomeni di discriminazione internamente, può essere considerata sostenibile? Viceversa, un'impresa che garantisce benessere e welfare ai dipendenti, che rispetta la normativa sulla sicurezza sul lavoro e sulle retribuzioni ma è responsabile dell'inquinamento dell'ambiente circostante, può essere considerata sostenibile? O ancora, un'impresa che rispetta l'ambiente e la socialità ma produce da anni perdite ed è in deficit di disponibilità liquide, può essere definita sostenibile?

Ecco, la sostenibilità è racchiusa all'interno di queste semplici ma fondamentali domande. Per questo, con un mercato globale in forte espansione e la

subentrata necessità di monitorare integralmente l'operato delle aziende nel loro complesso, nasce e si configura il bilancio di sostenibilità.

Sino al 31 dicembre 2023, il bilancio di sostenibilità, tramite una apposita direttiva europea, prendeva il nome di “Dichiarazione non finanziaria”; a partire dal 01 gennaio 2024, la stessa direttiva è stata modificata, assegnandole il nuovo nome di “Corporate Sustainability Reporting Directive” (CSRD) che va quasi completamente a stravolgere la struttura e gli obblighi di rendicontazione da parte delle imprese che redigono il bilancio di sostenibilità, ovvero un report elaborato con cadenza periodica che deve riportare tutte le informazioni necessarie a dimostrare gli impatti delle attività aziendali con riguardo ai temi ambientali, sociali e di governance, convenzionalmente denominati “criteri ESG” (si tenga presente che gli impatti economico-finanziari sono già desumibili dal tradizionale bilancio d'esercizio).

Il presente elaborato persegue dunque la finalità di affrontare in maniera approfondita ed esaustiva la normativa di riferimento legata alla sostenibilità e, più propriamente, al bilancio di sostenibilità nella sua struttura essenziale, sottolineando la fondamentale importanza di questo tema nel contesto economico odierno.

È strutturato in quattro capitoli, dove nel primo capitolo saranno trattati i concetti introduttivi, andando a definire innanzitutto il bilancio di sostenibilità, i suoi principali obiettivi ed il suo legame con il tema della “Corporate Social Responsibility” per poi soffermarsi sulla storia della sostenibilità, quando è nata, come si è sviluppata e l'intero sistema normativo europeo ed italiano di riferimento, con particolare focus sulla nuova direttiva europea CSRD.

Il secondo capitolo sarà concentrato sulla struttura del bilancio di sostenibilità, presentando i principali framework di riferimento per la sua costruzione come i GRI Standard (in uso sino al 31 dicembre 2023) ed i nuovi ESRS

Standard (obbligatori dal 01 gennaio 2024), analizzando le quattro dimensioni fondamentali che ogni bilancio di sostenibilità deve rispettare, vale a dire la dimensione ambientale, sociale, di governance ed economica, analizzando nel dettaglio gli indicatori di performance sostenibili che rappresentano uno strumento fondamentale per valutare le prestazioni dell'impresa e attuare preventivamente delle eventuali misure correttive ed infine concludendo con il ruolo del certificatore del bilancio di sostenibilità, ovvero il revisore legale, la società di revisione o qualsiasi altro ente accreditato in quanto dal 2024 sarà prevista una apposita lettera di attestazione della conformità del bilancio di sostenibilità.

Il terzo capitolo verterà su un'applicazione pratica tramite esempi veri di società che hanno violato tematiche ambientali, sociali e di governance, così da poter successivamente analizzare il sistema sanzionatorio vigente sia sulla regolamentazione delle fattispecie ESG sia sulla regolamentazione del bilancio di sostenibilità. Sempre nello stesso capitolo si procederà con l'esame delle principali implicazioni positive e criticità legate alla redazione del bilancio di sostenibilità e lo sviluppo dei nuovi modelli di business che stanno nascendo per conformarsi alle direttive europee.

Il quarto ed ultimo capitolo presenterà come caso studio il bilancio di sostenibilità della Ksenia Security S.p.A., società operativa nel settore della domotica, al fine di comprendere quali siano effettivamente le informazioni rilevanti sugli impatti ambientali, sociali e di governance che le imprese dovrebbero trasferire agli utilizzatori del report di sostenibilità.

CAPITOLO 1 - IL BILANCIO DI SOSTENIBILITA': CONCETTI INTRODUTTIVI, EVOLUZIONE STORICA, NORMATIVA EUROPEA E NAZIONALE DI RIFERIMENTO

1.1 IL BILANCIO DI SOSTENIBILITA' ED IL CONCETTO DI CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR)

1.1.1 Definizione ed obiettivi del bilancio di sostenibilità

L'Unione Europea, nel Libro verde della Commissione (2001), definisce il bilancio di sostenibilità come *«L'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate»¹*.

Contestualizzando il concetto di bilancio di sostenibilità anche all'interno del panorama nazionale italiano, nel 2007 il Ministero dell'Interno lo ha così definito *«E' l'esito di un processo con cui l'amministrazione rende conto delle scelte, delle attività, dei risultati e dell'impiego di risorse in un dato periodo, in modo da consentire ai cittadini e ai diversi interlocutori di conoscere e formulare un proprio giudizio su come l'amministrazione interpreta e realizza la sua missione istituzionale e il suo mandato»*.

Parafrasando le due definizioni istituzionali appena enunciate, è possibile dedurre che per bilancio di sostenibilità s'intende quel documento/report aziendale che comunica periodicamente (una volta all'anno) i risultati raggiunti nello

¹ Libro verde Commissione Europea (2001): si tratta di documenti pubblicati dalla Commissione Europea al fine di stimolare la discussione europea su un tema particolare

svolgimento della propria attività, nell'interesse degli stakeholder², attenendosi agli standard di rendicontazione elaborati dal “*Global Reporting Initiative*” (GRI), i quali riflettono le tre sfere principali affrontate nel suddetto documento³, individuate con l'acronimo ESG che contempla i seguenti criteri:

- Environmental
- Social
- Governance

Tali criteri vengono utilizzati per analizzare le performance delle aziende non solo da un punto di vista economico, ma anche per verificarne il conseguente impatto ambientale, sociale e di governance. Le imprese saranno considerate sostenibili quando hanno la capacità di integrare attività inerenti la sostenibilità all'interno della ordinaria gestione del business. Questo processo avviene attraverso due fasi principali:

- inserimento di obiettivi sostenibili nel business plan
- misurazione degli obiettivi attraverso l'utilizzo di appositi indicatori di performance (non solo economico-finanziari).

Si tratta di pratiche sempre più comuni applicate dalle imprese, in quanto la comunità globale, nel contesto odierno, richiede una maggiore sostenibilità nel loro operato, tradotta come una vera e propria esponenziale richiesta di informazioni e trasparenza sulle pratiche sociali ed ambientali intraprese. Nasce così il “*sustainability accounting*”, come prodotto di combinazioni contabili e gestionali, per poter garantire verso l'esterno la trasparenza di dati e di informazioni di alta qualità.

Le sue finalità sono le seguenti:

- monitoraggio e valutazione degli impatti sociali ed ambientali delle aziende;

² Gli stakeholders sono definiti come sani portatori d'interesse verso l'azienda; si tratta di dipendenti, fornitori, clienti, investitori, finanziatori, media, autorità e comunità locali.

³ www.creditteam.eu/bilancio-di-sostenibilita-vantaggi

- misurazione dell'efficacia dei programmi e delle performance sociali ed ambientali;
- funzione informativa relativa alle responsabilità sociali ed ambientali delle aziende;
- sviluppo di sistemi informativi interni ed esterni per la valutazione globale degli impatti economici, sociali ed ambientali⁴.

Se da un lato sono state introdotte le principali finalità operative/tecniche del nuovo strumento messo a disposizione delle imprese noto come “*sustainability accounting*”, dall'altro lato si rende possibile ora individuare quelli che sono gli obiettivi perseguiti da chi redige un bilancio di sostenibilità:

- maggiore trasparenza e visibilità all'esterno delle attività svolte;
- rafforzare la percezione pubblica positiva dell'azienda;
- accrescere la propria legittimazione;
- rispettare il diritto dello stakeholder ad essere costantemente informato;
- intraprendere strategie di sviluppo di business sostenibili.

Si può affermare con certezza che le tematiche inerenti la sostenibilità si sono sviluppate ed affermate soprattutto negli ultimi anni, ma ciò non implica il fatto che le imprese negli anni precedenti non abbiano mai adottato politiche o strategie ad hoc per contenere la nascita di determinati fenomeni con impatto negativo su aspetti ambientali, sociali e di governance societaria: si va ad introdurre, dunque, il concetto di “*Corporate Social Responsibility*” (individuato con l'acronimo CSR), ovvero Responsabilità Sociale d'Impresa che è strettamente collegata alla tematica sostenibilità.

⁴ Parker (1986), p. 72

1.1.2 Corporate Social Responsibility (CSR)

Le origini della CSR risalgono ai secoli XVIII e XIX in Europa e Stati Uniti, interessati dalla necessità di attuare delle riforme sociali per combattere povertà e sfruttamento femminile e minorile. Nel XX secolo la tendenza si è sviluppata tenendo conto della crescente industrializzazione, focalizzandosi non più sul solo profitto economico-finanziario ma estendendo l'oggetto dell'attenzione anche sul tema delle condizioni lavorative. È possibile dunque declinare il concetto di CSR o Responsabilità Sociale d'Impresa nella necessità per le organizzazioni di rendere conto verso la società delle proprie responsabilità economiche e sociali⁵.

La prima definizione ufficiale è stata fornita da Bowen, definito come il “padre della CSR”: *«si tratta dell'obbligo per le organizzazioni di perseguire attività che risultino in completa armonia con i valori espressi dalla società. Lo svolgimento del business, infatti, impatta inevitabilmente su azionisti, dipendenti e clienti e questo si riflette sulla società nel suo complesso»*⁶.

Successivamente, la Commissione Europea definisce la CSR *«come la responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società»*, sino poi ad arrivare a Keith Davis che nel 1960 ha suggerito come le imprese debbano rispondere delle proprie responsabilità sociali perché nel lungo periodo tale condotta comporta una crescita dei propri ritorni economici⁷, individuando due tipologie principali di “social responsibilities”:

- la prima, legata prevalentemente all'aspetto economico per lo sviluppo del contesto economico in cui operano, verso il benessere dei cittadini (ad es. livello di assunzioni, tasso di inflazione ecc.);

⁵ Patrizia Tettamanzi, Valentina Minutiello, *«Il bilancio di sostenibilità come strumento di rendicontazione aziendale»*, prefazione di Maurizio Comoli, postfazione di Federico Visconti, Guerini Next, Milano, 2021

⁶ Bowen (2013; ed. orig. 1953)

⁷ Davis (1960), pag. 70

- la seconda, legata invece alla dimensione umana, favorendo e garantendo lo sviluppo di valori umani corretti.

Si evince come il tema della CSR sia dirompente già da secoli, contestualizzandolo ed applicandolo di volta in volta nel panorama globale e nazionale di riferimento.

Sarà poi a partire dagli anni Novanta che la Responsabilità Sociale d'Impresa assume un'impronta internazionale riconosciuta, promuovendo a larga scala il tema e gli obiettivi della sostenibilità per le aziende e, più in generale, per l'intera società contemporanea. Infatti, conoscere e valutare sistematicamente i risultati dell'attività aziendale nella loro dimensione sociale, ambientale ed etica, e renderne conto pubblicamente in modo accurato, completo e accessibile sta diventando un requisito imprescindibile dell'impresa capitalistica moderna. Si va progressivamente affermando una concezione della responsabilità sociale dell'impresa che si basa sulla consapevolezza della crescente interdipendenza tra i risultati economici e i risultati sociali⁸.

La CSR è entrata formalmente nell'Agenda dell'Unione Europea a partire dal Consiglio Europeo di Lisbona del marzo 2000; nel Libro Verde della Commissione Europea, edito nel 2001 a seguito della "Agenda Lisbona", essa è definita come *«l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali e ambientali delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate»*. Il concetto di CSR va oltre dunque il semplice rispetto delle leggi in vigore in ambito sociale e/o ambientale poiché individua attività e comportamenti che un'impresa adotta con l'obiettivo finale di ottenere risultati benevoli e vantaggi nei confronti del contesto sociale ed ambientale in cui opera e, di conseguenza, anche a se stessa. Sempre secondo l'Unione Europea, la CSR rappresenta uno

⁸ Antonio M.Chiesi, Alberto Marinelli, Mario Pellegatta, *«Il bilancio sociale, Stakeholders e responsabilità sociale d'impresa»*, prefazione di Franco Bernabè, Il Sole 24 Ore, Milano, 2000, pag. 11

strumento che tende a soddisfare le esigenze e le aspettative di tutti gli stakeholder (interni come ad esempio i singoli dipendenti ed esterni, come ad esempio clienti, fornitori e la comunità locale di riferimento). L'idea di fondo è che un'azienda prospera solo se intorno a sé tutta la comunità la sostiene e partecipa in qualche modo alle ricchezze generate. Ciò si traduce nell'adozione da parte dell'impresa di una politica aziendale che sappia declinare affianco agli obiettivi economici anche quelli sociali e ambientali per migliorare il benessere del territorio di riferimento, creando talvolta azioni tangibili (ad es. un rimboschimento, una nuova area verde), talaltra intangibili (ad es. un ciclo di serate culturali), in un'ottica di sostenibilità.

La CSR dunque applica diversi principi:

- sostenibilità: consapevolezza ed efficienza nell'utilizzo delle risorse ambientali, valorizzazione delle risorse umane e sviluppo della comunità in cui l'azienda opera, sempre in coordinazione con la propria capacità di mantenere uno sviluppo economico nel tempo;
- volontarietà: azioni svolte oltre gli obblighi di legge;
- trasparenza: ascolto e dialogo con i vari portatori di interesse, interni o esterni, diretti e indiretti;
- qualità: in termini di prodotti (ad es. materiali biodegradabili o ecosostenibili, riduzione imballaggi, ecc.) e processi produttivi (ad es. riduzione degli sprechi, alimentazione dell'economia circolare con gli scarti di produzione, energie da fonti alternative e rinnovabili, materie prime certificate)⁹.

⁹ <https://etreserasmus.eu/?SocialEIt>

Figura 1.1 *La CSR e le relazioni con gli stakeholder dell'impresa*



Fonte: www.headvisor.it/bilancio-di-sostenibilita

La CSR, a fronte di un'evoluzione globale sempre più rapida, può essere così definita: «*si tratta di un modello di "governance" allargata dell'impresa, in base al quale chi governa l'impresa ha responsabilità che si estendono dall'osservanza dei doveri fiduciari nei riguardi della proprietà (shareholder) ad analoghi doveri fiduciari nei riguardi in generale di tutti gli stakeholder*»¹⁰.

Concludendo l'analisi, si può affermare che la CSR è innanzitutto un concetto che in via estrinseca o intrinseca appartiene ad ogni singola realtà d'azienda con conseguente impatto esterno, tramite l'attività di "disclosure aziendale", ovvero la divulgazione, che può essere effettuata in via volontaria o obbligatoria, di dati e informazioni con effetti sulle performance sociali ed ambientali. Tali rendicontazioni e comunicazioni sono al centro dell'attenzione

¹⁰ Sacconi (2004)

dell'Unione Europea che ha iniziato un percorso, in via di sviluppo, con l'obiettivo finale di creare un sistema economico sostenibile.

1.2 LA NORMATIVA IN MATERIA DI SOSTENIBILITA'

1.2.1 Evoluzione storica del concetto di sostenibilità

Se fino ad ora si è proceduto con un'analisi prettamente generica del concetto di bilancio di sostenibilità e della sua stretta correlazione con la “*Corporate Social Responsibility*”, nel corso di questo paragrafo ci si soffermerà sull'evoluzione storica del macro-tema sostenibilità in senso puro, al fine di comprendere gli estremi della sua nascita, del suo sviluppo nel corso del tempo e della normativa vigente a livello europeo.

L'evoluzione di questo concetto può essere suddiviso in diverse fasi chiave:

- a partire dagli anni Settanta, il modello di sviluppo economico tradizionale fu oggetto di forti critiche, a causa dell'incapacità della Terra di soddisfare i bisogni di un'umanità in crescita esponenziale. Difatti, a partire dal 1967 e durante gli anni '70 il biologo Paul R. Ehrlich iniziò a rilevare la connessione tra rischio ecologico e boom demografico; Ehrlich ha declinato il concetto di sostenibilità nell'acronimo “IPAT”, ricostruendo una formula secondo la quale l'impatto umano sull'ambiente è funzione della popolazione (P = Population), la crescita economica (A = Affluence, concepita in termini di benessere) e della Tecnologia (T = Technology)¹¹.

¹¹ Ehrlich e Golden, 1972; il volume del 1972 riprende in forma estesa un concetto espresso in un articolo su Science nel 1971.

- Un ulteriore allarme fu lanciato nel 1972 quando fu pubblicato il “*Limit to growth*”, promosso dal club di Roma e realizzato dal MIT di Boston; si tratta di uno studio che in base ai trend di popolazione, risorse, energia, inquinamento e sviluppo industriale prevede uno scenario di crescente carenza di risorse tale da portare il sistema economico mondiale al collasso entro il XXI secolo¹²;

Storicamente, quindi, è negli anni '70 che emerge la consapevolezza di un problema legato al rapporto tra risorse naturali e sfruttamento delle stesse. Lo strumento proposto per tale tutela è la pianificazione strategica delle forme di utilizzo e in tal senso si riconosce che la natura ha un ruolo fondamentale nell'economia.

- Il 1987 è l'anno del documento “*Our Common Future*”, redatto dalla “*World Commission on Environment and Development*” (WCED), che sancisce lo strapotere dell'espressione “sviluppo sostenibile”. Il documento prende anche il nome di “Rapporto Brundtland”, che definisce lo sviluppo sostenibile come: «*uno sviluppo che garantisce i bisogni delle generazioni attuali senza compromettere la possibilità che le generazioni future riescano a soddisfare i propri*»¹³.

Il concetto che il rapporto vuole diffondere con fermezza riguarda il legame esistente tra il benessere e lo sviluppo sostenibile che dovrebbe soddisfare le necessità di chi oggi vive nel pianeta, senza mettere a rischio le necessità delle generazioni future. È di fondamentale importanza integrare le esigenze ecologiche, sociali ed economiche¹⁴.

- Il concetto ufficiale di sviluppo sostenibile fu legittimato durante il "Summit sulla Terra" del 1992 a Rio de Janeiro, in cui 172 rappresentanti di vari Paesi

¹² Meadows, 1972

¹³ Cencini, in Menegatti, 1999; Lanza, 1997

¹⁴ Sachs, Loske, Linz, 1997

si riunirono per affrontare questioni legate alla povertà, alle crescenti disparità tra Paesi industrializzati e in via di sviluppo, nonché alle sfide sempre più pressanti nei settori sociale, economico e ambientale. Questo incontro ha posto le fondamenta per uno sviluppo sostenibile su scala globale. I Paesi partecipanti hanno firmato tre accordi non vincolanti a livello internazionale (l'Agenda 21, la Dichiarazione di Rio, la Dichiarazione dei principi per la gestione sostenibile delle foreste) e due convenzioni giuridicamente vincolanti (la Convenzione quadro sui cambiamenti climatici e la Convenzione sulla diversità biologica)¹⁵. Nello specifico:

- “l'Agenda 21” rappresenta un vero e proprio programma d'azione a livello globale riguardante tutti i settori dello sviluppo sostenibile. È stata suddivisa 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;
- la “Dichiarazione di Rio” su ambiente e sviluppo definisce in 27 principi diritti e obblighi delle nazioni, prevedendo quali presupposti per uno sviluppo sostenibile, la lotta alla povertà, una politica demografica adeguata, la riduzione dei modi di produzione e consumo non sostenibili nonché un'ampia informazione e partecipazione della la popolazione nei processi decisionali;
- la “Dichiarazione dei principi per la gestione sostenibile delle foreste” sancisce i principi per la gestione, la conservazione e l'utilizzazione sostenibile delle foreste;

¹⁵www.are.admin.ch/are/it/home/sviluppo-sostenibile/politicastostenibilita/agenda2030/onu_-le-pietre-miliari-dello-sviluppo-sostenibile/1992--conferenza-delle-nazioni-unite-su-ambiente-e-sviluppo--ver.html

- la “Convenzione quadro delle Nazioni Unite” (Unfccc) sui cambiamenti climatici ha l'obiettivo di stabilizzare le emissioni di gas a effetto serra ad un livello che non metta in pericolo il clima mondiale, senza però imporre limiti alle emissioni. La Convenzione quadro riconosceva innanzitutto le particolari necessità dei Paesi in via di sviluppo, con il senso di non ostacolarne la crescita economica e conteneva un elenco di Paesi che sarebbero stati tenuti a trasmettere regolari report in cui elencare le misure adottate per la riduzione dei gas serra. Si tratta dei Paesi industrializzati (tra cui l'Italia) assieme a quelli dell'ex blocco sovietico (la Federazione russa e i paesi del Patto di Varsavia, in quanto questi Paesi venivano considerati come principali responsabili delle concentrazioni di gas serra nell'atmosfera¹⁶;
- la “Convenzione sulla biodiversità” ha l'obiettivo che quest'ultima non venga ulteriormente messa a repentaglio, nel lungo termine.
- Nel 1995, i partecipanti all'Unfccc si incontrano a Berlino alla prima Conferenza delle parti sul clima (Cop1) con lo scopo di definire i principali obiettivi con riguardo alle emissioni di gas serra. Si giunge poi all'11 dicembre 1997, quando, presso la città giapponese di Kyoto, viene firmato il primo protocollo che fissava piani di riduzione delle emissioni per 37 Paesi industrializzati e con economie in fase di transizione. Si trattava di una grande novità, in quanto il trattato prevedeva, per la prima volta, l'obbligo di ridurre le emissioni di sei gas serra. La caratteristica principale del protocollo di Kyoto è che stabilisce obiettivi vincolanti: ridurre le emissioni di almeno il 5% rispetto a quelle del 1990 nel periodo compreso tra il 2008 e il 2012. Purchè Il protocollo di Kyoto fosse effettivamente

¹⁶ www.wired.it/article/protocollo-di-kyoto-clima-accordi-25-anni/

attuato, si richiedeva la ratifica da parte di non meno di 55 stati firmatari e che gli Stati che lo avessero ratificato producessero almeno il 55% delle emissioni inquinanti globali. Condizione, quest'ultima, raggiunta solo nel novembre del 2004, con il perfezionamento dell'adesione da parte della Russia.

- Nel 2015 i leader mondiali hanno concordato nuovi ambiziosi obiettivi nella lotta contro i cambiamenti climatici, desumibili “dall'Accordo di Parigi”, il quale presenta un piano d'azione per limitare il riscaldamento globale. I suoi elementi principali sono:
 - un obiettivo a lungo termine: limitare la temperatura media globale a 1,5°C;
 - contributi: i Paesi dovranno presentare ed attuare piani d'azione nazionali sul clima (denominati contributi) al fine di ridurre le rispettive emissioni;
 - trasparenza: pubblicazione dei risultati raggiunti nell'attuazione dei suddetti piani d'azione nazionali;
 - solidarietà: gli Stati membri dell'UE e gli altri Paesi sviluppati continueranno a fornire finanziamenti per il clima ai paesi in via di sviluppo per aiutarli sia a ridurre le emissioni che per contrastare gli effetti dei cambiamenti climatici.

L'accordo di Parigi è entrato in vigore il 4 novembre 2016, prevendo come condizione essenziale per la sua efficacia, la ratifica da parte di almeno 55 Paesi che rappresentano almeno il 55% delle emissioni globali di gas a effetto serra. Tutti i Paesi dell'UE hanno ratificato l'accordo¹⁷.

Dalla disamina appena effettuata, è possibile notare come il concetto di sostenibilità abbia avuto uno sviluppo recente (dagli anni '70) ma dirompente in

¹⁷ www.consilium.europa.eu/it/policies/climate-change/paris-agreement/

termini di velocità e modalità d'attuazione con particolare riferimento agli ultimi anni, con un grande impegno da parte di tutti i governatori a livello globale per far sì che gli interessi economico-produttivi delle imprese non vadano a danneggiare le risorse messe a disposizione dalla Terra ed il mondo circostante, per favorire una maggiore interconnessione tra ambiente, società ed economia e per garantire un futuro sostenibile per le generazioni a venire.

1.2.2 La normativa europea sulla sostenibilità e relativo report

Se, come già visto, a livello internazionale sono stati studiati e realizzati veri e propri programmi d'azione per tutelare l'ambiente circostante alla popolazione ed alle imprese, a livello europeo le prime strategie sono state intraprese a partire dagli anni 2000, mentre oggi la normativa vigente è costantemente "*work in progress*", prevedendo diversi aggiornamenti, emendamenti e nuovi strumenti di verifica ed attuazione a seconda dell'evoluzione del mercato globale e del mondo più in generale.

Entrando più nel dettaglio, ora si proseguirà con la disamina delle principali normative europee sul tema della sostenibilità:

- "Libro Verde dell'UE". Si tratta di un documento pubblicato dalla Commissione Europea con l'obiettivo di avviare un dibattito all'interno dell'Unione Europea su un tema specifico. Il nome "Libro Verde" deriva dal colore della sua copertina e si propone di presentare una serie di domande e proposte relative a aree o problemi specifici, coinvolgendo diversi soggetti interessati come cittadini, aziende e istituzioni. Dopo la pubblicazione, si apre un periodo di consultazione durante il quale le parti interessate possono inviare commenti e suggerimenti in risposta alle domande e alle proposte del documento. I contributi raccolti durante questa fase vengono utilizzati dalla Commissione Europea per sviluppare proposte legislative o altre

iniziative politiche. A partire dall'anno 2000, il Libro Verde ha avuto un impatto significativo a livello europeo nel promuovere la sostenibilità, con normative che orientano le imprese verso il rispetto di limiti ambientali e sociali.

Il Libro Verde sottolinea, in primo luogo, l'importanza della partecipazione attiva dei cittadini, rafforzando il legame tra la democrazia e la partecipazione europea.

In secondo luogo, affronta le sfide ambientali, sociali ed economiche, riconoscendo la crescente necessità di una transizione verso un'economia più sostenibile, affrontando il cambiamento climatico e promuovendo una crescita economica equa.

In terzo luogo, il Libro Verde promuove l'innovazione e la digitalizzazione, strumenti oggi essenziali per lo sviluppo globale e per garantire inclusività, intesa come possibilità per tutti i cittadini dell'Unione di usufruire e beneficiare delle opportunità che la rivoluzione digitale sta offrendo, tenendo però sempre in considerazione gli impatti sociali e etici di queste applicazioni.

Infine, il Libro Verde chiede di rafforzare il ruolo del cittadino nel mondo.

- “Direttiva ETS 2003/87”. La direttiva stabilisce il sistema di scambio delle emissioni dell'Unione Europea. La direttiva 2003/87/CE doveva essere recepita negli ordinamenti nazionali entro il 31 dicembre 2003 e decretava che gli Stati membri fossero responsabili dei seguenti compiti:
 - emissione delle quote;
 - garantire che gli operatori, gli operatori aerei, le compagnie di navigazione e le entità regolamentate monitorino e comunichino annualmente le proprie emissioni e restituiscano una serie di quote pari alle loro emissioni totali durante l'anno civile precedente;

- messa all'asta di tutte le quote non assegnate a titolo gratuito o collocate in una riserva stabilità del mercato;
- decidere come utilizzare i proventi derivanti dalle aste per clima, energia e finalità sociali;
- fornire alla Commissione una relazione annuale sull'applicazione della legislazione;
- garantire che le quote possano essere trasferite tra impianti nell'Unione e a paesi terzi in cui le quote sono riconosciute;
- stabilire sanzioni efficaci per eventuali violazioni della legge¹⁸.

Erano tre i punti cardine della suddetta direttiva:

1. “principio del sistema di limitazione e scambio”. Viene fissato un tetto, o un limite, in base alla quantità totale di determinati gas ad effetto serra che possono essere emessi da fabbriche, centrali elettriche e altri impianti nel sistema. Il tetto viene ridotto nel corso del tempo in modo che le emissioni totali diminuiscano. Il sistema consente lo scambio di quote di emissione affinché le emissioni totali degli impianti rientrino nel limite (es. è stato fatto un accordo tra Italia e Polonia: la Polonia nel 2014 era risultata particolarmente virtuosa poiché capace di ridurre le proprie quote di emissione al di sotto del valore soglia assunto a livello europeo ed internazionale, mentre l'Italia stava per eccedere il proprio valore soglia, per cui l'accordo prevedeva la possibilità per l'Italia di acquistare quote di emissione della Polonia).
2. “Emissioni di carbonio”. Le emissioni di carbonio si riferiscono alla situazione che può verificarsi se, a causa dei costi legati alle politiche climatiche, le imprese devono trasferire la produzione in altri paesi con limiti di emissione più elevati. Ciò potrebbe portare a un aumento delle

¹⁸ Direttiva 2003/87/CE del Parlamento Europeo e del Consiglio

loro emissioni totali. Il rischio di emissioni di carbonio può essere più elevato in alcune industrie ad alta intensità energetica.

3. “Principio chi inquina paga”.

La direttiva 2003/87/CE è stata successivamente modificata dalla direttiva 2009/29/CE del Parlamento e del Consiglio Europeo al fine di perfezionare il sistema di scambio di quote di emissione di gas a effetto serra. La direttiva 2009/28/CE definisce, infatti, obiettivi nazionali obbligatori che vadano a spingere le imprese all'utilizzo di fonti rinnovabili per il consumo di energia dell'UE e al raggiungimento dell'efficienza e del risparmio energetico¹⁹.

- “Direttiva 2014/95/EU”. Nota come “*Non-Financial Reporting Directive*” (NFRD), che fornisce regole sul reporting non finanziario e richiede a tutte le imprese quotate e agli enti pubblici (come le banche e le compagnie di assicurazione) con almeno 500 dipendenti di pubblicare report secondo i principi della “*Triple Bottom Line*” (TBL), ovvero “People, Planet and Profit”²⁰. La direttiva deve essere recepita ed applicata, all'interno di tutti i Paesi Europei, tramite leggi locali²¹. Tale direttiva rappresenta un punto di partenza davvero rilevante, in quanto obbliga per la prima volta determinate imprese a redigere un report su temi che discostano dall'ambito economico-finanziario ma che sono strettamente legati agli effetti ambientali e sociali dell'attività svolta dalle imprese.
- “*Sustainable Finance Disclosure Regulation*” (SFDR) 2019/2088 (Regolamento sulla divulgazione di informazioni in materia di sostenibilità nel settore dei servizi finanziari). E' il primo Regolamento Europeo sulla finanza sostenibile, entrato in vigore il 10 marzo 2021, che va a disciplinare

¹⁹ Direttiva 2009/29/CE del Parlamento Europeo e del Consiglio

²⁰ Direttiva 2014/95/EU del Parlamento Europeo e del Consiglio

²¹ Patrizia Tettamanzi, Valentina Minutiello, «*Il bilancio di sostenibilità come strumento di rendicontazione aziendale*», prefazione di Maurizio Comoli, postfazione di Federico Visconti, Guerini Next, 2021, pag. 23

gli investimenti finanziari e a disporre una serie di obblighi di trasparenza nei confronti degli operatori che li gestiscono, in ambito sostenibilità²². L'obiettivo del regolamento è garantire e fornire ai vari investitori una vasta gamma di informazioni e dettagli sui prodotti finanziari ESG, cioè quei prodotti di investimento che rispettano temi ambientali, sociali e di governance. In ultima analisi, l'obiettivo del regolamento è tutelare gli interessi del cliente/cittadino richiedendo agli intermediari di:

- valutare gli impatti dei rischi di sostenibilità sui prodotti venduti e/o raccomandati
- consentire ai clienti di comprendere meglio il livello di sostenibilità dei loro investimenti e conoscere le politiche in materia di rischi di sostenibilità adottate.

I rischi di sostenibilità sono definiti come un “evento o una condizione di tipo ambientale, sociale o di governance che, se si verifica, potrebbe provocare un significativo impatto negativo effettivo o potenziale sul valore dell'investimento”²³.

- “Taxonomy Regulation 2020/852” (EU) (Regolamento sulla tassonomia delle attività economiche sostenibili). Il presente regolamento ha introdotto nel sistema normativo europeo la tassonomia delle attività economiche eco-compatibili, che consiste in una classificazione delle attività che possono essere considerate sostenibili in base agli obiettivi ambientali dell'Unione Europea e in base ad altre clausole di carattere sociale²⁴. Questa tassonomia è una guida per:

²² Regolamento 2019/2088 (EU)

²³ www.cisl.it/notizie/notizie-partecipazione/regolamento-ue-2019-2088-sfdr-sustainable-finance-disclosure-regulation/#:~:text=L'obiettivo%20del%20Regolamento%20%20C3%A8,ambientale%20%20sociale%20e%20di%20governance.

²⁴ Regolamento 2020/852 (EU)

- imprese, per valutare le proprie attività, definire le politiche aziendali e meglio ancora trasformare i modelli di business in ottica ESG e per rendicontare agli stakeholder in modo più completo e comparabile;
- investitori, per integrare i temi di sostenibilità nelle politiche d'investimento e per comprendere l'impatto ambientale e sociale delle attività economiche nelle quali investono o potrebbero investire;
- istituzioni pubbliche, che possono utilizzare il regolamento per definire e migliorare le proprie politiche di transizione sostenibile.

Le imprese non finanziarie dall'anno 2022, devono pubblicare informazioni relative alle:

- quota di fatturato proveniente da prodotti o servizi associati ad attività economiche allineate alla tassonomia;
- quota di spese in conto capitale (CAPEX) e di spese operative (OPEX) relative ad attivi o processi associati ad attività economiche allineate alla tassonomia.

Alle società finanziarie è richiesto di pubblicare indicatori chiave di performance (KPI) che esprimano la percentuale di allineamento alla tassonomia degli asset in gestione.

- “European Green Deal” (Strategia UE per rendere l'economia europea sostenibile). La linea guida è la transizione verde dell'UE, con l'obiettivo ultimo di raggiungere la neutralità climatica entro il 2050²⁵.

L'attenzione viene rivolta a svariati ambiti, dal clima all'ambiente, dall'energia ai trasporti, dall'industria all'agricoltura e alla finanza sostenibile. Il Green Deal europeo è stato avviato dalla Commissione nel

²⁵ Green Deal della Commissione Europea

dicembre 2019 e il Consiglio Europeo ne ha preso atto nella riunione di dicembre dello stesso anno²⁶.

Sarà inoltre presentato un piano di valutazione d'impatto per innalzare ad almeno il 50% l'obiettivo di riduzione delle emissioni di gas a effetto serra dell'Unione Europea entro il 2030 e verso il 55% rispetto ai livelli del 1990, in applicazione dell'Accordo di Parigi.

1.2.3 La normativa nazionale italiana sulla sostenibilità e relativo report

Si è visto come gli organi legislativi dell'Unione Europea abbiano emanato numerose direttive e regolamenti che disciplinano il tema della sostenibilità, e del relativo report, ponendo in evidenza la sua rilevanza nel contesto economico-sociale odierno. Ora si andrà ad analizzare quella che è la normativa vigente recepita dall'ordinamento nazionale italiano, in applicazione delle suddette direttive e regolamenti.

Innanzitutto occorre chiarire qual è la distinzione principale tra direttiva e regolamento; la direttiva, di regola, deve essere recepita da un atto normativo interno (decreto legge, legislativo...) perché per sua natura ha efficacia verticale, cioè non si rivolge ai singoli cittadini bensì agli Stati Membri i quali sono obbligati a recepirli nei tempi stabiliti dalla direttiva stessa. Questa deve indicare gli obiettivi e poi lasciare agli Stati Membri la possibilità di raggiungerli con le modalità più adeguate al proprio ordinamento. Creano armonizzazione del diritto europeo. Il regolamento ha, invece, efficacia diretta cioè una volta emanati dall'Unione entrano immediatamente in vigore non soltanto verso tutti gli Stati Membri ma verso tutti i cittadini dell'Unione (es. il diritto può essere fatto valere dal singolo cittadino, che può singolarmente rivolgersi al giudice e chiedere di applicare quel regolamento).

²⁶ www.consilium.europa.eu/it/policies/green-deal/

Il regolamento deve indicare i singoli precetti, deve dire cosa si deve fare. Si parla di uniformazione del diritto europeo, poiché è uguale per tutti i Paesi.

Attualmente, in Italia, non esiste una legge specifica che regoli il bilancio di sostenibilità a livello nazionale. Tuttavia, ci sono diverse normative e iniziative che promuovono la sostenibilità e la rendicontazione ambientale e sociale per le imprese. Di seguito sono riportate le principali norme:

- “Decreto Legislativo 3 aprile 2006, n. 152” (Testo Unico sull'Ambiente). Questo decreto costituisce il principale strumento normativo in materia ambientale in Italia, affrontando una vasta gamma di temi, tra cui la gestione dei rifiuti, la tutela delle risorse idriche, la prevenzione dell'inquinamento e la promozione dell'efficienza energetica. Il suo obiettivo primario è promuovere i livelli di qualità della vita umana, garantendo la salvaguardia e il miglioramento delle condizioni ambientali e promuovendo un uso accorto e razionale delle risorse naturali²⁷.
- “Legge 221/2015” (Legge di Bilancio 2016): è entrata in vigore il 2 febbraio 2016, la legge contenente “Disposizioni in materia ambientale per promuovere misure di green economy e per il contenimento dell’uso eccessivo di risorse naturali”²⁸ meglio nota come Collegato Ambientale. Il Collegato contiene disposizioni che riguardano moltissime materie: valutazione di impatto ambientale, gestione dei rifiuti, blue economy, prevenzione del dissesto idrogeologico, mobilità sostenibile e appalti verdi, nonché norme volte a favorire il riuso dei materiali.
- “Dichiarazione non finanziaria” (D.lgs. 254/2016): il presente decreto ha recepito in Italia la direttiva europea 2014/95, prevedendo l'obbligo della redazione della “Dichiarazione non finanziaria” solo per i soggetti di

²⁷ Testo Unico Ambientale, D.lgs. 3 aprile 2006, n.152

²⁸ Legge 221/2015

interesse pubblico: banche, assicurazioni, società quotate e tutti gli enti indicati all'articolo 16, comma 1, del decreto legislativo 27 gennaio 2010, n. 39”, ed in particolare:

1. società che emettono titoli quotati in un mercato regolamentato in Italia o nell’Unione Europea
2. banche
3. imprese di assicurazione e di riassicurazione

che abbiano superato almeno due limiti dimensionali alla data di chiusura del bilancio: più di 500 dipendenti e un totale attivo di bilancio di 20 mln di euro o, in alternativa, un totale di ricavi delle vendite e delle prestazioni di 40 mln euro²⁹.

Tale decreto prevede la possibilità del riconoscimento di una sorta di “attribuzione reputazionale” a enti che, pur non obbligati dalla normativa della “*sustainability disclosure*” (dunque, imprese non di interesse pubblico né di grandi dimensioni), predispongano una dichiarazione non finanziaria conforme alle sue disposizioni³⁰.

1.2.4 La nuova normativa europea e nazionale sul bilancio di sostenibilità

Nei paragrafi precedenti sono state studiate le principali normative di riferimento sul tema della sostenibilità e del relativo reporting, sia a livello europeo sia a livello nazionale italiano. Adesso il focus sarà centrato sulla nuova normativa europea e nazionale, aggiornata da qualche mese, che va a modificare ed integrare la direttiva 2014/95.

²⁹ D.lgs. 254/2016

³⁰ Pierpaolo Baldi, Lorenzo Magrassi, «*Disclosure di sostenibilità: decreto legislativo 254/2016 sulle comunicazioni di informazioni di carattere non finanziario e sulla diversità*», Fondazione Nazionale dei commercialisti, 2017, pag. 1

Il testo della Direttiva 2022/2464 è stato pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale dell'UE in data 16 dicembre 2022, introducendo il concetto di “*Corporate Sustainability Reporting*” (CSRD). La CSRD va a sostituire di fatto il termine “Dichiarazione di carattere non finanziario” (DNF), usato dalla previgente normativa (Non Financial Reporting Directive – NFRD), con quello di “informazioni sulla sostenibilità”.

La Direttiva UE sulla rendicontazione di sostenibilità dovrà essere recepita nell’ordinamento italiano entro il 6 luglio 2024, come approvato dal Consiglio dei Ministri del 15 giugno. La direttiva modificherà significativamente il quadro normativo sul “*corporate sustainability reporting*”, sia per l’ampliamento del numero di soggetti tenuti alla redazione della rendicontazione di sostenibilità (oltre 50.000 imprese in tutta Europa, 5.000 in Italia), sia perché la direttiva prevede un set informativo più dettagliato e ben strutturato³¹.

La differenza non è solo terminologica ma sono diversi i profili ad essere interessati e toccati dalla nuova normativa.

Innanzitutto, la direttiva stabilisce che la pubblicazione delle informazioni di sostenibilità debba avvenire direttamente all’interno della relazione sulla gestione, proprio per garantire una interazione diretta tra le informazioni di carattere finanziario e non.

Rispetto alla disciplina delle “Dichiarazioni non finanziarie” (DNF), la nuova informativa si caratterizza per:

- l’ampliamento dell’ambito di applicazione soggettivo dell’obbligo di reporting;

³¹ Giuseppe Molinaro, «*Rendicontazione di sostenibilità: un nuovo set informativo per le imprese*», IPSOA quotidiano, 2023

- l'obbligo di fornire le informazioni di sostenibilità nell'ambito della rendicontazione finanziaria e più propriamente nella relazione sulla gestione;
- l'ampliamento del novero di informazioni da fornire;
- la armonizzazione totale dei criteri di rendicontazione;
- l'obbligo di revisione delle informazioni;
- la predisposizione delle informazioni secondo un linguaggio elettronico elaborabile.

Le tempistiche di applicazione della normativa saranno scaglionate in base alle dimensioni delle imprese, così suddivise tra il 2024 ed il 2028:

- dal 1° gennaio 2024 per le grandi imprese di interesse pubblico (con più di 500 dipendenti) già soggette alla direttiva sulla dichiarazione non finanziaria, con pubblicazione dei dati nel 2025 sull'anno di rendicontazione 2024. Per cui saranno obbligati, gli Enti di Interesse Pubblico, oggi soggetti alla DNF, ossia gli emittenti di valori mobiliari ammessi alla negoziazione su mercati regolamentati italiani e dell'UE, nonché imprese bancarie e assicurative che, alla data di chiusura del bilancio, anche su base consolidata: i) superano il numero medio di 500 dipendenti; ii) abbiano superato almeno uno dei seguenti limiti: a) stato patrimoniale >20 mln €; b) ricavi netti >40 mln €;
- dal 1° gennaio 2025 per le grandi imprese, diverse dagli Enti di Interesse Pubblico, non ancora soggette alla direttiva sulla dichiarazione non finanziaria, che alla data di chiusura del bilancio, anche su base consolidata, abbiano superato almeno due dei seguenti criteri dimensionali: a) 250 numero medio di dipendenti; b) stato patrimoniale >20 mln €; c) ricavi netti >40 mln €;

- dal 1° gennaio 2026 per le PMI e le altre imprese quotate (escluse le micro-imprese), con pubblicazione nel 2027 sull'anno di rendicontazione 2026, che, alla data di chiusura del bilancio, rispetteranno almeno due dei seguenti criteri dimensionali: a) 10 - 250 numero medio di dipendenti; b) 700.000 - 40 mln euro di ricavi netti; c) 350.000 - 20 mln euro di stato patrimoniale. Sono, inoltre, ricompresi gli istituti di credito di piccole dimensioni non complessi e le imprese di assicurazione dipendenti da un gruppo. Questi soggetti hanno l'opzione di non applicare la nuova normativa ("opt-out option") per due anni (ovvero fino al 1° gennaio 2028), salva la necessità di dover spiegare perché la società ha deciso di avvalersi di tale opzione. Tenuto conto del fatto che le PMI quotate in mercati regolamentati dell'Unione rappresentano una quota significativa di tutte le imprese con valori mobiliari ammessi alla negoziazione in mercati regolamentati dell'Unione, considerando che i rischi legati alla sostenibilità sono sempre più rilevanti, è stato opportuno prevedere che anche le PMI quotate comunichino informazioni sulle questioni di sostenibilità al fine di tutelare gli investitori. In questa prospettiva, l'obbligatorietà per le PMI quotate si è resa necessaria anche per garantire che i partecipanti ai mercati finanziari ottengano dalle imprese partecipate le informazioni di cui necessitano per poter adempiere ai propri obblighi di informativa previsti dal Regolamento (UE) 2019/2088 detto "Disclosure" o "SFDR";
- infine, a partire dall'anno 2029, con riferimento al reporting relativo all'anno 2028, saranno soggette alla CSRD anche le capogruppo che risiedono in paesi extra UE qualora generino in UE ricavi netti superiori a 150 milioni di euro per ciascuno degli ultimi due esercizi consecutivi e abbiano almeno: i) un'impresa figlia che soddisfi i requisiti dimensionali

della CSRD; o ii) una succursale (branch) che abbia generato ricavi netti superiori a 40 milioni di euro nell'esercizio precedente³².

Il reporting di sostenibilità, che deve contenere tutte le disclosure richieste dagli ESRS³³, che rappresentano i nuovi principi comuni obbligatori di rendicontazione di sostenibilità.

L'informativa di sostenibilità deve inoltre avvenire nel formato elettronico di comunicazione europeo (Regolamento delegato UE 2019/815); questo per aumentarne la diffusione nonché per consentire l'uso di "tag" (etichette digitali), che potrebbero essere molto utili per la rendicontazione ESG richiesta, ad esempio, dagli investitori in base al Regolamento SFDR.

La CSRD richiede per l'informativa di sostenibilità una "attestazione di conformità della rendicontazione di sostenibilità" finalizzata ad acquisire una "*limited assurance*" sui contenuti. Tale attestazione deve riguardare, tra gli altri:

- la conformità della rendicontazione di sostenibilità con i principi dell'Unione Europea;
- le procedure seguite per individuare le informazioni comunicate secondo i principi di rendicontazione di sostenibilità;
- la conformità con gli obblighi di marcatura della rendicontazione di sostenibilità.

La direttiva si basa sul nuovo principio della "doppia materialità", ovvero far comprendere, agli stakeholder e a chiunque utilizzi i dati di sostenibilità del report dell'impresa, da un lato gli impatti che la società genera in termini di sostenibilità (*outside-in*) e, dall'altro, di come i fattori di sostenibilità influenzino lo sviluppo, le attività e le performance della società stessa, specialmente sotto il punto di vista economico-finanziario (*inside-out*).

³² Direttiva 2022/2464 UE

³³ Gli ESRS sono i nuovi standard di rendicontazione del bilancio di sostenibilità con la nuova direttiva CSRD, che verranno approfonditi successivamente nel corso del presente elaborato

Gli obblighi di rendicontazione, a cui sono tenute tutte le società che rientrano nel perimetro di applicazione della CSRD, hanno una portata ampia che, diversamente alla DNF, entra nelle “maglie” del business model delle aziende, andando a richiedere:

1. una breve descrizione del modello e della strategia aziendale dell’impresa, che indichi:
 - resilienza del modello e della strategia aziendale in relazione ai rischi connessi alle questioni di sostenibilità;
 - opportunità per l’impresa connesse alle questioni di sostenibilità;
 - piani dell’impresa, incluse le azioni di attuazione e i relativi piani finanziari e di investimento, atti a garantire che il modello e la strategia aziendali siano compatibili con la transizione verso un’economia sostenibile e con la limitazione del riscaldamento globale a 1,5°C;
 - modalità di attuazione della strategia per quanto riguarda le questioni di sostenibilità e di come questa tenga conto degli interessi dei suoi stakeholder e del suo impatto sulle questioni di sostenibilità;
2. una descrizione degli obiettivi che dovranno essere “temporalmente definiti connessi alle questioni di sostenibilità individuati dall’impresa, inclusi, ove opportuno, obiettivi assoluti di riduzione delle emissioni di gas a effetto serra almeno per il 2030 e il 2050, nonché una descrizione dei progressi da essa realizzati nel conseguimento degli stessi e una dichiarazione che attesti se gli obiettivi dell’impresa relativi ai fattori ambientali sono basati su prove scientifiche conclusive”;
3. una descrizione del ruolo degli organi di amministrazione, gestione e controllo per quanto riguarda le questioni di sostenibilità e delle loro competenze e capacità in relazione allo svolgimento di tale ruolo o dell’accesso di tali organi alle suddette competenze e capacità;

4. una descrizione delle politiche dell'impresa in relazione alle questioni di sostenibilità;
5. informazioni sull'esistenza di sistemi di incentivi connessi alle questioni di sostenibilità e che sono destinati ai membri degli organi di amministrazione, direzione e controllo;
6. una descrizione:
 - delle procedure di due diligence applicate dall'impresa in relazione alle questioni di sostenibilità e, ove opportuno, in linea con gli obblighi dell'Unione che impongono alle imprese di attuare una procedura di due diligence;
 - dei principali impatti negativi, effettivi o potenziali, legati alle attività dell'impresa e alla sua catena del valore, compresi i suoi prodotti e servizi, i suoi rapporti commerciali e la sua catena di fornitura, delle azioni intraprese per identificare e monitorare tali impatti, e degli altri impatti negativi che l'impresa è tenuta a identificare in virtù di altri obblighi dell'Unione che impongono alle imprese di attuare una procedura di dovuta diligenza;
 - di eventuali azioni intraprese dall'impresa per prevenire o attenuare impatti negativi, effettivi o potenziali, o per porvi rimedio o fine, e dei risultati di tali azioni;
 - dei principali rischi per l'impresa connessi alle questioni di sostenibilità, compresa una descrizione delle principali dipendenze dell'impresa da tali questioni, e le modalità di gestione di tali rischi adottate dall'impresa;
 - degli indicatori pertinenti per la comunicazione delle informazioni predette.

Inoltre, secondo quanto richiesto dalla Tassonomia Green (Regolamento UE 2020/852), a partire dal 1° gennaio 2023, le organizzazioni soggette all’obbligo di pubblicare informazioni di carattere non finanziario devono rendicontare anche le informazioni relative alle attività economiche allineate e non alla Tassonomia UE (cd. Taxonomy alignment)³⁴.

Nel corso del primo capitolo sono stati ripercorsi la storia della sostenibilità, le sue accezioni, i suoi obiettivi e le principali fonti normative europee e nazionali di riferimento, con un occhio di riguardo in particolare alla nuova formula del bilancio di sostenibilità che rappresenta uno strumento sempre più significativo per le imprese che operano sul mercato, in virtù anche della legge di delegazione europea 2022-2023 che estende la platea dei soggetti obbligati alla redazione della precedente “Dichiarazione non finanziaria” (DNF) che oggi assume la denominazione di “*Corporate Sustainability Reporting*” (CSRD).

A tal proposito, nel prossimo capitolo si andrà ad analizzare la struttura propria del bilancio di sostenibilità, con specifica indicazione dei dati e delle informazioni da porre in evidenza, degli elementi essenziali che deve contenere e dei principi guida, che supportano il redattore nella sua costruzione sino all’esercizio 2023, meglio noti come “GRI Standards”.

³⁴ www.altalex.com/documents/2024/01/25/corporate-sustainability-reporting-directive-reporting-sostenibilita

CAPITOLO 2 – LA STRUTTURA DEL BILANCIO DI SOSTENIBILITA’: GRI ED ESRS STANDARDS, ELEMENTI PRINCIPALI, INDICATORI DI PERFORMANCE E RUOLO DEL CERTIFICATORE

2.1 I FRAMEWORK DEL BILANCIO DI SOSTENIBILITA’: GLOBAL COMPACT, ACCOUNTABILITY 1000, SASB, ISO, SDGS, GLOBAL REPORTING INITIATIVE ED ESRS STANDARDS

2.1.1 Framework della sostenibilità: aspetti introduttivi e generali

La diffusione della redazione del bilancio di sostenibilità ha prodotto la creazione di diversi framework, linee guida e standard finalizzati a supportare le imprese nel processo di scrittura del report e nella selezione dei temi rilevanti da includere all’interno dell’informativa.

Di seguito saranno approfonditi i principali esempi:

- “Global Compact” delle Nazioni Unite: nasce nei primi anni 2000 con l’obiettivo di promuovere, a livello mondiale, business responsabili e sostenibili perseguendo scopi ambientali e sociali. Vengono definiti, di conseguenza, dei principi fondamentali derivanti dalla Dichiarazione di Rio sull’ambiente e lo sviluppo e dalla Convenzione delle Nazioni Unite contro la corruzione, relativi alle seguenti tematiche: diritti umani, standard lavorativi, protezione ambientale e lotta contro la corruzione.

Il Global Compact richiede, a tutti gli attori coinvolti, una descrizione dettagliata dei progressi e dei risultati raggiunti rispetto ai principi sopra-

citati; inoltre, gli attori devono redigere un documento denominato “*Communication on Engagement*” (CoE), utile per descrivere il loro coinvolgimento delle iniziative ed assicura la massima trasparenza agli stakeholder dell’azienda.

I partecipanti possono stabilire gli elementi della comunicazione che devono prevedere tre requisiti minimi:

- il messaggio del CEO, per far intendere la mission, la vision e creare un clima di fiducia nei confronti di possibili investitori;
 - le strategie e le azioni intraprese nel rispetto e nello sviluppo dei principi fondamentali;
 - la fase di misurazione dei risultati, per valutare la performance dell’impresa.
- “AccountAbility 1000”: è un’organizzazione fondata a Londra nel 1995 per adeguare e costruire nuovi strumenti in risposta alle nuove sfide globali. Sono state elaborate tre tipologie di standard principali, utili per il coinvolgimento degli stakeholder nello sviluppo e definizione delle strategie:
 - AA1000 “*AccountAbility Principles*”: definiscono i principi che le imprese devono seguire per essere considerate effettivamente sostenibili e perdurare nel tempo;
 - AA1000 “*Assurance Standards*”: supportano le imprese nella descrizione delle modalità di utilizzo ed implementazione dei principi di AccountAbility;
 - AA1000 “*Stakeholder Engagement Standard*”: tutelano gli stakeholder, cercando di includerli nelle iniziative e comprendere quelle che sono le loro opinioni ed esigenze.

- Gli indicatori “SASB”: il SASB, cioè il “*Sustainability Accounting Standards Board*”, è un’organizzazione non-profit che ha stilato una serie di standard, del bilancio di sostenibilità, specifici di settore che le imprese possono utilizzare per comunicare informazioni rilevanti per gli investitori. I SASB pubblicati nel 2022, sono diversi e specifici per 77 settori industriali e vengono aggiornati periodicamente per riflettere gli sviluppi in materia di sostenibilità.
- Standard “ISO”: “l’Organizzazione Internazionale per la Standardizzazione” ha sviluppato infatti una classe di standard, gli ISO 14000, che si riferiscono all’ambiente. Di questi ne esistono diverse declinazioni, tra cui la ISO 14001 sui sistemi di gestione ambientale o ancora la ISO 14040 sullo studio di LCA e così via.

Visti i framework di rendicontazione dei dati sostenibili, la domanda sorge spontanea: “*da dove deriva la decisione di un’impresa su quali standard adottare?*” Non esiste una risposta univoca, ma sicuramente dipende da una valutazione sul settore di riferimento, sulla zona geografica e sui propri temi materiali. È importante ricordare che ISO e GRI sono due tra gli standard più consolidati, ma entrambi non considerano gli aspetti finanziari delle aziende. Al contrario, gli standard SASB aiutano a comunicare rischi e opportunità finanziarie legate alla sostenibilità e incoraggiano le aziende ad integrare la sostenibilità nella loro rendicontazione finanziaria.

- “SDGS” dell’ONU: meglio conosciuta come “Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile”, è stata sottoscritta il 25 settembre 2015 da 193 Paesi delle Nazioni unite, tra cui l’Italia, per condividere l’impegno a garantire un presente e un futuro migliore al nostro Pianeta e alle persone che lo abitano. L’Agenda globale definisce 17 Obiettivi di sviluppo sostenibile (“*Sustainable Development Goals*” – SDGs nell’acronimo inglese) da

raggiungere entro il 2030, viene previsto un monitoraggio dei modelli di sviluppo dei vari Paesi attraverso i Goal, i Target e oltre 240 indicatori: rispetto a tali parametri, ciascun Paese viene valutato periodicamente in sede ONU e dalle opinioni pubbliche nazionali e internazionali. L'Agenda 2030 rappresenta una bussola d'orientamento particolarmente brillante, affermando per la prima volta l'insostenibilità dell'attuale modello di sviluppo e superando definitivamente il concetto di sostenibilità intesa come una questione solo ambientale, ma vi deve essere una visione integrata con gli aspetti economici e sociali complessivi. L'Agenda 2030 è basata su cinque concetti chiave (le cinque P):

- “Persone”. Eliminare fame e povertà in tutte le forme, garantire dignità e uguaglianza.
- “Prosperità”. Garantire vite prospere e piene in armonia con la natura.
- “Pace”. Promuovere società pacifiche, giuste e inclusive.
- “Partnership”. Implementare l'Agenda attraverso solide partnership.
- “Pianeta”. Proteggere le risorse naturali e il clima del pianeta per le generazioni future³⁵.

³⁵ asvis.it/l-agenda-2030-dell-onu-per-lo-sviluppo-sostenibile/

Figura 2.1 I 17 obiettivi dello sviluppo sostenibile



Fonte: it.wikipedia.org/wiki/Obiettivi_di_sviluppo_sostenibile

- Il framework della “Global Reporting Initiative” (GRI) rappresenta uno dei più diffusi e largamente adottati. Come già anticipato nel primo capitolo, non esiste una definizione universalmente accettata di bilancio di sostenibilità, ma la più largamente condivisa è proprio quella della Global Reporting Initiative (GRI), che lo definisce letteralmente come: *«An organization’s practice of measuring, reporting publicly and being accountable to internal ed external stakeholders for organizational performance (for the economic, environmental and/or social impacts, and hence the contributions, positive or negative, towards the goal of sustainable development³⁶»*

³⁶ www.globalreporting.org/standards/media/1036/gri-101-foundation-2016.pdf

La GRI è stata fondata nel 1997 dall'organizzazione Ceres, con l'obiettivo di realizzare delle linee guida a livello mondiale applicabili per il reporting sulla sostenibilità ambientale, economica e sociale.

L'evoluzione degli standard di rendicontazione GRI è stata dirompente, con notevoli modifiche ed integrazioni nel corso degli anni, a partire dal 2000, ma tutti accomunati da una caratteristica ben precisa: elevata qualità.

Ad oggi, sino al 2023, le linee guida GRI contemplano una serie di principi fondamentali per la redazione di un corretto report che esprima tutte le informazioni di sostenibilità ritenute significative e rilevanti.

2.1.2 Global Reporting Initiative (GRI)

La maggior parte delle imprese redattrici del bilancio di sostenibilità, utilizza i GRI Standards, in quanto forniscono innanzitutto un linguaggio comune ed una standardizzazione alle fasi di comunicazione dei dati e delle iniziative sostenibili e, conseguentemente, agevolano la comprensione da parte di qualunque soggetto interessato alla lettura ed alla analisi delle informazioni, nonché favorendo la comparabilità tra bilanci di diverse imprese. In un contesto in cui la trasparenza è sempre più richiesta, i GRI Standards rappresentano una guida che orienta le imprese verso una comunicazione chiara e costruttiva.

In secondo luogo, le organizzazioni attraverso i GRI Standards riescono a rendicontare quante più fattispecie sostenibili possibili, andando a enfatizzare temi che possono riguardare il cambiamento climatico, le emissioni di Co2 sino ai fenomeni di inclusione sociale, benessere e welfare dei dipendenti e struttura di governance: in tal modo, si riescono a costruire le basi per un futuro sostenibile. Terzo, i GRI Standards possono assumere il ruolo di sistema di controllo di gestione sostenibile, poiché attraverso l'analisi della strategia dell'azienda e degli impatti che la stessa ha nei confronti dell'ambiente circostante (sia da un punto di vista

ambientale puro, sia da un punto di vista sociale e di governance), si rende possibile misurare in misura attendibile la performance sostenibile finale rispetto agli obiettivi prefissati.

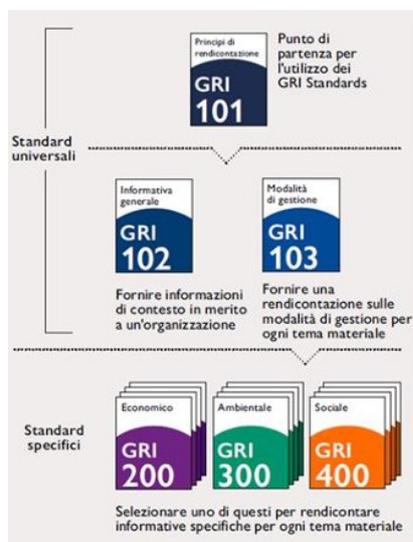
Infine, i GRI Standards sono facilmente adattabili sia alle grandi che alle piccole e medie imprese, nonché ad ogni settore esistente³⁷.

Esplorate le principali motivazioni che hanno reso i GRI Standards il principale framework di riferimento per le aziende che redigono il report sostenibile, da un punto di vista operativo, sino al 31 dicembre 2022, erano così suddivisi:

- “Standard universali” (GRI 101, 102 e 103), che rappresentavano i principi di rendicontazione ed il punto di partenza per l’utilizzo dell’insieme dei GRI Standards, l’informativa generale e di contesto su un’organizzazione e le modalità di gestione;
- “Standard specifici” (GRI 200, 300 e 400) che venivano utilizzati per rendicontare informazioni sugli impatti di un’organizzazione correlati a temi economici, ambientali e sociali.

³⁷ www.greenmarketingitalia.com/standard-gri/

Figura 2.2 *La suddivisione dei GRI Standards sino al 31 dicembre 2022*



Fonte: OCDEC Torino, «*Principi e standard internazionali per la rendicontazione di sostenibilità: la corsa con la UE per la definizione di standard comuni*»

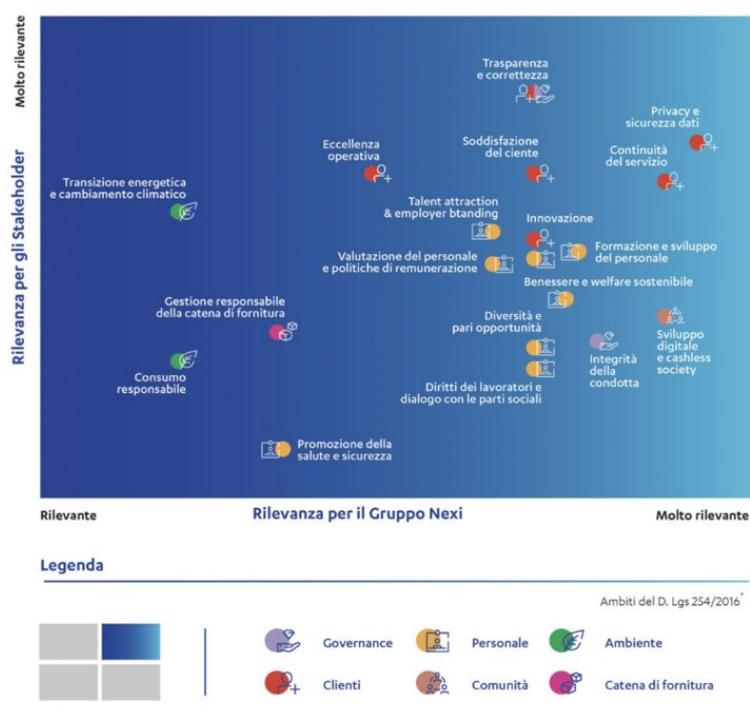
Nel mese di ottobre 2021, la Global Reporting Initiative ha rivisto gli standard GRI; i nuovi standard dovranno obbligatoriamente essere utilizzati a partire dal primo gennaio 2023.

Di seguito sono riportate le principali modifiche rispetto alla versione tradizionale sopra citata:

- “Standard 100” (standard universali comuni) sono stati sostituiti da GRI 1 noto come “Principi fondamentali”, GRI 2 noto come “Procedure di trasparenza” e GRI 3 noto come “Temi materiali”.
- La “matrice di materialità”, che fa riferimento alla significatività delle azioni dell’impresa e che rappresenta un punto cruciale per i diversi portatori di interesse, intesi sia come stakeholder reali che come stakeholder potenziali.

Infatti, quando si parla di materialità del bilancio di sostenibilità occorre identificare un vero e proprio percorso strategico ed operativo che inizia con il cosiddetto “*Stakeholder Engagement*”³⁸ sino a giungere alla redazione di una lista in cui sono elencati tutti gli aspetti più rilevanti legati agli obiettivi di sostenibilità ambientale, sociale ed economica dell’impresa.

Figura 2.3 *Un esempio di matrice di materialità*



Fonte: www.esg360.it/esg-world/matrice-di-materialita-cose-come-si-fa-importanza-analisi/

³⁸ Per “*Stakeholder Engagement*” s’intende la fase di ingaggio ed interviste ai vari responsabili/manager delle varie aree aziendali per capire le loro aree di interesse e le loro priorità relativamente ai temi ESG.

- Il processo di “due diligence”, il quale viene reputato uno degli elementi fondamentali dai nuovi GRI standard. Esso comprende tutte quelle attività che un’organizzazione o un’impresa mette in campo per individuare, valutare, prevenire o mitigare gli effetti negativi della propria attività. Obiettivo primario dell’Unione Europea è l’adozione da parte delle imprese di strumenti assolutamente adeguati ed innovativi capaci di identificare, monitorare e valutare i fattori di rischio ambientale e sociale, con riferimento alle attività intraprese lungo tutta la “supply chain”. Il tema della dovuta diligenza per i temi di sostenibilità sta diventando uno dei pilastri di sostenibilità su cui l’UE sta insistendo per garantire il rispetto dei criteri ESG³⁹.
- Infine, i soggetti che decidono di applicare gli standard GRI dovranno conformarsi a tutti i requisiti previsti dai principi fondamentali riportati nello standard GRI 1, e non solo a una parte di essi, considerati obbligatori.

2.1.3 La composizione dei nuovi GRI Standards in vigore dal 01 gennaio 2023

Come si è visto, i GRI Standards rappresentano un quadro completo ed utile alle organizzazioni per rendicontare il tema della sostenibilità, migliorando le loro performance e comunicandole efficacemente agli stakeholder.

Con l’aggiornamento pubblicato ad ottobre 2021 ed in vigore dalla data del 01 gennaio 2023, è stata prevista la seguente suddivisione, da un punto di vista strutturale, dei nuovi GRI Standards:

- “Standard universali GRI” (GRI 1,2,3): si applicano a tutte le imprese e che indicano delle informazioni generali e di contesto, sia interne all’organizzazione sia con riguardo all’approccio degli stakeholder;

³⁹//www.fisco7.it/2023/06/sustainability-due-diligence-doveri-di-monitoraggio-rigorouso-degli-impatti-socio-ambientali/

- “Standard di settore GRI”: si prepongono l’obiettivo di incrementare la qualità, la completezza e la coerenza della rendicontazione sostenibile di imprese distinte in specifici settori (ad oggi sono stati sviluppati standard per 40 settori);
- “Standard specifici GRI”: forniscono indicazioni su temi specifici quali ad esempio gestione dei rifiuti, salute e sicurezza sul lavoro, quote di emissioni e biodiversità.

Figura 2.4 *I nuovi GRI Standards in vigore dal 01 gennaio 2023*



Fonte: OCDEC Roma, «*I nuovi GRI: definizioni e principali novità dello Standard*»

Più nel dettaglio, si andrà ora a studiare la composizione dei GRI Standards individualmente:

- GRI 1 “Foundation”: è il punto di partenza per le organizzazioni che utilizzano i GRI Standards per rendicontare gli impatti ESG. Va a delineare, dunque, come utilizzare gli Standard GRI, chiarisce taluni concetti critici,

elencare i requisiti essenziali che ogni impresa deve rispettare per rendicontare secondo i principi GRI ed inoltre specificare i principi fondamentali da seguire per una informativa di qualità come accuratezza, equilibrio e verificabilità⁴⁰.

Le novità principali riguardano i seguenti aspetti:

- viene prevista un'unica modalità di redazione del reporting GRI, che prevede il rispetto di 9 requisiti obbligatori:
 1. applicare principi di reporting
 2. riportare le informazioni richieste da GRI 2: General Disclosures
 3. determinare temi materiali
 4. riportare le informazioni richieste da GRI 3: Material Topics
 5. riportare le informazioni richieste dagli Standard di settore
 6. fornire ragioni di omissione (non più core o comprehensive)
 7. pubblicare GRI Index
 8. pubblicare dichiarazioni di utilizzo (in accordance with GRI Standards)
 9. notificare al GRI.
- L'introduzione dei "Key Concepts" ovvero l'impatto, i temi materiali, la due diligence e gli stakeholder.
- L'aggiornamento dei principi di rendicontazione per rafforzare la cura e la trasparenza delle informazioni inserite nel report. I nuovi principi di rendicontazione sono:

⁴⁰ GRI 1

1. accuratezza
2. equilibrio
3. chiarezza
4. comparabilità
5. completezza
6. contesto di sostenibilità
7. tempestività
8. affidabilità

- GRI 2: contiene le indicazioni fondamentali che consentono alle organizzazioni di fornire le informazioni sulle proprie pratiche di rendicontazione, sulle attività e sui lavoratori, sulla governance, sulla strategia, sulle politiche e sulle pratiche e sul coinvolgimento degli stakeholder⁴¹.
- GRI 3: fornisce alle organizzazioni una guida dettagliata per determinare i temi materiali. Inoltre illustra come gli Standard di Settore vengono utilizzati in questo processo. Sono temi materiali quei temi che rappresentano gli impatti maggiormente significativi di un'organizzazione sull'economia, sull'ambiente, sulle persone inclusi quelli sui diritti umani. GRI 3 contiene inoltre informative per l'organizzazione al fine di rendicontare le informazioni sul processo volto a determinare i temi materiali, il loro elenco e le modalità di gestione di ciascun tema⁴².

Ora si ha un nuovo approccio all'analisi della materialità, a cui viene affidato un peso nettamente maggiore rispetto al passato, includendo dapprima il concetto di due diligence e poi rafforzando il concetto di impatto ESG ed ampliando il processo di "Stakeholder engagement".

⁴¹ GRI 2

⁴² GRI 3

La nuova normativa rappresenta, per le imprese, una vera e propria guida nell'iter procedura di definizione dei temi materiali, prevedendo apposite modalità attraverso le quali le imprese possono determinare, elencare e gestire ciascun tema.

- “Standard di settore”: come desumibile dalla denominazione, questi sono differenti a seconda del settore in cui opera ciascuna impresa. Tali Standard richiedono in primis la descrizione del settore e, in seguito, le sue relazioni con il tema della sostenibilità e con l’Agenda 2030 delle Nazioni Unite⁴³ oltre che una serie di probabili temi materiali inerenti.

Da segnalare che lo Standard di settore rappresenta una semplice guida per le imprese che non contiene un elenco esaustivo e tassativo di temi materiali possibili.

Il primo GRI di settore fornitor è stato il GRI 11, relativo al settore dell’Oil&Gas:

⁴³ Gli obiettivi di sviluppo sostenibile sono una serie di 17 obiettivi interconnessi, definiti dall'Organizzazione delle Nazioni Unite come strategia "per ottenere un futuro migliore e più sostenibile per tutti". Sono conosciuti anche come Agenda 2030, dal nome del documento che porta per titolo Trasformare il nostro mondo.

Gli obiettivi di sviluppo sostenibile mirano ad affrontare un'ampia gamma di questioni relative allo sviluppo economico e sociale, che includono la povertà, la fame, il diritto alla salute e all'istruzione, l'accesso all'acqua e all'energia, il lavoro, la crescita economica inclusiva e sostenibile, il cambiamento climatico e la tutela dell'ambiente, l'urbanizzazione, i modelli di produzione e consumo, l'uguaglianza sociale e di genere, la giustizia e la pace.

Figura 2.5 *Elenco di temi materiali relativi al GRI 11 (Oil&Gas)*

Topic	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Topic 11.1 GHG Emissions																				
Topic 11.2 Climate adaptation, resilience, and transition	●																			
Topic 11.3 Air emissions			●																	
Topic 11.4 Biodiversity																				
Topic 11.5 Waste			●																	
Topic 11.6 Water and effluents																				
Topic 11.7 Closure and rehabilitation																				
Topic 11.8 Asset integrity and critical incident management																				
Topic 11.9 Occupational health and safety			●																	
Topic 11.10 Employment practices	●																			
Topic 11.11 Non-discrimination and equal opportunity																				
Topic 11.12 Forced labor and modern slavery																				
Topic 11.13 Freedom of association and collective bargaining																				
Topic 11.14 Economic impacts	●																			
Topic 11.15 Local communities	●		●																	
Topic 11.16 Land and resource rights	●	●																		
Topic 11.17 Rights of indigenous peoples	●		●																	
Topic 11.18 Conflict and security																				
Topic 11.19 Anti-competitive behavior																				
Topic 11.20 Anti-corruption																				
Topic 11.21 Payments to governments	●																			
Topic 11.22 Public policy																				

Fonte: www.linkedin.com/pulse/shallow-dive-brand-new-gri-11-standards-william-edet-asim-ita

- “Standard specifici”: vengono suddivisi in tre aree principali, ovvero economia (GRI 200), ambiente (GRI 300) e sociale (GRI 400). In particolare:
 - GRI 200: pongono in evidenza quelli che sono i risultati economici dell’impresa, il suo posizionamento e presenza sul mercato, i rapporti con i fornitori, il rispetto dei principi di anticorruzione e di libera concorrenza, la regolarità contributiva e fiscale;
 - GRI 300: regolano aspetti quali materie prime impiegate, uso delle risorse energetiche ed ambientali, rispetto della biodiversità,

- valutazione di scarichi ed emissioni inquinanti, compliance ambientale, valutazione dei fornitori;
- GRI 400: guidano le imprese nella rendicontazione delle politiche di promozione dell'occupazione, condizioni di lavoro, relazioni tra management e risorse umane, salute e sicurezza di lavoratori e clienti, politiche di marketing e labelling, rispetto della privacy, impatto e relazione con la comunità locale⁴⁴.

2.1.4 I nuovi ESRS Standards

La nuova rendicontazione di sostenibilità dovrà essere redatta in accordo con gli “*European Sustainability Reporting Standards*” (ESRS), attualmente in fase di elaborazione “*dall’ European Financial Reporting Advisory Group*” (EFRAG), a fronte dell’attuazione della direttiva UE 2022/2464 del Parlamento Europeo e del Consiglio, approfondita nel corso del primo capitolo del presente enunciato.

Difatti, a differenza della DNF, che consentiva alla società di individuare un proprio standard di rendicontazione, a seconda delle preferenze e delle esigenze soggettive, la CSRD richiede espressamente l’adozione di standard “propri” dell’Unione Europea, quali, appunto, gli ESRS.

A novembre 2022, l’EFRAG ha pubblicato il primo set di standard europei per la rendicontazione, per l’adozione da parte della Commissione europea con atto delegato entro giugno 2023 ed in vigore dal 1° gennaio 2024.

Questo primo set di documenti, in consultazione, consta di 12 standard per la rendicontazione di sostenibilità (2 standard trasversali e 10 standard specifici: 5 su temi ambientali, 1 su governance, 4 su temi sociali), così suddivisi⁴⁵:

⁴⁴ www.greenmarketingitalia.com/standard-gri/

⁴⁵ Giuseppe Molinaro, «*Rendicontazione di sostenibilità: un nuovo set informativo per le imprese*», IPSOA quotidiano, 2023

- ESRS 1: requisiti generali.
- ESRS 2: informazioni generali.
- Informazioni ambientali:
 - ESRS E1: cambiamento climatico;
 - ESRS E2: inquinamento;
 - ESRS E3: acqua e risorse marine;
 - ESRS E4: biodiversità ed ecosistemi;
 - ESRS E5: risorse ed economia circolare.
- Informazioni sociali:
 - ESRS S1: forza lavoro utilizzata;
 - ESRS S2: lavoratori nella catena del valore;
 - ESRS S3: comunità interessate;
 - ESRS S4: consumatori ed utenti finali.
- Informazioni di governance:
 - ESRS G1: conduzione dell'attività

L'ESRS 1 descrive l'architettura dei principi ESRS, fornendo le indicazioni necessarie e rappresentando i requisiti generali per la natura delle informazioni di sostenibilità richieste.

L'ESRS 2 stabilisce le informazioni obbligatorie che devono essere rendicontate dall'impresa redattrice del report di sostenibilità a livello generale per tutti i temi della sostenibilità relativi alla:

- governance: procedure e fasi di controllo di eventuali impatti, rischi ed opportunità;
- strategia intrapresa per affrontare impatti, rischi e opportunità;
- fase di gestione di impatti, rischi e opportunità;
- metriche e obiettivi, per valutare concretamente le prestazioni dell'impresa nelle varie aree.

Gli ESRS non impongono alle imprese di comunicare informazioni su aspetti ambientali, sociali e di governance coperti dagli ESRS se hanno valutato che questi ultimi non sono rilevanti.

Il punto di partenza per la rendicontazione di sostenibilità, secondo gli ESRS, è la valutazione della rilevanza, intesa come soddisfazione dei criteri definiti per:

- la rilevanza dell'impatto;
- la rilevanza finanziaria;
- entrambe, secondo il principio della “doppia materialità”.

Per cui, la questione della sostenibilità diventa rilevante quando coinvolge impatti materiali, concreti o potenziali, positivi o negativi, che un'impresa può avere sulle persone o sull'ambiente nel breve, medio o lungo periodo.

Gli impatti materiali rilevanti vanno valutati in relazione alle singole operazioni aziendali, alla catena del valore sia a monte che a valle, sempre con riferimento agli aspetti ambientali, sociali e di governance.

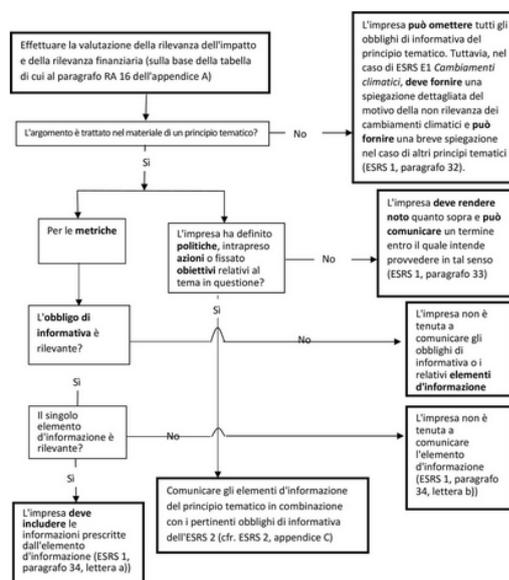
Gli impatti negativi, sia effettivi che potenziali, si assumono rilevanti solo dopo un accurato processo di due diligence, con la distinzione che, per gli impatti negativi effettivi, la rilevanza dipende dalla gravità dell'impatto, mentre per gli impatti negativi potenziali, si tiene conto sia della gravità che della probabilità. La gravità si valuta in base alla scala, alla portata e alla caratteristica irreversibile dell'impatto. Nel caso di un potenziale impatto negativo sui diritti umani, la gravità dell'impatto prevale sulla sua probabilità.

Per gli impatti positivi, la rilevanza si misura in base alla scala e alla portata per gli impatti effettivi, e alla scala, alla portata e alla probabilità per gli impatti potenziali.

La rilevanza invece di una questione di sostenibilità secondo il punto di vista finanziario viene valutata a seconda degli effetti finanziari che l'impresa genera nello svolgimento delle proprie attività, con particolare riferimento all'influenza

rilevante che può avere nei confronti della posizione finanziaria, i risultati finanziari, i flussi di cassa, l'accesso ai finanziamenti o il costo del capitale dell'impresa nel breve, medio o lungo termine.

Figura 2.6 *Il principio della doppia materialità sul bilancio di sostenibilità*



Fonte: www.altalex.com/documents/2024/01/25/corporate-sustainability-reporting-directive-reporting-sostenibilita

Occorre sottolineare che, comunque, l'elaborazione dei nuovi standard ESRS ha tenuto conto di altre normative in materia di rendicontazione sui temi della sostenibilità, ovvero:

- incorporano gli indicatori PAI (Principal Adverse Impacts)⁴⁶;

⁴⁶I PAI sono indicatori che descrivono gli effetti negativi degli investimenti sui fattori di sostenibilità, guardando agli aspetti ambientali, sociali e ai diritti dei lavoratori, al rispetto dei diritti umani, alla lotta alla corruzione e alla concussione. Il regime PAI è in vigore da aprile 2022.

- sono coordinati con il Regolamento Tassonomia per non gravare le imprese di ulteriori obblighi oltre a quelli previsti;
- sono coordinati con la Capital Requirement Regulation⁴⁷ per le Banche e Istituti finanziari;
- sono coordinati con i principali standard globali di rendicontazione (Protocol, GRI, SDGs dell'ONU, ISO 26000⁴⁸, ecc.).

Le principali novità apportate dai nuovi standard ESRS per consentire di integrare in maniera completa gli aspetti ESG nel modello di business e nella valutazione dei rischi e le opportunità delle aziende sono:

- le aziende devono identificare e rendicontare gli impatti, i rischi e le opportunità lungo tutta la catena del valore;
- le aziende devono fornire informazioni dettagliate sulle loro politiche, sui piani d'azione e sugli obiettivi in tutti gli argomenti rilevanti;
- il concetto di doppia rilevanza: l'azienda dovrà valutare non solo come il business impatta sulle tematiche ESG, ma anche come le variabili ESG impattano sulla sua performance economico-finanziaria.

Sicuramente, l'implementazione della CSRD rappresenta una svolta ed una sfida epocale per le aziende interessate dalla normativa, poiché si assiste ad un obbligo di informazioni da comunicare che sono sempre più dettagliate e stringenti, quasi costringendo le imprese ad adottare un sistema di governance ben strutturato,

⁴⁷ La Capital Requirement Regulation definisce un sistema armonizzato di requisiti minimi riferiti al capitale e ad altri strumenti che una banca deve detenere affinché si possa ritenere che sia in grado di operare in condizioni di sicurezza e di far fronte autonomamente alle perdite operative.

Tali regole costituiscono i parametri da rispettare per assicurare una gestione sana e prudente degli enti creditizi e la prima linea (preventiva) di difesa contro le crisi che possono colpire i soggetti che svolgono attività legate al credito, sui quali vigilano la Banca Centrale Europea (BCE) e le banche centrali nazionali

⁴⁸ La ISO 26000 in Italia UNI ISO 26000 "Guida alla responsabilità sociale" è una guida per tutti i tipi di organizzazioni, indipendentemente dalle dimensioni e localizzazioni, e fornisce indicazioni su concetti, termini e definizioni relativi alla responsabilità sociale

con le giuste competenze per poter rendicontare e monitorare periodicamente la performance sostenibile.

Le imprese saranno inoltre tenute a considerare tutta una serie di rischi, ad esempio legati al clima o altri fattori ambientali, eventuali problematiche sanitarie e sociali, ivi compreso il lavoro minorile e forzato, utilizzando un apposito modello modello per la gestione dei rischi (ERM – Enterprise Risk Management⁴⁹).

Poiché le novità e le integrazioni a partire dal 2024 sono molte, il legislatore europeo ha stabilito un'introduzione graduale degli ESRS ed infatti, a titolo esemplificativo, per i primi 3 anni di rendicontazione, qualora non siano disponibili tutte le informazioni necessarie relative alla catena del valore a monte e a valle, l'impresa deve indicare gli sforzi compiuti per ottenere le informazioni necessarie sulla sua catena del valore a monte e a valle, i motivi per cui non è stato possibile ottenere tutte le informazioni necessarie e i piani per ottenerle in futuro.

L'appendice C degli ESRS1 indica l'elenco degli obblighi di informativa introdotti gradualmente e definisce disposizioni di introduzione graduale per gli obblighi di informativa, indicando altresì gli elementi d'informazione degli obblighi d'informativa di cui agli ESRS che possono essere omessi o che non sono

⁴⁹ Enterprise Risk Management (ERM) è un quadro per la gestione dei rischi organizzativi. "Rischio organizzativo" è un termine ampio. Può includere problemi che vanno dall'assicurare la sicurezza dei dipendenti e dal proteggere i dati sensibili al rispetto di normative legali e all'arresto delle frodi finanziarie. Un rischio può essere interno, come ad esempio il malfunzionamento delle apparecchiature, oppure esterno, come ad esempio i disastri naturali. Ciò che viene considerato rischio varia da un'entità all'altra.

Gestire i rischi è visto normalmente come un tentativo di ridurre al minimo i danni al valore che l'organizzazione crea per sé, dipendenti, azionisti, clienti e la community. Ogni azienda decide che cosa percepisce come un rischio ed esegue una qualche forma di determinazione del rischio. Un framework ERM è un insieme di principi e procedure che aiutano le organizzazioni a gestire i rischi previsti in modo che possano raggiungere con successo i loro obiettivi.

In questo senso, le soluzioni di risk management fanno due cose: proteggere l'azienda dai danni e creare opportunità per migliorare le prestazioni aziendali.

applicabili nel primo anno o nei primi anni di redazione della dichiarazione sulla sostenibilità ai sensi degli ESRS⁵⁰.

Le informazioni comunicate conformemente agli ESRS consentono quindi ai fruitori del report di sostenibilità di comprendere gli impatti rilevanti dell'impresa sulle persone e sull'ambiente e gli effetti rilevanti delle questioni di sostenibilità sullo sviluppo, sui risultati e sulla situazione dell'impresa⁵¹.

2.2 IL SUSTAINABILITY REPORTING: I PRINCIPI DI DISCLOSURE NON FINANZIARIA E LE QUATTRO DIMENSIONI FONDAMENTALI

2.2.1 Il Sustainability Reporting: aspetti introduttivi

L'output di tutte le analisi effettuate dalle organizzazioni, sulla base dei GRI standard e delle necessità di rendicontare specifiche e determinate informazioni rilevanti sulla sostenibilità è il “*Sustainability Reporting*” (o bilancio di sostenibilità), che rappresenta uno dei principali strumenti di comunicazione della sostenibilità aziendale e soprattutto il mezzo più efficace per una corretta interazione con gli stakeholder, permettendo loro di ottenere delle informazioni chiave e conseguentemente agevolandoli nel processo decisionale.

Il “*Conceptual Framework for Financial Reporting*” fornisce le linee guida sulle caratteristiche che la disclosure finanziaria deve presentare, aspetti che possono essere traslati anche sul reporting non finanziario:

⁵⁰www.altalex.com/documents/2024/01/25/corporate-sustainability-reporting-directive-reporting-sostenibilita

⁵¹www.azzeroco2.it/report-di-sostenibilita-adottati-i-nuovi-standard-esrs-in-vigore-dal-2024/#:~:text=I%20nuovi%20standard%20sono%2012,ESRS%201%20Requisiti%20generali

- rilevanza, ovvero l'informazione deve essere preziosa per supportare il processo decisionale relativo alla valutazione del risultato aziendale e la sua omissione, o la trascrizione errata, può influenzare negativamente il processo decisionale degli utilizzatori del bilancio;
- rappresentazione fedele, poiché le informazioni dovrebbero rappresentare fedelmente un fenomeno e, quindi, dovrebbero essere complete, neutrali e prive di errori;
- comparabilità, garantita dal confronto delle informazioni e dall'individuazione di somiglianze e differenze;
- verificabilità, che consiste nel garantire che, a seguito di un'eventuale osservazione del medesimo fenomeno economico da parte di differenti soggetti terzi indipendenti, siano tutti in grado di giungere a simili conclusioni, seppur non necessariamente concordanti in tutti i loro aspetti;
- tempestività, presente quando le informazioni sono disponibili per le parti interessate in tempo per guidare il loro processo decisionale;
- comprensibilità, ovvero la rappresentazione di informazioni in modo chiaro e sintetico, al fine di permettere agli utenti di comprendere il significato delle informazioni riportate.⁵²

2.2.2 Le dimensioni/criteri fondamentali del bilancio di sostenibilità

Oggi esiste una vera e propria filosofia “ESG” nella costruzione del bilancio di sostenibilità; l'acronimo ESG sta per “*Environmental, Social, Governance*”, che consiste nella capacità e nell'attenzione di un'azienda nel garantire il rispetto di determinati paletti, attraverso la gestione di processi ed attività che vanno a

⁵² Patrizia Tettamanzi, Valentina Minutiello, «*Il bilancio di sostenibilità come strumento di rendicontazione aziendale*», prefazione di Maurizio Comoli, postfazione di Federico Visconti, Guerini Next, 2021, pag. 25

beneficio, oltre dell'organizzazione interna, anche dell'ambiente e della socialità circostante; le imprese che redigono il bilancio di sostenibilità, nel rispetto dei suddetti criteri ESG, s'impegnano a misurare l'impatto delle proprie scelte strategiche sull'ecosistema e sulle persone che lo abitano.

Ora si andrà a vedere cosa s'intende realmente per “*Environmental, Social, Governance*”:

- “*Environmental*” (Sostenibilità ambientale): la sostenibilità ambientale è la capacità di un sistema economico di valorizzare l'ambiente in quanto “elemento distintivo” del territorio, garantendo al contempo la tutela e il rinnovamento delle risorse naturali e del patrimonio. E' la capacità di preservare nel tempo le tre funzioni dell'ambiente: ricettore di rifiuti, fornitore di materie e fonte diretta di utilità. Per cui, per realizzare la sostenibilità ambientale è necessario raggiungere alcuni obiettivi chiave, tra cui:
 - ridurre le emissioni di gas serra
 - incrementare la produzione e l'utilizzo di energia provenienti da fonti rinnovabili
 - attuare politiche volte alla conservazione della biodiversità
 - sensibilizzare e coinvolgere le comunità sul tema della sostenibilità ambientale
 - promuovere l'economia circolare.⁵³
- “*Social*” (Sostenibilità sociale): è la capacità di garantire condizioni di benessere umano (sicurezza, salute, istruzione) equamente distribuite per classi e per genere e condizioni di stabilità, giustizia, democrazia e partecipazione⁵⁴. La sostenibilità sociale mira dunque ad eliminare le

⁵³ www.enel.com/it/azienda/storie/articles/2023/06/tre-pilastri-sostenibilita

⁵⁴ Marco Giuliani, «*Business plan e sostenibilità aziendale: un'introduzione*», Università Politecnica delle Marche, 2022

disuguaglianze e garantire il benessere nel lungo termine a tutte le persone.

Per raggiungere la sostenibilità sociale è necessario superare:

- la povertà e le disuguaglianze socioeconomiche
- le discriminazioni, i pregiudizi, l'esclusione sociale
- la mancanza di accesso alle risorse
- l'insicurezza e i conflitti, a livello locale, regionale e globale

La sostenibilità sociale rappresenta un tema molto ampio e complesso ma che oggi molte imprese stanno considerando sempre più come punto cardine della propria strategia. Basti pensare a tutto ciò che riguarda il benessere ed il welfare dei dipendenti: un'azienda che ha o che vuole avere successo, può permettersi di avere all'interno dei lavoratori scontenti?

Per questo motivo le aziende stanno adottando pratiche ed iniziative che vadano a valorizzare e incontrare le esigenze dei dipendenti (ad esempio la modalità di lavoro flessibile smart-working, premi di produzione al raggiungimento di determinati obiettivi, concessione di buoni pasto/benzina, organizzazione di catering e feste aziendali, corsi di formazione ecc.); si tratta di piccole accortezze che però talvolta riescono davvero a fare la differenza, incrementando dentro ognuno il senso di team-working ed attaccamento morale all'azienda in cui si lavora.

- “*Governance*”: riguarda la struttura di governance delle imprese e la sua responsabilità, come il rispetto della meritocrazia, della *diversity* all'interno del consiglio di amministrazione, la lotta alla corruzione e le politiche di remunerazione⁵⁵. Vengono inoltre considerati valori come la trasparenza nella diffusione delle informazioni verso il mondo esterno, l'etica aziendale e le pratiche di leadership.

⁵⁵ Patrizia Tettamanzi, Valentina Minutiello, «*Il bilancio di sostenibilità come strumento di rendicontazione aziendale*», prefazione di Maurizio Comoli, postfazione di Federico Visconti, Guerini Next, 2021, pag. 22

Se è vero che da un lato sono convenzionalmente riconosciuti i criteri ESG come supporto alle imprese nella costruzione del bilancio di sostenibilità, dall'altro lato non si può non considerare anche l'aspetto economico dell'attività svolta dall'azienda, di fondamentale importanza per garantire il principio di continuità aziendale, ovvero la:

- Sostenibilità economica: indica la capacità di un sistema economico di generare una crescita duratura degli indicatori economici e, in particolare, la capacità di generare reddito e lavoro per il sostentamento delle popolazioni⁵⁶.

Infatti, se fino ad ora si è sempre parlato di bilancio di sostenibilità inteso come rendicontazione non finanziaria che va ad indicare soltanto gli impatti delle attività d'impresa nei confronti dell'ambiente e del contesto sociale, non si può certamente trascendere dagli effetti economici prodotti da ciascuna organizzazione.

Si pensi ad una società che non produce alcun reddito o chiude gli esercizi sociali costantemente in perdita, sarà in grado di redigere un bilancio di sostenibilità? Sarà in grado di garantire il rispetto delle norme ambientali? Sarà in grado di garantire il criterio di sostenibilità sociale, eliminando tutte le disuguaglianze e combattendo la povertà?

Ora si andrà a visionare qual è la relazione che sussiste tra la sostenibilità aziendale ed il concetto di nuovo equilibrio economico:

⁵⁶ Marco Giuliani, «*Business plan e sostenibilità aziendale: un'introduzione*», Università Politecnica delle Marche, 2022

Figura 2.7 *Sostenibilità aziendale e nuovo equilibrio economico*



Fonte: Marco Giuliani, «*Business plan e sostenibilità aziendale: un'introduzione*», Università Politecnica delle Marche, 2022

Essere in equilibrio economico, dal punto di vista della sostenibilità aziendale, vuol dire ottenere, alla chiusura dell'esercizio sociale, il valore creato dall'impresa maggiore del valore consumato dall'impresa.

Per valore consumato s'intende l'insieme dei costi sostenuti nell'esercizio sommati alle esternalità negative dal punto di vista sociale ed ambientale (ciò che l'impresa genera esternamente in modo negativo dal punto di vista dell'impatto sul contesto circostante); all'opposto, per valore creato s'intende l'insieme dei ricavi generati nell'esercizio sommati alle esternalità positive dal punto di vista sociale ed ambientale.

Si tenga in mente che le quattro dimensioni del bilancio di sostenibilità (ambientale, sociale, governance, sociale) devono essere gestite in modo organico; la sostenibilità non è da intendersi come uno stato o una visione immutabile, ma come un processo itinerante continuo, che deve coniugare le quattro dimensioni fondamentali e inscindibili dello sviluppo.

Essere sostenibili significa anticipare e gestire opportunità e rischi di carattere economico, sociale ed ambientale, presenti e futuri, in un'ottica di lungo periodo: essere sostenibili, in conclusione, non è solo compliance, filantropia o un'attività one-shot, non significa solo essere “green”, ma consiste in una ricerca continua dell'equilibrio tra le dimensioni della sostenibilità.

2.3 GLI INDICATORI DI PERFORMANCE DELLA SOSTENIBILITA'

2.3.1 Il piano di sostenibilità aziendale

Elaborare un piano di sostenibilità aziendale equivale a seguire degli step necessari che permetteranno di creare un documento valido, adeguato alla singola realtà aziendale; infatti, ogni azienda deve sviluppare il proprio piano in base alle sue esigenze specifiche.

Gli step da seguire possono essere riassunti in quattro punti principali:

- indentificazione degli indicatori di sostenibilità, individuati dopo una accurata ed attenta analisi della materialità. Tramite questa fase, l'azienda riesce a comprendere quali sono le aree prioritarie su cui focalizzarsi e quali sono gli obiettivi che si prefiggerà di raggiungere;
- definire obiettivi sostenibili, che definiscono ciò che l'azienda vuole ottenere. Gli obiettivi, come da prassi, devono essere “SMART” (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-Based) per portare effettivamente dei frutti e degli effetti positivi. Inoltre, senza la fase di definizione di obiettivi, i responsabili delle aree aziendali coinvolte non saprebbero come agire, dubitando della correttezza del loro operato;

- definire le azioni sostenibili, sulla base degli obiettivi sopra-individuati, oltre che a prevedere delle tempistiche coerenti. In questo modo, infatti, i responsabili saranno maggiormente motivati e coinvolti, andando ad agire con diligenza per rispettare il budget ad essi assegnato;
stabilire sistemi di monitoraggio, preferibilmente in itinere, cioè misurare lo stato di avanzamento delle attività in relazione a quanto previsto dal budget, con possibilità immediata di apporre delle azioni correttive. Questo meccanismo consente infatti di anticipare i problemi, visualizzare i progressi e correggere le irregolarità. Il processo di monitoraggio dovrebbe inoltre prevedere l'elaborazione di report periodici da parte dei responsabili e dei dirigenti delle aree aziendali coinvolti, con inclusione anche degli indicatori di performance sostenibili che rappresentano lo strumento più semplice ed immediato di valutazione del raggiungimento degli obiettivi.

In definitiva, gli indicatori di performance sostenibile sono essenziali per creare un piano solido. Senza di essi non sarebbe possibile sapere se l'azienda si sta muovendo nella giusta direzione o se si stanno raggiungendo gli obiettivi prefissati⁵⁷.

2.3.2 La Sustainability Balanced Scorecard

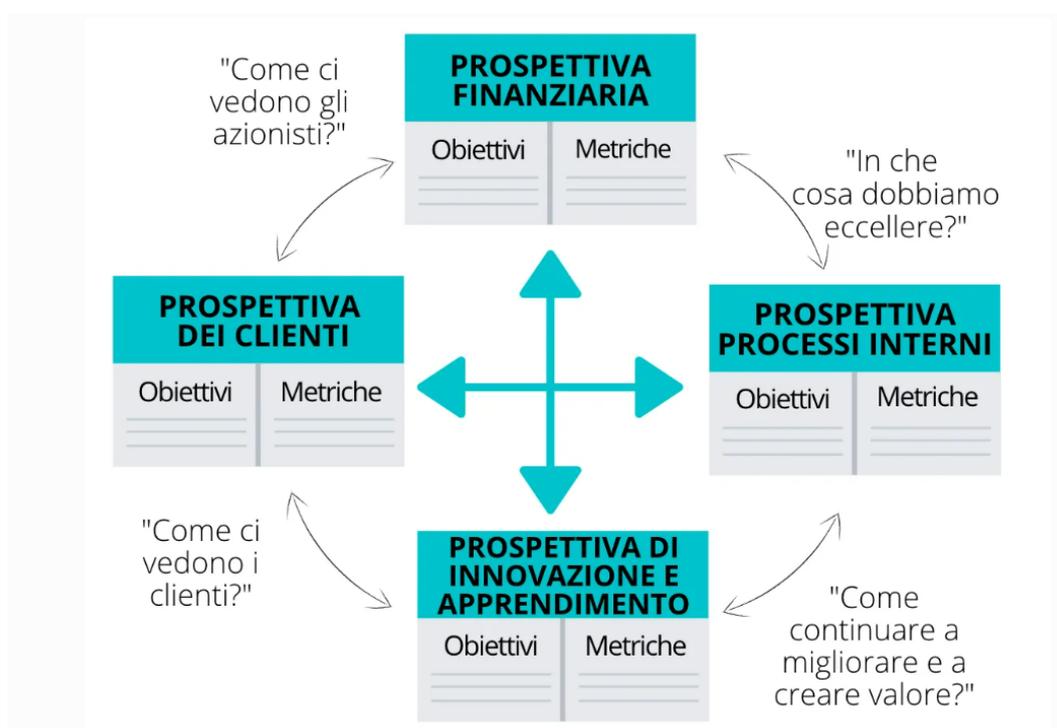
Si è visto come, al concetto di bilancio di sostenibilità si affianca la presenza del “*Sustainability Management Control Systems*” (MCS), ovvero l'insieme degli strumenti di gestione integrati nella strategia aziendale volti alla misurazione delle performance sostenibili: gli esempi più rappresentativi sono identificati dalla “*Sustainable Balanced Scorecard*” (SBSC) e i “*Key Performance Indicators*” (KPI).

⁵⁷ aplanet.org/it/risorse/indicatori-di-sostenibilita/

Nella ordinaria gestione dell'impresa, la *"Balance Scorecard"* (BSC), o scheda di valutazione bilanciata, consiste in un sistema di misurazione dei risultati aziendali, identificando apposite metriche in grado di valutare l'efficienza dei processi aziendali.

L'innovatività della BSC risiede nella possibilità di andare oltre la misurazione dei risultati soltanto da un punto di vista economico-finanziario (es. indici di bilancio), allargando la prospettiva includendo diversi indicatori (es. tempi di consegna, numero di resi, scarti di produzione) così da definire strategie, obiettivi ed azioni finali⁵⁸.

Figura 2.8 *La Balance Scorecard: come si allarga la prospettiva*



Fonte: farenumerri.it/balanced-scorecard/

⁵⁸ farenumerri.it/balanced-scorecard/

Il sistema economico attuale è caratterizzato da una crescente sensibilità dei consumatori nei confronti degli aspetti ambientali e sociali, che hanno portato di conseguenza anche le imprese e le istituzioni ad avere un occhio di riguardo in più sul rispetto di queste tematiche.

Il termine “sostenibilità” comprende una serie di cambiamenti strutturali di mercato, tra i quali:

- l’insufficienza di risorse naturali, come il petrolio ed i gas naturali, che porta ad un costante aumento del costo dell’energia e delle materie prime, le quali oramai risultano essere scarse ed incapaci di fronteggiare la crescente domanda globale;
- la richiesta di una maggiore trasparenza dell’attività aziendale, attraverso canali innovativi di comunicazione con i consumatori, quali ad esempio i social media;
- la crescente domanda di prodotti sensibili all’ambiente e realizzati nel rispetto delle norme sulla sicurezza del lavoro.

Le grandi imprese o, quelle più innovative, hanno già creato e adottato dei veri e propri sistemi di gestione ambientale e sociale, mentre per le organizzazioni ancora non totalmente adempienti circa le tematiche ESG, diviene molto utile integrare la tradizionale BSC con l’introduzione delle relazioni di causa-effetto esistenti tra gli aspetti e gli obiettivi di carattere economico-finanziario e le informazioni ambientali, sociali e di governance circa la prospettiva dei clienti e dei fornitori, la prospettiva dei processi interni e la prospettiva di innovazione ed apprendimento, al fine di soddisfare la generalità degli stakeholder.

Si tratta di un approccio che comporta un perfezionamento della mappa strategica dell’azienda, utilizzando in larga scala gli indicatori di performance.

Il secondo approccio alla Balanced Scorecard in chiave sostenibile è rappresentato dall'introduzione di un quinto punto di vista, noto come prospettiva “*non market oriented*”.

Questa quinta prospettiva viene considerata dalle imprese che realmente credono nella sostenibilità come un valore chiave ed un imperativo strategico, ponendosi come obiettivo primario il rispetto dei criteri ESG.

Così facendo, infatti, l'azienda riesce a realizzare un vantaggio competitivo, fondato sulla reputazione, sull'immagine aziendale e sulla differenziazione di prodotto. Rimane fermo il concetto che, innanzitutto occorre costruire una BSC che comprende le quattro prospettive principali prima studiate e poi, a seconda della cultura e della volontà dell'azienda, integrare con la quinta prospettiva “*non market oriented*” per raggiungere gli obiettivi ambientali e sociali prefissati⁵⁹.

2.3.3 Key Performance Indicators (KPI) sostenibili

Si è visto nel precedente paragrafo la rilevanza di disporre internamente all'organizzazione di una adeguata “*Sustainable Balanced Scorecard*” (SBSC), che permette di definire le strategie ed attività da porre in essere dopo un attento processo di studio per delineare gli obiettivi dell'impresa, sia dal punto di vista economico-finanziario che con riferimento agli impatti ambientali e sociali propri della sostenibilità.

Tale processo si conclude con la finale analisi degli indicatori di performance, per verificare se gli obiettivi prefissati a budget sono stati correttamente perseguiti e raggiunti; nella presente trattazione non si terrà conto, in modo approfondito, dell'analisi degli indici di bilancio (equilibrio economico-

⁵⁹sustainabilityscorecard.altervista.org/la-balanced-scorecard-come-strumento-per-la-gestione-sostenibile.html#:~:text=La%20SBSC%20come%20strumento%20per%20capire%2C%20misurare%20ed%20innovare&text=L'insufficienza%20di%20risorse%20naturali,fronteggiare%20la%20crescente%20domanda%20globale

finanziario) ma si approfondiranno i principali di indicatori di performance sostenibili, ovvero che hanno ripercussioni sul sistema ambientale e sociale circostante.

I KPI vengono utilizzati per verificare la capacità dell'azienda di raggiungere gli obiettivi, oltre che per avere l'opportunità di intraprendere azioni correttive nel caso in cui ciò non stia avvenendo.

La fase di identificazione degli indicatori di performance è molto delicata, poiché implica la selezione di taluni parametri che, se non corretti ed appropriati con la struttura e le esigenze della singola azienda, potrebbero perdere del tutto la loro efficacia⁶⁰. Inoltre, sottovalutare l'importanza di un indicatore potrebbe condurre a trascurare delle informazioni rilevanti per chi usufruisce del bilancio di sostenibilità.

Dietro ad ogni indicatore risiedono delle metriche di performance, per esempio le metriche di un indicatore di performance energetico potrebbero essere il consumo annuale di energia (KWh/anno), il miglioramento ottenuto nell'arco di tempo prescelto (% riduzione del consumo energetico), o la riduzione dell'esborso di risorse finanziarie per l'energia consumata (KWh x €/anno risparmiati).

Se si vanno a considerare i principi cardine della sostenibilità, risulta possibile suddividere gli indicatori di performance sostenibili in 5 livelli principali:

- conformità: si tratta indicatori che valutano il grado di conformità dell'organizzazione rispetto alle normative locali, nazionali ed internazionali, e rispetto agli standard di settore (es. numero di multe per infrazioni normative);

⁶⁰ aplanet.org/it/risorse/indicatori-di-sostenibilita/

- uso dei materiali e performance: questi indicatori vanno a misurare input, output e risultati dell'azienda in termini di consumi energetici e idrici, sottoprodotti, rifiuti, emissioni ecc.
Poiché misurano l'efficienza nell'utilizzo delle risorse, sono fondamentali per conseguire, acquisire e mantenere il vantaggio competitivo nell'ambito della sostenibilità;
- effetti: sono indicatori relativi agli impatti che l'attività aziendale produce in relazione all'ambiente naturale ed umano. Un esempio può essere fornito dall'area "Salute e Sicurezza sul lavoro", come il numero di infortuni e gli incidenti causati;
- "Supply Chain" e ciclo di vita del prodotto: rientrano gli indicatori rilevanti che vanno oltre i confini interni aziendali, includendo l'intera supply chain e la distribuzione, l'utilizzo e lo smaltimento dei prodotti. Esempi riguardano il grado di riciclabilità del prodotto, l'utilizzo di fonti di energia rinnovabile da parte dei fornitori a monte o le emissioni di CO2 derivanti dal trasporto;
- sistema sostenibile: tali indicatori misurano la performance in termini di impatto sulla qualità della vita o di uso delle risorse idriche in base al grado di rigenerazione del territorio. Questo tipo di indicatori difficilmente vengono gestiti dalla singola azienda ma sono generalmente indicati a livello nazionale o internazionale in base agli input dati dai governi dei diversi Paesi⁶¹.

⁶¹ Enzo Baglieri, Vitaliano Fiorillo, «Indicatori di Performance per la sostenibilità», SDA Bocconi Green Tire, 2014, pag. 15-16

2.3.3.1 Indicatori di Performance Economica

I KPI di natura economica risiedono intrinsecamente all'interno di ciascun business aziendale, in quanto vanno a misurare dati prettamente tangibili di natura economico-finanziaria, andando a soddisfare integralmente le esigenze dei principali stakeholder.

La maggior parte di tali indicatori sono ricavati direttamente dal bilancio d'esercizio della società e/o dal sistema di controllo di gestione interno eventualmente adottato.

È opportuno riclassificare tali indicatori in tre fattispecie principali:

- indicatori di successo economico: ad esempio risultati economico-finanziari (utile d'esercizio, EBITDA, EBIT, grado di indebitamento, margine di struttura ecc.) e vantaggio competitivo;
- indicatori che riguardano le determinanti di tale successo economico: ad esempio la qualità dei prodotti in commercio, il grado di innovazione, il consumo di risorse ecc.;
- indicatori di carattere non finanziario, che devono essere incorporati con le due categoria sopra-elencate: ad esempio la *customer satisfaction*, la flessibilità in termini produttivi o il già citato grado di innovazione.

Di certo, ogni impatto che l'azienda produce dal punto di vista ambientale e sociale avrà poi un riflesso anche in termini di valore monetario; basti pensare all'abbattimento marginale dei costi dell'inquinamento e delle misure di protezione ambientale, oppure i costi che si evitano tramite attività di prevenzione dell'inquinamento e di incidenti sul lavoro oppure ancora i risparmi che si ottengono dal riciclo e riutilizzo di taluni prodotti.

Se si fa riferimento alle linee guida GRI, nell'ambito degli indicatori di performance sostenibile economica, questi fanno riferimento oltre che ai classici dati di vendite, fatturato, ricavi, redditività e costi del lavoro, anche alla misurazione

di impatti che vanno al di là dei confini aziendali come la generazione di ricchezza, la riduzione della disoccupazione ed il miglioramento della salute pubblica.

Infatti, le linee guida GRI suddividono gli indicatori di performance economica come sotto esplicito:

- performance economica. Valore economico direttamente generato e distribuito, inclusi ricavi, costi operativi, remunerazioni ai dipendenti, donazioni e altri investimenti nella comunità, utili non distribuiti, pagamenti ai finanziatori e alla Pubblica Amministrazione; implicazioni finanziarie e altri rischi e opportunità per le attività dell'organizzazione dovuti ai cambiamenti climatici; copertura degli obblighi assunti in sede di definizione del piano pensionistico; finanziamenti significativi ricevuti dalla Pubblica Amministrazione;
- “*Market presence*”. Rapporto tra lo stipendio standard dei neoassunti, suddiviso per genere, e lo stipendio minimo locale nelle sedi operative più significative; politiche, pratiche e percentuale di spesa concentrata su fornitori locali in relazione alle sedi operative più significative; procedure di assunzione di persone residenti dove si svolge prevalentemente l'attività e percentuale dei senior manager assunti nella comunità locale;
- impatti economici indiretti. Sviluppo e impatto di investimenti in infrastrutture e servizi forniti principalmente per “pubblica utilità”, attraverso impegni commerciali, donazioni di prodotti/servizi, attività pro bono; analisi e descrizione dei principali impatti economici indiretti considerando le esternalità generate⁶².

⁶² «Linee guida per il reporting di sostenibilità», 2010-2011 GRI, pag. 26

2.3.3.2 Indicatori di performance Ambientale

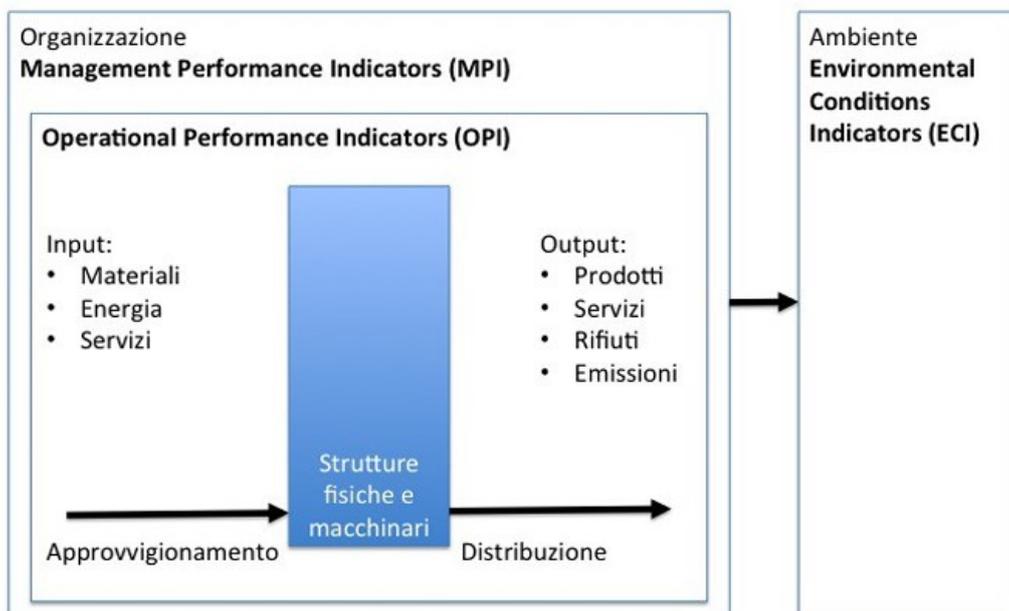
I KPI legati alle performance ambientali delle imprese sono innumerevoli; ciò deriva sia dalla spinta proveniente dalle diverse normative nazionali ed internazionali volte al rispetto delle tematiche ambientali sia dalla volontà delle organizzazioni di dimostrare un impegno ambientale puro e razionale.

È possibile distinguere gli indicatori di performance ambientali in tre categorie principali:

- indicatori di performance operativa (OPI) che pongono l'attenzione su elementi di input (materiali, energia e acqua), impianti, attrezzature, logistica ed elementi di output (prodotto e servizi, rifiuti, emissioni). Tali componenti devono poi essere normalizzati, ovvero messi a confronto con un denominatore comune che può consistere nel totale delle vendite, dei ricavi o nel numero di impiegati complessivo;
- indicatori di performance gestionale (MPI) che dimostrano un carattere maggiormente qualitativo, andando infatti a reperire dati ed informazioni specifiche sulle capacità del management di influenzare le attività aziendali rispetto alle performance sull'ambiente. Esempi possono riguardare la strutturazione della policy aziendale sulla determinata materia, il grado di conformità alle normative, le relazioni con gli stakeholder. Il loro obiettivo principale è quello di verificare gli scostamenti dai target prefissati ed, essendo indicatori prettamente qualitativi, risulta comunque difficile verificare attraverso il loro utilizzo la reale performance aziendale. Rientrano tra detti indicatori: il numero di meeting tenuti sulle tematiche ambientali, il grado di conformità alle normative nazionali ed internazionali, il numero di impiegati coinvolti nelle attività con responsabilità ambientale, le ore di formazione su temi ambientali;

- indicatori di performance ambientale (ECI) che sono rivolti perlopiù a soggetti esterni, quali comunità locali e specifici stakeholder, fornendo informazioni sullo stato e sulle condizioni dell'ambiente. Esempi sono le concentrazioni di agenti inquinanti nei suoli e nelle acque oppure eventuali danni potenziali causati da certi tipi di emissioni.

Figura 2.9 *La gerarchia degli Indicatori di Performance Ambientale*



Fonte: Enzo Baglieri, Vitaliano Fiorillo, «*Indicatori di Performance per la sostenibilità*», SDA Bocconi Green Tire, 2014

Entrando nel dettaglio degli indicatori di performance ambientali, risulta possibile suddividerli nella seguente modalità:

- materie prime: materie prime utilizzate per peso o volume; percentuale dei materiali utilizzati che deriva da materiale riciclato;

- energia: consumo diretto di energia suddiviso per fonte energetica primaria; consumo indiretto di energia suddiviso per fonte energetica primaria; risparmio energetico dovuto alla conservazione e ai miglioramenti in termini di efficienza; iniziative per fornire prodotti e servizi a efficienza energetica o basati su energia rinnovabile e conseguenti riduzioni del fabbisogno energetico come risultato di queste iniziative; iniziative volte alla riduzione del consumo dell'energia indiretta e riduzioni ottenute;
- acqua: prelievo totale di acqua per fonte; fonti idriche significativamente interessate dal prelievo di acqua; percentuale e volume totale dell'acqua riciclata e riutilizzata;
- biodiversità: localizzazione e dimensione dei terreni posseduti, affittati, o gestiti in aree (o adiacenti ad aree) protette o in aree ad elevata biodiversità esterne alle aree protette; descrizione dei maggiori impatti di attività, prodotti e servizi sulla biodiversità di aree protette o aree ad elevata biodiversità esterne alle aree protette; habitat protetti o ripristinati; strategie, azioni attuate, piani futuri per gestire gli impatti sulla biodiversità; numero delle specie elencate nella lista rossa IUCN e nelle liste nazionali delle specie protette che trovano il proprio habitat nelle aree di operatività dell'organizzazione, suddivise per livello di rischio di estinzione;
- emissioni, scarichi e rifiuti: emissioni totali dirette e indirette di gas ad effetto serra per peso; altre emissioni indirette di gas ad effetto serra significative per peso; iniziative per ridurre l'emissione di gas ad effetto serra e risultati raggiunti; emissioni di sostanze nocive per l'ozono per peso; NO, SO, e altre emissioni significative nell'aria per tipologia e peso; acqua totale scaricata per qualità e destinazione;

peso totale dei rifiuti per tipologia e per metodi di smaltimento; numero totale e volume di sversamenti significativi; peso dei rifiuti classificati come pericolosi in base alla Convenzione di Basilea (allegati I, II,II, VIII) che sono trasportati, importati, esportati o trattati e loro percentuale trasportata all'estero; identità, dimensione, stato di salvaguardia e valore della biodiversità della fauna e della flora acquatica e i relativi habitat colpiti in maniera significativa dagli scarichi di acqua e dalle dispersioni provocate dall'organizzazione;

- prodotti e servizi: iniziative per mitigare gli impatti ambientali dei prodotti e servizi e grado di mitigazione dell'impatto; percentuale dei prodotti venduti e relativo materiale di imballaggio riciclato o riutilizzato per categoria;
- conformità (“*compliance*”): valore monetario delle multe significative e numero delle sanzioni non monetarie per mancato rispetto di regolamenti e leggi in materia ambientale;
- trasporti: impatti ambientali significativi del trasporto di prodotti e beni/materiali utilizzati per l'attività dell'organizzazione e per gli spostamenti del personale;
- generale: spese e investimenti per la protezione dell'ambiente, suddivise per tipologia⁶³.

⁶³ «Linee guida per il reporting di sostenibilità», 2010-2011 GRI, pag. 27-29

2.3.3.3 Indicatori di Performance Sociale

Dal punto di vista sociale, le imprese hanno iniziato solo recentemente a formulare appositi indicatori misuratori delle performance e sviluppare attività e strategia ad hoc sul tema.

La dimensione sociale della sostenibilità riflette gli impatti dell'organizzazione sui sistemi sociali in cui opera.

Gli Indicatori di performance sociale identificano i principali aspetti della performance relativa a pratiche di lavoro, diritti umani, società e responsabilità di prodotto⁶⁴.

- Pratiche di lavoro e condizioni di lavoro adeguate. Fornisce un'informativa sintetica sugli elementi dell'approccio di gestione con riferimento ad aspetti relativi al lavoro, quali:
 - dati sull'occupazione: numero totale dei dipendenti suddiviso per tipologie, tipo di contratto, distribuzione territoriale e genere; numeri totali e tassi di nuove assunzioni e di turnover del personale per età, genere e area geografica; benefit previsti per i lavoratori a tempo pieno; tasso di rientro al lavoro dopo il congedo parentale, suddiviso per genere;
 - relazioni industriali: percentuale dei dipendenti coperti da accordi collettivi di contrattazione; periodo minimo di preavviso per modifiche operative (cambiamenti organizzativi);
 - salute e sicurezza sul lavoro: tasso di infortuni sul lavoro, di malattia, di giornate di lavoro perse, assenteismo e numero totale di decessi, divisi per area geografica e genere; programmi di educazione, formazione, consulenza, prevenzione e controllo dei rischi attivati a supporto dei lavoratori, delle rispettive famiglie o della comunità,

⁶⁴ «Linee guida per il reporting di sostenibilità», 2010-2011 GRI, pag. 29

relativamente a disturbi o malattie gravi; accordi formali con i sindacati relativi alla salute e alla sicurezza;

- formazione ed istruzione: ore medie di formazione annue per dipendente, suddiviso per genere e per categoria di lavoratori; programmi per la gestione delle competenze e per promuovere una formazione/aggiornamento progressivo a sostegno dell'impiego continuativo dei dipendenti e per la gestione della fase finale delle proprie carriere; percentuale di dipendenti che ricevono regolarmente valutazioni delle performance e dello sviluppo della propria carriera, suddivisi per genere;
 - diversità e pari opportunità: composizione degli organi di governo dell'impresa e ripartizione dei dipendenti per categoria in base a sesso, età, appartenenza a categorie protette e altri indicatori di diversità;
 - uguaglianza nella remunerazione tra donne e uomini: rapporto dello stipendio base e della remunerazione totale delle donne rispetto a quella degli uomini a parità di categoria e suddivisi per sedi operative più significative.
- Diritti umani. Secondo gli indicatori di performance dei diritti umani, le organizzazioni devono descrivere i processi attuati per promuovere il rispetto dei diritti umani, gli episodi di violazioni e i cambiamenti relativi alla capacità degli stakeholder di esercitare e godere dei loro diritti umani. I temi da trattare sono:
 - pratiche di investimento e approvvigionamento: percentuale e numero totale di accordi e di contratti di investimento significativi che includono clausole sui diritti umani o che sono sottoposti ad una relativa valutazione (screening); percentuali dei principali fornitori,

contraenti e altri partner che sono sottoposti a verifiche in materia di diritti umani e relative azioni intraprese; ore totali di formazione dei dipendenti su politiche e procedure riguardanti tutti gli aspetti dei diritti umani rilevanti per l'attività dell'organizzazione e percentuale dei lavoratori formati;

- non discriminazione: numero totale di episodi legati a pratiche discriminatorie e azioni correttive intraprese;
 - libertà di associazione e di contrattazione collettiva: identificazione delle attività e dei principali fornitori in cui la libertà di associazione e contrattazione collettiva può essere violata o esposta a rischi significativi e azioni intraprese in difesa di tali diritti;
 - lavoro minorile: identificazione delle operazioni e dei principali fornitori con elevato rischio di ricorso al lavoro minorile e delle misure adottate per contribuire alla sua effettiva abolizione;
 - prevenzione del lavoro forzato: attività e principali fornitori con alto rischio di ricorso al lavoro forzato o obbligato e misure intraprese per contribuire all'abolizione di ogni loro forma;
 - diritti delle popolazioni indigene: numero di violazioni dei diritti della comunità locale e azioni intraprese.
- Società. Gli indicatori di performance della società si focalizzano sugli impatti delle organizzazioni sulle comunità locali in cui operano e illustrano in che modo sono gestiti e mediati i rischi che potrebbero derivare dall'interazione con altre istituzioni sociali. Si ricercano quindi informazioni sui rischi legati alla corruzione, intimidazione nel processo decisionale pubblico e pratiche di monopolio. Gli aspetti principali da considerare sono:

- comunità locali: percentuale delle attività per cui è stata coinvolta la comunità locale, sono stati valutati gli impatti e sono stati implementati programmi di sviluppo; attività con significativi impatti negativi, potenziali o effettivi, sulle comunità locali; misure di prevenzione e mitigazione implementate in attività con significativi impatti negativi, potenziali o effettivi, sulle comunità locali;
 - corruzione: percentuale e numero di divisioni interne monitorate per rischi legati alla corruzione; percentuale dei lavoratori che hanno ricevuto formazione sulle politiche e procedure anticorruzione dell'organizzazione; azioni intraprese in risposta a episodi di corruzione;
 - contributi politici (approccio nei confronti di politica/istituzioni): posizioni sulla politica pubblica, partecipazione allo sviluppo di politiche pubbliche e pressioni esercitate; totale dei contributi finanziari e benefici prestati a partiti, politici e relative istituzioni per Paese;
 - comportamenti anti-collusivi: numero totale di azioni legali riferite a concorrenza sleale, anti-trust e pratiche monopolistiche e relative sentenze;
 - conformità (Compliance): valore monetario delle sanzioni significative e numero totale di sanzioni non monetarie per non conformità a leggi o regolamenti.
- Responsabilità di prodotto. Gli Indicatori di performance della responsabilità di prodotto affrontano gli aspetti relativi ai prodotti e ai servizi dell'organizzazione che si ripercuotono direttamente sui clienti, in

particolare, salute e sicurezza, informazioni ed etichettatura, marketing e privacy. Fornisce un'informativa sintetica su:

- salute e sicurezza dei consumatori: fasi del ciclo di vita dei prodotti/servizi per i quali gli impatti sulla salute e sicurezza sono valutati per promuoverne il miglioramento e percentuale delle principali categorie di prodotti/servizi soggetti a tali procedure; numero totale (suddiviso per tipologia) di casi di non-conformità a regolamenti e codici volontari riguardanti gli impatti sulla salute e sicurezza dei prodotti/servizi durante il loro ciclo di vita;
- etichettatura di prodotti e servizi (labeling): tipologia di informazioni relative ai prodotti e servizi richiesti dalle procedure e percentuale di prodotti e servizi significativi soggetti a tali requisiti informativi; numero totale (suddiviso per tipologia) di casi di non-conformità a regolamenti o codici volontari riguardanti le informazioni e le etichettature dei prodotti/servizi; pratiche relative alla customer satisfaction, inclusi i risultati delle indagini volte alla sua misurazione;
- “*Marketing communication*”: programmi di conformità a leggi, standard e codici volontari relativi all'attività di marketing incluse la pubblicità, la promozione e la sponsorizzazione; numero totale (suddiviso per tipologia) di casi di non-conformità a regolamenti o codici volontari riferiti all'attività di marketing incluse la pubblicità, la promozione e la sponsorizzazione;
- rispetto della privacy: numero di reclami documentati relativi a violazioni della privacy e a perdita dei dati dei consumatori;

- conformità (“*compliance*”): valore monetario delle principali sanzioni per non conformità a leggi o regolamenti riguardanti la fornitura e l’utilizzo di prodotti o servizi⁶⁵.

L’obiettivo della presente informativa, relativa agli indicatori di performance sociali, attraverso la redazione del bilancio di sostenibilità, è quello di scrivere e definire le procedure in vigore, i controlli/audit e monitorare periodicamente l’andamento degli indicatori relativi alle aree sopra-indicate.

Naturalmente, gli indicatori di performance sostenibili legati ai criteri ESG tipici del bilancio di sostenibilità devono essere personalizzati a seconda delle esigenze, della struttura e della tipologia di attività svolta dalla singola impresa.

Le linee guida GRI, come visto, forniscono una serie di possibili indicatori, non tassativi e non esaustivi, in misura standard come strumento di supporto alle imprese che si avvicinano nella costruzione del proprio sistema di KPI, nella loro misurazione e nella loro finale fase di valutazione, monitoraggio e controllo.

2.4 IL RUOLO DEL CERTIFICATORE DEL BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ, LA RELAZIONE DI CONFORMITÀ E LA LETTERA DI ATTESTAZIONE DELLA DIREZIONE

2.4.1 Il certificatore del bilancio di sostenibilità

Una volta studiati tutti quelli che sono gli elementi essenziali del bilancio di sostenibilità, la sua struttura, le linee guida di riferimento (in particolare GRI Standards ed ESRS in vigore da gennaio 2024), considerando le recenti modifiche

⁶⁵ «Linee guida per il reporting di sostenibilità», 2010-2011 GRI, pag. 30-39

normative europee, occorre soffermarsi su una figura che diverrà centrale nel nuovo sistema di costruzione del report di sostenibilità: il certificatore del bilancio di sostenibilità.

Difatti, la Direttiva UE “CSRD” tra i punti innovativi rispetto alla precedente “Dichiarazione non finanziaria”, prevede l’introduzione dell’obbligo dell’attestazione da parte del revisore legale o della società di revisione che deve esprimere il proprio giudizio in merito alla conformità della rendicontazione di sostenibilità con le disposizioni normative di riferimento.

Il suo giudizio dovrebbe riguardare la conformità della rendicontazione di sostenibilità con i principi di rendicontazione di sostenibilità, le procedure svolte dall’impresa per individuare le informazioni comunicate secondo i principi di rendicontazione di sostenibilità nonché la conformità con gli obblighi di marcatura della rendicontazione di sostenibilità.

L’attività cardine svolta dai revisori legali o dalle società di revisione risiede nell’espressione del giudizio, tramite apposita relazione standard, del bilancio d’esercizio depositato in Camera di Commercio, comprensivo di Nota Integrativa e relazione sulla gestione. Poiché con la nuova normativa CSRD, la rendicontazione di sostenibilità avverrà direttamente all’interno della relazione sulla gestione, l’obbligo di attestazione da parte del revisore non farebbe altro che garantire la coerenza ed il collegamento che sussiste tra le informazioni di carattere finanziario e le informazioni sulla sostenibilità.

La certificazione di un soggetto esterno risulta essere particolarmente di rilievo per gli utilizzatori del bilancio di sostenibilità, che avrebbero a disposizione una importante garanzia di veridicità dei dati e delle informazioni riscontrate.

L’UE ha però individuato un rischio da non sottovalutare, ovvero quello di un’ulteriore concentrazione del mercato delle revisioni, che potrebbe mettere a repentaglio l’indipendenza dei revisori e determinare un aumento dei corrispettivi

per le revisioni o dei corrispettivi inerenti all'attestazione circa la conformità della rendicontazione di sostenibilità. Di conseguenza la Direttiva UE è intervenuta a disciplinare sia gli aspetti dell'indipendenza che quello del compenso, comunque, da considerare separato da quello della revisione di bilancio.

A tal proposito la Commissione Europea lavorerà nei prossimi mesi per migliorare ulteriormente la qualità della revisione, prevedendo anche delle apposite norme riguardanti l'abilitazione e il riconoscimento dei revisori legali e delle società di revisione contabile dovrebbero consentire l'ulteriore qualifica dei revisori legali per l'attestazione della conformità della rendicontazione di sostenibilità. Gli Stati Membri dovranno recepire tale punto e assicurarsi che i revisori legali che desiderano qualificarsi per l'attestazione della conformità della rendicontazione di sostenibilità dispongano del livello necessario di competenze delle materie pertinenti⁶⁶.

La CSRD prevede la possibilità che l'impresa possa scegliere di affidare l'incarico per la revisione del bilancio di sostenibilità allo stesso revisore del bilancio finanziario, altresì a due diversi revisori. Nel caso si optasse per il doppio revisore, questa scelta comporterà necessariamente maggiori costi in termini economici e/o gestionali e dovrà quindi essere valutata attentamente da parte dell'azienda⁶⁷.

2.4.2 La relazione del revisore sul bilancio di sostenibilità

Nel mese di febbraio 2023, l'Associazione italiana delle Società di Revisione Legale (Assirevi) ha pubblicato un nuovo documento di ricerca (n. 232R) che sostituisce quello emesso a marzo 2020 (232) ed è relativo alla predisposizione

⁶⁶www.fiscoetasse.com/approfondimenti/15183-rendicontazione-societaria-di-sostenibilita-approfondimento-sulla-direttiva-ue.html

⁶⁷ www.riskcompliance.it/news/csrd-la-nuova-direttiva-sul-bilancio-di-sostenibilita/

della relazione della società di revisione indipendente sul bilancio di sostenibilità. Il documento contiene anche un esempio di relazione della società di revisione e un esempio di lettera di attestazione.

Il documento fornisce le linee guida per la predisposizione della relazione della società di revisione indipendente sul bilancio di sostenibilità alla luce dei Global Reporting Initiative (GRI) in vigore e contiene un esempio di relazione della società di revisione nonché un esempio di lettera di attestazione per le circostanze trattate nel Documento.

Lo standard professionale utilizzato per la verifica del bilancio di sostenibilità è lo ISAE 3000 Revised approvato ed emesso dall'International Auditing and Assurance Standard Board. L'espressione di conclusione del lavoro di revisione può essere di due tipologie: *reasonable assurance* e *limited assurance*.

La prima modalità prevede quale espressione del giudizio di revisione la seguente formulazione *“A nostro giudizio, l’informativa è stata redatta, in tutti gli aspetti significativi, in conformità...”*, mentre la seconda modalità così dispone *“Sulla base del lavoro svolto, non sono pervenuti alla nostra attenzione elementi che ci facciano ritenere che l’informativa non sia stata redatta, in tutti gli aspetti significativi, in conformità...”*⁶⁸.

Le principali differenze tra le due conclusioni sono la tipologia di verifiche che vengono condotte, l'estensione e profondità di tali procedure e l'ampiezza delle attività di verifica (ovviamente minore nella forma di *“limited assurance”* rispetto a quella *“reasonable assurance”*).

Ad oggi quella più utilizzata è la *“limited assurance”* e ad essa fa riferimento l'esempio di relazione allegato al documento di Assirevi⁶⁹.

⁶⁸ Assirevi

⁶⁹www.ipsoa.it/documents/quotidiano/2023/03/08/bilancio-sostenibilita-aggiornate-linee-guida-relazione-revisione

La Direttiva ha previsto il passaggio graduale da un tipo di incarico di revisione finalizzato ad acquisire un livello di sicurezza limitato ad uno finalizzato ad acquisire la ragionevole sicurezza, che consentirebbe altresì:

- lo sviluppo ordinato del mercato dell'attestazione per le informazioni sulla sostenibilità e delle pratiche di rendicontazione delle imprese;
- l'aumento graduale dei costi a carico delle imprese, dato che l'attestazione della conformità della rendicontazione di sostenibilità sulla base di un incarico finalizzato ad acquisire un livello di ragionevole sicurezza è più onerosa rispetto all'attestazione della conformità sulla base di un incarico finalizzato ad acquisire un livello di sicurezza limitato.

La relazione del revisore sul bilancio di sostenibilità si suddivide in quattro capitoli obbligatori ed uno eventuale:

- “Responsabilità degli amministratori per il bilancio di sostenibilità”
- “Indipendenza della società di revisione e controllo della qualità”
- “Responsabilità della società di revisione”
- “Conclusioni”, che possono essere:
 - “Senza rilievi”: il bilancio di sostenibilità è corretto e veritiero nella sua completezza.
 - “Con rilievi” (richiamo d’informativa): una volta aver acquisito gli elementi probativi sufficienti, il revisore attesta che il bilancio di sostenibilità contiene degli errori significativi, ma non pervasivi (ad esempio il bilancio di sostenibilità è corretto e veritiero tranne che per una determinata sezione/informativa).
 - “Negative”: una volta aver acquisito elementi probativi sufficienti, il revisore attesta che il bilancio di sostenibilità è viziato da errori significativi e pervasivi che non lo rendono corretto e veritiero.

- “Impossibilità”: il revisore dichiara l’impossibilità ad emettere la relazione laddove non sia stato in grado di acquisire elementi probativi sufficienti oppure, nonostante sia stato in grado di acquisire elementi probativi sufficienti, il bilancio presenta molteplici incertezze che non rendono possibile capire l’impatto cumulato all’interno del bilancio.

2.4.3 La lettera di attestazione della direzione sul bilancio di sostenibilità

Per direzione s’intende qualsiasi soggetto operante all’interno dell’azienda con un appropriato livello di responsabilità sulla redazione del bilancio di sostenibilità e conoscenza delle tematiche in questione; per cui, le attestazioni della direzione sono generalmente richieste all’amministratore delegato o ai soggetti definiti come “legali rappresentanti dell’impresa”.

Tali attestazioni hanno sicuramente una valenza di elemento probativo ma non sufficiente. Ciò perché all’interno dell’attestazione, che deve avere forma scritta a tutela di eventuali modifiche e/o integrazioni successive, la direzione deve confermare di:

- aver adempiuto alle sue responsabilità relative alla redazione del bilancio in conformità al quadro normativo sull’informazione finanziaria e non finanziaria applicabile, in altre parole alle norme ed ai principi contabili/di sostenibilità di riferimento per il bilancio;
- aver fornito al revisore tutte le informazioni pertinenti per lo svolgimento del suo incarico;
- aver registrato e riflesso in bilancio tutte le operazioni/attività svolte dall’impresa;

- aver rispettato i termini stabiliti nella lettera d’incarico⁷⁰.

In particolar modo, Assirevi, nel documento di ricerca numero 232R (Allegato 2), pone 18 punti specifici che la direzione deve attestare nei confronti del revisore del bilancio di sostenibilità.

Nel corso di questo secondo capitolo sono state trattate numerose tematiche ed indicazioni rilevanti per la costruzione di un corretto e completo report di sostenibilità. Infatti, è stata studiata la sua struttura andando, dapprima, ad analizzare i criteri ESG, per poi inoltrarsi all’interno dei principi guida di riferimento, in particolare i GRI Standards in vigore sino al 31 dicembre 2023 e gli ESRS Standards che entreranno in vigore dal 01 gennaio 2024, per tutte le imprese che procederanno con la redazione del bilancio di sostenibilità secondo i nuovi parametri elaborati dalla direttiva UE comunemente conosciuta come “CSRD”.

Successivamente sono stati introdotti ed approfonditi i KPI di sostenibilità, ovvero quel sistema di indicatori fondamentali per monitorare e valutare la bontà delle strategie messe in atto dalle organizzazioni ed, in conclusione, è stato posto all’attenzione un ruolo che diverrà sempre più rilevante: il certificatore del bilancio di sostenibilità, poiché è stato introdotto l’obbligo di revisione con finale redazione della relazione di giudizio e lettera di attestazione della direzione aziendale.

⁷⁰www.softwaregb.it/revisione-legale-lettera-di-attestazione-della-direzione-n6/#:~:text=Tale%20attestazione%20%C3%A8%20necessaria%20per,probativo%20anche%20se%20non%20sufficiente.

CAPITOLO 3 – CASI VERI DI VIOLAZIONE DEI CRITERI ESG, IL SISTEMA SANZIONATORIO, VANTAGGI E SVANTAGGI DEL BILANCIO DI SOSTENIBILITA' E NUOVI MODELLI DI BUSINESS

3.1 ESEMPI DI VIOLAZIONE DEI CRITERI ESG: I CASI VOLKSWAGEN, SHELL, NESTLE', APPLE, FINCANTIERI

3.1.1 L'impatto generale delle industrie sui temi della sostenibilità

Sono frequenti oggi i sondaggi sulle tematiche inerenti la sostenibilità, specialmente con riferimento ai già noti criteri ESG; è proprio attraverso un sondaggio effettuato negli USA, con la partecipazione di oltre 600 “*compliance specialist*” delle maggiori multinazionali mondiali, che ha confermato che tali imprese considerano la gestione dei rischi ESG come una priorità (attuale e futura) e che l’adozione di programmi di compliance specificamente dedicati alla gestione dei rischi ESG impattino positivamente sulla reputazione della propria azienda.

Individuare preventivamente i rischi ESG, ovvero tutte quelle attività riconducibili a problematiche ambientali, sociali e di governance che hanno un impatto negativo sull’andamento di un’impresa, risulta essere una strategia fondamentale, soprattutto per le imprese di grandi dimensioni: in tal modo, infatti, è possibile identificare eventuali comportamenti non etici o illegali delle aziende, come ad esempio la violazione dei diritti umani e la corruzione. Ed è proprio su quest’ultimo punto che è intervenuta la Global Compact delle Nazioni Unite, la

quale ha dettato dei principi rigorosi con esplicito riferimento alla lotta anticorruzione, con la speranza di incoraggiare le imprese a creare un quadro economico, sociale ed ambientale sostenibile e rispettoso dei criteri ESG, richiedendo alle imprese proprio di “contrastare la corruzione in ogni sua forma”.

Gestire tali rischi rappresenta un processo graduale e non immediato: le imprese dovranno costruire una struttura ben organizzata ed apprendere delle nozioni e competenze del tutto nuove. Se teoricamente potrebbe sembrare un processo semplice, nella realtà non lo è: si consideri che, innanzitutto, la gestione dei rischi ESG è una tematica innovativa, un territorio relativamente inesplorato, con leggi e standard di riferimento non ancora definitivamente sviluppati; altra difficoltà risiede nella nuova normativa CSRD la quale stabilisce un’analisi attenta e dettagliata dei dati sostenibili non più solo dell’impresa redattrice del bilancio di sostenibilità ma anche della “*supply chain*” concentrandosi principalmente sulle possibili esposizioni a violazioni di criteri ESG.

È proprio per questo motivo che la proposta di direttiva EU sulla Corporate Sustainability Due Diligence, mira a imporre nuovi obblighi armonizzati di due diligence in capo alle imprese, richiedendo alle aziende di identificare, prevenire e mitigare gli impatti negativi della supply chain in cui esse operano sui diritti umani e sull’ambiente. Il legislatore europeo ritiene infatti che la crescita delle supply chain internazionali, se da un lato ha portato benefici economici ai paesi in via di sviluppo, dall’altro ha determinato anche alcune gravi conseguenze negative in termini, ad esempio, di violazioni dei diritti umani, sfruttamento del lavoro, danni ambientali e aumento del rischio di attività corruttive⁷¹.

Al fine di chiarire cosa s’intende per rispetto dei criteri ESG (che rappresentano i principi cardine di ogni azienda nella redazione del bilancio di

⁷¹ Econopoly, «*Rischi ESG: la governance tra compliance anticorruzione e indagini interne*», Il Sole 24 Ore, 2023

sostenibilità), si procederà con lo studio di alcune casistiche concrete di imprese che hanno violato o che sono state accusate di aver violato i criteri ESG e tutta la normativa nazionale, europea ed internazionale di riferimento sul tema sostenibilità.

Gli esempi che verranno trattati sono di seguito riepilogati:

- “Il caso Volkswagen” (Dieselgate): esempio di violazione delle tematiche ambientali sulle emissioni di anidride carbonica (Co2);
- “Il caso Shell in Nigeria”: esempio di violazione delle normative sull’inquinamento dell’acqua ed ambientale;
- “Il caso Nestlé sul presunto sfruttamento, di un suo importante fornitore, di lavoro minorile”: esempio di violazione delle normative sociali e del rispetto dei diritti umani fondamentali;
- “Il caso Apple sulla class action dei dipendenti in California per la mancata concessione della pausa pranzo”: esempio di violazione degli orari di lavoro dei dipendenti.
- “Il caso Fincantieri”: esempio di violazione sulle tematiche relative alla governance societaria, nello specifico sulla corruzione tra imprese.

3.1.2 Il caso Volkswagen: Dieselgate o Emissiongate

Lo scandalo sulle emissioni della Volkswagen, anche noto come “*Dieselgate*” o “*Emissiongate*” è stato un episodio di cronaca che ha riguardato la scoperta della falsificazione delle emissioni di automobili munite di motore diesel del gruppo Volkswagen vendute negli Stati Uniti d'America e in Europa.

Lo scandalo è iniziato nel settembre 2015, quando l'Agenzia statunitense per la protezione dell'ambiente (EPA o USEPA) ha notificato alla multinazionale tedesca del gruppo Volkswagen un avviso di violazione del “*Clean Air Act*”, la legislazione degli Stati Uniti sulla qualità dell'aria. L'Agenzia trovò che la Volkswagen avesse intenzionalmente progettato i propri motori diesel

“*Turbocharged Direct Injection*” (TDI) affinché attivassero i sistemi di controllo delle emissioni solamente durante i test di controllo delle emissioni. Ciò aveva lo scopo di fare in modo che l'emissione di ossidi di azoto (NOx) dei veicoli rientrasse entro i limiti prescritti dalla legislazione statunitense. I veicoli coinvolti sul banco di prova avevano emissioni in linea con le prescrizioni legali statunitensi grazie al software della centralina appositamente modificato per essere in grado di ridurre le emissioni a scapito di altre prestazioni durante i test di omologazione, migliorando le prestazioni a scapito dei vincoli ambientali durante il normale funzionamento. I veicoli interessati, difatti, durante l'uso normale fuori dai test di laboratorio producevano emissioni di NOx fino a 40 volte superiori rispetto ai valori registrati nei test. Volkswagen avrebbe installato questa modifica alla centralina tramite software in circa 11 milioni di veicoli in tutto il mondo.

I primi sospetti sorgono a Peter Mock, nel 2014, responsabile per l'Europa “*dell'International Council on Clean Transportation*” (ICCT).

L'ICCT, organizzazione indipendente che si occupa di trasporti e sostenibilità, conduce test sulle emissioni nocive delle versioni europee di tre automobili diesel: una Volkswagen Jetta e una Passat, oltre che una Bmw X5. In laboratorio nessuno dei tre modelli risulta fuori norma per quanto riguarda la valutazione degli inquinanti, in particolare degli ossidi di azoto NOx. Diverso il discorso per le prove su strada, durante le quali i due veicoli Volkswagen forniscono prestazioni diverse e decisamente peggiori. La discrepanza è troppo evidente per passare inosservata, soprattutto se tali dati provengono da auto equipaggiate con un motore di ultima generazione come il diesel 2.0 Tdi ad iniezione diretta⁷².

Nel settembre 2015, l'EPA annunciò che la Volkswagen avesse violato il “*Clean Air Act*” installando un software illecito all'interno dei propri veicoli con motore diesel. Diverse autorità di regolamentazione di altri paesi cominciarono a

⁷² www.wired.it/attualita/ambiente/2015/09/23/tutto-caso-volkswagen/

indagare sulla Volkswagen, causando un calo di un terzo del valore delle azioni della compagnia immediatamente dopo la notizia.

A seguito di questo scandalo nei giorni immediatamente successivi il titolo della Volkswagen ha avuto pesanti perdite e l'amministratore delegato Martin Winterkorn ha rassegnato le dimissioni il giorno 23 settembre 2015. Il suo posto è stato preso da Matthias Müller, già alla guida della Porsche.

Figura 3.1 *Volkswagen, lo scandalo si allarga al mondo intero*



Volkswagen, lo scandalo si allarga: Il milioni di veicoli truccati. Die Welt: "Berlino sapeva di falsi controlli"

L'indagine statunitense sulla casa di Wolfsburg sullo scandalo delle emissioni si allarga a tutto il mondo: Francia, Germania e Italia avviano un'inchiesta. Il ministro Galletti: "Stop alle vendite se dati truccati anche in Italia". La società crolla in Borsa. Il ceo Winterkorn chiede "fiducia per andare avanti".

Fonte: www.repubblica.it/economia/finanza/2015/09/22/news/volkswagen_inchiesta_europea-123403948/

Nell'aprile 2016, Volkswagen annunciò la propria intenzione di destinare \$ 18.32 miliardi per rimediare allo scandalo.

Nel giugno 2016, Volkswagen accettò di versare \$14.7 miliardi per risolvere le cause civili negli Stati Uniti. Tale somma sarebbe stata impiegata da Volkswagen per risarcire i proprietari delle 487.000 vetture con motorizzazione diesel negli Stati Uniti, appartenenti ai marchi Volkswagen e Audi. Il risarcimento avvenne dando la possibilità ai proprietari di scegliere tra la riparazione gratuita dell'automobile e un risarcimento pari a \$5.100-10.000 per compensare la perdita di valore del mezzo per via dello scandalo, oppure la rivendita dell'auto alla Volkswagen per un valore variabile tra \$12.500-44.000.

Volkswagen accettò anche di destinare \$2.7 miliardi in programmi di pulizia ambientale e altri \$2 miliardi in programmi per la promozione di veicoli a zero emissioni.

Nel gennaio 2017, Volkswagen si dichiarò colpevole per le accuse penali e ha una dichiarazione dei fatti che illustra come la direzione della compagnia abbia richiesto agli ingegneri di sviluppare questi sistemi, poiché i propri modelli diesel non avrebbero superato i test di emissioni statunitensi senza di essi, e che abbia volontariamente cercato di nascondere l'utilizzo di questi sistemi.

Inoltre, viene arrestato in Florida Oliver Schmidt, dirigente per la Volkswagen negli USA, con l'accusa di frode in relazione alla vicenda.

Nell'aprile 2017, un giudice federale degli Stati Uniti ha condannato la Volkswagen al pagamento di una multa pari a \$2.8 miliardi per "aver modificato illecitamente veicoli motorizzati diesel per truccare i risultati dei test governativi sulle emissioni."

A luglio 2017 Giovanni Pamio ex manager di Audi, controllata dal gruppo Volkswagen, viene accusato negli USA di associazione a delinquere in truffa e violazione delle leggi ambientali ed arrestato in Germania per truffa e pubblicità ingannevole.

Il 26 agosto 2017 James Robert Liang venne condannato a 40 mesi di carcere negli Stati Uniti più una multa di 20.000 dollari.

Il 3 maggio 2018, Martin Winterkorn venne indagato negli Stati Uniti per frode e cospirazione.

Al 1° giugno 2020, lo scandalo è costato al Gruppo Volkswagen circa \$33.3 miliardi in ammende, sanzioni, composizioni pecuniarie e costi di riacquisto delle automobili interessate dallo scandalo. Sono attualmente in corso diverse cause governative e civili negli Stati Uniti e nell'Unione europea, i principali mercati in cui sono state vendute le automobili interessate; seppur continuino a essere in regola per poter essere guidate nell'Unione europea, alcuni gruppi di consumatori e governi hanno cercato di assicurarsi che Volkswagen abbia risarcito adeguatamente i proprietari, così come accaduto negli Stati Uniti.

In Italia la prima sentenza che riconosce ad un consumatore il risarcimento del danno è stata emessa dal Tribunale di Avellino. La sentenza n. 1855/2020 del 10 dicembre 2020 accerta la pratica commerciale ingannevole messa in essere dal gruppo tedesco e condanna in solido Volkswagen Aktiengesellschaft (Germania) e Volkswagen Group Italia al risarcimento del danno patrimoniale quantificato nel 20% del prezzo dell'automobile e al pagamento delle spese legali. La pronuncia riconosce che il consumatore, è stato lesa nella sua libera determinazione avendo acquistato un prodotto, sulla base di messaggi ingannevoli credendo che avesse caratteristiche che in realtà non aveva e che era di qualità inferiore.

Il processo, affidato al tribunale regionale di Braunschweig, inizia nel settembre 2018 e si tiene presso il centro congressi in quanto il tribunale non ha lo spazio sufficiente per ospitare i rappresentanti dei 1.670 ricorsi. Un gruppo di investitori, con a capo il fondo americano Elliott, ha chiesto a Volkswagen 9 miliardi di euro perché, sostiene, il giorno successivo allo scoppio dello scandalo il

titolo ha perso il 40% del valore che nel 2018 non è stato ancora recuperato. Volkswagen ha già sostenuto costi legali per 27 miliardi⁷³.

3.1.3 Il caso Shell: la contaminazione delle acque nigeriane

La multinazionale petrolifera Shell, con sede a Londra, ha dichiarato di aver registrato il fatturato annuale più alto di sempre: con un profitto di 39,9 miliardi di dollari accumulato nel corso del 2022, la Shell ha superato le quote raggiunte nel 2008 (circa 28,4 miliardi di dollari) segnando un nuovo record storico. L'azienda ha superato di gran lunga le aspettative di crescita: i suoi profitti sono infatti raddoppiati nell'arco degli ultimi dodici mesi, considerando che l'utile registrato nel 2021 ammontava a 19,29 miliardi di dollari.

Il gigante Shell non ha fatto in tempo a festeggiare. Tale record ha attirato l'attenzione e le critiche di politici, che vorrebbero imporre tasse più alte alle aziende petrolifere, e degli ambientalisti, che accusano la compagnia per le devastanti conseguenze ambientali delle sue attività e per la mancanza di investimenti in fonti di energie pulite. La compagnia è accusata, inoltre, di greenwashing⁷⁴.

Nonostante dichiararsi di voler azzerare le sue emissioni entro il 2050, i progressi registrati sono minimi. In più, secondo quanto denunciato dal gruppo ambientalista Global Witness, la Shell avrebbe incluso gli investimenti fatti nel settore del gas nella categoria delle soluzioni energetiche ecosostenibili nei suoi

⁷³it.wikipedia.org/wiki/Dieselsgate#:~:text=Lo%20scandalo%20sulle%20emissioni%20della,d'America%20e%20in%20Europa.

⁷⁴ Quando aziende, istituzioni ed enti esaltano come ecosostenibili le proprie attività, mettendo in luce gli effetti positivi di alcune e allo stesso tempo evitando di menzionare l'impatto ambientale negativo di altre (o dell'impresa nel suo complesso) praticano il Greenwashing. Il Greenwashing è infatti la tecnica di comunicazione o di marketing che tenta di capitalizzare la crescente domanda di prodotti e comportamenti a basso impatto ambientale, accendendo i riflettori su azioni che in realtà non sono autentiche, ma promosse al solo scopo di mostrarsi più "sostenibili".

report annuali. In questo modo, la compagnia venderebbe una falsa immagine del suo impegno ambientalista agli investitori ed al resto del mondo.

Ma il colpo più grande alla compagnia petrolifera riguarda la comunità nigeriana di Ogale, situata nel delta del fiume Niger, dove circa 11 mila persone si sono rivolte all'Alta Corte di Londra accusando la Shell di essere responsabile per l'inquinamento delle loro fonti di acqua e per la distruzione del loro stile di vita. La richiesta della comunità di Ogale si aggiunge alle oltre 2 mila denunce presentate nel 2015 dai membri della più piccola comunità di Bille. Il numero totale delle richieste di risarcimento presentate ammonta oggi a 13.650.

Ogale è una comunità rurale di circa 40.000 persone mentre Bille è prevalentemente una comunità di pescatori che conta circa 13.000 abitanti.

L'accesso ad acqua pulita e potabile dei due territori sarebbe stato messo a dura prova dalle attività del gigante petrolifero. Secondo quanto dichiarato da "*Leigh Day*", lo studio legale britannico che sta rappresentando le due comunità, il ramo del fiume delta che costituisce la principale fonte di acqua potabile per gli abitanti di Ogale, da cui dipendono anche attività di agricoltura e pesca, sarebbe gravemente inquinato e contaminato da petrolio. L'inquinamento avrebbe ucciso le specie acquifere e rovinato i terreni agricoli. Anche a Bille l'acqua potabile sarebbe inquinata e il petrolio avrebbe ucciso la maggior parte dei pesci e dei molluschi presenti nei fiumi. La popolazione di pescatori di Bille è rimasta senza un'importante fonte di cibo e di reddito.

Tutto ciò avrebbe provocato un cambiamento fondamentale nello stile di vita della comunità: un popolo che prima viveva principalmente di pesca ora non è più in grado di pescare.

Figura 3.2 *Gli sversamenti, abuso che dura da 50 anni*

Amnesty International, Nigeria: "Gli sversamenti, abuso che dura da 50 anni"

di MARTA RIZZO

Il paese africano, distrutto da miseria, malattie, fame e terrorismo, fa i conti ambientali dell'estrazione del petrolio. Nel 2014 Shell ha riportato 204 sversamenti nel Delta del Niger, Eni ne dichiara 349

Fonte: www.repubblica.it/solidarieta/diritti-umani/2015/05/24/news/nigeria-115157482/

La Shell è presente in Nigeria dal 1956, quando scoprì per la prima volta i giacimenti di petrolio nel delta del Niger. Da allora le sue operazioni nel Paese continuano a rappresentare una parte significativa dei profitti complessivi dell'azienda. La Nigeria, infatti, rappresenta il più grande produttore di petrolio in Africa e la Shell continua a ricavarci guadagni ingenti: oltre 30 miliardi del famoso fatturato da record registrato dalla compagnia nel 2022 sarebbero da ricondurre alle attività della “*Nigerian Petroleum Development Company*” (NPDB), la società sussidiaria controllata dalla Shell nel Paese.

Un report pubblicato nel 2011 dal Programma per l'Ambiente dell'ONU (UNEP), risultato di 3 anni di ricerca dettagliata sul campo, sottolinea come la popolazione di Ocale fosse esposta quotidianamente a grave rischio di contaminazione da petrolio, con conseguenze sulla qualità delle fonti d'acqua, dell'aria e dei terreni agricoli. L'UNEP raccomandava di adottare misure di bonifica urgente, avvertendo che esisteva “un pericolo immediato per la salute pubblica”.

Un secondo report redatto nel 2022, da un gruppo di ONG dimostra che, a distanza di 12 anni, le comunità rimangono in attesa delle famose opere di bonifica e i residenti continuano a bere da pozzi contaminati. Addirittura, Amnesty

International ha definito la regione del delta del Niger “uno dei luoghi più inquinati della terra”.

Nonostante tutte le insinuazioni ed accuse poste a suo carico, il colosso insiste nell’affermare di non avere alcuna responsabilità per le conseguenze delle operazioni della NPDB, nonostante la Corte Suprema del Regno Unito abbia stabilito a febbraio del 2021 che ci sono buone basi legali per dedurre che la compagnia madre Shell sia legalmente responsabile dell’inquinamento causato dalla sua filiale nigeriana. In più, secondo la Shell, le comunità non avrebbero diritto a richiedere opere di bonifica e risarcimenti per le fuoriuscite avvenute più di cinque anni prima dalla presentazione delle denunce. Infine, la compagnia cerca di difendersi affermando che molte delle fuoriuscite sarebbero dovute al furto di petrolio grezzo da parte di bande armate organizzate.

Esiste già qualche precedente positivo per le comunità nigeriane: nel 2015 la Shell era già stata condannata al risarcimento di 70 milioni di euro in favore della comunità di Bodo, per il versamento di circa 500mila barili di greggio.

Nel 2018, con una sentenza storica la Shell è stata dichiarata colpevole dalla Corte d’Appello dell’Aia per i danni causati ad un gruppo di agricoltori nigeriani da una fuoriuscita di petrolio⁷⁵.

La Corte d’appello dell’Aia ha inoltre emesso un verdetto contro la filiale nigeriana della Shell, ritenendola responsabile di danni ambientali causati dallo sversamento di petrolio nel Delta del Niger. Tale sentenza ha stabilito, nel 2021, un risarcimento di 16 milioni di dollari per i danni ambientali causati dall’attività della Shell alle comunità di Oruma, Goi e Ikot Ada Udo.

La sentenza dimostra che *«le popolazioni dei paesi in via di sviluppo possono ottenere compensazione dalle multinazionali che le danneggiano»*, ha detto il portavoce della ONG Donald Pols, a seguito della sentenza.

⁷⁵ www.atlanteguerre.it/africa-shell-raddoppia-i-profitti-ma-finisce-in-tribunale/

Il versamento di petrolio è avvenuto tra il 2004 e il 2007 e ha compromesso una superficie di oltre 400mila metri quadrati di territorio. La difesa della Shell ha sostenuto l'innocenza della compagnia in quanto la perdita sarebbe stata causata da azioni di sabotaggio, ma la Corte ha deciso che il fatto non è dimostrabile "oltre ogni ragionevole dubbio". Inoltre, pur accertando il sabotaggio come causa di una parte della perdita la responsabilità della Shell "resta aperta", perché non giustifica l'ampiezza del versamento e il fatto che deve essere ancora pulito.

La cifra del risarcimento deve ancora essere definita, nel mentre la Shell dovrà occuparsi delle operazioni di bonifica di tutto il territorio coinvolto. Nonostante la Royal Dutch Shell, madre della filiale nigeriana, non sia stata coinvolta nella sentenza di accusa, la decisione della Corte resta particolarmente importante perché apre la strada per altre cause ambientaliste contro la compagnia.

La Corte suprema di Londra ha deciso di dare voce alle continue violazioni di diritti umani perpetrate sugli abitanti delle coste del fiume Niger da parte della filiera locale della multinazionale petrolifera Shell. La decisione è stata presa a seguito delle denunce di oltre 13.000 agricoltori e pescatori delle comunità di Ogale e Bille riguardo i danni causati dalla decennale e continua estrazione di petrolio nella repubblica nigeriana. La sentenza della Corte inglese prevede quindi l'inizio di un processo in cui però la controparte ha già dichiarato che "la Shell non ha intenzione di lasciare la Nigeria", nonostante sia stata accertata dalle istituzioni la responsabilità dell'azienda nell'inquinamento del territorio dove opera. I danni ambientali e alla salute umana causati dallo sversamento di petrolio hanno tragicamente delineato una contaminazione dalle radici troppo profonde per poter essere ancora ignorata.

La filiale africana della multinazionale ha dichiarato di aver già risarcito le parti colpite. L'impatto devastante di questo inquinamento ha provocato "una tragedia umana di proporzioni straordinarie" che non interessa solo le comunità già

risarcite, come dichiarano gli avvocati delle migliaia di pescatori e agricoltori che ad oggi sono in attesa del processo⁷⁶.

L'inquinamento delle compagnie petrolifere non deve restare impunito: la Corte Suprema di Sua Maestà britannica ha stabilito che le comunità nigeriane colpite possono citare in giudizio il gigante petrolifero Shell nei tribunali inglesi.

La decisione, scrive la BBC, ribalta una sentenza della Corte d'Appello ed è una vittoria per le comunità del Delta dopo una battaglia durata cinque anni. La popolazione del Delta, oltre 40 mila persone, sostiene che i decenni di inquinamento legato all'estrazione del petrolio hanno avuto un grave impatto sulla vita, sulla salute e sull'ambiente locale.

La Royal Dutch Shell aveva sostenuto di non dover rispondere delle accuse, pur non contestando le cause dell'inquinamento, ma sottolineando che la holding centrale non poteva essere legalmente responsabile per la sua filiale nigeriana, azienda che doveva essere giudicata ai sensi della legge locale. Shell è responsabile di circa il 50% della produzione di petrolio del delta..

Mark Dummett, direttore del Global Issues Program di Amnesty International, ha detto alla BBC che la lotta non è stata ancora vinta, ma ha aggiunto: «*Questa sentenza storica potrebbe significare la fine di un lungo capitolo di impunità per Shell e per altre multinazionali che commettono violazioni dei diritti umani all'estero*». Shell ha definito la sentenza "una decisione deludente"⁷⁷.

⁷⁶ www.lindipendente.online/2023/11/30/la-lunga-battaglia-del-delta-del-niger-contro-la-shell-e-a-una-possibile-svolta/#:~:text=Questa%20dichiarazione%20si%20riferisce%20alla,Goi%20e%20Ikot%20Ada%20Udo

⁷⁷ www.repubblica.it/esteri/2021/02/12/news/nigeria_la_shell_dovra_rispondere_per_l_inquinamento-287259413/

3.1.4 Il caso Nestlé: sfruttamento del lavoro minorile

Nel dicembre del 2020 il colosso Nestlé Usa è stato citato in giudizio davanti alla Corte Suprema degli Stati Uniti con l'accusa di favorire la schiavitù infantile nelle coltivazioni di cacao delle sue filiere in Costa d'Avorio. La multinazionale in questione è solo una di quelle coinvolte in un'azione legale promossa dall'organizzazione per i diritti umani "*International Rights Advocates*" per conto di otto ex schiavi bambini originari del Mali; questi, oggi giovani uomini, chiedono un risarcimento per il lavoro forzato, l'arricchimento ingiusto delle multinazionali, la supervisione negligente e il disagio emotivo provocato. Non si tratta di casi isolati, ma di un fenomeno radicato che, tra Ghana e Costa d'Avorio, riguarda, secondo il Dipartimento del lavoro statunitense, oltre due milioni di bambini sfruttati in coltivazioni che non sono di proprietà diretta delle aziende, ma dei loro fornitori. Quella dello sfruttamento del lavoro minorile è una piaga di proporzioni enormi legata alle altre problematiche della coltivazione del cacao, che non è, allo stato attuale, un prodotto sostenibile né sul piano ambientale né su quello sociale.

Gli uomini hanno raccontato di essere stati deportati in Costa d'Avorio, dove hanno lavorato ridotti in schiavitù nelle piantagioni di cacao che riforniscono la multinazionale. Niente paga, controllo continuo sotto la minaccia delle armi, anche durante la notte.

Secondo le testimonianze, al momento della loro cattura e del lavoro nelle piantagioni, erano tutti minori di 16 anni. Alla corte hanno raccontato di essere stati costretti a lavorare dalle 12 alle 14 ore al giorno con una paga quasi inesistente, in cambio di cibo.

I querelanti raccontano anche di essere stati costretti a maneggiare pesticidi e fertilizzanti chimici senza adeguate protezioni e di aver subito ferite da machete per la mancanza di sicurezza. L'accusa nei confronti della compagnia è di aver

permesso che questo avvenisse e di non aver vigilato sui fornitori, pur di tenere basso il prezzo della manodopera e del prodotto finale⁷⁸.

Alla base di tutto c'è una sproporzione enorme dei guadagni: l'industria del cioccolato vale 130 miliardi di dollari e si fonda su una filiera, quella della produzione e della lavorazione del cacao, i cui lavoratori nei Paesi esportatori (in testa Costa d'Avorio e Ghana, che insieme producono circa il 70% del cacao mondiale, seguiti da Cameroon ed Ecuador) guadagnano meno di un dollaro al giorno, ricavando solo il 6,6% del valore della vendita finale. Per i produttori locali è impossibile sostenere i costi della coltivazione e questo li spinge a impiegare anche i bambini, che così restano esclusi dal sistema scolastico, sono esposti a condizioni di lavoro pericolose e vengono pagati anche meno degli adulti, senza documenti né alcuna idea di come tornare a casa dalle piantagioni in cui sono stati attirati con inganni e promesse, come ha rilevato il team legale dell'accusa della class action di Washington che, durante le ricerche sul campo, ha trovato bambini che usavano machete e impiegavano prodotti chimici. Si tratta di abusi che alimentano la povertà nei Paesi coinvolti, contribuendo a farli rimanere in uno stato di dipendenza dalle multinazionali e dai Paesi ricchi, oltre a danneggiare i bambini, che riportano traumi mentali e fisici a lungo termine.

⁷⁸ilsalvagente.it/2021/06/26/lavoro-minorile-nestle-e-cargill-graziate-dalla-corte-suprema-degli-stati-uniti/

Figura 3.3 *Nestlé accusata di sfruttamento minorile*

Nestlé, accusata di sfruttamento di lavoro minorile

di FRANCO ZANTONELLI

La multinazionale svizzera è sotto tiro negli Stati Uniti per il sospetto di aver sfruttato bambini come lavoratori nelle piantagioni di cacao in Costa d'Avorio. Avviata una class action in California

Fonte: www.repubblica.it/economia/finanza/2015/09/30/news/nestle_accusata_di_sfruttamento_di_lavoro_minorile-123992868/

Nelle dichiarazioni ufficiali nessuno è favorevole alla schiavitù e i portavoce delle multinazionali del cioccolato affermano di non tollerare il lavoro forzato minorile e di impegnarsi per eradicarlo. Ma il problema non è né nuovo né in rapida via di risoluzione: quella del cacao è una filiera già da tempo nel mirino delle organizzazioni internazionali per le sistematiche violazioni dei diritti umani. Già nel 2016 la Corte Suprema degli Stati Uniti ha respinto il ricorso di Nestlé, accusata di aver tratto vantaggio dal lavoro minorile in Costa d'Avorio, nel corso di un'azione legale promossa dal “*Labour Rights International Forum*”.

Qualche passo avanti è stato però fatto, stando alla “*World Cocoa Foundation*”, i cui membri, tra cui appunto Nestlé, si sono impegnati ad arrivare entro il 2025 alla copertura totale del monitoraggio e dell'abbandono del lavoro minorile nelle piantagioni dei loro fornitori, oltre a raggiungere tutti gli agricoltori coinvolti con programmi di formazione e sviluppo sulle buone pratiche agricole.

Nel 2019 è stato anche innalzato del 20% il prezzo minimo del cacao per garantire ai produttori un reddito sufficiente. Misure che non hanno ancora risolto il problema del lavoro minorile, come dimostrano le rilevazioni del Norc (“*National Opinion Research Center*”) dell'Università di Chicago, da cui emerge che nel 2019 il 45% dei bambini che vivevano in famiglie di agricoltori nelle aree di produzione lavorava; un dato peggiorato dall'aumento, tra il 2008-09 e il 2018-19, della

produzione di cacao del 62%, che ha fatto crescere il lavoro minorile nelle famiglie agricole di 14 punti percentuali⁷⁹.

La Nestlè, a sua difesa, ha messo in chiaro sul proprio sito web ufficiale la seguente dichiarazione, intitolata “Una coltivazione sostenibile del cacao contro lo sfruttamento minorile”: *«Ciclicamente, come azienda multinazionale operante nel settore del cacao, siamo accusati di sfruttamento del lavoro minorile nelle piantagioni di cacao. Poiché la questione ci sta molto a cuore, vorremmo chiarire qual è la nostra posizione in relazione a questo inaccettabile fenomeno.*

Il lavoro minorile non trova alcuno spazio nella catena di approvvigionamento del cacao di Nestlé e in nessuna altra filiera del Gruppo, coerentemente con i nostri Principi Aziendali e con il Codice a cui devono adeguarsi tutti i nostri fornitori.

Come Gruppo guardiamo con grande attenzione alle condizioni di lavoro nelle piantagioni di cacao: da anni, a partire dal nostro Piano Cacao, siamo infatti in prima linea nello sviluppo di azioni incisive per eliminare ogni rischio di sfruttamento minorile e per contribuire al miglioramento delle condizioni di vita delle popolazioni.

Il piano, che prevede un investimento di CHF 110 milioni, mira a rendere i coltivatori in grado di gestire le piantagioni in maniera più sostenibile ed eliminare lo sfruttamento di manodopera minorile.

Abbiamo poi voluto stringere una nuova collaborazione con la Fair Labor Association (FLA), al fine di verificare la presenza, in Africa Occidentale, di bambini che lavorano nelle coltivazioni di cacao che riforniscono i nostri stabilimenti. A seguito dell'indagine svolta, i cui risultati sono stati resi pubblici nel giugno 2012, la FLA ha fatto 11 raccomandazioni, che Nestlé ha accettato

⁷⁹ thevision.com/habitat/lavoro-minorile-cacao/

pienamente e su cui si è già attivata sviluppando nuove misure per prevenire lo sfruttamento di manodopera minorile.

La FLA stessa ha riconosciuto che il Piano Cacao getta le fondamenta per rafforzare e accrescere gli sforzi per raggiungere l'ambizioso obiettivo di una catena di approvvigionamento del cacao libera dal lavoro minorile.

Da questa collaborazione ha preso avvio anche il Child Labour Remediation and Monitoring System (CLMRS) in Costa d'Avorio, per aiutare a identificare i bambini a rischio in ogni comunità che lavora il cacao. Nestlé ha inoltre voluto investire nella ristrutturazione e costruzione di scuole anche per permettere, attraverso l'educazione, una riduzione dell'incidenza del lavoro minorile.

Inoltre, attraverso la partnership con l'International Cocoa Initiative (ICI), ci stiamo impegnando ad accrescere direttamente in loco la consapevolezza su questo delicato tema e a formare le persone per identificare le situazioni a rischio e a intervenire laddove ci venga segnalato.

Infine, continuiamo a collaborare con ONG, sindacati e altri comparti del settore per promuovere una coltivazione responsabile del cacao. Nel settembre 2010 Nestlé e le principali aziende del settore hanno annunciato il loro sostegno al nuovo Framework for Action a supporto del Protocollo Harkin Engel»⁸⁰.

Gli otto cittadini del Mali asserivano di essere stati vittima, da bambini, della tratta di esseri umani e di essere stati trasportati illegalmente in Costa d'Avorio per lavorare nel settore della produzione del cacao, in condizioni deprecabili. Le società contro le quali avevano agito, tra cui la Nestlé USA, registrate negli Stati Uniti, non possedevano né operavano piantagioni di cacao in Costa d'Avorio, ma acquistavano cacao da talune aziende agricole di quel paese e fornivano loro risorse tecniche ed economiche. I cittadini del Mali argomentavano che tali azioni, asseritamente

⁸⁰ www.nestle.it/chisiamo/nestle_risponde/nestlesfruttamentolavorominorilepiantagionicacao

commesse nella consapevolezza che le aziende agricole di riferimento utilizzavano il lavoro minorile, costituivano violazioni dei diritti umani e avevano agito in giudizio contro le società nella giurisdizione federale statunitense in base all'*Alien Tort Statute*. Questa legge conferisce, alle corti federali, la giurisdizione per trattare determinati tipi di azioni intentati da cittadini stranieri per gravi violazioni del diritto internazionale; lo *Statute* non dà luogo ad un diritto, per gli stranieri, di agire in giudizio, ma, secondo la giurisprudenza della Corte suprema, le corti possono invocare i propri poteri di "*common law*" per conferire tali diritti in alcune circostanze assai limitate. L'*Alien Tort Statute* non ha portata extraterritoriale. Il ricorso era stato respinto in primo grado. Secondo la "*district court adita*", i cittadini maliani chiedevano una applicazione extraterritoriale, e pertanto illegittima, dello *Statute*, in quanto le attività contestate erano avvenute al di fuori del territorio statunitense e quelle che invece vi avevano avuto luogo erano semplici questioni di ordinaria amministrazione, per una società multinazionale. Il giudice aveva quindi omesso di concedere al gruppo il diritto di agire in giudizio.

La corte di appello del "*Ninth Circuit*" aveva stabilito, invece, che le società avevano adottato "decisioni operative importanti" e decisioni economiche nel territorio degli Stati Uniti, permettendo dunque al giudizio di procedere. La Corte suprema ha ribaltato la decisione della corte inferiore con una maggioranza di 8 giudici contro 1. La Corte suprema ha dunque accolto le ragioni delle società e dell'Esecutivo federale, stabilendo che la richiesta dei cittadini maliani rendeva necessaria un'applicazione extraterritoriale dell'*Alien Tort Statute*, il che non era possibile.

Poiché lo *Statute* non si applica al di fuori del territorio statunitense, il ricorso poteva essere ammissibile solo se comportamenti pertinenti, ai fini dello *Statute*, avessero avuto luogo negli Stati Uniti. Nella specie, nessuno dei comportamenti adottati dai cittadini maliani a sostegno delle proprie tesi (ad

esempio, lo svolgimento di corsi di formazione e la fornitura di fertilizzanti, attrezzature e denaro alle aziende agricole in questione) era avvenuto negli Stati Uniti, essendosi tutti tenuti interamente in Costa d'Avorio.

Le loro argomentazioni riguardanti le decisioni delle società prese negli Stati Uniti erano eccessivamente generiche per poter fondare una applicazione nazionale dello *Statute*. In questa parte, i giudici hanno stabilito che il ricorso non era ammissibile anche per un altro motivo, oltre a quello dell'extraterritorialità: lo *Statute* non dava luogo ad alcun diritto di agire in giudizio e, secondo la giurisprudenza recente della stessa Corte suprema, le corti federali avrebbero dovuto riconoscere la sussistenza di tali diritti solamente per tre motivi, ben consolidati nel diritto internazionale: la pirateria, i reati commessi contro gli ambasciatori e le violazioni del diritto di passaggio inoffensivo.⁸¹

Con questa decisione la corte ha rovesciato la sentenza che aveva permesso di avviare il processo nel 2005⁸².

3.1.5 Il caso Apple: class action per il pranzo

Alcuni dipendenti del colosso californiano Apple, a Cupertino, hanno infatti promosso e vinto una causa nei confronti dell'azienda, rea di non aver concesso alcun break ad alcuni dei propri lavoratori.

La causa era partita nel 2011 e scatenata da quattro impiegati di stanza a San Diego. L'accusa parlava delle regole di Apple: ovvero nessun pasto né soste concesse nonostante l'indubbia mole di lavoro. E le leggi della California, in questo senso sono molto chiare: ogni dipendente ha diritto a mezz'ora di break per il pasto

⁸¹ Sarah Passetto, «Corte suprema, sentenza nel caso *Nestle USA, Inc. v. Doe et al.*, No. 19-416, 593 U.S. ____ (2021), del 17 giugno 2021, sulla responsabilità delle società statunitensi per il lavoro minorile all'estero», Corte Costituzionale, 2021

⁸² ilsalvagente.it/2021/06/26/lavoro-minorile-nestle-e-cargill-graziate-dalla-corte-suprema-degli-stati-uniti/

se il lavoratore supera l'impegno di 5 ore giornaliere. Inoltre, recitano le norme dello Stato, vanno aggiunti anche altri 10 minuti di stop dopo quattro ore lavorate.

I dipendenti in questione sarebbero assunti su base oraria presso negli Apple Store e i call center dell'azienda, ma si parla anche di ingegneri assunti da poco: tutti, comunque, sostengono che Apple abbia volontariamente violato le leggi della California relative a stipendi e orari di lavoro.

Ma la cosa non si ferma alla mancanza di pause pranzo: i dipendenti sostengono anche che le politiche della compagnia abbiano permesso ad Apple di far leva sulla paura del licenziamento. «*O fai come ti diciamo noi e non metti in dubbio le nostre politiche, o ti cacciamo*», la sintesi parrebbe essere questa.

Apple, quindi, si trova ora nella posizione di difendersi da una “*class action*” organizzata dai suoi stessi dipendenti. Non c'è dubbio comunque che l'azienda non sia nuova a queste situazioni: la compagnia si sta infatti difendendo da un'altra “*class action*” mossa dai dipendenti degli Store, che affermano di non essere pagati per il tempo speso ad aspettare che la sicurezza controlli i loro effetti personali all'entrata e all'uscita dei negozi⁸³.

Due anni dopo, siamo nel 2013, la causa si trasforma in una “*class action*” promossa da moltissimi ex dipendenti, circa 21mila, impegnati nei siti di Apple in California tra il 2007 e il 2012, anno in cui l'azienda issò bandiera bianca e riconobbe questi diritti.

Per il pregresso la Corte ha agito e condannato Apple a staccare un assegno da 2 milioni di dollari, per il momento, anche se gli avvocati che hanno vinto il ricorso sperano di poter ricavare molto di più. Infatti secondo Jeffrey Hogue, uno dei legali che ha sostenuto la “*class action*”, le accuse proseguiranno con l'obiettivo di ottenere ulteriori esborsi da parte della Apple.

⁸³ www.theapplelounge.com/news/dipendenti-insorgono-contro-apple-parte-class-action/

Figura 3.4 *Apple, un pasto indigesto per Cupertino*

Apple, un pasto indigesto per Cupertino: i dipendenti vincono class action per il pranzo

di LUCIO CILLIS

La società dovrà sborsare, per adesso, due milioni di dollari. Le regole della California sarebbero state ignorate fino al 2012 e prevedono uno stop di almeno 30 minuti ogni 5 ore di lavoro

Fonte: www.repubblica.it/economia/2016/12/16/news/apple_un_pasto_indigesto_per_cupertino_i_dipendenti_vincono_una_causa_per_il_pranzo-154231590/

Apple al momento non replica e, inoltre, non appare ancora chiaro però quale parte di questi 2 milioni di Dollari andranno ai lavoratori, e se saranno divisi in modo uniforme (quindi 95 Dollari a dipendente) oppure se parte andrà a coprire le spese legali. Il regolamento interno di Apple però impedisce ai dipendenti di parlare delle condizioni di lavorative, e rischiano di essere licenziati o citati in giudizio⁸⁴.

Una parte di queste decisioni della Corte, attese nei prossimi giorni, riguarda però anche "le difficoltà denunciate dai dipendenti che riguardano il parlare o discutere apertamente delle condizioni di lavoro in azienda" come recita la denuncia che pone l'accento anche sui possibili licenziamenti in casi estremi per chi viola queste regole. Quindi il timore di sanzioni disciplinari potrebbe divenire la seconda

⁸⁴tech.everyeye.it/notizie/apple-multata-per-non-aver-dato-dipendenti-pause-per-pasti-280158.html

e più corposa tranche del processo, con risvolti più pesanti da un punto di vista delle possibili sanzioni⁸⁵.

3.1.6 Il caso Fincantieri: sfruttamento della manodopera e corruzione

La paga oraria dei lavoratori bengalesi ed albanesi impegnati a Porto Marghera, impiegati per eseguire lavori connessi alla realizzazione delle navi da crociera nei cantieri di Fincantieri, arrivava a 4 euro all'ora, mentre una dozzina di dirigenti della Fincantieri veneziana avrebbe incassato tangenti (sotto forma di denaro o di altra utilità) pagate dalle imprese asiatiche per ottenere incrementi di fatturati e un trattamento di favore nella gestione delle maestranze.

Perquisizioni e notifiche da parte della Guardia di Finanza sono avvenute non solo in Veneto, ma anche in Friuli Venezia Giulia, Liguria, Marche, Campania, Puglia e Sicilia. In totale, una ottantina di verifiche nelle sedi di imprese bengalesi, nelle case dei lavoratori e nelle abitazioni dei dirigenti Fincantieri. Le ipotesi di reato sono varie: sfruttamento della manodopera, corruzione tra privati, dichiarazione fraudolenta ed emissione di fatture false. In totale le imprese coinvolte sono 19, tutte operanti nel settore della cantieristica navale, in quanto sub-affidatarie di lavori per conto di Fincantieri.

Contemporaneamente, su decisione del GIP, è finito agli arresti domiciliari un cittadino bengalese, indagato per sfruttamento di manodopera, a cui sono stati anche sequestrati 200mila euro. In totale gli indagati sono 34, compresi i 12 dirigenti sospettati di corruzione.

⁸⁵www.repubblica.it/economia/2016/12/16/news/apple_un_pasto_indigesto_per_cupertino_i_dipendenti_vincono_una_causa_per_il_pranzo-154231590/

Figura 3.5 *Corruzione e sfruttamento di manodopera: il caso Fincantieri*

**Corruzione e sfruttamento
di manodopera, indagate 34
imprese e dirigenti di
Fincantieri**



L'inchiesta a Venezia ha portato una persona in carcere e accertamenti su 34 persone. Dipendenti obbligati a firmare buste paga false e denaro agli appaltatori per prolungare la consegna dei lavori. La società: "Estranei ai fatti, puniremo i colpevoli"

Fonte: www.repubblica.it/cronaca/2019/11/06/news/corruzione_e_sfruttamento_di_manodopera_indagate_34_imprese_e_dirigenti_di_fincantieri-240384851/

L'inchiesta è nata nell'estate 2018 grazie ad alcune querele presentate da lavoratori cingalesi e albanesi. Dichiaravano di essere sfruttati e spiegavano che in busta paga veniva inserita una paga formalmente corretta. In realtà quello che percepivano era molto inferiore, una media di 5-6 euro all'ora, in alcuni casi anche 4, per un duro lavoro nella costruzione e nell'allestimento delle navi. E non avevano diritto a ferie o pagamento di straordinari. Lo sfruttamento, secondo gli inquirenti, si sarebbe realizzato retribuendo i lavoratori con il sistema della "paga globale", attraverso cui nelle buste paga venivano certificati i compensi spettanti in base al contratto nazionale, mentre in realtà ai dipendenti veniva corrisposto un importo di gran lunga inferiore, senza il riconoscimento di ferie retribuite e degli altri compensi aggiuntivi. Per garantire la corrispondenza tra gli importi pagati e quelli indicati in busta paga, venivano indicate alcune voci stipendiali fittizie, ovvero un numero di ore lavorate inferiore a quelle realmente prestate⁸⁶.

⁸⁶www.repubblica.it/cronaca/2019/11/06/news/corruzione_e_sfruttamento_di_manodopera_indagate_34_imprese_e_dirigenti_di_fincantieri-240384851/

Se i lavoratori avessero rifiutato tali condizioni, avrebbero dapprima perso il posto di lavoro e, inoltre, sarebbero stati impossibilitati dall'opportunità di ottenere o mantenere il permesso di soggiorno.

Sconcertante il capitolo riguardante i dirigenti, così come è stato ricostruito dalla Finanza. Avrebbero ricevuto mazzette per favorire le imprese bengalesi e in alcuni casi anche per autorizzare un monte-ore superiore a quanto previsto, sulla base di dichiarazioni false riguardanti la necessità di completamento dei lavori, di non conformità dei lavori eseguiti o di modifiche in corso d'opera. Come spiegato dal procuratore Bruno Cherchi: «*Per ultimare i lavori nelle ristrette tempistiche inizialmente concordate, le società sub-affidatarie avrebbero impiegato un maggior numero di dipendenti che sono stati retribuiti mediante il sistema della 'paga globale', conseguendo così un maggior compenso, parte del quale sarebbe stato retrocesso ai dirigenti di Fincantieri*»⁸⁷.

La sentenza è storica: tredici le condanne nei confronti di imprenditori di sette aziende diverse, per un totale di oltre 17 anni di reclusione. Confiscati oltre 2 milioni di euro. La sentenza emessa dal giudice delle indagini preliminari, con rito abbreviato, quindi con lo sconto di pena di un terzo.

Indagati i dirigenti Fincantieri, un secondo filone d'inchiesta riguarda ditte bengalesi e, un altro, vede sotto inchiesta i dirigenti dell'azienda pubblica⁸⁸.

L'Italia, proprio per evitare il protrarsi nel tempo di determinati episodi sgradevoli, sta lavorando e mettendo a punto un sistema attrezzato per combattere e risolvere il più velocemente possibile le questioni legate alla corruzione; infatti, secondo i dati diffusi il 31 gennaio 2023 da “*Transparency International*”,

⁸⁷www.ilfattoquotidiano.it/2019/11/06/fincantieri-34-indagati-tra-dirigenti-e-imprese-in-subappalto-sfruttamento-della-manodopera-e-corruzione-le-accuse/5550620/

⁸⁸www.rainews.it/tgr/veneto/articoli/2023/01/veneziana-lavoratori-sfruttati-alla-fincantieri-13-condanne-per-17-anni-di-reclusione-1700a49c-3f17-4206-9e10-fd40b17f60ad.html#:~:text=Tredici%20le%20condanne%20nei%20confronti,di%20pena%20di%20un%20terzo.

nell'ultimo anno l'Italia ha registrato un ulteriore miglioramento nella classifica dell'indice della percezione della corruzione 2022, attestandosi al 41° posto su una classifica di 180 Paesi.

L'impegno delle istituzioni, relativo perlopiù alla tematica corruzione, è assiduo: la dimostrazione deriva dall'adozione di nuove leggi che prevedono una sempre maggiore trasparenza nei settori industriali, come ad esempio il “*Sunshine Act*” che regola i rapporti tra impresi e privati all'interno del settore della salute, oppure la recentissima attuazione della Direttiva UE sul whistleblowing⁸⁹ ed il costante ampliamento dei poteri dell'ANAC (Autorità Nazionale Anticorruzione), ora deputata a ricevere, in taluni casi, le segnalazioni esterne di dipendenti (anche) del settore privato.

È da questa disamina che risulta facilmente intuibile il perché, ad oggi, molte imprese, italiane e non, stanno costruendo e/o modellando un sistema di governance adeguato, prevedendo, talvolta, dei veri e propri programmi di “compliance anti-corruzione”: tutto ciò non fa altro che aiutare le aziende nella gestione dei numerosi rischi, legali e reputazionali⁹⁰.

⁸⁹ Il whistleblowing è un fondamentale strumento di compliance aziendale, tramite il quale i dipendenti oppure terze parti (per esempio un fornitore o un cliente) di un'azienda possono segnalare, in modo riservato e protetto, eventuali illeciti riscontrati durante la propria attività.

⁹⁰Econopoly, «*Rischi ESG: la governance tra compliance anticorruzione e indagini interne*», Il Sole 24 Ore, 2023

3.2 IL SISTEMA SANZIONATORIO VIGENTE SULLA SOSTENIBILITA', IMPLICAZIONI POSITIVE E CRITICITA' DEL BILANCIO DI SOSTENIBILITA'

3.2.1 La nuova visione dell'UE sulle sanzioni ESG

Sono molti gli esempi di società che, come visto nel precedente paragrafo, hanno violato tematiche fondamentali inerenti la sostenibilità, sia da un punto di vista ambientale, sia sociale, sia di governance.

Le conseguenze delle attività intraprese da tali società possono essere davvero dannose, andando ad agire direttamente contro i singoli manager con misure addirittura penali, ma anche contro l'impresa stessa andando ad elargire sanzioni pecuniarie elevate, ingenti spese legali e danni d'immagine non indifferenti.

È proprio per questo motivo che l'11 febbraio 2021 il Parlamento Europeo ha formulato una proposta di direttiva in materia di «Corporate due diligence and corporate liability» che, come già ampiamente discusso, stabilisce un quadro normativo uniforme che assicuri il rispetto dei diritti umani, dell'ambiente e del buon governo da parte di tutte le imprese operanti sul mercato dell'Unione Europea e misure di mitigazione in caso di impatti negativi, con l'introduzione di obblighi rilevanti di due diligence a carico delle imprese.

La proposta formulata dal Parlamento Europeo si ispira alle linee guida del Consiglio per i diritti umani delle Nazioni Unite in materia di “business e diritti umani” del 2011; ma a differenza di queste ultime, che sono adottate su base volontaria, è volta ad imporre degli obblighi vincolanti e specifiche sanzioni a carico delle imprese, e misure di mitigazione a favore delle vittime. Tale proposta ha suscitato tre aspetti di maggiore interesse.

- Primo aspetto. L'impresa deve condurre delle verifiche specifiche lungo l'intera catena del valore, attività esplicitata dal regolare monitoraggio di fornitori e partner commerciali, inclusi quelli situati al di fuori dell'Unione Europea, e assicurarsi attraverso strumenti contrattuali specifici che essi rispettino la strategia aziendale, adottando ad esempio accordi quadro, clausole contrattuali, codici di condotta e certificati.

L'Unione Europea, con questa normativa ad hoc, persegue un duplice scopo: in primis, far sì che il processo di selezione dei fornitori e dei partner commerciali da parte delle imprese diventi uno strumento essenziale e che porti ad escludere coloro che non sono in grado di conformarsi alla strategia aziendale in materia di diritti umani e ambiente. In secondo piano, indirettamente, anche le imprese straniere potrebbero essere incentivate ad adottare in via diffusa buone pratiche ambientali, sociali e di governance qualora desiderassero fare affari con partner commerciali all'interno dell'Unione.

La direzione dell'UE è ben chiara e delineata: promuovere nel mondo i valori dell'Unione, tra cui lo sviluppo sostenibile, i diritti umani, il commercio equo e la lotta alla corruzione.

- Secondo aspetto. La proposta di direttiva prevede la partecipazione degli stakeholder, poiché lo sviluppo sostenibile è un obiettivo "globale" che non può essere raggiunto singolarmente da un unico attore, ma richiede uno sforzo collettivo e una sinergia tra tutti gli operatori presenti sul territorio (impresa, ente territoriale, società civile e cittadini in generale).
- Terzo aspetto. Secondo la proposta di direttiva, gli Stati sono tenuti a stabilire sanzioni adeguate per le imprese inadempienti, che possono includere multe e/o l'esclusione dalla partecipazione a bandi pubblici nell'Unione. Inoltre, in caso di danni irreparabili, gli Stati hanno la facoltà

di sospendere temporaneamente le attività dell'impresa e, nel caso di imprese straniere (extra-UE), di bandirle dal mercato dell'Unione Europea.

La bozza di direttiva precedentemente esplicitata rappresenta un passo significativo verso la promozione di un modello aziendale sostenibile, tuttavia deve lasciare alle imprese il tempo necessario ad effettuare delle opportune valutazioni, con particolare riferimento ai costi associati all'adozione di questo modello. Gli obblighi proposti sembrano richiedere una ristrutturazione interna sostanziale per le imprese, comportando investimenti significativi in risorse economiche e umane, oltre a un aumento del carico operativo (come la verifica dei fornitori e dei partner, la modifica dei contratti, l'ascolto degli stakeholders, ecc.).

Le nuove tecnologie, come la blockchain⁹¹, potrebbero giocare un ruolo cruciale nella riorganizzazione aziendale, facilitando la gestione delle catene produttive e distributive e il controllo dei processi di due diligence in ogni fase. Tuttavia, l'implementazione di tali tecnologie richiede un impegno significativo di risorse, che potrebbe avere un impatto sui prezzi finali dei beni e dei servizi offerti ai consumatori.

Per cui, la Commissione Europea, nella proposta di direttiva, riconoscendo la forte innovatività della normativa, contempla la possibilità di escludere le "micro imprese" dagli obblighi di due diligence durante l'attuazione a livello nazionale e, di fornire sostegno finanziario dall'Unione alle piccole e medie imprese nell'adeguarsi ai nuovi requisiti.

⁹¹ Si tratta di una tecnologia che permette di salvare informazioni digitali (i cosiddetti "blocchi") in un sistema informatico sicuro, decentralizzato e trasparente. La blockchain può essere utilizzata per registrare qualsiasi tipo di informazione, dall'acquisto di un immobile, all'assunzione di un/a dipendente.

Ogni blocco contiene informazioni sul blocco precedente, creando una sequenza di eventi che non può essere in alcun modo alterata, rendendo questa tecnologia un modo estremamente sicuro e affidabile per memorizzare dati e scambiare valore

La Commissione individua sostanzialmente due gruppi di imprese a cui si rivolgerà la direttiva:

- Gruppo 1: oltre 500 dipendenti e fatturato netto di oltre 150 milioni di euro in tutto il mondo (stimate circa 9.400 aziende);
- Gruppo 2: oltre 250 dipendenti e un fatturato netto di oltre 40 milioni di euro in tutto il mondo e operante in settori definiti ad alto impatto, ad esempio tessile, agricoltura, estrazione di minerali. Per questo gruppo le regole iniziano ad applicarsi due anni dopo rispetto al gruppo 1 (stimate circa 3.400 aziende in settori ad alto impatto).

Le imprese extra UE saranno ricomprese nei due gruppi sopra riportati se producono ricavi e svolgono attività con le caratteristiche e nei valori sopra indicati.

Le microimprese e le PMI non sono interessate dalle norme proposte. Tuttavia, la proposta di direttiva prevede misure di sostegno per le PMI, che potrebbero essere indirettamente colpite in quanto facenti parti della catena di fornitura di grandi imprese soggette agli obblighi in questione.

In sede di recepimento della direttiva, i singoli Stati Membri potranno prevedere sanzioni da parte delle autorità di vigilanza nazionali. Le misure potranno includere:

- sanzioni pecuniarie non inferiori al 5% del fatturato netto mondiale della società;
- pubblicazione delle società inadempienti;
- obbligo di compiere un'azione, fra cui l'interruzione del comportamento che costituisce la violazione e la rinuncia a ripetere tale comportamento (i comportamenti che creano esternalità);
- sospensione dei prodotti dalla libera circolazione o dall'esportazione⁹².

⁹²www.fiscoetasse.com/approfondimenti/15837-corporate-sustainability-due-diligence-directive-cs3d.html#:~:text=e%20societ%C3%A0%20benefit-

Inoltre, ciascuno Stato potrà declinare il quadro generale dettato dalla direttiva secondo le esigenze del proprio territorio nazionale, prevedendo strumenti aggiuntivi a sostegno delle piccole e medie imprese laddove necessario. Per esempio, uno Stato potrebbe decidere di destinare parte dei fondi derivanti dal Next Generation Europe per aiutare gli operatori più deboli a transitare verso modelli di impresa sostenibile. L'auspicio è che questa transizione verso la sostenibilità si realizzi in modo equo e con un impegno concreto dello Stato e delle istituzioni europee; perché, come detto, lo sviluppo sostenibile è un obiettivo "globale" e necessario che richiede uno sforzo collettivo, i cui costi non possono essere posti a carico delle sole (piccole-medie) imprese e dei consumatori⁹³.

Sono previste sanzioni, molto pesanti, in caso di:

- omesso deposito della Rendicontazione (dai 20.000 ai 100.000 euro)
- omessa attestazione della verifica da parte del revisore dell'avvenuta predisposizione della dichiarazione (dai 20.000 ai 100.000 euro).

In questi due casi, se il deposito della dichiarazione dovesse avvenire nei trenta giorni successivi alla scadenza dei termini prescritti, la sanzione amministrativa pecuniaria è ridotta ad un terzo;

- dichiarazione non conforme al decreto 254 (dai 20.000 ai 100.000 euro)
- di falsità nelle comunicazioni (dai 50.000 ai 150.000 euro)

La presente sanzione si applica ridotta della metà ai soggetti che redigono una dichiarazione volontaria di carattere non finanziario.

,2)%20Corporate%20Sustainability%20Due%20Diligence%20Directive%20%2D%20CS3D%3A%20obiettivo,nel%20governo%20societario%20delle%20aziende.

⁹³www.ildolomiti.it/blog/orizzonti-internazionali/dallue-nuovi-obblighi-per-le-imprese-sul-rispetto-dei-diritti-umani-e-dellambiente-con-sanzioni-per-chi-non-le-rispetta

3.2.2 Una panoramica sulla normativa sanzionatoria europea e nazionale ambientale, sociale e di governance

La nuova linea strategica dell'UE è ben chiara: indirizzare le imprese verso il perseguimento di obiettivi sostenibili, potenziando gli strumenti a disposizione, ponendo obblighi vincolanti e comminando sanzioni sempre più rigide per chi si rivela “*non appliance*” ed in “*non compliance*”.

Le principali novità normative riguardano i cosiddetti “eco-reati”, ovvero i reati contro l'ambiente, intese come tutte quelle azioni dannose che colpiscono un bene comune come la Terra.

Per impatti ambientali si devono intendere gli impatti che possono generare: degrado, cambiamenti dannosi del suolo, inquinamento dell'acqua o dell'aria, emissioni nocive o consumo eccessivo di acqua, altri impatti sulle risorse naturali.

La normativa ambientale dell'UE è monitorata e attuata dalla Commissione Europea e dalle autorità ambientali nazionali degli Stati membri. Gli Stati Membri sono tenuti a rispettare gli standard ambientali stabiliti dall'UE e a presentare rapporti periodici sulla loro attuazione.

L'esigenza di un aggiornamento della normativa vigente ha portato l'UE a definire una nuova direttiva, che migliorerebbe le indagini e l'azione penale nei confronti dei reati ambientali, stabilendo norme minime per la definizione dei reati e delle sanzioni al fine di tutelare meglio l'ambiente e sostituisce la precedente direttiva del 2008, divenuta obsoleta a fronte degli sviluppi del diritto ambientale dell'UE.

Con la nuova direttiva aumenta il numero dei reati che da 9 passa a 18: in questo modo viene ampliato e precisato il tipo di azioni vietate in quanto dannose per l'ambiente. I nuovi reati comprendono il traffico di legname (un'importante causa di deforestazione in alcune parti del mondo), il riciclaggio illegale di

componenti inquinanti di navi e le violazioni gravi della legislazione in materia di sostanze chimiche.

Il Consiglio e il Parlamento europeo hanno concordato inoltre una clausola relativa ai "reati qualificati", cioè quei reati che provocano distruzione, danni irreversibili, diffusi e rilevanti o danni duraturi a un ecosistema di dimensioni o di valore ambientale considerevole, o a un habitat naturale all'interno di un sito protetto, o alla qualità dell'aria, del suolo o delle acque.

L'inasprimento delle sanzioni previsto nella proposta della nuova direttiva UE distingue se il reato è commesso da persona fisica o da persona giuridica. Nello specifico, si fa riferimento alle persone fisiche:

- per i reati dolosi che provocano il decesso di persone. È prevista una pena massima di almeno dieci anni di reclusione;
- per i reati qualificati che causano risultati catastrofici, con una pena massima di otto anni di reclusione;
- per i reati commessi per grave negligenza che provocano il decesso di persone, una pena massima di almeno cinque anni di reclusione;
- per altri reati dolosi inclusi nella normativa, una pena massima di almeno cinque anni o almeno tre anni di reclusione.

Nel caso delle persone giuridiche, invece, la direttiva prevede le seguenti sanzioni:

- per i reati più gravi, una sanzione pecuniaria pari ad almeno il 5% del fatturato mondiale totale della persona giuridica o, in alternativa, a 40 milioni di euro;
- per tutti gli altri reati, una sanzione pecuniaria massima pari ad almeno il 3% del fatturato mondiale totale della persona giuridica o, in alternativa, a 24 milioni di euro.

A queste si aggiungono delle possibili misure supplementari, tra cui l'imposizione dell'obbligo per l'autore del reato di ripristinare l'ambiente o di compensare i costi connessi ai danni, l'esclusione dello stesso dall'accesso ai finanziamenti pubblici o il ritiro di permessi o autorizzazioni.

Agli Stati membri è chiesto un intervento anche nell'ambito della formazione per le persone che si occupano di accertare, indagare, e perseguire i reati ambientali. I paesi dell'UE dovranno anche assicurarsi che tali autorità dispongano di risorse adeguate, ad esempio in termini di numero di personale qualificato e di risorse finanziarie per svolgere le loro funzioni in conformità alla direttiva e al fine di renderla efficace. La direttiva contiene inoltre disposizioni in materia di sostegno e assistenza alle persone che segnalano reati ambientali, ai difensori dell'ambiente e alle persone colpite da reati ambientali.

La criminalità ambientale è una delle attività più remunerative della criminalità organizzata mondiale e ha ripercussioni considerevoli non solo sull'ambiente, ma anche sulla salute umana. È estremamente redditizia ma difficile da individuare, perseguire e punire.

Dalle analisi della Commissione Europea è emerso che gli effetti della direttiva del 2008 erano limitati, poiché il numero di casi indagati con esito positivo e conclusi con una condanna rimaneva scarso. Inoltre i livelli sanzionatori imposti erano troppo bassi per risultare dissuasivi e la cooperazione transfrontaliera non veniva attuata in modo sistematico. Da qui è nata la necessità di una proposta volta a migliorare l'efficacia della direttiva⁹⁴.

Il Testo unico Ambientale, meglio conosciuto come il Codice Ambientale, per essere più specifici il Decreto Legislativo 3 aprile 2006 n. 152, entrato in vigore il 29 aprile 2006, rappresenta la normativa principe della tutela ambientale in Italia.

⁹⁴www.gruppoiren.it/it/everyday/energie-per-domani/2023/reati-ambientali-sanzioni-unione-europea.html

Anche se con netto ritardo rispetto all'attenzione riservata da altri Paesi, l'Italia cerca di aggiornarsi e adattarsi a quanto richiesto dall'Europa ma si trova spesso ad essere sanzionata.

Per capirne meglio il contenuto, è necessario soffermarsi su alcuni articoli di questo TUA e sapere che l'ordinamento italiano ha previsto dei principi generali enunciati, ad esempio, all'interno dell'art. 9 della Costituzione italiana che tutela quindi non solo più il paesaggio, ma anche l'ambiente, la biodiversità e gli ecosistemi; per altro verso, l'iniziativa economica privata non può svolgersi in contrasto con la salute e l'ambiente.

Alla luce delle numerose infrazioni ambientali in Italia e dal ritardo dello stesso Paese nell'adottare specifici sistemi di monitoraggio e misure correttive, gli obiettivi principali erano quelli della semplificazione e riorganizzazione, ma la normativa ambientale TUA non ha aiutato il Paese a raggiungerli. Mancano in particolare tantissimi indispensabili provvedimenti attuativi che renderebbero effettivamente applicabili alcune norme e inoltre è di tutta evidenza che la gran parte della normativa speciale di settore è ancora fondamentalmente estranea al contenuto del TUA.

Inoltre, soltanto la legge n. 68 del 2015 ha introdotto nuovi reati a salvaguardia dell'ambiente, modificando così il quadro normativo previgente che affidava in modo pressoché esclusivo la tutela dell'ambiente a contravvenzioni e sanzioni amministrative, previste dal Codice dell'ambiente. In tal senso, il diritto penale ambientale può essere esercitato nei casi di:

- gestione dei rifiuti;
- inquinamento idrico;
- inquinamento atmosferico⁹⁵

⁹⁵www.consulcesi.it/news/normative-ue-tutela-ambientale/#:~:text=Qual%20%C3%A8%20la%20normativa%20di,della%20tutela%20ambientale%20in%20Italia

Come si può notare, la tutela dell'ambiente rappresenta sicuramente una fetta importante della strategia d'impresa senza però tralasciare altri due aspetti altrettanto fondamentali, vale a dire il rispetto dei criteri sociali e di governance.

I recenti emendamenti normativi concernono perlopiù l'impatto prettamente ambientale che rappresenta una materia in continua evoluzione (in "*work in progress*") a differenza delle tematiche sociali e di governance che, seppur con le dovute cautele cercando di andare al passo con i tempi e con lo sviluppo del mercato e dei modelli di business, hanno una normativa di riferimento ben definita e stabile da parecchi decenni.

A fini puramente esemplificativi e riassuntivi si annoverano, nella legislazione europea, declinate all'interno del contesto nazionale italiano:

- Leggi sulla "salute e sicurezza sul lavoro": in caso di violazioni, si può incorrere oltre che a sanzioni economiche, anche a sanzioni penali (arresto) a carico del datore di lavoro.
- Leggi sulla corruzione⁹⁶ e sulla concussione⁹⁷: è stato addirittura inasprito il quadro sanzionatorio in tema di lotta alla corruzione e alla concussione attraverso una serie di misure che vanno dall'incremento generalizzato delle sanzioni penali⁹⁸, prevedendo direttamente la reclusione sino ai dodici anni nei casi più gravi.

⁹⁶ La corruzione è la pratica con cui una persona offre o procura un van-taggio per indurre un'altra persona a commettere un atto contrastante con i suoi doveri d'ufficio o sottostante al suo potere d'apprezzamento. Rientra nella definizione di corruzione anche il fatto di chiedere o accettare un tale vantag-gio.

La corruzione può assumere svariate forme: piccoli regali, versamento di importanti somme di denaro, vacanze offerte, emissione di fatture false, ecc.

⁹⁷ La concussione è il reato del pubblico ufficiale che, abusando della sua qualità o delle sue funzioni, costringa (concussione violenta) qualcuno a dare o promettere indebitamente, a lui o a un terzo, denaro o altra utilità anche di natura non patrimoniale.

⁹⁸[temi.camera.it/leg17/temi/lotta_alla_corruzione#:~:text=%2D%20la%20pena%20massima%20per%20la,4%20a%208%20anni\)%3B](http://temi.camera.it/leg17/temi/lotta_alla_corruzione#:~:text=%2D%20la%20pena%20massima%20per%20la,4%20a%208%20anni)%3B)

- Falso in bilancio: all'interno del bilancio di un'azienda vengono riportati dati oggettivi, dati di stima e anche dati congetturali; di conseguenza esistono tre diverse tipologie di falso in bilancio a seconda di quali dati vengono omessi o falsificati:
 - falso in bilancio oggettivo, quando all'interno del documento vengono riportati dati non veri, come ad esempio omissione di costi o di ricavi gonfiati;
 - falso in bilancio valutativo, quando i dati di natura valutativa non sono reali come, ad esempio, le valutazioni sui brevetti o le stime immobiliari;
 - falso in bilancio qualitativo, quando le voci stesse di bilancio vengono presentate in modo non veritiero come, ad esempio, catalogare sotto il nome di una spesa lecita fondi utilizzati invece in modo del tutto illecito (come nel caso della corruzione).

Attualmente la disciplina del falso in bilancio sancisce pene che vanno dalla reclusione minima di un anno a quella massima di 8 anni per le società quotate in borsa⁹⁹.

- Codice delle Pari Opportunità (D.Lgs. 198/2006): il datore di lavoro ha l'obbligo di rispettare il principio generale di uguaglianza fra i sessi nella costituzione, nello svolgimento e nella cessazione del rapporto di lavoro, con il conseguente divieto di ogni forma di discriminazione, sia essa diretta o indiretta. La L. 162\2021 è intervenuta, modificando l'art. 25 del D.Lgs. 198\2006 e introducendo importanti specificazioni sulle discriminazioni. In particolare, tra le fattispecie discriminatorie vengono ora espressamente nominate anche le condotte tenute nei confronti delle candidate e dei

⁹⁹www.studiolegalemagnarelli.it/falso-in-bilancio-cose-e-qual-e-la-pena-prevista/#:~:text=Attualmente%20la%20disciplina%20del%20falso,per%20s%C3%A9%20o%20altri%20

candidati in fase di selezione del personale, che producano effetti pregiudizievoli discriminando le lavoratrici o i lavoratori in ragione del loro sesso, oppure il riferimento alle prassi di natura organizzativa o, comunque, incidenti sull'orario di lavoro, apparentemente neutre, che possano porre i lavoratori o i candidati in fase di selezione, di un determinato sesso, in una posizione di particolare svantaggio rispetto a quella dei lavoratori dell'altro sesso, sino a contenere uno specifico riferimento volto a tutelare lavoratrici e lavoratori dalle possibili discriminazioni legate alla gravidanza ed alla fruizione dei diritti legati alla maternità e paternità.

Inoltre, individua espressamente le molestie, ossia quei comportamenti indesiderati, posti in essere per ragioni connesse al sesso o a connotazione sessuale, espressi in forma fisica, verbale o non verbale, aventi comunque lo scopo o l'effetto di violare la dignità del lavoratore e di creare un clima intimidatorio, ostile, degradante, umiliante od offensivo.

Oggi, il lavoratore o, per sua delega le OO.SS. o il Consigliere di parità, può ricorrere al Tribunale, in funzione del giudice del lavoro, per tutelare i propri diritti ed ottenere un decreto immediatamente esecutivo che intimi, all'autore della discriminazione, la cessazione del comportamento illegittimo e la rimozione degli effetti da esso derivati. L'inottemperanza a tale decreto comporta la sanzione penale, nei confronti dell'autore della discriminazione, dell'ammenda fino a Euro 50.000,00 o dell'arresto fino a 6 mesi¹⁰⁰.

- Sfruttamento di lavoro: lo sfruttamento lavorativo nel nostro ordinamento è previsto come reato nel diritto penale dall'art. 603 bis c.p.

¹⁰⁰ www.bollettinoadapt.it/discriminazioni-di-genere-sul-luogo-di-lavoro-sanzioni-e-tutele/

La nuova norma incriminatrice sanziona con la reclusione da cinque a otto anni e con la multa da 500 a 1.000 euro per ciascun lavoratore reclutato (oltre alle pene accessorie previste dall'art. 603-ter c.p.).

Più precisamente, per sfruttamento di lavoro s'intende «*chiunque svolga un'attività organizzata di intermediazione, reclutando manodopera o organizzandone l'attività lavorativa caratterizzata da sfruttamento, mediante violenza, minaccia, o intimidazione, approfittando dello stato di bisogno o di necessità dei lavoratori*»¹⁰¹.

Queste rappresentano solo una piccola parte delle tutele esistenti sui tempi "Social" e di "Governance", ma sono indispensabili per comprendere quanto le pene possano in taluni casi essere aspre ed arrivare addirittura alla reclusione dei soggetti preposti.

Concludendo l'analisi del sistema sanzionatorio ad oggi vigente, è intuibile come l'intenzione sia quella di proseguire con un costante processo di aggiornamento e rafforzamento delle normative al fine di circostanziare quante più fattispecie possibili e rendere le sanzioni sempre più rigide così da condurre le imprese a tenere comportamenti in linea con quanto richiesto nel corso dei prossimi anni.

3.2.3 Le implicazioni positive e le criticità legate alla redazione del bilancio di sostenibilità

Alla luce di quanto esposto nel corso di questo capitolo, dapprima analizzando dei casi concreti di violazione dei criteri ESG e successivamente mostrando una panoramica del sistema di sanzioni ad oggi in vigore per contrastare il mancato rispetto dei fenomeni legati alla sostenibilità, ora si andranno ad

¹⁰¹ legale.savethechildren.it/e80c686f-8f2a-4016-b7ca-c897ac473dc0/

analizzare quelle che sono le implicazioni positive/vantaggi e le principali criticità legate alla redazione del bilancio di sostenibilità.

Il bilancio di sostenibilità apporta sia dei vantaggi interni all'azienda (miglioramento nella gestione ed organizzazione dei processi produttivi) sia vantaggi esterni (aumento della reputazione, credibilità, affidabilità, autorevolezza da parte degli interlocutori esterni), in particolare permette di:

- ottenere una “*Green Reputation*” più solida, autorevole e credibile nel tempo (le aziende che dimostrano un impegno autentico e misurabile nei confronti della sostenibilità possono attrarre clienti, investitori e talenti che valutano positivamente le pratiche socialmente responsabili);
- effettuare una comunicazione trasparente: il bilancio di sostenibilità fornisce un mezzo per comunicare in modo trasparente e accurato le azioni e gli impatti dell'azienda in ambito ambientale e sociale. Questo contribuisce a costruire la fiducia tra l'azienda, gli investitori, i consumatori e altre parti interessate;
- rispondere alle aspettative degli investitori, che stanno sempre più considerando i fattori ESG nella loro strategia di investimento. Un bilancio di sostenibilità ben strutturato può soddisfare le aspettative degli investitori e attirare quelli che cercano opportunità di investimento sostenibili;
- raggiungere l'efficienza operativa ed il risparmio di costi: l'adozione di pratiche sostenibili può portare ad un utilizzo più efficiente delle risorse e a una riduzione dei costi operativi a lungo termine. Ad esempio, investire in tecnologie più efficienti dal punto di vista energetico può ridurre i costi legati ai consumi energetici.

A tal proposito assumono ancora di più valore i “Key Performance Indicators” che, indipendentemente o insieme ad altri dati di rischio (come ad esempio eventi di perdita, risultati della valutazione, risposte di mercato, ecc)

offrono una visione approfondita delle debolezze aziendali o settoriali all'interno degli ambienti di rischio e controllo. La mappatura dei rischi chiave alle principali iniziative strategiche consente al management di identificare le metriche più critiche e monitorarne le prestazioni. Queste metriche possono aiutare a supervisionare l'implementazione delle principali iniziative strategiche e ridurre le possibilità di interruzioni.

È essenziale che i KPI vengano regolarmente valutati per l'efficienza e monitorati continuamente per evidenziare i potenziali rischi.

Una più efficiente gestione dei rischi introduce a cascata un'ulteriore serie di vantaggi, tra i quali:

- definire una strategia sostenibile orientata all'Agenda 2030 e al Green Deal Europeo;
- ridurre i rischi ESG (Ambientali, Sociali e di Governance): l'identificazione e la gestione dei rischi ESG attraverso il bilancio di sostenibilità possono contribuire a prevenire possibili impatti negativi sulle operazioni aziendali e a migliorare la resilienza aziendale;
- aumentare la probabilità di raggiungere l'obiettivo aziendale;
- si fa focus sull'individuazione delle minacce (es. per erigere un palazzo interamente sostenibile è necessario abbattere un'importante area verde popolata da diverse specie animali) e sulle opportunità (es. andare a ricreare un polmone verde nel quale preservare la flora e la fauna minacciate dall'eccessiva urbanizzazione);
- la mappatura dei rischi poi impegna la società a valutare periodicamente l'andamento dell'attività;
- attraverso una corretta procedura di identificazione dei principali rischi connessi alle tematiche ESG, si rende più agevole la prevenzione dell'accadere di taluni fenomeni critici e dannosi per la società (basti

pensare agli esempi forniti nel primo paragrafo del presente capitolo, dove se le imprese interessate avessero definito una strategia sostenibile preliminare con una corretta rendicontazione finale, con valenza sia interna che esterna, sarebbero sicuramente riuscite ad evitare danni d'immagine e sanzioni economiche pesanti).

Inoltre, poiché i dipendenti vengono direttamente coinvolti nella realizzazione del progetto aziendale e condividono i valori aziendali ne deriva una maggiore fidelizzazione, motivazione, efficienza ed operosità dei dipendenti stessi, un ambiente di lavoro positivo che andrà ad attrarre nuovi talenti profondamente skillati.

Crescono indubbiamente i comportamenti virtuosi delle imprese in fatto ad esempio di migliorare condizioni di benessere lavorativo, di ridurre l'impatto ambientale o aumentare il livello di sicurezza dei dipendenti in azienda ma sono ancora poche le imprese che volontariamente aderiscono al bilancio di sostenibilità.

È necessario però effettuare un ulteriore step: non bisogna infatti dimenticare la valutazione positiva degli stakeholder relativamente ai progetti, valori, azioni e risultati di cui l'azienda si fa portatrice, affinché gli interlocutori esterni ci si rispecchino e giudichino socialmente accettabili.

Tra le altre implicazioni positive, è possibile rilevare:

- un rapporto più agevole con la Pubblica Amministrazione;
- un migliore accesso al mercato del credito e alle risorse finanziarie: oggi le banche stanno offrendo servizi specifici legati al tema sostenibilità, come ad esempio i “*Sustainability Linked Loans*”, che hanno un approccio innovativo in quanto basati su un'idea di fondo molto semplice che consiste nella concessione del beneficio di un tasso di interesse più basso qualora l'azienda dovesse raggiungere o superare determinati obiettivi aziendali (ad esempio la diminuzione delle emissioni di Co2); altra forma di prestito

innovativa risiede nei “*Green Loans*”, letteralmente prestiti verdi, progettati per finanziare iniziative con forte impatto ambientale positivo. Naturalmente queste tipologie di finanziamenti devono prevedere un’attività di progettazione, rendicontazione e monitoraggio costante per garantire il corretto stanziamento dei fondi ottenuti dalle aziende in progetti effettivamente sostenibili. Ulteriore nuovo servizio bancario è costituito dai “Fondi ESG”, attraverso i quali piccoli investitori possono supportare aziende che operano secondo criteri etici e sostenibili¹⁰²;

- uno sviluppo delle aggregazioni tra imprese;
- una crescita delle filiere sostenibili;
- conformità regolamentare: il bilancio di sostenibilità può aiutare le aziende a mantenersi conformi alle normative ambientali e sociali in continua evoluzione, riducendo il rischio di sanzioni o controversie legali;
- responsabilità a lungo termine: la sostenibilità promuove una visione a lungo termine, incoraggiando le aziende a considerare l'impatto delle loro decisioni non solo sugli utili finanziari immediati, ma anche sulla società e sull'ambiente nel corso del tempo;
- accesso a nuovi mercati e clienti: i consumatori sempre più sensibili alle questioni ambientali e sociali sono inclini a favorire aziende che dimostrano un impegno nei confronti della sostenibilità. Il bilancio di sostenibilità può essere uno strumento per accedere a nuovi mercati e conquistare clienti che privilegiano aziende socialmente responsabili;
- innovazione e opportunità di business: l'attenzione alla sostenibilità può stimolare l'innovazione e creare nuove opportunità di business. Ad esempio,

¹⁰²www.prestiter.it/blog/economia/prestiti-green-e-mutui-eco-limpegno-delle-banche-per-la-sostenibilita/

lo sviluppo di prodotti o servizi eco-compatibili può rispondere alle esigenze di un mercato in evoluzione.

Se da un lato il bilancio di sostenibilità, è uno strumento che le aziende utilizzano per valutare e comunicare le proprie performance in ambito ambientale, sociale ed economico presentando numerosi vantaggi per le singole impresa, tuttavia, come ogni strumento, potrebbe presentare anche alcune criticità principali, tra le quali si possono citare:

- complessità e costi elevati: la raccolta, l'analisi e la comunicazione delle informazioni relative alla sostenibilità possono essere complesse e richiedere risorse considerevoli. Le aziende potrebbero dover investire tempo e denaro per implementare un sistema efficace di reporting sulla sostenibilità;
- mancanza di standardizzazione: attualmente, non esiste uno standard universale per la redazione dei bilanci di sostenibilità. Ciò può portare a una mancanza di uniformità e comparabilità tra i rapporti di diverse aziende, rendendo difficile per gli investitori e altri interessati valutare le performance in modo oggettivo. Questa problematica sarà però risolta già a partire dal 2024 con l'entrata in vigore del nuovo reporting di sostenibilità disciplinato dalla Corporate Sustainability Reporting Directive (UE) 2022/2464 (CSRD) e dagli standard di rendicontazione (ESRS);
- il fenomeno del “*Greenwashing*”: Alcune aziende potrebbero utilizzare il bilancio di sostenibilità come strumento di marketing per creare un'immagine positiva, anche se le loro azioni potrebbero non essere effettivamente sostenibili. Questo fenomeno è noto come "greenwashing" e può ingannare i consumatori e gli investitori;
- focalizzazione su indicatori quantitativi: alcuni critici sostengono che la sostenibilità non può essere completamente misurata attraverso indicatori

quantitativi e che la focalizzazione eccessiva su tali metriche potrebbe non riflettere appieno l'impatto complessivo delle attività aziendali sull'ambiente e sulla società;

- difficoltà nella misurazione dell'impatto sociale: la misurazione dell'impatto sociale può essere particolarmente complessa e soggettiva. Determinare in modo accurato e equo l'influenza di un'azienda su questioni sociali può essere un processo difficile e suscettibile di interpretazioni diverse;
- orientamento a breve termine: alcune aziende potrebbero concentrarsi sulla presentazione di risultati positivi nel breve termine, trascurando le sfide e gli impatti negativi a lungo termine. Ciò potrebbe portare a strategie di sostenibilità più orientate alla pubblicità che a una vera e propria trasformazione aziendale;
- coinvolgimento selettivo delle parti interessate: Le aziende potrebbero essere selettive nel coinvolgere le parti interessate nella definizione degli obiettivi e nell'analisi dei risultati, influenzando la credibilità e l'oggettività del bilancio di sostenibilità.

È importante sottolineare che non tutte queste criticità si applicano alla generalità delle aziende o delle situazioni, e molti di essi possono essere affrontati con un'adeguata governance e trasparenza nel processo di reporting sulla sostenibilità.

3.3 I NUOVI MODELLI DI BUSINESS SOSTENIBILI: DEFINIZIONI ED ESEMPI DI IMPRESE CHE HANNO ADOTTATO BUSINESS SOSTENIBILI

3.3.1 Cosa s'intende per modelli di business sostenibili

Alla luce delle analisi sin qui effettuate, è chiaro come molte imprese stanno oggi modificando il proprio modo di fare business allineandosi a quanto disposto dalle nuove normative formulate dall'Unione Europea; ecco perché si sente sempre più parlare di “nuovi modelli di business sostenibili”, che permettono alle aziende di integrare concretamente la sostenibilità e di produrre effetti positivi e valore per l'ambiente, la società e le persone con cui si relazionano nel raggiungimento dei propri obiettivi di mercato.

Orientarsi verso la sostenibilità non rappresenta solo un'opportunità significativa per l'innovazione, ma si configura come una necessità imprescindibile per mantenere la competitività nel lungo termine. Questo imperativo coinvolge non solo le grandi aziende, ma anche le piccole e medie imprese, poiché sia i consumatori che le istituzioni manifestano un crescente interesse per temi quali la sostenibilità e la circolarità.

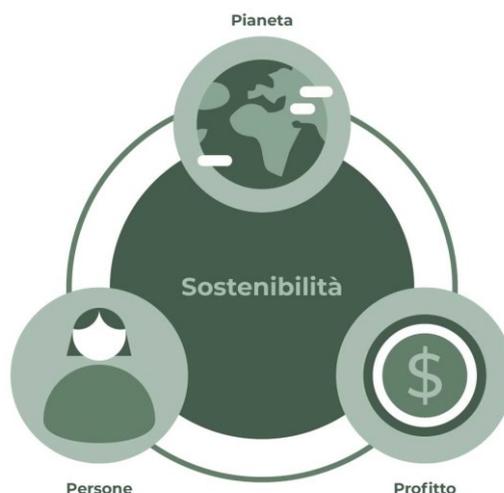
Un modello di business sostenibile consente alle aziende di tradurre concretamente l'impegno verso la sostenibilità nelle sue tre dimensioni (ambientale, economica, sociale). In questo contesto, le imprese integrano in modo strutturale la sostenibilità come orientamento attivo in tutte le fasi, dalla definizione degli obiettivi aziendali all'esecuzione delle attività produttive.

Attraverso modelli di business sostenibili basati sui principi dell'economia circolare, le aziende di ogni settore possono generare valore per se stesse e per gli stakeholder. Lavorando per il raggiungimento degli obiettivi aziendali e la

generazione di profitti, contribuiscono simultaneamente alla preservazione e rigenerazione degli ambienti e della società in cui operano.

Il modello di business sostenibile si fonda sul concetto delle tre P della sostenibilità (Profitto, Persone, Pianeta). Questi tre elementi, identificati come i principi fondamentali del business sostenibile, devono coesistere affinché le aziende possano prosperare e mantenersi sostenibili nel lungo periodo.

Figura 3.6 *Il modello di business sostenibile basato sulle tre “P”*



Fonte: www.henryandco.it/faq/definizione-modello-di-business-sostenibile/

In particolare:

- profitto: il principio del profitto riguarda l'orientamento economico delle imprese. Non sarebbe corretto pensare che tra sostenibilità e ricchezza economica dell'impresa non esista alcuna correlazione. Le imprese stanno infatti dimostrando di riuscire a coniugare l'essere sostenibili con la generazione di buoni utili e guadagni. In questo ambito la sfida è trovare

soluzioni e innovare per rimanere competitivi senza che questo primo principio intacchi gli altri due;

- persone: il principio relativo alle persone ha a che fare con la responsabilità delle imprese all'interno della società. Le aziende devono essere consapevoli degli effetti che generano sui contesti sociali nei quali si relazionano con diversi individui sia coinvolti direttamente nelle loro operazioni (per esempio, i loro dipendenti) che esterni, e maturare la capacità di agire al loro interno in maniera accorta e favorendone lo sviluppo;
- pianeta: la terza P, ovvero il principio del pianeta, si riferisce alla salvaguardia dell'ambiente. Se non accuratamente eco-progettate, le azioni delle aziende possono incidere negativamente sulla natura e sulle sue risorse. Per agire in maniera realmente sostenibile, le imprese devono quindi ripensarsi e strutturare pratiche a basso impatto che favoriscano circolarità, rigenerazione ed eliminazione di rifiuti, sprechi ed inquinamento.

Le aziende, per orientarsi verso modelli di business sostenibili, si servono di strumenti idonei a definire e visualizzare il proprio modello economico. Tra questi, ad esempio:

- “*Business Model Canvas*”: è uno schema visivo in cui le aziende inseriscono i tratti salienti del loro modello di business. Possono così visualizzare la loro struttura in relazione a nove ambiti: partner principali, attività principali, risorse principali, proposte di valore, relazioni con i clienti, canali, segmenti di clientela, struttura dei costi e flussi dei ricavi;
- “*Lean Model Canvas*”: possiede la stessa struttura del Business Model Canvas, ma alcune voci sono diverse dato che differente è anche l'impostazione di fondo. Questo secondo modello parte infatti dalla visualizzazione dei bisogni e dei problemi del consumatore che le imprese

possono intercettare tramite prodotti e servizi costruiti proprio per soddisfarli.

I nove elementi che il Lean Model Canvas permette di visualizzare sono: problema, soluzione, principali metriche, proposta di valore unica, vantaggio competitivo, canali, segmenti di clienti, struttura dei costi e flussi di ricavi. Un segmento che attraversa il blocco centrale seziona poi lo schema in due metà: ciò che si trova alla destra riguarda il prodotto mentre ciò che si trova a sinistra il mercato;

- “*Sustainability Business Model Canvas*”, specifico per lo sviluppo di o l’innovazione verso modelli di business sostenibili. Tale modello è lo strumento più efficace per la definizione e la visualizzazione dei modelli di business sostenibili. Questo schema riprende il Lean Model Canvas a cui integra l’analisi degli impatti delle aziende dal punto di vista delle tre dimensioni della sostenibilità (ambientale, economica, sociale).

Presenta quindi dodici blocchi: i nove del modello Lean e altri tre ovvero impatto ambientale, impatto economico ed impatto sociale. La valutazione in questi tre ambiti avviene tramite il ricorso a parametri internazionali come gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (Sustainable Development Goals o SDGs) dell’ONU¹⁰³.

¹⁰³ www.henryandco.it/faq/definizione-modello-di-business-sostenibile/

Figura 3.7 *Sustainability Business Model Canvas*



Fonte: www.didardo.com/2023/01/realizzare-modello-di-business-sostenibile/

I modelli di business sostenibili permettono alle organizzazioni di creare una propria mappa e metodologia strategica orientata alla sostenibilità, e quanto più possibile personalizzata e innovativa. L’approccio deve essere caratterizzato da una prospettiva di lungo periodo, andando a considerare tutti gli impatti, positivi e negativi, che l’attività d’impresa potrebbe generare sugli aspetti ESG, non limitandosi solamente a guardare nel breve-medio termine¹⁰⁴.

Alcuni modelli di business sostenibili includono:

- economia circolare. Questo modello si concentra sull'eliminazione degli sprechi e sulla promozione del riutilizzo, del riciclo e della riparazione. Le

¹⁰⁴www.corrierecomunicazioni.it/green-economy/non-solo-green-ecco-i-5-modelli-di-business-per-unazienda-sostenibile/

imprese cercano di progettare prodotti in modo che i materiali possano essere facilmente recuperati o riciclati alla fine del loro ciclo di vita.

- Servizi basati su abbonamento. Le aziende stanno passando da un modello di vendita di prodotti a modelli basati su abbonamento. Questo riduce il consumo eccessivo, poiché i clienti pagano per l'accesso ai servizi piuttosto che possedere fisicamente i beni.
- Energia rinnovabile ed efficienza energetica. Le imprese che forniscono soluzioni per l'energia rinnovabile e l'efficienza energetica stanno guadagnando popolarità. Questo può includere la produzione di energia da fonti rinnovabili o lo sviluppo di tecnologie per ridurre il consumo energetico.
- Agricoltura sostenibile. Le aziende agricole stanno adottando pratiche sostenibili per ridurre l'impatto ambientale, utilizzare meno risorse e promuovere la biodiversità. L'agricoltura biologica¹⁰⁵ e la permacultura¹⁰⁶ sono esempi di questo approccio.

¹⁰⁵ L'agricoltura biologica è un metodo agricolo volto a produrre alimenti con sostanze e processi naturali. Ciò significa che tende ad avere un impatto ambientale limitato, in quanto incoraggia ad usare l'energia e le risorse naturali in modo responsabile, conservare la biodiversità, conservare gli equilibri ecologici regionali, migliorare la fertilità del suolo, mantenere la qualità delle acque. Inoltre, le norme in materia di agricoltura biologica favoriscono il benessere degli animali e impongono agli agricoltori di soddisfare le specifiche esigenze comportamentali degli animali.

¹⁰⁶ La permacultura è un metodo di progettazione di insediamenti umani sostenibili. Riguarda la coltivazione della terra, più in generale la produzione di cibo, ma anche l'abitare e le nostre relazioni sociali. Prima del metodo in sé dobbiamo conoscere le etiche che stanno alla sua base. Ogni progetto in permacultura deve: prendersi cura della terra (intesa come suolo e come intero Pianeta), cura delle persone (quindi anche di noi stessi e cura del nostro corpo) e deve prevedere una condivisione del surplus e un limite ai consumi.

- **Condivisione di risorse.** Le piattaforme che facilitano la condivisione di risorse, come car-sharing¹⁰⁷, bike-sharing¹⁰⁸ e spazi di lavoro condivisi, stanno contribuendo a ridurre il consumo e lo spreco.
- **Moda sostenibile.** Il settore della moda sta adottando modelli di business che promuovono la produzione responsabile, l'uso di materiali sostenibili e pratiche etiche nella catena di approvvigionamento.
- **Blockchain per la trasparenza.** L'uso della tecnologia blockchain sta emergendo come mezzo per garantire la trasparenza nelle catene di approvvigionamento, specialmente per prodotti come alimenti e beni di lusso.
- **Imprese a impatto sociale.** Le imprese sociali cercano di risolvere problemi sociali o ambientali mentre generano profitti. Queste imprese cercano di bilanciare l'impatto sociale e ambientale con il successo finanziario.

Introdotte le principali modalità di business sostenibili, si andranno ora a studiare taluni casi pratici di imprese che hanno adottato tali tipologie di modelli.

¹⁰⁷ Il car-sharing è un servizio di autonoleggio essenzialmente a breve termine, dove le autovetture sono messe a disposizione da un'azienda (privata o pubblica) e distribuite nei centri urbani. I clienti, una volta registrati al servizio, possono di norma scegliere e prenotare l'auto via internet. L'accesso all'auto normalmente avviene tramite l'App scaricata o una tessera specifica.

¹⁰⁸ Letteralmente bike sharing vuol dire "condivisione di una bicicletta" ed è un'iniziativa nata per spingere i cittadini ad abbracciare uno stile di vita più sostenibile ed economico affittando, quando serve, una bicicletta messa a disposizione nei centri urbani. Le modalità sono molto simili a quelle del car sharing: le biciclette disponibili si trovano di solito vicino alle principali stazioni e in zone d'interesse turistico, in appositi parcheggi o lasciate libere a seconda del gestore. Per prendere la bici è possibile, in alcuni casi, sbloccare il mezzo attraverso il proprio smartphone, inquadrando il codice QR univoco, oppure tramite una tessera contactless, o prelevarla usando una chiave che sfrutta la tecnologia RFID, radio a breve comunicazione.

3.3.2 L'impegno di H&M per la sostenibilità

L'impegno di H&M per la sostenibilità è dichiarato ormai da anni: dal riciclo di tessuti usati all'impiego di nuovi materiali, innovativi e sostenibili. L'obiettivo per il 2020, già raggiunto, prevedeva l'utilizzo di cotone solo sostenibile, mentre il prossimo step, nel 2030, sarà quello di creare capi solo a partire da materiali di riciclo o materiali sostenibili. Nel 2040 l'azienda prevede, per diventare "climate positive", di tagliare il traguardo di un'importante riduzione di emissioni di gas.

Il cotone utilizzato dal marchio è unicamente sostenibile già da un anno: significa che viene coltivato e lavorato nel rispetto dell'ambiente. Ma i capi ovviamente vengono confezionati anche con altri materiali. Uno di questi è il lyocell, un materiale naturale e rinnovabile ricavato dalla cellulosa vegetale, per esempio quella degli alberi. H&M usa principalmente fibre di lyocell Tencel, ottenute dalla polpa del legno con un processo a ciclo chiuso. Al tatto, il lyocell è molto simile al cotone, ma richiede molta meno acqua per la sua produzione e un utilizzo minimo, se non assente, di pesticidi.

Per quanto riguarda lana e poliestere, l'azienda fa ampio uso di materiali di riciclo. La lana riciclata proviene dagli scarti o dagli avanzi creati durante la produzione di vestiti, oppure dagli indumenti raccolti nei box presenti nei punti vendita. Il poliestere riciclato, invece, è una fibra artificiale realizzata dagli scarti di prodotti a base di petrolio, come vecchie bottiglie o capi in poliestere. È un'opzione molto più sostenibile rispetto al poliestere convenzionale.

Un altro materiale sostenibile utilizzato da H&M è l'agraloop. Si tratta di un'innovazione pluripremiata che trasforma gli scarti alimentari, come quelli provenienti dalla produzione di olio di canapa, in biofibre di alta qualità. La scorsa primavera, H&M ha lanciato la "*Conscious Collection*", realizzata al 100% con materiali riciclati, biologici e sostenibili. Per raggiungere l'obiettivo ha fatto ampio uso di agraloop e del già citato lyocell.

Ma sulla sostenibilità di un prodotto impatta anche semplicemente il colore. Per vestire in modo più responsabile, ad esempio, si può scegliere di non indossare denim blu o colorato in altro modo. Proprio rinunciando al processo di colorazione del denim, infatti, si abbatte il consumo d'acqua e l'uso di sostanze chimiche nocive. Il denim non colorato è infatti realizzato con cotone biologico al 100%.

Un altro impegno preso da H&M è quello per evitare l'impiego di sostanze chimiche dannose, energia basata su combustibili fossili e imballaggi monouso. In questo modo, infatti, si può contribuire in modo tangibile per proteggere acqua, aria e suolo. In pratica, tutto ciò che è essenziale per la nostra sopravvivenza. L'obiettivo, ambizioso, è piuttosto a lungo termine: diventare "climate positive" entro il 2040. Per raggiungerlo, l'azienda dovrà eliminare dall'atmosfera più gas serra di quanti ne crea. E questo significa che dovrà trovare nuovi modi più sostenibili di produrre, trasportare e imballare i prodotti.

3.3.3 Il piano di transizione di Decathlon

Decathlon, uno dei principali rivenditori di articoli sportivi in Francia, pone l'enfasi sul lavoro di squadra negli store. Riconosciuto come una delle principali aziende sostenibili in Francia, Decathlon ha sviluppato il suo piano di transizione energetica 2020-2026, che non è stato imposto dalla direzione, ma in consultazione con un collegio di dipendenti da trenta paesi diversi, per riflettere il suo impegno nella CSR.

In termini concreti, gli obiettivi di questo piano sono:

- ingaggiare almeno il 60% delle persone in azienda a dedicarsi con attività quotidiane alla missione complessiva dell'azienda;
- gender equity: 50% donne in ruoli di management;
- formare il 100% dei dipendenti sui diritti umani;
- far sentire sicuri sul proprio posto di lavoro il 100% dei dipendenti;

- tutelare la libertà di espressione;
- responsabilizzare le persone sullo sviluppo delle proprie competenze.

Il piano Decathlon non riguarda solo l'aspetto umano dello sviluppo sostenibile, ma include anche misure ambientali. Ad esempio, l'azienda si affida all'iniziativa "*Science Based Target*" per contribuire alla lotta contro il riscaldamento globale. In particolare, il gruppo mira a:

- raggiungere il 100% di efficienza energetica;
- ridurre le emissioni di CO2 del 40%;
- garantire che il 90% degli approvvigionamenti provenga da fornitori che hanno in atto una vera e propria iniziativa di efficienza energetica;
- in termini di produzione, l'azienda impone che ogni prodotto sia eco-progettato e che il 95% degli imballaggi derivi da materiali sostenibili certificati. Il poliestere utilizzato è interamente derivato da metodi sostenibili, come il riciclaggio e la tintura da filiere controllate.

Si consideri anche che, tutti i nuovi negozi Decathlon in Francia hanno ottenuto il marchio "*Signature Biodiversité*" e l'azienda è attivamente coinvolta nell'iniziativa globale "*Plastic Leaks*", che mira a rilevare eventuali perdite di plastica nella sua catena di approvvigionamento¹⁰⁹.

Inoltre, dal 2020, Decathlon ha scelto un nuovo percorso: la creazione di un network con Club, Associazioni e Federazioni. L'obiettivo è affiancare le scuole nello sviluppo dell'etica, dell'educazione e della pratica sportiva degli studenti. Una strategia vincente per diffondere il tema, grazie a partnership vantaggiose, in termini di visibilità e loyalty, rivolte a tutta la collettività, protagonista del progetto.

Altra attività intrapresa da Decathlon riguarda la correlazione con il B2B: l'idea nasce tra la fine del 2019 e l'inizio 2020, quando la società ha ereditato due progetti aziendali ancora in fase embrionale: uno legato ai club, l'altro alle scuole.

¹⁰⁹ www.speexx.com/it/speexx-blog/le-storie-di-cinque-aziende-sostenibili/

Erano due iniziative indipendenti e da qui, la volontà di costruire strategie per dialogare e mettere in relazione tutti quei soggetti che compongono la collettività. Club, associazioni sportive, scuole, aziende, federazioni, pubbliche amministrazioni. Così nasce il progetto B2B.

La mission è ben definita: costruire un eco-sistema che permetta alle persone di vivere uno stile di vita sportivo, essendo presenti nel loro quotidiano. La scuola, per Decathlon, rappresenta un elemento importantissimo perché rappresenta il futuro ed il desiderio è quello di affiancare i ragazzi affinché scoprano il piacere di praticare sport. Tutto ciò sarà realizzato insieme ai partner dell'impresa, portando professionisti all'interno delle scuole e proponendo sessioni gratuite nei programmi didattici.

La strategia mira a rendere i giovani sempre più sportivi, attraverso i programmi loyalty, i club hanno l'opportunità di sviluppare il proprio bacino di utenza, sfruttando la visibilità che i punti vendita Decathlon hanno sui territori, oltre alla possibilità di rivendere i prodotti Decathlon. Hanno quindi un ruolo da protagonisti, sono loro i primi attori che andranno a raccontare i piaceri dello sport alla collettività.

La prima novità concerne il fatto che tale progetto non verrà svolto più solo per le scuole, ma anche per le aziende. Sarà creata una divisione ad hoc che si occupa completamente di sviluppare modelli sportivi per i dipendenti, per permettere loro di avvicinarsi allo sport e vivere uno stile di vita sano. La seconda novità riguarda l'attività di rivendita: la società sta lavorando arduamente per definire i criteri qualitativi di tutti i partner che possono offrire i prodotti Decathlon nei loro migliori luoghi di pratica¹¹⁰.

¹¹⁰www.gazzetta.it/fitness/allenamento/25-05-2023/decathlon-ecco-il-progetto-club-e-scuole-partnership-e-novita.shtml

3.3.4 Telepass e l'innovazione aziendale

Telepass è un esempio di società nata per un business “tradizionale”, il pagamento del pedaggio autostradale, che nel corso degli anni è diventata una piattaforma di servizi estremamente innovativa. Infatti, “*Telepass Digital*”, il nuovo eco-sistema digitale per la mobilità integrata di Telepass, ha ricevuto il Premio Innovazione in occasione di “*Smau 2021*”, appuntamento di riferimento nell'innovazione per le imprese. La conferma di un percorso che ha portato la società a un'evoluzione guidata da una strategia digitale mirata a rendere sempre più semplice, efficiente e sostenibile il modo di muoversi su strade e autostrade¹¹¹.

Tra le aziende che promuovono una mobilità integrata, negli anni Telepass ha dato un contributo rilevante non solo nel ridurre le code ai caselli autostradali, offrendo fin dalla sua nascita un servizio che ha facilitato la mobilità autostradale, ma anche, più in generale, nello sviluppo e promozione di un modo di muoversi più sostenibile, spaziando dall'ampliamento dell'ecosistema a servizi come quello di ricarica per auto elettriche allo sharing di veicoli. Il Gruppo, infatti, offre una piattaforma che garantisce ai clienti l'accesso a una molteplicità di servizi per la mobilità: attraverso un unico abbonamento e a un'unica app si può pagare il parcheggio, il taxi, il carburante ma anche il lavaggio auto e moto a domicilio, si possono acquistare lo skipass, le polizze assicurative, si possono noleggiare mezzi di spostamento alternativo e, appunto, si può accedere alla ricarica dei veicoli elettrici. È qui che la missione di diventare un eco-sistema di servizi si incrocia con quella di rendere la mobilità più semplice e sostenibile.

Dato che non prevede fermate per il ritiro e il pagamento del biglietto al casello autostradale, il servizio di pagamento elettronico del pedaggio di Telepass consente di ridurre le emissioni inquinanti del veicolo grazie all'eliminazione delle

¹¹¹www.economyup.it/innovazione/imprese-e-innovazione-10-casi-di-successo-di-open-innovation/

fasi di accelerazione e inattività, il cosiddetto “*stop and go*”. Si noti che, nel 2022, quando il traffico si è attestato sui livelli pre-pandemia, sono state risparmiate oltre 61 mila tonnellate di Co2 grazie al telepedaggio. In pratica l’equivalente di oltre 9 mila viaggi intorno alla Terra e di oltre 950 viaggi Terra-Luna.

Sempre in ambito telepedaggio, Telepass ha lanciato un nuovo dispositivo realizzato con materiale recuperato dai device non più utilizzati. L’attenzione all’aspetto ecologico del Telepass “verde” è anche nel packaging, di materiale riciclato, e nel manuale di istruzioni, dematerializzato e che può essere scaricato inquadrando un QR code.

Ma la sostenibilità di Telepass non si esaurisce nel solo servizio di pagamento del telepedaggio: essendo un eco-sistema per la mobilità integrata, offre una vasta gamma di opportunità per muoversi in modo più rispettoso dell’ambiente.

Nel contesto italiano ed europeo ancora in forte evoluzione rispetto alla mobilità elettrica, Telepass può vantare una delle reti di ricarica interoperabili più estese d’Italia. È per questo che, nell’ambito della mobilità elettrica ha stretto da tempo partnership con diverse realtà: dalla provider di servizi Queenergy, alla Duferco Energia, impegnata in progetti di efficienza energetica e servizi e infrastrutture di ricarica elettrica; da Enel X, business line globale del Gruppo Enel che offre servizi per la transizione energetica, a BeCharge, primo operatore di ricarica per veicoli elettrici ad entrare, a giugno del 2021, nell’ecosistema dei servizi offerti da Telepass agli automobilisti fino a A2A, ultimo partner in ordine di inserimento nell’eco-sistema.

“*Mobility-as-a-Service*” e sostenibilità ambientale sono leve fondamentali per accompagnare i cittadini nell’adozione di comportamenti di mobilità green. È in questo contesto che l’integrazione dei servizi di “*sharing mobility*” nell’ecosistema Telepass rappresentano un modo di muoversi fluido e sostenibile

perché consente di spostarsi comodamente, a costi convenienti, riducendo le emissioni inquinanti e provvedendo alla copertura dell'ultimo miglio¹¹².

¹¹²www.economyup.it/innovazione/mobilita-sostenibile-le-strategie-del-gruppo-telepass-per-una-mobilita-che-rispetta-lambiente/

CAPITOLO 4 – BILANCIO DI SOSTENIBILITA' 2021 DELLA KSENIA SECURITY S.P.A.: IL SETTORE DI APPARTENENZA, STORIA, MISSION E VISION, ANALISI DEL BILANCIO

4.1 IL BILANCIO DI SOSTENIBILITA' DELLA KSENIA SECURITY S.P.A.

4.1.1 Il settore “Building Automation” e “Domotica”

Il settore “*Home and building automation*” è semplicemente tutto ciò che sotto il profilo tecnologico caratterizza un edificio moderno e green, con un’attenzione particolare alla traduzione in efficienza energetica e in nuovi servizi: oggi, si tratta di un ambito divenuto altamente strategico ed integrato.

Rappresenta un settore di rilevanza fondamentale per raggiungere gli obiettivi di sostenibilità delineati dall’Agenda 2030 delle Nazioni Unite e dalle Direttive dell’Unione Europea, che come tale deve essere considerato.

Con uno sguardo rivolto all’Italia, questo settore è oggetto di numerose opinioni discordanti, se paragonato all’evoluzione delle direttive europee. Difatti, le proiezioni del Cresme¹¹³ sul costruito sono contraddittorie, con un “nuovo edificato” ancora in crescita, investimenti pubblici ai massimi livelli grazie ai fondi del PNRR¹¹⁴, ma un mercato del ristrutturato ingessato dalle incertezze sui bonus

¹¹³ Centro ricerche economiche sociologiche e di mercato per l’edilizia

¹¹⁴ Il Piano nazionale di ripresa e resilienza, o PNRR è il piano approvato nel 2021 dall’Italia per rilanciarne l’economia dopo la pandemia di COVID-19, al fine di permettere lo sviluppo verde e digitale del Paese. Il PNRR fa parte del programma dell’Unione europea noto come Next Generation

fiscali che rischia una forte recessione. Quest'ultimo, è un dato sicuramente allarmante se si considera la Direttiva Europea sulle Case Green, che stabilisce di dover "ritoccare", entro il 2030, alcuni milioni di edifici con prestazioni energetiche disastrose. È indubbio che questo dovrà essere il grande tema del Governo dal prossimo anno, ovvero come stimolare le operazioni di revamping del patrimonio edilizio esistente senza con ciò scassare i conti dello Stato e, auspicabilmente, spingendo su interventi effettivamente utili e in grado di produrre i risultati attesi.

L'anno che verrà, quindi, potrebbe essere l'anno di un pieno riconoscimento del ruolo guida che possono esprimere le tecnologie legate al concetto di digital energy, termini di efficacia ed efficienza degli interventi; nonostante le incertezze, il settore è comunque destinato ad una forte crescita e sviluppo nel corso dei prossimi anni¹¹⁵.

I sistemi di Building Automation (BA), in italiano automazione degli edifici, sono tecnologie che permettono una gestione completa e centralizzata dei vari impianti di una struttura, sia essa residenziale, dedicata ai servizi o alla produzione.

Questi sistemi sono componenti essenziali degli smart building, ossia quegli edifici dotati di tecnologie integrate e avanzate che rendono più efficiente la progettazione, la realizzazione e l'esercizio dell'edificio stesso. Tecnologie che possono essere applicate a edifici nuovi o già esistenti.

Lo scopo dei sistemi di Building Automation è quello di aumentare la vivibilità, il comfort e la sicurezza all'interno degli ambienti degli smart building. Così facendo, inoltre, si riducono consumo energetico e i costi operativi.

Parlare di Building Automation non è la stessa cosa che parlare di domotica. I sistemi di BA sono infatti caratterizzati da funzionalità estese, dimensioni grandi

EU, un fondo da 750 miliardi di euro per la ripresa europea All'Italia sono stati assegnati 191,5 miliardi di cui 70 miliardi (il 36,5%) in sovvenzioni a fondo perduto e 121 miliardi (il 63,5%) in prestiti.

¹¹⁵it.linkedin.com/pulse/che-cos%C3%A8-oggi-il-mercato-della-home-building-fausto-scaroni-qg9tf

e massimo livello di integrazione. A queste caratteristiche si aggiungono elevata customizzazione e integrazione e strumenti di configurazione complessi.

Al contrario, la domotica è un sistema di automazione su comando, dove non vi è coordinamento. È caratterizzata da: funzionalità limitate, medie/piccole dimensioni e un'interfaccia utente semplice. Inoltre, vi è una bassa ingegnerizzazione e strumenti di configurazione semplici.

Se la Building Automation si occupa di edifici, la domotica è invece uno strumento per la Home Automation, l'automazione delle singole unità abitative.

Un report della Commissione Europea evidenzia come gli edifici siano responsabili del 40% del consumo energetico e del 36% delle emissioni di Co2 in Europa. I dati mostrano infatti che gli edifici europei sono vecchi e poco efficienti. Il 35% degli edifici ha, infatti, più di 50 anni e il 75% è inefficiente dal punto di vista energetico.

Per questo motivo, la strategia di sviluppo sostenibile europea prevede 275 miliardi da destinare a una vera e propria “ondata di ristrutturazioni” degli edifici¹¹⁶.

Nel 2022 il mercato della “*Smart Home*” continua a crescere: +18% rispetto al 2021, raggiungendo quota 770 milioni di euro. Un tasso di crescita più alto di quella degli altri Paesi europei, superiore a quello registrato in Spagna (+10%, 530 milioni di euro), Regno Unito (4 miliardi di euro, +4,1%) e Francia (1,3 miliardi, +2%), mentre è in calo la Germania (-5%, 3,7 miliardi). Se la crescita percentuale pone l'Italia in cima alla classifica dei Paesi europei, lo stesso non si può dire guardando alla spesa pro capite, pari a “soli” 13 €/abitante. L'Italia rimane ben distante da USA (59,6 €/abitante), Regno Unito (61,6 €/abitante) e Germania (44,5 €/abitante), mentre si avvicina alla Francia (19,5€/abitante).

¹¹⁶www.innovationpost.it/tecnologie/energia-efficienza/building-automation-oltre-la-domotica-che-cose-applicazioni-ed-esempi/

Nonostante i buoni risultati, l'espansione del mercato avrebbe potuto essere ancora più elevata (+33%) senza la carenza di semiconduttori e di materie prime dovuta all'instabilità economica e politica internazionale.

Il rincaro del costo dell'energia ha spinto gli italiani a porre maggiore attenzione al risparmio energetico: il 91% è attento a risparmiare all'interno della propria abitazione. E l'utilizzo dei dispositivi di "*Smart Home*" potrebbe contribuire a ridurre i consumi energetici annuali di ben il 23% per il riscaldamento, del 20% per la componente elettrica.

Tuttavia, tra i consumatori, il nesso tra "risparmio energetico" e "tecnologia smart" non è ancora ampiamente noto: gran parte degli italiani, per risparmiare energia, adotta comportamenti virtuosi (81%) o acquista dispositivi ed elettrodomestici che consumano meno (42%), mentre sono ancora pochi quelli che sfruttano gli oggetti smart per il monitoraggio dei consumi in tempo reale (17%), che gestiscono tramite scenari riscaldamento e raffrescamento (11%), ancora meno quelli che gestiscono sistemi di accumulo e autoproduzione da fonti rinnovabili (4%) o attivano servizi per ottimizzare i consumi (2%)¹¹⁷.

4.1.2 Storia, mission e vision della Ksenia Security S.p.A.

La Ksenia Security S.p.A. è un'azienda italiana, con sede a Ripatransone (AP), che opera nel settore della "Sicurezza e Domotica".

Ksenia Security S.p.A è un'azienda italiana nata nel 2010 che si configura leader nel settore della Sicurezza Fisica e della Home & Building Automation. Attraverso servizi di antintrusione, video verifica e controllo degli accessi garantisce la sicurezza degli ambienti. Parallelamente, grazie all'expertise nell'ambito della domotica, offre soluzioni altamente tecnologiche e di semplice

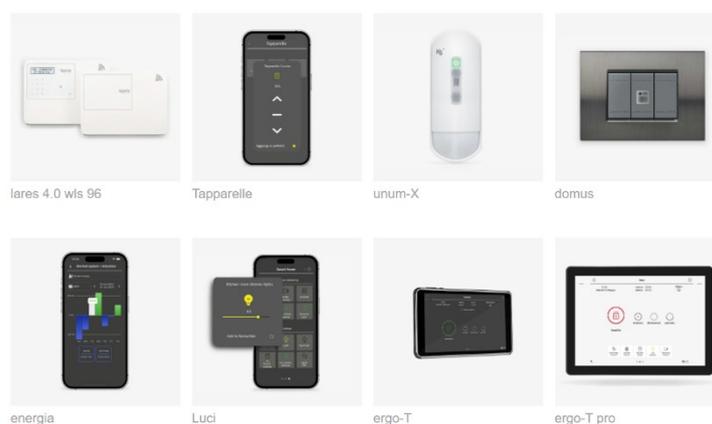
¹¹⁷ www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/smart-home-mercato-italiano

utilizzo per monitorare il consumo delle strutture, favorirne il risparmio energetico ed assicurare un maggior comfort dell'ambiente.

Ksenia Security, costantemente impegnata nella ricerca di innovazione, sviluppa e crea dispositivi affidabili, certificati e all'avanguardia rivolti al mercato residenziale, commerciale e industriale. In particolare, il mercato di riferimento è quello domestico (80%), con una presenza diffusa nell'area del Medio Oriente, Nord Africa e Nord Europa. Con l'obiettivo di solidificare la presenza in territorio francese, Ksenia ha aumentato il supporto alla grande fetta di clienti francesi attraverso "Ksenia France", una società controllata 100% da Ksenia Security S.p.A. con sede a Parigi volta a promuovere lo sviluppo del mercato locale.

L'azienda ha una vasta rete di Distributori ed è presente in ben 70 Paesi del mondo, collabora con i partner più virtuosi per avere l'assoluta garanzia di offrire la migliore soluzione integrata per il cliente. Infatti, il sistema Ksenia è compatibile con altri sistemi esterni come, ad esempio: gli assistenti vocali Google Home e Amazon Alexa, sistemi per la casa intelligente come Crestron e Control4, integrazione con il mondo Konnex e Milestone, Nuance e tanto altro.

Figura 4.1 *Alcuni dei prodotti della Ksenia Security S.p.A.*



Fonte: www.kseniasecurity.com/ksenia-security-prodotti-sicurezza-e-domotica/#

Si tratta di una società in forte crescita, soprattutto negli ultimi anni, come desumibile dagli ultimi dati principali di bilancio che hanno visto incrementare il fatturato dai circa € 7.000.000 del 2020 ai circa € 11.500.000 del 2022, con conseguente aumento dell'utile d'esercizio che dai circa € 610.000 del 2020 è giunto ai circa € 960.000 del 2022.

La sua fondazione risale al 2010, grazie all'iniziativa intrapresa da un trio carismatico che vanta un considerevole bagaglio di esperienza nel settore; pochi mesi dopo la creazione della compagnia, nasce "lares": la prima centrale in Italia con scheda di rete integrata.

Nel 2012, per prima in Italia, Ksenia Security ottiene la certificazione in grado 3 della EN50131, normativa che copre tutti gli aspetti dei sistemi antintrusione e antirapina.

Nel 2017 avviene il lancio sul mercato delle centrali "lares 4.0"; si tratta di una vera propria rivoluzione tecnologica che con un'unica centrale consente di realizzare un intero impianto IoT di Sicurezza e Domotica.

Nel 2018 vengono integrate nuove funzioni in ambito di Automazione Domestica e Building Management System.

Nel 2019 l'azienda vive notevoli cambiamenti e sviluppi. Si trasferisce in una nuova sede, progettata e costruita affinché fosse innovativa in termini di design ma contemporaneamente a basso impatto ambientale, e l'organico si arricchisce grazie all'assunzione di nuovi giovani talenti. Durante la sesta partecipazione a Fiera Sicurezza Milano, viene comunicata l'ufficiale partnership con la società Optex, leader tecnologico in ambito di rilevazione da esterno. Inoltre, viene presentata l'integrazione con gli assistenti vocali Google Home e Amazon Alexa.

Figura 4.2 *La nuova sede ecologica della Ksenia Security S.p.A.*



Fonte: www.kseniasecurity.com/soluzioni-ksenia-security-per-aziende/ksenia-security-chi-siamo.html

Nel 2020, nonostante l'avvento del Covid-19, vengono sviluppati nuovi prodotti. Nello specifico nascono “energia”, ovvero un modulo per il monitoraggio dei consumi elettrici; il “porta IoT” per far comunicare migliaia di dispositivi IoT diversi ed, infine, le “Zone IP” che permettono di utilizzare telecamere per rilevare il movimento di un intruso e far scattare l'allarme. Viene anche implementata un'importante funzione per mantenere il controllo degli accessi, utile per evitare assembramenti all'interno di negozi, luoghi di lavoro, locali pubblici, ecc.

Nel 2021 avviene ufficialmente il passaggio da S.r.l. a S.p.A. pur mantenendo la medesima composizione societaria. Questo conferma la straordinaria e costante crescita e coesione dell'azienda.

La vision dell'azienda, rintracciabile all'interno del proprio sito web, viene riassunta con il titolo “*The new peace of mind*”, affermando che: «*La ragione che*

ci spinge a lavorare con grande impegno e determinazione è racchiusa in un concetto estremamente profondo: desideriamo aiutare le persone a raggiungere la “nuova pace interiore” grazie alle nostre soluzioni. Crediamo fermamente che il nostro sistema sia capace di garantire alle persone uno stato di serenità che permetta loro di vivere senza preoccupazioni per la sicurezza della propria casa e dei propri beni. Questa è l’idea che ci ispira ogni giorno: garantire il massimo della protezione per migliorare le vostre vite».

La mission, invece, concerne la strategia della Ksenia Security mirata verso un prodotto unico sul mercato e di qualità con alla base i concetti di Design, Made in Italy, Innovazione e Sostenibilità, che vengono applicati quotidianamente nella programmazione e produzione dei prodotti e servizi realizzati dall’Azienda.

Grazie a questi punti di forza, Ksenia Security offre ai suoi clienti l’eccellenza dei servizi di Sicurezza e Domotica, garantendo un elevato livello di tecnologia e, al tempo stesso, una straordinaria semplicità di utilizzo e la continuità con la qualità italiana.

Per cui, i valori che contraddistinguono Ksenia Security S.p.A. sono:

- Design: attraverso la cura dei dettagli, la scelta mira ad un profilo sobrio e minimalista in grado di fondersi con qualsiasi ambiente. Allo stesso tempo, non trascura la funzionalità, offrendo soluzioni accessibili ed intuitive e prodotti all’avanguardia che rappresentano un concentrato di semplicità, innovazione e bellezza.
- Innovazione tecnologica: grazie al team di R&S, Ksenia Security si impegna a rispondere efficacemente alle aspettative del mercato odierne, ponendo l’accento sull’originalità e la semplicità d’uso. Questa attitudine si esprime nelle App ideate per Utente ed Installatore che permettono la gestione e la configurazione da remoto, tramite un’interfaccia estremamente intuitiva e una sorprendente personalizzazione grafica.

- Made in Italy: Ksenia è profondamente legata alla tradizione e alla storia italiana. Ogni attività, dalla progettazione alla realizzazione finale di prodotto, si svolge direttamente in sede, creando un forte senso di appartenenza e rimanendo fedeli alla tradizione e alla qualità italiana.
- Sostenibilità: nell'ottica di limitare qualsiasi impatto socio-ambientale negativo, Ksenia valuta con attenzione ogni sua scelta, dai fornitori ai materiali impiegati e, in ciascuna attività aziendale, promuove il pieno rispetto per i diritti dell'uomo e dei lavoratori. Inoltre, grazie alla nuova sede, una realtà tecnologica che produce autonomamente energia rinnovabile attraverso l'impianto fotovoltaico installato sul tetto, l'impatto ambientale è estremamente ridotto.

4.1.3 Il bilancio di Sostenibilità 2021 della Ksenia Security S.p.A.

Ksenia Security S.p.A. ha iniziato a rendicontare le proprie performance di sostenibilità a partire dal 2021, anno in cui ha pubblicato il suo primo bilancio di sostenibilità, creando un framework utile per definire le priorità e i target di sostenibilità per il futuro e valutare quanto già fatto in passato. La rendicontazione si è rivelata uno strumento valido per migliorare la comunicazione con i propri stakeholder, incrementando la trasparenza aziendale su piani, sfide e obiettivi economici, ambientali e sociali. Ha permesso di raccontare attività che si intraprendevano anche in precedenza, ma che non erano comunicate in modo strutturato.

Il bilancio di sostenibilità produce impatti interni ed esterni per Ksenia, in entrambi i casi positivi. Tra gli impatti interni vi sono la possibilità di acquisire un metodo e divulgare un approccio olistico nella gestione. Tra gli esterni, rafforzare il rapporto di fiducia e credibilità con gli stakeholder e rispondere alle loro esigenze di informazione. Inoltre, Ksenia è migliorata in termini di confrontabilità: se il

mercato vuole informazioni su dove trovarle e può verificare in modo completo ciò che l'azienda fa e come lo fa. In assenza di queste informazioni, è normale che siano ricercate su altri canali, ma c'è sempre il dubbio sulla veridicità delle fonti e sulla completezza delle informazioni stesse. Un bilancio fatto bene giova all'azienda e ai suoi portatori di interesse.

La comunicazione chiama qualità e trasparenza. Si deve motivare ciò che si è fatto e perché ci sono state variazioni rispetto agli altri anni. È un esercizio di gestione, con una pianificazione, un'esecuzione, un monitoraggio e una correzione in corsa se i risultati non sono all'altezza di quanto pianificato. Tutto questo in un contesto esterno che cambia, evolve.

La struttura del bilancio di sostenibilità ricomprende i seguenti aspetti: la lettera agli stakeholder da parte del Ceo, la presentazione della società ad oggi, la descrizione del proprio impegno verso la sostenibilità, con la narrazione dei rapporti con gli stakeholder e l'analisi di materialità per la selezione delle tematiche rilevanti, la presentazione delle principali linee produttive e dei loro requisiti di qualità e sicurezza, la descrizione dei risultati di performance non finanziaria e, in chiusura, le note metodologiche per la redazione del report.

Il documento si concentra unicamente sui risultati sociali e ambientali. Per un approfondimento sui risultati economico-finanziari si rimanda al bilancio tradizionale.

Il bilancio di sostenibilità di Ksenia risulta molto dettagliato ed approfondito. Largo spazio è lasciato anche alla presentazione delle proprie linee produttive e degli aspetti innovativi che le caratterizzano.

Il bilancio è redatto secondo gli standards GRI.

Figura 4.3 *Indice del Bilancio di Sostenibilità 2021 di Ksenia Security S.p.A.*

Indice	
Lettera agli Stakeholders.....	3
Nota metodologica.....	4
L'anno 2021 di Ksenia Security in numeri.....	5
1. La realtà di Ksenia	6
1.1 Profilo: valori e storia	6
1.1.1 Valori	7
1.1.2 La nostra storia	8
1.2 Governance, Etica e Gestione trasparente del nostro business	9
1.2.1 I valori sottostanti ad un business responsabile	9
1.2.2 La struttura di Governance.....	10
2. La Sostenibilità per Ksenia Security	12
2.1 Il nostro impegno verso le sostenibilità.....	12
2.2 Coinvolgimento degli Stakeholder e Analisi di materialità	12
3. Come creiamo valore	16
3.1 Le nostre persone	16
3.1.1 Valorizzazione e benessere dei dipendenti.....	17
3.1.2 Salute e sicurezza sul luogo di lavoro	18
3.2 Il nostro supporto al territorio.....	20
3.3 Responsabilità di prodotto lungo la catena di valore.....	20
3.4 Il nostro impegno per la mitigazione del cambiamento climatico	22
4. Il nostro prodotto e il rapporto con i clienti	25
4.1 Qualità e soddisfazione del cliente al centro della nostra attenzione.....	25
4.2 - Ricerca, sviluppo e innovazione tecnologica.....	29
Allegati	33
Riepilogo Indicatori di Performance	33
Tabella perimetro tematiche materiali.....	37
Indice dei Contenuti GRI	39

Fonte: Bilancio di Sostenibilità 2021 Ksenia Security S.p.A.

L'obiettivo del bilancio di sostenibilità di Ksenia è quello di presentare i principali argomenti considerati rilevanti in termini di impatti economici, ambientali e sociali del business e per il processo decisionale dei propri stakeholder.

Innanzitutto Ksenia considera i valori come elementi fondanti della sua attività, per cui tutte le persone dell'azienda, siano esse amministratori, dipendenti o collaboratori, sono tenuti ad attenersi ai principi formalizzati nel Codice Etico della società, approvato dall'Assemblea degli Azionisti nel novembre 2021 successivamente condiviso con i dipendenti.

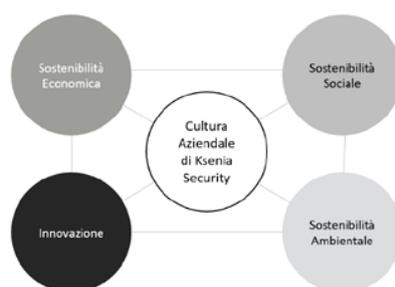
Figura 4.4 *I valori di Ksenia Security S.p.A.*



Fonte: Bilancio di Sostenibilità 2021 Ksenia Security S.p.A.

Inoltre, Ksenia Security afferma di puntare alla creazione di un valore sostenibile e condiviso con tutti i propri stakeholder, interni ed esterni, realizzando l'eccellenza lungo l'intera catena del valore dei business in cui opera. Pertanto, in linea con il proprio posizionamento strategico, pone la sostenibilità ambientale, sociale ed economica, insieme all'innovazione, al centro della propria cultura aziendale.

Figura 4.5 *La cultura aziendale di Ksenia*



Fonte: Bilancio di Sostenibilità 2021 Ksenia Security S.p.A.

Con riferimento all’informativa relativa alla struttura ed alla composizione della Governance, Ksenia assicura che il sistema di governo societario è orientato all’obiettivo della creazione di valore per gli azionisti in un orizzonte di lungo termine.

Nel dettaglio, si tratta di una Società per Azioni (S.p.A.) che adotta un modello di Governance di tipo tradizionale, composto da:

- **Assemblea degli Azionisti:** organo competente per deliberare in sede ordinaria e straordinaria sulle materie riservate dalla legge o dallo Statuto, fornendo al Consiglio di Amministrazione indicazioni su come impostare la strategia di business e linee guida su come operare nel mercato.
- **Consiglio di Amministrazione:** organo decisionale fondamentale, il cui ruolo è quello di definire le strategie e gli indirizzi commerciali della società.
- **Collegio Sindacale:** totalmente indipendente, controlla la gestione dell’azienda secondo la legge e i più importanti principi finanziari.

Il successivo punto trattato riguarda le attività di “*Compliance*” e di “*Gestione dei rischi*”, dove Ksenia fornisce innanzitutto i propri obiettivi strategici, tra i quali il rispetto di norme, leggi e disposizioni, la crescita e la capacità professionale del personale, il continuo miglioramento dei prodotti/servizi e dei processi produttivi; a tale scopo, viene applicato un Sistema di Gestione della Qualità (SGQ), costruito come sistema di “*risk management*”, rispondente ai requisiti della Norma UNI EN ISO 9001:2015.

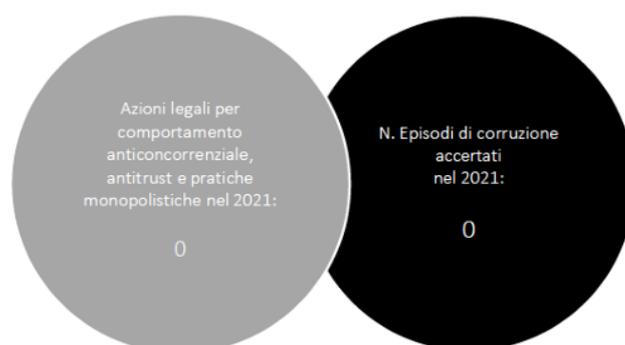
Ksenia possiede un sistema di gestione dei rischi adeguato alla sua attività per la gestione corretta e trasparente dei processi aziendali. In particolare, l’azienda:

- ha adottato il metodo del “*risk-based thinking*”, in modo tale da valutare rischi ed opportunità e monitorare le azioni intraprese per mitigare i rischi;

- svolge con frequenza annuale degli audit all'interno dell'azienda, per verificare l'efficacia del SGQ e per valutare la possibilità di miglioramento dello stesso.

Inoltre, la società pone particolare attenzione al tema dell'Anti-corrruzione ed al rispetto delle regole per tutelare il valore della concorrenza leale. Da segnalare, a tal proposito, l'assenza di eventuali casi di corruzione accertati e azioni legali per comportamenti anti-competitivi per l'anno 2021, così come per l'anno precedente.

Figura 4.6 *Il rispetto dell'Anti-corrruzione e del valore della concorrenza leale*



Fonte: Bilancio di Sostenibilità 2021 Ksenia Security S.p.A.

La sostenibilità rappresenta parte integrante della filosofia di Ksenia Security e di ogni singola pratica aziendale, dai processi interni fino ai rapporti esterni con clienti e fornitori. Ksenia è capace di coniugare innovazione e abitudini eco-green, senza compromettere il patrimonio naturale, basandosi su un approccio totalmente inclusivo e trasparente: un ambiente che non lascia spazio alle disuguaglianze sociali ma solo al talento, all'impegno e alla proattività.

Il principale obiettivo dell'Organizzazione è, infatti, quello di trasmettere la cultura aziendale sostenibile che adotta quotidianamente con tutti gli stakeholder e diffondere l'importanza per il benessere di ciascun individuo, consapevole che nel contesto attuale il requisito per una sana crescita economica sia l'eliminazione di ineguaglianze sociali e la tutela dell'ambiente circostante.

Ksenia Security crede fermamente nei "17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile" (SDGs) definiti dall'Agenda 2030 delle Nazioni Unite. Per questo, ha deciso di introdurre una apposita nuova rubrica, che consiste nella pubblicazione di una serie di articoli volti ad approfondire il forte legame tra la mission aziendale e alcuni SDGs. Nello specifico, l'attenzione su cui Ksenia intende focalizzarsi riguarda gli obiettivi sotto riportati:

Figura 4.7 *Gli obiettivi di Ksenia Security rispetto all'Agenda 2030 (SDGs)*



Fonte: Bilancio di Sostenibilità 2021 Ksenia Security S.p.A.

Come già anticipato precedentemente, nello svolgimento della propria attività, Ksenia Security si interfaccia con svariate categorie di stakeholder, i quali rappresentano degli interlocutori di primaria importanza nella rendicontazione dei dati di natura sostenibile. Pertanto, Ksenia, non solo si impegna nella loro identificazione, ma dedica particolare attenzione all'inclusione delle loro priorità e aspettative all'interno della definizione della strategia aziendale.

In tal modo si rendono maggiormente credibili la creazione di valore ed il rafforzamento della relazione di fiducia tra l'Organizzazione e le diverse categorie di stakeholder, di seguito riportate:

Figura 4.8 *La relazione tra Ksenia Security ed i propri stakeholder*



Fonte: Bilancio di Sostenibilità 2021 Ksenia Security S.p.A.

Identificati gli stakeholder, il “*next step*” concerne la cosiddetta analisi di materialità, ovvero lo strumento necessario alla definizione delle tematiche materiali, vale a dire gli aspetti di sostenibilità economica, sociale ed ambientale rilevanti per l’Organizzazione e per i suoi stakeholder. Sono da considerare materiali tutti quegli aspetti in grado di influenzare sia le performance e le scelte dell’Azienda sia le valutazioni dei portatori di interesse.

Il percorso di definizione dei temi materiali per Ksenia Security si è articolato in due fasi:

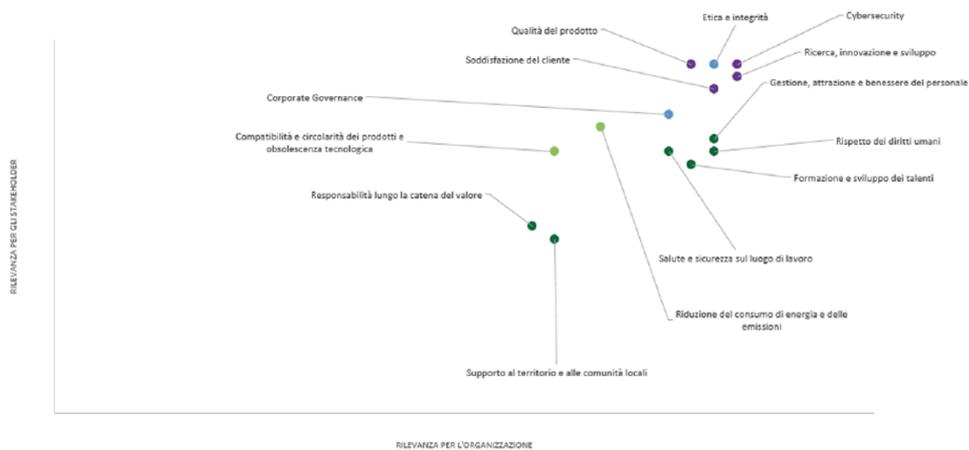
1. indagini di benchmarking nel settore della Sicurezza Fisica e della Home & Building Automation;

2. workshop con il management di Ksenia Security che ha coinvolto le principali funzioni aziendali quali, ad esempio, R&D, Ufficio Risorse Umane e Amministrazione, Ufficio Acquisti e Assistenza Tecnica.

Ai partecipanti è stato richiesto di valutare la rilevanza corrente e prospettica delle tematiche proposte secondo una duplice prospettiva: quella dell’Azienda e quella degli Stakeholder.

Il risultato dell’analisi in questione è sintetizzato nella matrice di materialità di Ksenia Security, sotto riportata. Il grafico è una rappresentazione incrociata delle tematiche prioritarie per l’organizzazione (asse delle ascisse) e per i suoi stakeholder (asse delle ordinate).

Figura 4.9 *La matrice di materiali di Ksenia Security S.p.A.*



Fonte: Bilancio di Sostenibilità 2021 Ksenia Security S.p.A.

Dal totale delle votazioni sono emerse 14 tematiche materiali:

Figura 4.10 *Le tematiche materiali emerse della Ksenia Security S.p.A.*

TEMATICHE MATERIALI	DESCRIZIONE
CORPORATE GOVERNANCE	Definizione di una struttura di Governance che includa criteri di responsabilità sociale e ambientale. Comunicazione trasparente relativa alle pratiche di buon governo dell'organizzazione e adesione a best practice/regolamenti internazionali.
ETICA E INTEGRITÀ	Etica, integrità e trasparenza nell'attività di business che comprende l'adozione di un Codice Etico, policy e procedure per il rispetto delle normative vigenti. Adesione a principi e linee guida nazionali e internazionali che comprendono ambiti di responsabilità sociale ed ambientale.
RISPETTO DEI DIRITTI UMANI	Promozione delle pari opportunità, attraverso lo sviluppo di politiche di inclusione e valorizzazione della diversità. Assicurare il rispetto dei diritti umani per tutte le persone coinvolte, attraverso Codice Etico, Sistemi di Gestione e adesioni a carte e principi internazionali.
FORMAZIONE E SVILUPPO DEI TALENTI	Garantire percorsi di apprendimento, formazione e aggiornamento costanti per migliorare le competenze e promuovere il continuo sviluppo dei dipendenti.
GESTIONE, ATTRAZIONE E BENESSERE DEL PERSONALE	Definizione di politiche e azioni che pongono al centro dell'attenzione il benessere e attrazione dei dipendenti, promuovendo un continuo miglioramento delle pratiche lavorative e servizi di welfare.
SALUTE E SICUREZZA SUL LUOGO DI LAVORO	Politiche, procedure e sistemi di gestione che favoriscano la tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro nel pieno rispetto delle relative prescrizioni normative, che includano inoltre attività di monitoraggio periodici.
SUPPORTO AL TERRITORIO E ALLE COMUNITÀ LOCALI	Supporto alle comunità locali attraverso sponsorizzazioni, donazioni e partnership finalizzate a creare uno sviluppo sostenibile e culturale nei territori vicini alla realtà di Ksenia Security.
RESPONSABILITÀ LUNGO LA CATENA DEL VALORE	Gestione responsabile dei processi di approvvigionamento lungo tutta la catena di fornitura, in particolare attenzione nella selezione dei fornitori secondo criteri sociali e ambientali.
SODDISFAZIONE DEL CLIENTE	Offerta di prodotti e servizi che soddisfino le esigenze dei clienti e monitoraggio del loro grado di soddisfazione al fine di perseguire il miglioramento continuo.
QUALITÀ DEL PRODOTTO	Sviluppo di prodotti e servizi che rispettino criteri di alta qualità e sicurezza allineati agli standard nazionali, internazionali e alle best practice del settore.
RICERCA, INNOVAZIONE E SVILUPPO	Attività di ricerca e sviluppo finalizzata alla progettazione di prodotti innovativi e maggiormente sostenibili, con particolare riguardo all'integrazione delle nuove tecnologie nella produzione, ovvero al continuo miglioramento dei processi.
CYBERSECURITY	Offerta di prodotti che sostengono e aderiscono a standard e best practice di cybersecurity internazionali e garantiscono e preservano la tutela dei dati sensibili.
RIDUZIONE DEL CONSUMO DI ENERGIA E DELLE EMISSIONI	Riduzione delle emissioni di anidride carbonica e compensazione di quelle che non possono essere eliminate. Focus sull'efficienza energetica e sull'uso di fonti di energia rinnovabili.
COMPATIBILITÀ E CIRCOLARITÀ DEI PRODOTTI E OBSOLESCENZA TECNOLOGICA	Assicurare la massima compatibilità di prodotto ai sistemi preesistenti a cui i prodotti vengono collaudati/installati e promuovere attività di economia circolare e recupero degli scarti. Prevedere, fin dalla creazione delle risorse digitali, opportune strategie finalizzate alla conservazione a lungo termine.

Fonte: Bilancio di Sostenibilità 2021 Ksenia Security S.p.A.

Ksenia Security è perfettamente consapevole dell'importante contributo che le proprie persone apportano quotidianamente all'azienda e del ruolo strategico che le stesse hanno nel guidare il successo aziendale. Pertanto, si impegna a tutelare e accrescere il valore e l'integrità dei suoi dipendenti in diversi modi, tra i quali vi rientrano:

- sostenimento all'apprendimento continuo e lo sviluppo professionale. Il “*commitment*” in quest'ambito è formalizzato nel Codice Etico. Pertanto, l'Azienda mette a disposizione di tutte le persone strumenti e attività di formazione, residenziali e a distanza, per un apprendimento continuo e costante di competenze “soft” e tecniche. Ad esempio, tra i diversi corsi di formazione offerti, nel 2021, sono stati proposti corsi di lingua inglese e di Agile Governance, oltre a quelli di formazione iniziale per ciascun dipendente in entrata.
- Benessere e strumenti di welfare. Ksenia Security è attenta alla promozione di comportamenti orientati al “*work-life balance*” e si impegna attivamente a favorire il benessere personale e organizzativo quali fattori abilitanti il coinvolgimento e le potenzialità di ciascuna persona. Quest'attitudine, nel 2021, ha permesso all'Organizzazione di ottenere la certificazione “*Great Place to Work*”. Il benessere dei dipendenti è possibile anche grazie ad un luogo di lavoro accogliente, ragion per cui la sede si distingue per l'elevato comfort abitativo della moderna struttura, oltre che per l'impegno ad offrire diversi spazi ricreativi quali la sala mensa, la sala relax e un apposito giardino esterno. Inoltre è dedicata particolare attenzione a garantire spazi ampi e luminosi, nella convinzione che ciò influisca positivamente sulla condizione fisica e mentale dei dipendenti (ciò è evidente in modo particolare nel reparto produzione, dove la disposizione del soffitto è stata

progettata appositamente per creare un ambiente costantemente caratterizzato dalla presenza di luce nell'orario lavorativo.

La struttura di welfare, ad oggi, offre ai dipendenti una quota erogata secondo le indicazioni da CCNL Metalmeccanico Industria e l'adesione al fondo di Assistenza Sanitaria integrativa Metasalute, una forma di contribuzione prevista dal CCNL di categoria.

- Coinvolgimento ed inclusione. Ksenia crede fortemente ne coinvolgimento delle persone, che si concretizza nella partecipazione attiva, collaborativa e fondata su indipendenza di giudizio, oltre che assicurare uguali opportunità e non discriminazione come previsto nel Codice Etico, bandendo ogni comportamento di violenza verbale, fisica o psicologica. Nel biennio 2020-2021, l'impegno di Ksenia Security relativamente a queste tematiche si è tradotto in un numero totale di episodi di discriminazioni pari a zero.

Nella propria realtà, l'Azienda stabilisce innanzitutto l'accesso a ruoli ed incarichi tenendo in considerazione le competenze e le capacità dei singoli individui e, compatibilmente con le esigenze organizzative, favorisce forme di flessibilità nell'organizzazione del lavoro e la possibilità di lavorare in *“smart-working”*.

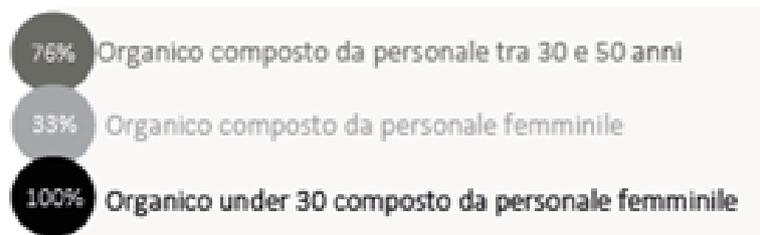
- Salute e sicurezza sul luogo di lavoro. Ksenia favorisce la cultura della prevenzione attraverso formazione periodica, procedure formali e sistemi di monitoraggio. Per la gestione della sicurezza, in Azienda, è presente un sistema conforme ai requisiti del D.lgs. 81/08, che è coordinato da figure professionali nell'organizzazione aziendale. Queste sono rappresentate dal datore di lavoro, i preposti e l'RSPP e provvedono all'attuazione delle misure di prevenzione e protezione.

Il sistema di gestione della sicurezza si basa sui seguenti pilastri:

- Valutazione e gestione dei rischi: la formalizzazione avviene all'interno del Documento di Valutazione dei Rischi (DVR), ai sensi del D.lgs. 81/08.
 - Formazione e coinvolgimento dei lavoratori: Ksenia crede che una tra le migliori forme di prevenzione sia la consapevolezza diffusa tra i lavoratori sui rischi connessi alle attività lavorative. Pertanto, organizza dei momenti per fornire ai lavoratori le nozioni necessarie in termini di salute e sicurezza.
 - Monitoraggio e gestione degli infortuni: da segnalare che nel biennio 2020-2021 è stata confermata l'assenza di casi di lesioni e malattie professionali correlate al luogo di lavoro.
- Inoltre, durante tutto il periodo della pandemia di Covid-19, l'azienda si è fatta carico del costo dei tamponi effettuati periodicamente ai dipendenti nonché delle operazioni periodiche di sanificazione.

Al 31 dicembre 2021 l'organico aziendale è pari a 45 dipendenti, in aumento rispetto al 2020 dove, invece, era pari a 38 dipendenti. Per cui, durante l'anno di rendicontazione Ksenia Security ha registrato un turnover in entrata pari al 16%, più che triplicato rispetto al 2020 (dove le assunzioni si sono temporaneamente ridotte per via della situazione da Covid-19), mentre un turnover in uscita nullo.

Figura 4.11 *La suddivisione dell'organico di Ksenia Security S.p.A.*



Fonte: Bilancio di Sostenibilità 2021 Ksenia Security S.p.A.

Nel 2021 sono 2 i dipendenti di Ksenia Security appartenenti a categorie protette (1 nel 2020). L'Azienda ritiene importante promuovere l'integrazione di questo gruppo con gli altri dipendenti, nella tutela dei loro diritti e della salute e sicurezza sul luogo di lavoro; in tal senso, l'Organizzazione si impegna per creare contesti lavorativi inclusivi (accessibilità fisica dei luoghi di lavoro, quella digitale di informazioni e documenti e alle specifiche necessità di strumenti di lavoro assistivi). In aggiunta, favorisce modalità flessibili della prestazione lavorativa assicurando pari opportunità di contribuzione ed equità nella valorizzazione delle persone sulla base dei risultati conseguiti, indipendentemente dalla modalità di svolgimento del lavoro.

In merito alla tipologia dei contratti, il 98% dei dipendenti sono assunti con contratti a tempo indeterminato ed il 96% a tempo pieno. Da sottolineare che Ksenia Security assume il suo personale nel rispetto della normativa nazionale e regionale e ciascun dipendente è assunto con i C.C.N.L. delle aziende Metalmeccaniche.

Ksenia è particolarmente attiva anche sul fronte relativo al supporto del territorio e della comunità locale, attraverso progetti, donazioni e attività in ambito sociale. Infatti nel 2020 e nel 2021 le iniziative che hanno coinvolto l'Organizzazione sono state svariate.

Infatti, Ksenia è innanzitutto iscritta come azienda disponibile ad ospitare sia tirocini per alternanza scuola-lavoro sia tirocini curriculari presso l'Università di Ingegneria di Ancona.

Il coinvolgimento dell'Azienda nelle comunità locali non si limita solo al mondo della formazione, ma si estende anche al sostegno e alla vicinanza dei cittadini (il 75% dei dipendenti di Ksenia Security proviene dalla provincia di Ascoli Piceno).

Ksenia Security ha consolidato anche rapporti stabili con alcune realtà locali: elargisce donazioni mensili a favore dell'Associazione "Michelepertutti" di San Benedetto del Tronto, acquista per beneficenza i biglietti teatrali di varie associazioni regionali ed è lo sponsor regolare della squadra di basket della categoria junior, "Faro Basket", di San Benedetto del Tronto.

Ulteriore aspetto fondamentale risiede nella accurata e ponderata scelta dei propri fornitori e business partner, consapevole dell'importanza di preservare la qualità, affidabilità e design dei prodotti offerti, secondo gli stessi principi su cui è stata fondata l'Azienda: quelli del Made in Italy, Innovazione ed Ecosostenibilità.

In linea generale, i pilastri che guidano la responsabilità di prodotto lungo la catena del valore sono:

- la scelta del fornitore
- integrità e indipendenza nei rapporti
- tutela degli aspetti etici nelle commesse.

Figura 4.12 *I pilastri lungo la catena del valore*

SCelta DEL FORNITORE

Ksenia Security **richiede ai fornitori di adottare una condotta in linea con i principi generali del suo Codice Etico**. Nel caso il fornitore adotti comportamenti non in linea con i principi generali del Codice, l'Azienda è legittimata a prendere opportuni provvedimenti fino a precludere eventuali altre occasioni di collaborazione.

Le prestazioni dei fornitori, oltre a **garantire i necessari standard qualitativi**, devono andare di pari passo con l'impegno di **adottare le migliori pratiche in termini di diritti umani e condizioni di lavoro, di salute e sicurezza sul lavoro, di responsabilità ambientale e di rispetto della privacy**.

Ksenia Security dispone di fornitori i cui **criteri di qualificazione** non costituiscono barriera di accesso e i **requisiti di riferimento**:

- ❖ la disponibilità opportunamente documentata di mezzi, anche finanziari, strutture organizzative, capacità e risorse progettuali, know-how, ecc.;
- ❖ l'esistenza ed effettiva attuazione, nei casi in cui le specifiche Ksenia Security lo prevedano, di **sistemi di gestione aziendali adeguati**.

Fonte: Bilancio di Sostenibilità 2021 Ksenia Security S.p.A.

Figura 4.13 *I pilastri lungo la catena del valore (continuo)*

INTEGRITÀ E INDIPENDENZA NEI RAPPORTI

In Ksenia Security **le relazioni con i fornitori sono regolate da principi comuni e sono oggetto di un costante monitoraggio**. Tali relazioni comprendono anche i contratti finanziari e di consulenza. La stipula di un contratto con un fornitore deve sempre basarsi su rapporti di estrema chiarezza, evitando ove possibile forme di dipendenza.

TUTELA DEGLI ASPETTI ETICI NELLE COMMESSE

Nella prospettiva di conformare l'attività di approvvigionamento ai **principi etici adottati, Ksenia Security si impegna a richiedere, per particolari commesse, requisiti di tipo sociale** (per esempio attraverso l'introduzione di specifici parametri di sostenibilità nelle formule di aggiudicazione). A tal fine, nei singoli contratti con i fornitori, sono introdotte clausole che prevedono:

- ❖ l'adesione da parte del fornitore a specifici **obblighi sociali** (per esempio, misure che garantiscono ai lavoratori il rispetto dei diritti fondamentali, i principi di parità di trattamento e di non discriminazione, la tutela del lavoro minorile o l'adesione ai principi del Global Compact);
- ❖ la **possibilità di avvalersi di azioni di controllo**, al fine di verificare il soddisfacimento di tali requisiti.

Fonte: Bilancio di Sostenibilità 2021 Ksenia Security S.p.A.

Ksenia Security può vantare un'alta percentuale di fornitori locali. Infatti, se una parte di fornitori proviene dall'Europa (ad esempio Germania, UK, Spagna, Irlanda), USA e Cina, la maggior parte è costituita da fornitori italiani. In particolare, nel 2021 il 77% della spesa annuale è verso fornitori locali, in forte crescita rispetto al 2020 (69%) con un aumento del 63% della spesa annuale rispetto al 2020.

Quanto al processo produttivo, l'Azienda sviluppa e produce in Italia tutti i suoi prodotti, restando sempre fedele alla tradizione e qualità italiana. Ogni attività, dalla progettazione ideata dal Team di Ricerca & Sviluppo alla realizzazione finale del Team Produzione, si svolge direttamente in sede, creando un forte senso di appartenenza.

Grazie anche al contributo del Team Acquisti, i fornitori sono valutati in modo da verificare che prezzi e *“lead time”* corrispondano ai valori standard di

mercato. Ognuno è monitorato singolarmente sulla base delle non conformità riscontrate e delle puntualità delle consegne.

Altro pilastro fondamentale della strategia di Ksenia Security è la sostenibilità ambientale. L'Azienda è da sempre impegnata a ridurre gli impatti ambientali e favorire l'efficientamento dei processi perseguendo una strategia sul lungo periodo che coniuga innovazione tecnologica e abitudini eco-green. Questo rende possibile la realizzazione di prodotti che consentono ai clienti di gestire tutti i parametri di comfort in base alle esigenze personali, garantendo un sistema casa a basso impatto ambientale.

Ksenia promuove la tutela dell'ambiente in tutte le sue forme: dall'attenzione alla scelta dei materiali relativi a circuiti stampativi privi di alogeni e cromo; alla selezione dei materiali per il packaging dei prodotti realizzati con fibre riciclate; alla scelta di fornitori e partner locali che permettono di accorciare la filiera e minimizzare le emissioni di CO₂; fino ad allungare il ciclo di vita dei prodotti in un contesto dove l'evoluzione del mercato forza il settore ad un costante rinnovo tecnologico.

In particolare, le attività di Ksenia relative al tema della sostenibilità ambientale si scindono in due macro-categorie principali:

- azioni di efficientamento energetico. Per soddisfare i normali fabbisogni relativi alla gestione degli uffici e le attività dei diversi Team, l'azienda impiega energia elettrica. Data la tipologia di produzione realizzata, Ksenia Security non rientra in un'azienda classificata come "energivora" e la parte principale dei consumi elettrici è imputabile agli impianti di riscaldamento e raffrescamento dell'impianto. Ksenia crede fermamente che le fonti rinnovabili siano il modello energetico da seguire in qualsiasi contesto, infatti la stessa sede è capace di produrre autonomamente energia rinnovabile grazie all'impianto fotovoltaico strutturale installato nel tetto

che, con una potenza di 45 KW, è in grado di garantire parte del fabbisogno energetico dell'intera struttura.

Figura 4.14 *La sede di Ksenia: architettura innovativa a basso impatto ambientale*

La sede di Ksenia, realizzata nel 2019 e ubicata a Ripatransone in provincia di Ascoli Piceno, rappresenta una **realtà tecnologica a basso impatto ambientale** che produce autonomamente energia rinnovabile, grazie all'impianto fotovoltaico installato sul tetto.



In ottica di minimizzare i consumi, l'edificio - certificato in **classe energetica A3** - è caratterizzato da:

- una struttura in **cemento eco fotocatalitico**, ovvero in grado di assorbire anidride carbonica dall'esterno trasformandola in ossigeno;
- alti livelli di **coibentazione**;
- un sistema idronico a **pompa di calore**;
- il **controllo puntuale per ogni ambiente della temperatura** e definizione delle fasce orarie di attivazione.

Per il futuro, è prevista l'**installazione del sistema di monitoraggio dei consumi**, nell'ottica di massimizzare i consumi energetici durante le ore di autoproduzione, valutando eventualmente l'installazione di **sistemi di accumulo**.

Fonte: Bilancio di Sostenibilità 2021 Ksenia Security S.p.A.

Nel 2021 l'Azienda ha registrato, complessivamente, consumi energetici dovuti all'utilizzo di energia elettrica, pari a 729 GJ (202.618 KWh) con un aumento del 27% rispetto al 2020, in cui i consumo erano di 567 GJ (160.110 KWh). La crescita dei consumi è dovuta in larga parte alla riduzione di produzione del 2020, in cui i processi produttivi sono stati fermati per due mesi e si è preferita la modalità di lavoro "*smart working*" con l'obiettivo di ridurre i contagi di Covid-19.

Sempre in ottica di garantire la salvaguardia dell'ambiente, Ksenia sta lavorando per l'adozione di un Sistema di Gestione Ambientale secondo la norma UNI EN ISO 14001:2015, che certificherà il rispetto ed il monitoraggio della normativa ambientale, la riduzione dei costi ed il risparmio delle risorse.

- Monitoraggio delle emissioni atmosferiche. Ksenia ha adottato un modello di business aziendale mirato a ridurre le emissioni di CO₂. Questa filosofia pone all'Azienda l'obiettivo di incrementare ogni anno gli acquisti da fornitori e partner locali, allo scopo di accorciare la filiera e risparmiare la produzione di anidride carbonica da trasporto. In aggiunta, l'Organizzazione sostiene lo “*smart working*” e lo identifica come una modalità di lavoro ottimale per ridurre drasticamente le emissioni legate agli spostamenti tra casa e azienda.

Figura 4.15 *Il confronto tra le emissioni di Ksenia ed il mercato*



Fonte: Bilancio di Sostenibilità 2021 Ksenia Security S.p.A.

Ulteriore punto trattato all'interno del Bilancio di Sostenibilità 2021 di Ksenia Security S.p.A. riguarda la singola realizzazione del prodotto ed il rapporto con i clienti; l'Azienda intende assicurare la piena soddisfazione della clientela ed

il miglioramento continuativo della propria efficienza gestionale ed operativa, nella convinzione che ciò costituisce un presupposto indispensabile per una continua evoluzione e miglioramento in ambito sociale e sui mercati nazionali e internazionali.

Gli elementi che Ksenia predilige realizzare e monitorare costantemente sono:

- La qualità di prodotto. I prodotti Ksenia sono interamente realizzati in Italia e certificati secondo i più elevati standard nazionali ed internazionali, garantendo così il massimo della qualità. Difatti, Ksenia è pioniera nel campo delle certificazioni nell'ambito della gestione di qualità. Nel 2016 è stata tra le prime aziende del settore in Italia ad ottenere la certificazione ISO 9001:2015. In particolare, gli obiettivi primari della Direzione nello svolgimento della politica per la Qualità ruotano attorno ai seguenti pilastri:
 - clientela
 - progettazione
 - fornitori
 - processo produttivo
 - sicurezza
 - personale

Gli obiettivi a breve e medio termine vengono definiti annualmente dalla Direzione mediante “Programmi di Miglioramento della Qualità PMQ”; la realizzazione di ogni prodotto è resa possibile grazie al Team Produzione che assembla, testa, imballa e spedisce ogni singolo prodotto seguendo le normative di settore, sia obbligatorie che volontarie.

Nel 2012 Ksenia è stata la prima azienda in Italia ad ottenere le certificazioni in grado 3 della EN50131, garanzia di qualità dei dispositivi di sicurezza installati. Per l'ottenimento della certificazione, ciascun dispositivo viene

sottoposto a diverse prove per verificarne la conformità prima dell'immissione sul mercato.

Si consideri che Ksenia collauda il 100% delle schede elettroniche per assicurarne il corretto funzionamento. Quest'operazione consente di testare che non vi siano anomalie nel regolare funzionamento del prodotto prima che arrivi al cliente diminuendo il numero dei resi.

Precisamente, l'Azienda s'impegna a monitorare la percentuale dei resi rispetto al venduto, che nel 2021 è stata solo dello 0,25% e per ciascun caso di reso Ksenia svolge un'analisi volta a migliorare il prodotto.

- Soddisfazione del cliente. Ksenia commercializza i propri prodotti e soluzioni concentrandosi nel canale della distribuzione della sicurezza professionale, quindi si dedica esclusivamente ai mercati Business to Business (B2B). Pertanto, i principali clienti sono i distributori, che a loro volta rivendono ad installatori professionisti.

La soddisfazione del cliente ha un peso decisamente rilevante per Ksenia Security e per questo si impegna ad utilizzare strumenti sempre più sofisticati per valutarla qualitativamente e quantitativamente. In tal senso, gli specifici team di Assistenza Tecnica, Customer Service, Vendite e Marketing ricoprono un ruolo fondamentale.

Nell'ambito dell'assistenza tecnica, vengono usati diversi KPIs quantitativi per misurare l'efficienza e la soddisfazione degli utenti.

A partire dal maggio 2021 è stato anche adottato un nuovo software per l'helpdesk "Zendesk" che consente di canalizzare tutte le richieste provenienti da sorgenti diverse in un'unica piattaforma sotto-forma di ticket. Inoltre, dal gennaio 2022, Ksenia Security ha iniziato ad utilizzare degli strumenti elettronici che consentono di ridurre al minimo il consumo di carta.

Figura 4.16 *La qualità e la soddisfazione dei clienti in numeri*



Fonte: Bilancio di Sostenibilità 2021 Ksenia Security S.p.A.

- Design di prodotto. Secondo la visione di Ksenia, la soddisfazione del cliente passa anche per un prodotto caratterizzato dalla massima attenzione al design. Per questo motivo, le soluzioni Ksenia, oltre ad essere altamente tecnologiche e sostenibili, sono note per il loro stile minimale e moderno.
- Ricerca, sviluppo e innovazione tecnologica. L'innovazione è un carattere distintivo di Ksenia Security, ogni nuovo dispositivo nasce dalla ricerca delle tecnologie all'avanguardia nel settore dell'elettronica; tutte le attività di Ricerca & Sviluppo, possibili grazie alla professionalità del Team R&D, sono guidate dal continuo confronto con i clienti e i fornitori, che grazie

all'analisi dei loro feedback promuove costante miglioramento dei prodotti fino alla completa soddisfazione dei clienti.

Figura 4.17 *Il cuore del sistema Ksenia Security S.p.A.*

Centrale lares 4.0 

Il cuore dell'intero sistema Ksenia è racchiuso nella centrale **lares 4.0**. Si tratta di una vera e propria rivoluzione tecnologica perché, con un'unica centrale, è possibile realizzare un **intero impianto di Sicurezza e Domotica**.
Permette il totale controllo dell'immobile, con la possibilità di gestire allarme, portoni d'ingresso e cancelli, consumi energetici, illuminazione, temperatura, irrigazione, tapparelle e tanto altro. Con questa centrale, infatti, è possibile realizzare una personalissima **Smart Home**, grazie alle estensioni domotiche che semplificano la routine quotidiana.

 SCALABILITÀ	 SISTEMA IBRIDO	 FACILE DA INSTALLARE	 FACILE DA PROGRAMMARE
 CONTROLLO DA REMOTO	 5 ANNI DI GARANZIA	 APPLICAZIONI	 INTEGRAZIONI

Fonte: Bilancio di Sostenibilità 2021 Ksenia Security S.p.A.

Nel corso del biennio 2020-2021 sono stati sviluppati numerosi nuovi progetti in ambito di Ricerca & Sviluppo. Quest'impegno, oltre ad essere confermato dall'incremento del personale competente e dal successo sul mercato, è stato riconosciuto con il conseguimento di diversi premi assegnati da parte di riviste specializzate del settore Sicurezza e Automazione.

Figura 4.18 *Ksenia vince il GIT Security Award 2021*

Il **GIT Security Award** è un evento dove una giuria di esperti premia, tra una vasta gamma di prodotti, le soluzioni che contribuiscono maggiormente all'innovazione e allo sviluppo tecnologico del settore. In tale occasione, nel 2021 Ksenia Security ha ottenuto due importanti riconoscimenti: per il dispositivo **matrix** (categoria D - Controllo accessi, allarmi antintrusione, protezione perimetrale) ed **energia** (categoria F - Smart Home e Residenziale).



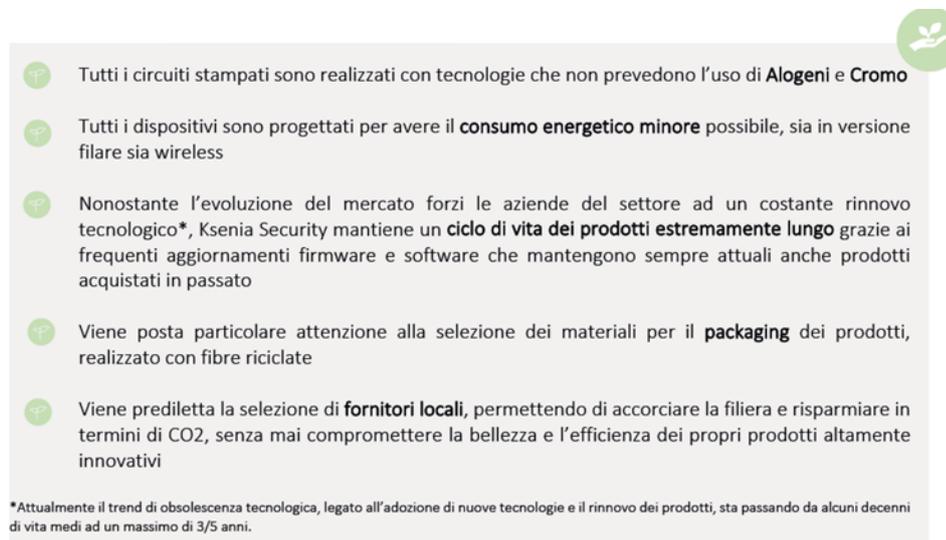
matrix	energia
<p>Matrix è un'interfaccia radio universale bidirezionale per il collegamento di rilevatori di movimento di terze parti alla piattaforma Lares 4.0, con una banda di frequenza di 868 MHz.</p> <p>Ksenia è stata la prima azienda a sfruttare le funzionalità di comunicazione bidirezionale fornite da molti dei rilevatori per esterno OPTEX*, al fine di ottenere un sistema di rilevamento precoce.</p> <p>Il vantaggio principale dell'integrazione bidirezionale è che le impostazioni del rilevatore possono essere modificate a distanza dall'utente in base alla situazione e all'ambiente (ad esempio regolando la sensibilità del sensore o attivando la modalità di risparmio della batteria) tramite il cloud Ksenia SecureWeb o l'App gratuita Ksenia Pro.</p>	<p>Energia è un modulo che monitora continuamente il consumo totale di energia e gestisce i carichi elettrici degli impianti Ksenia.</p> <p>Ogni modulo dispone di due linee distinte sulle quali misura sia tensione che corrente, ciascuna delle quali può supportare fino a 6kW. La gestione dei consumi viene implementata a partire dai dati raccolti dal modulo energia. Dopodiché, vengono memorizzati ed elaborati, per essere infine visualizzati attraverso semplici grafici che mostrano l'andamento temporale dei consumi.</p> <p>Ad esempio, se si è in possesso di un impianto fotovoltaico, è possibile misurare in tempo reale la potenza assorbita (consumi), quella prodotta (produzione dell'impianto fotovoltaico) e visualizzare entrambe le potenze (bilancio energetico).</p>

* OPTEX è il principale produttore mondiale di tecnologie di rilevamento ad alta prestazione.

Fonte: Bilancio di Sostenibilità 2021 Ksenia Security S.p.A.

- Sostenibilità di prodotto. L'azienda, che promuove un design sostenibile, mette in atto una serie di accorgimenti in tutte le fasi operative, dalla progettazione alla produzione e assemblaggio, per rendere eco-sostenibili i suoi prodotti e ridurre il loro impatto ambientale.

Figura 4.19 *La sostenibilità di prodotto di Ksenia Security S.p.A.*



Fonte: Bilancio di Sostenibilità 2021 Ksenia Security S.p.A.

- Cybersecurity e tutela dei dati personali. Ksenia Security adotta elevati standard di sicurezza e gestione dei dati personali dei propri dipendenti, clienti e stakeholder. L'Azienda garantisce il rispetto dei diritti degli interessati ed adotta policy e istruzioni operative per migliorare la sicurezza di applicativi e trattamenti dei dati personali.

L'Azienda garantisce quotidianamente la protezione dei dati presenti sulla piattaforma CloudSecureWeb, progettata e gestita dall'Azienda stessa. Ksenia assicura che nessun dato sia condiviso con terze parti e informa rispetto ai tipi di dati che potrebbero essere raccolti dall'apposita App (Posizione, attività dell'App, Informazioni e prestazioni dell'app, ID del dispositivo o altri ID). Ksenia sta adottando e implementando tutte le misure necessarie a rispettare lo stato dell'arte della sicurezza informatica. Per questo motivo, sta elaborando diverse Policy, tra cui una per il rinnovo delle password e un'altra relativa al backup giornaliero, mensile ed annuale da

estendere a tutto il Cloud. Inoltre, l’Azienda ha svolto un self-assessment sulla cybersecurity e una simulazione di attacco hacker tramite il proprio sito, con feedback molto positivo.

Il Bilancio di Sostenibilità 2021 di Ksenia Security S.p.A. conclude con l’esplicazione degli Indicatori di Performance (KPI), in ambito sostenibilità, che sono stati individuati dalla stessa Azienda, la tabella perimetro tematiche materiali e l’indice dei GRI Standard utilizzati per la redazione del suddetto Bilancio di Sostenibilità. Di seguito l’elenco dettagliato.

Figura 4.20 *KPI relativi ai dipendenti della Ksenia Security S.p.A.*

GRI 2-7 Dipendenti³						
Tabella 1 GRI 2-7: Numero totale dei dipendenti suddivisi per genere (headcount)						
Genere	al 31 dicembre 2020			al 31 dicembre 2021		
Maschi	24			30		
Femmine	14			15		
Totale	38			45		
Tabella 2 GRI 2-7: Numero totale dei dipendenti suddivisi per tipologia contrattuale e genere (headcount)						
Tipo di contratto	al 31 dicembre 2020			al 31 dicembre 2021		
	M	F	Totale	M	F	Totale
Indeterminato	24	14	38	29	15	44
Determinato	-	-	-	1	-	1
Totale	24	14	38	30	15	45
Tabella 3 GRI 2-7: Numero totale dei dipendenti suddivisi per tipologia di impiego e genere (headcount)						
Full Time / Part Time	al 31 dicembre 2020			al 31 dicembre 2021		
	M	F	Totale	M	F	Totale
Full-time	24	12	36	30	13	43
Part-time	-	2	2	-	2	2
Totale	24	14	38	30	15	45

Fonte: Bilancio di Sostenibilità 2021 Ksenia Security S.p.A.

Figura 4.21 *KPI relativi ai lavoratori non dipendenti della Ksenia Security S.p.A.*

GRI 2-8 Lavoratori che non sono dipendenti						
Tabella 4 GRI 2-8: Numero totale dei lavoratori non dipendenti il cui lavoro è controllato dall'Azienda, suddivisi per tipologia contrattuale e genere (headcount)						
Tipologia contrattuale	2020			2021		
	M	F	Totale	M	F	Totale
Personale esterno	1	-	1	1	-	1
Lavoratori autonomi	-	-	-	-	-	-
Interinali	-	-	-	-	-	-
Stagisti	-	-	-	-	-	-
Totale	1	-	1	1	-	1

Fonte: Bilancio di Sostenibilità 2021 Ksenia Security S.p.A.

Figura 4.22 *KPI relative alle nuove assunzioni e turnover Ksenia Security S.p.A.*

GRI 401-1 Nuove assunzioni e turnover										
Tabella 5 GRI 401-1: Dipendenti in entrata per fascia di età, genere e area geografica⁴										
	2020				Turnover in entrata %	2021				Turnover in entrata %
	<30	30-50	>50	Totale		<30	30-50	>50	Totale	
Maschi	-	1	-	1	4%	-	4	2	6	20%
Femmine	1	-	-	1	7%	-	1	-	1	7%
Totale	1	1	-	2	5%	-	5	2	7	16%
Turnover in entrata %	13%	4%	-	5%		-	15%	29%	16%	

Fonte: Bilancio di Sostenibilità 2021 Ksenia Security S.p.A.

Figura 4.23 *KPI relativi alle diversità negli organi di governance e dipendenti*

GRI 405-1 Diversità negli organi di governo e tra i dipendenti								
Tabella 6 GRI 405-1: Dipendenti per categoria professionale e genere in percentuale								
	2020			2021				
	M	F	Totale	M	F	Totale		
Dirigenti	100%	-	5%	100%	-	4%		
Quadri	67%	33%	8%	67%	33%	7%		
Impiegati	69%	31%	68%	72%	28%	71%		
Operai	29%	71%	18%	38%	63%	18%		
Totale	63%	37%	100%	67%	33%	100%		
Tabella 7 GRI 405-1: Dipendenti per categoria professionale e per fascia d'età in percentuale								
	2020				2021			
	<30	30-50	50>	Totale	<30	30-50	50>	Totale
Dirigenti	-	50%	50%	5%	-	50%	50%	4%
Quadri	-	67%	33%	8%	-	67%	33%	7%
Impiegati	15%	73%	12%	68%	3%	81%	16%	71%
Operai	57%	43%	-	18%	38%	63%	-	18%
Totale	21%	66%	13%	100%	9%	76%	16%	100%
Tabella 8 GRI 405 -1: Dipendenti per genere e per età in percentuale								
	2020				2021			
	<30	30-50	50>	Totale	<30	30-50	50>	Totale
Maschi	8%	75%	17%	63%	-	80%	20%	67%
Femmine	43%	50%	7%	37%	27%	67%	7%	33%
Totale	21%	66%	13%	100%	9%	76%	16%	100%

Fonte: Bilancio di Sostenibilità 2021 Ksenia Security S.p.A.

Figura 4.24 *KPI relativi ai dipendenti appartenenti a categoria protette in %*

Tabella 9 GRI 405-1: Dipendenti appartenenti a categorie protette in percentuale						
	al 31 Dicembre 2020			al 31 Dicembre 2021		
	M	F	Totale	M	F	Totale
Dirigenti	-	-	-	-	-	-
Quadri	-	-	-	-	-	-
Impiegati	-	-	-	4%	-	3%
Operai	-	20%	14%	-	20%	13%
Totale	-	7%	3%	3%	7%	4%

Fonte: Bilancio di Sostenibilità 2021 Ksenia Security S.p.A.

Figura 4.25 *KPI relativi alla composizione del CDA*

Tabella 10 GRI 405-1: Componenti del Consiglio di Amministrazione di Ksenia Security per genere e fascia di età in percentuale

	al 31 Dicembre 2020				al 31 Dicembre 2021			
	<30	30-50	>50	Totale	<30	30-50	>50	Totale
Uomini	-	25%	75%	100%	-	25%	75%	100%
Donne	-	-	-	-	-	-	-	-
Totale	-	25%	75%	100%	-	25%	75%	100%

Fonte: Bilancio di Sostenibilità 2021 Ksenia Security S.p.A.

Figura 4.26 *KPI relativi agli infortuni sul lavoro*

GRI 403-9 Infortuni sul lavoro

Tabella 11 GRI 403-9: Infortuni sul lavoro e tasso di infortuni⁵

Dipendenti	2020	2021
Numero di infortuni sul lavoro registrabili	-	-
Numero di infortuni sul lavoro con gravi conseguenze (esclusi i decessi)	-	-
Numero di decessi a seguito di infortuni sul lavoro	-	-
Ore lavorate ⁶	64.663	73.500
<i>tasso di infortuni sul lavoro registrabili</i>	-	-
<i>tasso di infortuni sul lavoro con gravi conseguenze</i>	-	-
<i>tasso di decessi a seguito di infortuni sul lavoro</i>	-	-
Lavoratori non dipendenti	2020	2021
Numero di infortuni sul lavoro registrabili	-	-
Numero di infortuni sul lavoro con gravi conseguenze (esclusi i decessi)	-	-
Numero di decessi a seguito di infortuni sul lavoro	-	-
Ore lavorate ⁷	1.800	1.800
<i>tasso di infortuni sul lavoro registrabili</i>	-	-
<i>tasso di infortuni sul lavoro con gravi conseguenze</i>	-	-
<i>tasso di decessi a seguito di infortuni sul lavoro</i>	-	-

Fonte: Bilancio di Sostenibilità 2021 Ksenia Security S.p.A.

Figura 4.27 *KPI relativi alla proporzione di spesa verso fornitori locali*

GRI 204-1 Proporzione di spesa verso fornitori locali			
Tabella 12 GRI 204-1: Spesa verso i fornitori locali suddivisa per categorie, in €, e percentuale di spesa locale sul totale di spesa verso i fornitori			
	Valuta	2020	2021
Budget di approvvigionamento speso	€	3.033.392	4.411.169
<i>di cui su fornitori locali</i>	€	2.093.605	3.408.659
Percentuale	%	69%	77.3%

Fonte: Bilancio di Sostenibilità 2021 Ksenia Security S.p.A.

Figura 4.28 *KPI relativi all'impegno per la mitigazione del cambiamento climatico*

GRI 302-1 Energia consumata all'interno dell'organizzazione			
Tabella 13 GRI 302-1: Consumi totali di energia all'interno dell'organizzazione per fonte energetica, in GJ			
Energia consumata	UDM	2020	2021
Gas Naturale	GJ	-	-
Energia elettrica acquistata	GJ	576	729
<i>di cui non rinnovabile</i>	GJ	449	573
<i>di cui rinnovabile</i>	GJ	128	156
Totale	GJ	576	729

GRI 305-1 Emissioni dirette di GHG (Scope 1)			
Tabella 14 GRI 305-1: Emissioni di gas a effetto serra (GHG) dirette (Scope 1) in lorde tonnellate di CO₂			
Emissioni GHG	UDM	2020	2021
Gas Naturale	tCO ₂	-	-
Totale Scope 1	tCO₂	-	-

Fonte: Bilancio di Sostenibilità 2021 Ksenia Security S.p.A.

Figura 4.29 KPI relativi all'impegno per la mitigazione del cambiamento climatico (continuo)

GRI 305-2 Emissioni indirette di GHG da consumi energetici (Scope 2)⁸				
Tabella 15 GRI 305-2: Emissioni di gas a effetto serra (GHG) indirette (Scope 2, calcolate secondo l'approccio location-based) in lorde tonnellate di CO₂				
Emissioni GHG secondo l'approccio Location-Based	UDM	2020	2021	
Elettricità acquistata con certificato di origine	tCO ₂	44	53	
Totale Scope 2 Location based	tCO₂	44	53	
Tabella 16 GRI 305-2: Emissioni di gas a effetto serra (GHG) indirette (Scope 2, calcolate secondo l'approccio market-based) in lorde tonnellate di CO₂				
Emissioni GHG secondo l'approccio Market-Based	UDM	2020	2021	
Elettricità acquistata con certificato di origine	tCO ₂	58	73	
Totale Scope 2 Market based	tCO₂	58	73	

Fattori di conversione				
	UDM	2020	2021	Fonte
Energia Elettrica	GJ/kWh	0,0036	0,0036	Costante
Gas Naturale	GJ/smc	0,03429	0,034287	NIR

Fattori di Emissione				
	UDM	2020	2021	Fonte
Gas Naturale	tCO ₂ /sm ³	0,001984	0,001983	Ministero Ambiente 21-20
EE - Location Based	gCO ₂ /kWh	277,6	259,8	Ispra 21-20
EE - Market Based	gCO ₂ /kWh	466	459	AIB 21-20

Fonte: Bilancio di Sostenibilità 2021 Ksenia Security S.p.A.

Dopo aver visionato gli Indicatori di Performance sostenibili, viene rappresentata la cosiddetta “Tabella perimetro tematiche materiali”, dove sono elencate le tematiche materiali identificate da Ksenia Security correlate ai GRI Standards rendicontati. Per tali tematiche, nella colonna “Dove avviene l’impatto” sono riportati i soggetti che possono generare un impatto rispetto ad ogni tematica, sia internamente che esternamente all’azienda. Inoltre, nella colonna “Coinvolgimento dell’Organizzazione negli impatti” viene anche indicato il ruolo di Ksenia Security in relazione all’impatto generato ad ogni tematica materiale.

Figura 4.30 *Tematiche materiali individuate da Ksenia Security S.p.A.*

Tematiche materiali	GRI Standards	Perimetro dell'impatto	
		Dove avviene l'impatto	Coinvolgimento dell'Organizzazione negli impatti
Corporate Governance	405 – Diversità e Pari Opportunità	Azienda	Causato dall'Azienda
Etica e Integrità	205 – Anticorruzione 206 - Comportamento	Azienda, Fornitori, Dipendenti	Causato dall'Azienda
	Anticoncorrenziale		
Rispetto dei diritti umani	405 - Diversità e pari opportunità 406 - Non discriminazione	Azienda, Dipendenti, Fornitori	Causato dall'Azienda e connesso alle sue attività
Formazione e sviluppo dei talenti	n/a	Azienda, Dipendenti	Causato dall'Azienda
Gestione, attrazione e benessere del personale	401 – Occupazione	Azienda, Dipendenti	Causato dall'Azienda
Salute e sicurezza sul luogo di lavoro	403 - Salute e sicurezza sul lavoro	Azienda, Dipendenti	Causato dall'Azienda e connesso alle sue attività
Supporto al territorio e alle comunità locali	n/a	Azienda, Comunità Locali	Causato dall'Azienda e direttamente connesso alle sue attività
Responsabilità lungo la catena del valore	204 - Pratiche di approvvigionamento	Azienda, Fornitori	Causato dall'Azienda e direttamente connesso alle sue attività
Soddisfazione del cliente	n/a	Azienda, Clienti	Causato dall'Azienda
Qualità del prodotto	n/a	Azienda, Fornitori, Clienti	Causato dall'Azienda e direttamente connesso alle sue attività
Ricerca, innovazione e sviluppo	n/a	Azienda, Clienti	Causato dall'Azienda e direttamente connesso alle sue attività
Cybersecurity	418 - Privacy dei clienti	Azienda, Clienti	Causato dall'Azienda e direttamente connesso alle sue attività
Riduzione del consumo di energia e delle emissioni	302 – Energia 305 – Emissioni	Azienda, Fornitori, Comunità Locali	Causato dall'Azienda e direttamente connesso alle sue attività
Compatibilità e circolarità dei prodotti e obsolescenza tecnologica	n/a	Azienda, Fornitori	Causato dall'Azienda e direttamente connesso alle sue attività

Fonte: Bilancio di Sostenibilità 2021 Ksenia Security S.p.A.

CONCLUSIONI

L'Unione Europea sta cercando di trasmettere un messaggio molto chiaro: le imprese, i cittadini, le istituzioni o chiunque possa avere un impatto nel mondo deve operare garantendo i principi cardine dello sviluppo sostenibile, oggi inteso come la capacità delle generazioni attuali di non mettere a repentaglio il futuro delle generazioni a venire, attraverso le proprie azioni e strategie, con riferimento ai criteri ESG.

Il bilancio di sostenibilità rappresenta lo strumento ideale per allinearsi alla volontà dell'Unione Europea che, come visto nel corso del presente elaborato, ha attuato una nuova direttiva, in vigore dal 01 gennaio 2024, che va ad ampliare progressivamente il numero di imprese che saranno obbligate alla redazione del report di sostenibilità e che va a prevedere un maggior numero di descrizioni ed informazioni di dettaglio da fornire nell'interesse dei soggetti esterni (stakeholder) e degli organi interni (shareholder), come ad esempio la procedura di due diligence nei confronti delle figure che costituiscono la supply chain (dai clienti ai fornitori, passando per il processo produttivo interno) oppure l'inserimento di tali informazioni direttamente nella relazione sulla gestione allegata al bilancio d'esercizio, al fine di garantire il rispetto del principio di trasparenza e permettere agli utilizzatori del bilancio di essere tempestivamente e opportunamente aggiornati sulle iniziative intraprese dalle aziende rispetto alle tematiche ambientali, sociali e di governance.

Se il contesto normativo di riferimento e quelle che sono le strategie dell'Unione Europea, a cui gli Stati Membri dovranno obbligatoriamente adeguarsi in tempi relativamente brevi, sembrano essere ormai chiare e definite, si può ora procedere con il next step: capire le motivazioni sottostanti la nuova direttiva europea CSRD sulla rendicontazione del bilancio di sostenibilità, comprendendo,

di conseguenza, perché la sostenibilità sta diventando un argomento così rilevante nel contesto globale, anche a livello di singolo individuo.

Le analisi effettuate nel settore, con riferimento all'Italia, hanno evidenziato un legame sempre più stretto tra i cittadini e le politiche green, specialmente dopo la pandemia Covid-19. Infatti, l'emergenza sanitaria, le tensioni geopolitiche e la crisi energetica hanno profondamente mutato lo scenario socio-economico nazionale ed europeo, ma non solo. Tali situazioni hanno modificato il modo di vivere e di pensare dei cittadini, i quali convergono in massa verso l'adozione di stili di vita e modelli di consumo sempre più attenti all'ambiente ed al benessere personale.

Quante volte, oggi, andando semplicemente si incontrano prodotti confezionati con spunte verdi, con l'indicazione di "filiera controllata" oppure "con l'etichetta "eco-sostenibile"; magari non tutti se ne accorgono, ma le statistiche evidenziano che 6 consumatori su 10 sono sensibili alle tematiche ESG.

Il costante aumento delle tariffe energetiche, ha indotto gli italiani ad adottare comportamenti virtuosi per limitare la propria bolletta energetica. Da un lato tutti sono certamente d'accordo della convenienza a passare ad un piano di transizione energetica tramite una crescente quota di energia prodotta da fonti rinnovabili fondamentali per raggiungere l'indipendenza energetica e migliorare la qualità della vita del benessere per il cittadino, ma dall'altro lato gli italiani chiederebbero rassicurazioni da parte dell'UE tramite l'introduzione di forme di regolamentazione comunitarie volte a calmierare i prezzi dell'energia elettrica.

Sulla sponda lavoro, ormai la scelta del proprio lavoro viene determinata principalmente tenendo conto del bilanciamento che si ottiene tra la vita privata, la vita lavorativa e le valutazioni economiche, che superano aspetti che possono essere la passione lavorativa e le opportunità di crescita professionali. I driver che vengono utilizzati su larga scala, per la scelta del posto di lavoro, sono rappresentati sia dalla

propensione dell'azienda a rispettare la questione sostenibilità sia le condizioni poste dal datore di lavoro, non solo in termini economici, ma considerando l'ambiente di lavoro interno, perlopiù costituito dalle modalità di approccio all'azienda della governance societaria e dal rispetto di normative fondamentali quali la salute e la sicurezza del lavoro, lotta contro qualsiasi tipo di discriminazioni e fonti di benessere e welfare individuali e/o collettive.

Quella attuale è una situazione in fase di sviluppo, ma che sta iniziando a portare i frutti dell'arduo lavoro svolto dall'Unione Europea. I cittadini sono stati e sono tuttora continuamente istruiti, perché diffondere un imprinting culturale rappresenta elemento essenziale per la riuscita a pieno del progetto sostenibilità, ma il lavoro da compiere è ancora lungo. Affinchè gli sforzi verso un'innovazione sostenibile possano essere realmente efficaci, vi deve essere un impegno concreto, collettivo e sinergico da parte dell'intero sistema, dell'Italia e dell'Unione Europea. Le istituzioni devono infatti attuare vere e proprie politiche che favoriscono l'incentivazione e l'innovazione per la transizione ecologica verso un nuovo modello di sviluppo sostenibile e un futuro più verde ed equo.

Un primo passo lo si è fatto con il "Recovery Fund" per gettare le fondamenta per il futuro di un'Europa moderna e più sostenibile per il periodo 2021-2027 per un valore totale di 750 miliardi di euro. Per accedere a tali fondi, ogni Stato Membro deve presentare un piano per definire un pacchetto di riforme ed investimenti; l'Italia lo ha fatto con il "Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza" (PNRR), con uno stanziamento di 191,5 miliardi di euro ripartite in sei missioni:

- Digitalizzazione, innovazione, competitività e cultura - 40,32 miliardi
- Rivoluzione verde e transizione ecologica - 59,47 miliardi
- Infrastrutture per una mobilità sostenibile - 25,40 miliardi
- Istruzione e ricerca - 30,88 miliardi
- Inclusione e coesione - 19,81 miliardi

- Salute - 15,63 miliardi

Istruire i cittadini rappresenta solo la fase iniziale per far sì che le imprese possano trasferire e riflettere le nozioni apprese all'interno della propria attività.

Non bisogna dimenticarsi, infatti, che l'imprenditore, oltre ad essere la figura centrale dell'azienda, è un individuo come gli altri ed è egli stesso che deve favorire la cultura della sostenibilità ed intraprendere azioni e strategie in linea con le direttive europee sulle tematiche ESG, per poi opportunamente rendicontarle nel bilancio di sostenibilità che, oltre ad avere numerose implicazioni positive sull'immagine, sulla reputazione e sul vantaggio competitivo dell'azienda tra le altre, permette di monitorare e comparare anno per anno i risultati della gestione ottenuti, avendo come benchmark di riferimento i budget/target assegnati inizialmente.

Si tenga conto che la normativa sulla sostenibilità è costantemente revisionata ed aggiornata in virtù dell'evoluzione del mercato globale, dunque non si esclude che nei prossimi mesi possano esserci ulteriori novità.

Aldilà di ciò, una cosa è certa: la sostenibilità non passerà mai di moda.

BIBLIOGRAFIA E RIFERIMENTI

Patrizia Tettamanzi, Valentina Minutiello, *«Il bilancio di sostenibilità come strumento di rendicontazione aziendale»*, prefazione di Maurizio Comoli, postfazione di Federico Visconti, Guerini Next, Milano, 2021

Parker (1986)

Bowen (2013; ed. orig. 1953)

Davis (1960)

Antonio M.Chiesi, Alberto Marinelli, Mario Pellegatta, *«Il bilancio sociale, Stakeholders e responsabilità sociale d'impresa»*, prefazione di Franco Bernabè, Il Sole 24 Ore, Milano, 2000

Sacconi (2004)

Ehlich e Golden, 1972

Meadows, 1972

Cencini, in Menegatti, 1999; Lanza, 1997

Sachs, Loske, Linz, 1997

Direttiva 2003/87/CE del Parlamento Europeo e del Consiglio

Direttiva 2009/29/CE del Parlamento Europeo e del Consiglio

Direttiva 2014/95/EU del Parlamento Europeo e del Consiglio

Regolamento 2019/2088 (EU)

Regolamento 2020/852 (EU)

Green Deal della Commissione europea

Testo Unico Ambientale, D.lgs. 3 aprile 2006, n.152

Legge 221/2015

D.lgs. 254/2016

Pierpaolo Baldi, Lorenzo Magrassi, *«Disclosure di sostenibilità: decreto legislativo 254/2016 sulle comunicazioni di informazioni di carattere non finanziario e sulla diversità»*, Fondazione Nazionale dei commercialisti, 2017

Giuseppe Molinaro, «Rendicontazione di sostenibilità: un nuovo set informativo per le imprese», IPSOA quotidiano, 2023

Direttiva 2022/2464 UE

OCDEC Torino, «Principi e standard internazionali per la rendicontazione di sostenibilità: la corsa con la UE per la definizione di standard comuni»

OCDEC Roma, «I nuovi GRI: definizioni e principali novità dello Standard»

GRI 1

GRI 2

GRI 3

Marco Giuliani, «Business plan e sostenibilità aziendale: un'introduzione», Università Politecnica delle Marche, 2022

Enzo Baglieri, Vitaliano Fiorillo, «Indicatori di Performance per la sostenibilità», SDA Bocconi Green Tire, 2014

«Linee guida per il reporting di sostenibilità», 2010-2011 GRI

Assirevi

Econopoly, «Rischi ESG: la governance tra compliance anticorruzione e indagini interne», Il Sole 24 Ore, 2023

Sarah Passetto, «Corte suprema, sentenza nel caso Nestle USA, Inc. v. Doe et al., No. 19-416, 593 U.S. ____ (2021), del 17 giugno 2021, sulla responsabilità delle società statunitensi per il lavoro minorile all'estero», Corte Costituzionale, 2021

Bilancio di Sostenibilità 2021 Ksenia Security S.p.A.

www.altalex.com/documents/2024/01/25/corporate-sustainability-reporting-directive-reporting-sostenibilita

www.altalex.com/documents/2024/01/25/corporate-sustainability-reporting-directive-reporting-sostenibilita

www.azzeroco2.it/report-di-sostenibilita-adottati-i-nuovi-standard-esrs-in-vigore-dal2024/#:~:text=I%20nuovi%20standard%20sono%2012,ESRS%201%20Requisiti%20generali

www.enel.com/it/azienda/storie/articles/2023/06/tre-pilastri-sostenibilita

<https://aplanet.org/it/risorse/indicatori-di-sostenibilita/>

<https://farenumeri.it/balanced-scorecard/>

<https://sustainabilityscorecard.altervista.org/la-balanced-scorecard-come-strumento-per-la-gestione-sostenibile.html#:~:text=La%20SBSC%20come%20strumento%20per%20capire%20C%20misurare%20ed%20innovare&text=L'insufficienza%20di%20risorse%20naturali,fronteggiare%20la%20crescente%20domanda%20globale>

<https://aplanet.org/it/risorse/indicatori-di-sostenibilita/>

www.fiscoetasse.com/approfondimenti/15183-rendicontazione-societaria-di-sostenibilita-approfondimento-sulla-direttiva-ue.html

www.riskcompliance.it/news/csr-direttiva-sul-bilancio-di-sostenibilita/

www.ipsoa.it/documents/quotidiano/2023/03/08/bilancio-sostenibilita-aggiornate-linee-guida-relazione-revisione

www.wired.it/attualita/ambiente/2015/09/23/tutto-caso-volkswagen/

www.repubblica.it/economia/finanza/2015/09/22/news/volkswagen_inchiesta_europea-123403948/

<https://it.wikipedia.org/wiki/Dieseltgate#:~:text=Lo%20scandalo%20sulle%20emissioni%20della,d'America%20e%20in%20Europa>

www.repubblica.it/solidarieta/diritti-umani/2015/05/24/news/nigeria-115157482/

www.atlanteguerre.it/africa-shell-raddoppia-i-profitti-ma-finisce-in-tribunale/

www.repubblica.it/esteri/2021/02/12/news/nigeria_la_shell_dovra_rispondere_per_1_inquinamento-287259413/

<https://ilsalvagente.it/2021/06/26/lavoro-minorile-nestle-e-cargill-graziate-dalla-corte-suprema-degli-stati-uniti/>

www.repubblica.it/economia/finanza/2015/09/30/news/nestle_accusata_di_sfruttamento_di_lavoro_minorile-123992868/

<https://thevision.com/habitat/lavoro-minorile-cacao/>

www.nestle.it/chiamo/nestle_risponde/nestlesfruttamentolavorominorilepiantagionicacao

<https://ilsalvagente.it/2021/06/26/lavoro-minorile-nestle-e-cargill-graziate-dalla-corte-suprema-degli-stati-uniti/>

www.theapplelounge.com/news/dipendenti-insorgono-contro-apple-parte-class-action/

www.repubblica.it/economia/2016/12/16/news/apple_un_pasto_indigesto_per_cu_pertino_i_dipendenti_vincono_una_causa_per_il_pranzo-154231590/

<https://tech.everyeye.it/notizie/apple-multata-per-non-aver-dato-dipendenti-pause-per-pasti-280158.html>

www.repubblica.it/economia/2016/12/16/news/apple_un_pasto_indigesto_per_cu_pertino_i_dipendenti_vincono_una_causa_per_il_pranzo-154231590/

www.repubblica.it/cronaca/2019/11/06/news/corruzione_e_sfruttamento_di_manodopera_indagate_34_impresa_e_dirigenti_di_fincantieri-240384851/

www.repubblica.it/cronaca/2019/11/06/news/corruzione_e_sfruttamento_di_manodopera_indagate_34_impresa_e_dirigenti_di_fincantieri-240384851/

www.ilfattoquotidiano.it/2019/11/06/fincantieri-34-indagati-tra-dirigenti-e-impresa-in-subappalto-sfruttamento-della-manodopera-e-corruzione-le-accuse/5550620/

www.rainews.it/tgr/veneto/articoli/2023/01/venezia-lavoratori-sfruttati-alla-fincantieri-13-condanne-per-17-anni-di-reclusione-1700a49c-3f17-4206-9e10-fd40b17f60ad.html#:~:text=Tredici%20le%20condanne%20nei%20confronti,di%20pena%20di%20un%20terzo.

[www.fiscoetasse.com/approfondimenti/15837-corporate-sustainability-due-diligence-directive-cs3d.html#:~:text=e%20societ%C3%A0%20benefit.2\)%20Corporate%20Sustainability%20Due%20Diligence%20Directive%20%2D%20CS3D%3A%20obiettivo,nel%20governo%20societario%20delle%20aziende.](http://www.fiscoetasse.com/approfondimenti/15837-corporate-sustainability-due-diligence-directive-cs3d.html#:~:text=e%20societ%C3%A0%20benefit.2)%20Corporate%20Sustainability%20Due%20Diligence%20Directive%20%2D%20CS3D%3A%20obiettivo,nel%20governo%20societario%20delle%20aziende.)

www.ildolomiti.it/blog/orizzonti-internazionali/dallue-nuovi-obblighi-per-le-imprese-sul-rispetto-dei-diritti-umani-e-dellambiente-con-sanzioni-per-chi-non-le-rispetta

www.gruppoiren.it/it/everyday/energie-per-domani/2023/reati-ambientali-sanzioni-unione-europea.html

[https://temi.camera.it/leg17/temi/lotta_alla_corruzione#:~:text=%2D%20la%20pena%20massima%20per%20la,4%20a%208%20anni\)%3B](https://temi.camera.it/leg17/temi/lotta_alla_corruzione#:~:text=%2D%20la%20pena%20massima%20per%20la,4%20a%208%20anni)%3B)

www.bollettinoadapt.it/discriminazioni-di-genere-sul-luogo-di-lavoro-sanzioni-e-tutele/

<https://legale.savethechildren.it/e80c686f-8f2a-4016-b7ca-c897ac473dc0/>

www.prestiter.it/blog/economia/prestiti-green-e-mutui-eco-limpegno-delle-banche-per-la-sostenibilita/

www.henryandco.it/faq/definizione-modello-di-business-sostenibile/

www.henryandco.it/faq/definizione-modello-di-business-sostenibile/

www.didardo.com/2023/01/realizzare-modello-di-business-sostenibile/

www.corrierecomunicazioni.it/green-economy/non-solo-green-ecco-i-5-modelli-di-business-per-unazienda-sostenibile/

www.speexx.com/it/speexx-blog/le-storie-di-cinque-aziende-sostenibili/

www.gazzetta.it/fitness/allenamento/25-05-2023/decathlon-ecco-il-progetto-club-e-scuole-partnership-e-novita.shtml

www.economyup.it/innovazione/impres-e-innovazione-10-casi-di-successo-di-open-innovation/

www.economyup.it/innovazione/mobilita-sostenibile-le-strategie-del-gruppo-telepass-per-una-mobilita-che-rispetta-lambiente/

<https://it.linkedin.com/pulse/che-cos%C3%A8-oggi-il-mercato-della-home-building-fausto-scaroni-qg9tf>

www.innovationpost.it/tecnologie/energia-efficienza/building-automation-oltre-la-domotica-che-cose-applicazioni-ed-esempi/

www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/smart-home-mercato-italiano

www.kseniasecurity.com/ksenia-security-prodotti-sicurezza-e-domotica/#

www.kseniasecurity.com/soluzioni-ksenia-security-per-aziende/ksenia-security-chi-siamo.html

www.headvisor.it/bilancio-di-sostenibilita