



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea Magistrale o Specialistica in  
Management della sostenibilità e dell'economia circolare

Procedura e criticità nella prima redazione del bilancio di  
sostenibilità – Il caso Somacis S.p.A.

Procedure and criticality in the first drafting of the  
sustainability report – The Somacis S.p.A. case.

Relatore: Chiar.mo

Prof.

Maria Serena Chiucchi

Tesi di Laurea di:

Matteo Sgolastra

Anno Accademico 2023 – 2024



<b>INTRODUZIONE</b> .....	5
<b>Capitolo 1</b> .....	11
<b>IL BILANCIO DI SOSTENIBILITA': OPPORTUNITA' E CRITICITA' PER LE AZIENDE</b> .....	11
<b>1.1 Il bilancio di sostenibilità: caratteristiche e finalità</b> .....	11
<b>1.1.1 Sostenibilità e rilevanza per le aziende</b> . ....	11
<b>1.1.2. Il Bilancio di sostenibilità</b> .....	19
<b>1.2 I principali standard di rendicontazione</b> .....	26
<b>1.3 La nuova direttiva CSRD</b> .....	42
<b>Capitolo 2</b> .....	62
<b>LE FASI DELLA REDAZIONE DEL BILANCIO DI SOSTENIBILITA'</b> .....	62
<b>2.1 Processo di reporting: le fasi principali</b> .....	62
<b>2.2 Stakeholder engagement</b> .....	69
<b>2.3 Analisi di materialità interna ed esterna</b> .....	77
<b>2.4 Costruzione del panel, e calcolo, degli indicatori</b> .....	88
<b>2.5 Diffusione del report e ricezione feedback</b> .....	94
<b>2.6 Assurance</b> .....	98
<b>Capitolo 3</b> .....	106
<b>IL CASO SOMACIS S.p.A.</b> .....	106
<b>3.1 La storia dell'azienda</b> .....	106
<b>3.2 Primi passi verso il report di sostenibilità</b> .....	109
<b>3.3 La Sustainability “road map” della Somacis</b> .....	114
<b>3.3.1 Il Bilancio</b> .....	114
<b>3.3.2 La Sostenibilità Ambientale</b> .....	116
<b>3.3.3 Lo Sviluppo Sostenibile</b> .....	120
<b>3.3.4 La Sostenibilità Sociale</b> .....	124
<b>3.3.5 L'analisi di Materialità</b> .....	127
<b>3.4 Il processo seguito e le principali criticità riscontrate</b> .....	130
<b>3.5 Il “mio” Bilancio di Sostenibilità della Somacis</b> .....	135
<b>CONCLUSIONI</b> .....	144
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	148
<b>SITOGRAFIA</b> .....	154



## **INTRODUZIONE**

Il report di sostenibilità è uno strumento aziendale attraverso il quale le realtà imprenditoriali riescono a comunicare il loro impegno nel creare valore per sé stesse, ma anche valore per tutti coloro che si interfacciano con l'azienda a monte e a valle, i quali hanno interessi diversi nei confronti del raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.

L'impegno aziendale non è solo rivolto al profitto di breve periodo, ma si focalizza su obiettivi di lungo termine, in modo tale da poter far sì che siano soddisfatti anche gli interessi e gli scopi delle generazioni future in linea con la definizione di sviluppo sostenibile.

Le motivazioni di fondo per la rendicontazione delle informazioni non finanziarie delle aziende sono che le loro attività produttive sono considerate le prime cause del cambiamento climatico e quindi anche del surriscaldamento globale, non bisogna inoltre tralasciare il fatto che il loro operato porta alla riduzione delle risorse della terra.

Siamo nell'era geologica dell'Antropocene, nella quale è l'uomo con le sue attività e la sua produttività ad incidere maggiormente sui cambiamenti della terra ed essere al centro dei problemi che queste modifiche causano e causeranno in futuro.

Questo fa nascere ulteriori responsabilità nei confronti degli esseri umani, i quali devono far il modo che le loro azioni non abbiano risvolti negativi sull'ambiente e la società, per questo motivo è importante tenere sotto controllo le attività delle organizzazioni e che vengano effettuate nel rispetto della salute del pianeta.

Negli anni è cambiato l'approccio aziendale verso le tematiche di sostenibilità cercando di migliorare la vita dei propri dipendenti e di ridurre gli impatti dovuti alla propria attività svolta sul mercato.

A metà degli anni Novanta la sostenibilità non rientrava nei fattori da prendere in considerazione nella strategia e nelle decisioni aziendali.

Ad oggi l'attenzione all'ambiente e alla salute della comunità nella quale è inserita l'organizzazione è tenuta in considerazione sin dall'inizio della pianificazione strategica dell'azienda, inoltre la sostenibilità per molte realtà imprenditoriali è divenuta una funzione organizzativa al pari delle altre già esistenti, questo evidenzia l'importanza sempre maggiore per una crescita e uno sviluppo sostenibile.

La governance e il management comprendono la necessità di un cambio di rotta verso un'economia sostenibile e a basso impatto sul pianeta, sono loro infatti a influenzare il comportamento di chi lavora all'interno dell'organizzazione e di coloro che interagiscono con lei nei rapporti commerciali.

Anche i consumatori rientrano in questa transizione verso uno sviluppo equo e sostenibile, saranno proprio loro ad influenzare il comportamento delle aziende sostenendo e acquistando prodotti solo di quelle società che comunicano e realmente portano avanti un business etico e a basso impatto sull'ambiente.

Il surriscaldamento globale e il cambiamento climatico hanno aperto gli occhi ai consumatori sui pericoli che possono essere causati dalla mancanza di attenzione e di limitazioni alle emissioni delle organizzazioni, per questo nasce l'esigenza di conoscere ciò che l'azienda fa e come concretizza il suo impegno verso una creazione di valore che rispetti le tre dimensioni della sostenibilità.

Il bilancio di sostenibilità ha la funzione di comunicare le informazioni non finanziarie di un'organizzazione e far il modo che i consumatori, e gli stakeholder in generale, abbiano informazioni per poter scegliere in modo consapevole quali aziende che concretamente si

stanno impegnando per una produzione e crescita che riduca gli impatti sulla terra e che rispetti i diritti delle persone con cui si interfaccia.

L'Unione Europea da anni ha un ruolo di apripista a livello globale per la reportistica di informazioni di sostenibilità ambientale, sociale ed economica, ed è per questo motivo che sta cercando di sensibilizzare organizzazioni, enti ed istituzioni sotto le tematiche "green".

L'UE vuole far sì che il continente europeo sia il primo a raggiungere la neutralità climatica entro il 2050 in linea con il Green Deal Europeo, obiettivo molto arduo e complesso che necessita per il suo raggiungimento del lavoro di tutti compresi i singoli cittadini.

Dal 2025 si allargherà gradualmente la platea di imprese che saranno soggette obbligatoriamente a redigere il report di sostenibilità.

Questa novità è stata introdotta grazie all'approvazione della CSRD "Corporate Sustainability Reporting Directive" (Direttiva 2022/2464) che è entrata ufficialmente in vigore dal 5 gennaio 2023.

Quest'ultima sostituisce integralmente la vecchia direttiva NFRD "Non Financial Reporting Directive" (Direttiva 2014/95/UE) precedentemente recepita dalla legislazione italiana attraverso il decreto legislativo n. 254 del 2016.

Nel prossimo futuro, quindi, saranno obbligate una sempre maggiore quantità di aziende alla redazione di questo documento, come tutto però questa introduzione porterà vantaggi e altrettanti svantaggi per le organizzazioni, soprattutto per le PMI che potrebbero (per lo meno in un primo momento) trovarsi in difficoltà a causa dei numerosi impegni e conoscenze che vengono richieste per la redazione di questo nuovo strumento di rendicontazione aziendale.

La time line che è stata stabilita con la nuova direttiva, infatti, prevede un'introduzione della obbligatorietà del documento bruciando molte tappe ed è proprio questo ridotto lasso temporale che crea problemi alle PMI che per adeguarsi e colmare le lacune conoscitive e operative dovranno impiegare molto tempo e risorse finanziarie, che in alcuni casi non sono a disposizione. Le PMI si trovano quindi in enorme difficoltà, si limitano a vedere i rischi e non le opportunità che potrebbero avere dalla redazione del documento, non riescono a comprendere la strumentalità di quest'ultimo.

L'elaborato si focalizza sulle procedure e le corrispettive criticità nella redazione del report di sostenibilità, concentrando l'attenzione sulle fasi più importanti del processo e le problematiche aziendali nelle prime redazioni del documento.

Viene preso in considerazione un caso imprenditoriale italiano della provincia di Ancona, quello della Somacis S.p.A. di Castelfidardo, un'attività che viene categorizzata come grande impresa e che dal 2026 sarà obbligata a redigere il report in conformità alla CSRD e che nel 2024 sta realizzando il suo primo report di sostenibilità in maniera totalmente volontaria.

Caso studio preso in esame perché rispecchia la situazione attuale di moltissime realtà imprenditoriali italiane e del territorio marchigiano, caratterizzato da PMI e soggette alla redazione del bilancio di sostenibilità a causa di direttive o di riflesso in quanto facenti parte della supply chain di un'organizzazione obbligata a sua volta.

L'obiettivo della tesi è approfondire il tema del bilancio di sostenibilità, ma anche quello di dimostrare che seppur di difficile e complessa realizzazione iniziale, il report di non finanziario può essere realizzato anche da tutte quelle realtà aziendali che fino ad ora non ne avevano mai sentito parlare e che si sono ritrovate obbligate dalle normative e far



comprendere quelli che sono i rischi e le opportunità sul mercato per queste organizzazioni.

Soprattutto per le PMI che molto spesso non hanno le risorse finanziarie, le competenze necessarie e conoscitive della sostenibilità, dello sviluppo sostenibile e della creazione di valore per le generazioni odierne e per quelle future.

La tesi si articola in tre capitoli:

Nel primo capitolo vengono riportate le caratteristiche e le finalità del bilancio di sostenibilità, ma non solo, viene fatto un focus sui principali standard di rendicontazione realizzati da enti internazionali ed europei, e l'evoluzione che negli anni ha avuto la normativa di riferimento per il report non finanziario, nello specifico le novità metodologiche e di contenuto descritte nella nuova CSRD.

Saranno messi in luce anche le difficoltà che le piccole e medie organizzazioni troveranno nella redazione dei loro primi report di sostenibilità, confrontando opportunità e rischi ai quali ci si espone con la pubblicazione del bilancio stesso.

Il secondo capitolo si concentra sugli step e sulle problematiche/criticità dell'attività di reporting, le difficoltà che le varie fasi possono presentare e una descrizione dei sottoprocessi, i soggetti coinvolti e caratteristiche per ogni attività/analisi che vanno a far parte della rendicontazione non finanziaria.

Si parlerà degli stakeholder coinvolti, dell'analisi di materialità e come viene realizzata, la selezione accurata degli indicatori, come diffondere il report e l'attività di verifica da parte di revisori interni ed esterni.

Il terzo capitolo riguarda il caso studio dell'elaborato: l'azienda Somacis S.p.A. di Castelfidardo (AN).

I primi passi dell'azienda verso la sostenibilità, la strategia e l'approccio dell'azienda alle varie fasi, la descrizione del contenuto del bilancio e di tutte le difficoltà procedurali che sono state riscontrate e le problematiche dovute alla prima redazione del report non finanziario.

Allegato a questo elaborato c'è il bilancio di sostenibilità realizzato da me stesso per la Somacis S.p.A.

## Capitolo 1

### IL BILANCIO DI SOSTENIBILITA': OPPORTUNITA' E CRITICITA' PER LE AZIENDE

#### 1.1 Il bilancio di sostenibilità: caratteristiche e finalità.

##### 1.1.1 Sostenibilità e rilevanza per le aziende.

Negli ultimi anni una nuova parola è entrata nella quotidianità di milioni di persone, sia quando la mattina aprono la loro scatola di cereali preferita sia nei cartelloni pubblicitari che incontrano lungo la strada mentre vanno al lavoro e la sera durante le soste pubblicitarie della serie televisiva del momento. Il termine in questione è sostenibilità.

Non esiste una vera e propria definizione univoca di sostenibilità, quest'ultima infatti può essere vista come uno status da raggiungere da parte di organizzazioni, famiglie ed istituzioni, inoltre con questo termine si può intendere “un utilizzo efficiente delle risorse rinnovabili e non rinnovabili, energetiche e non energetiche nella produzione di prodotti e servizi di un'organizzazione, la quale deve svolgere questa attività economica per fini profittevoli rispettando però i diritti umani, salari congrui, salute e sicurezza dei soggetti impegnati nei processi e impegnandosi a conservare l'ambiente che la circonda<sup>1</sup>.”

La maggior parte delle volte però il suo significato viene inglobato in quello di sviluppo sostenibile<sup>2</sup>, cioè quello sviluppo che consente alle generazioni presenti di soddisfare i propri bisogni dando la possibilità di poter colmare le proprie necessità anche a coloro che abiteranno la terra in futuro, in modo tale che possano godere delle risorse naturali di cui hanno goduto i loro avi e poter vivere in un ambiente salubre con un clima accettabile per la loro sopravvivenza.

---

<sup>1</sup> Minciullo M., Zaccone M.C., Pedrini M. (2022), *La governance della sostenibilità Esperienze e sfide in atto*, Egea, Milano.

<sup>2</sup> Rapporto Brundtland <<Our Common Future>> - World Commission on Environment and Development 1987.

La sostenibilità pone le sue basi su tre pilastri che sono interdipendenti gli uni con gli altri, quest'ultimi sono:

1. Economico;
2. Ambientale;
3. Sociale;

La dimensione economica è determinante per poter permettere anche alle altre due dimensioni di poter essere realizzate.

L'azienda che voglia attuare delle iniziative o dei progetti green non può in alcun caso tralasciare l'aspetto economico del suo business, senza un'attività che sia redditizia e profittevole un'organizzazione non avrà sufficienti risorse finanziarie per impegnarsi nei confronti della sostenibilità sociale ed ambientale.

Ad esempio, non si può pensare di fornire un degno salario o aiuti di welfare aziendale ai propri dipendenti se non si ottiene un profitto dalle vendite, oppure dal lato ambientale non si possono comprare nuovi macchinari che riducano le emissioni di CO<sub>2</sub> se non si hanno disponibilità economiche per eliminare dal processo produttivo gli impianti più impattanti.

La dimensione ambientale è quella più conosciuta, infatti molto spesso con il termine sostenibilità le persone intendo esclusivamente quest'ultima non tenendo in considerazione la presenza degli altri due pilastri.

Questa disinformazione è dovuta alla poca conoscenza in materia di sostenibilità, anche se il trend sta cambiando<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Barnini C. (2022), *Sostenibilità - La sfida vincente del futuro*, Mason & Partners, Roma.

A parte questo la dimensione ambientale comprende al suo interno azioni di contenimento del cambiamento climatico, riduzione dell'aumento della temperatura, un minor ed un efficiente utilizzo delle risorse della terra, transizione verso un'economia circolare e della riduzione delle emissioni di gas serra.

La dimensione sociale ricomprende sotto la sua sfera tutte quelle azioni per migliorare le vite e gli interessi della collettività che lavora per l'azienda o che vive e si interfaccia giornalmente con quest'ultima.

Le iniziative messe in atto da un'organizzazione possono essere molteplici: da quelle eticamente obbligatorie come il rispetto dei diritti umani, delle condizioni di sicurezza e salute sul lavoro ed una adeguatezza salariale, ad altre a discrezione dell'azienda come le attività di welfare per i dipendenti, la sponsorizzazione di eventi benefici o la contribuzione economiche alla realizzazione/restauro di opere pubbliche.

Le organizzazioni riconoscono un peso sempre maggiore alla CSR<sup>4</sup> (Corporate Social Responsibility), cioè "la responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società".

Per Corporate Social Responsibility (in italiano Responsabilità Sociale D'Impresa) si intende l'introduzione delle tematiche relative alla preservazione dell'ambiente e della salute della società all'interno delle azioni economiche che un'organizzazione intraprende durante la sua attività imprenditoriale<sup>5</sup>.

Attraverso la CSR un'impresa pone tra i suoi obiettivi principali, oltre a quello del profitto, quello di assumersi la propria responsabilità per gli impatti che il proprio business hanno sull'ambiente e sulle persone intervenendo attivamente con iniziative e aiuti assistenziali.

---

<sup>4</sup> Commissione Europea (2011).

<sup>5</sup> Zifaro M. (2020), *Diversity management: Uno sguardo all'Europa*, Pisa University Press, Pisa.

La sostenibilità chiama in causa ognuno di noi e spinge affinché tutte le persone adottino uno stile di vita meno consumistico e nocivo per il pianeta, che tenga in considerazione la vita di tutti coloro che fanno parte della comunità mondiale in questo momento e di chi verrà dopo, al col tempo non trascura le necessità finanziarie di un'organizzazione cercando le soluzioni adatte per riuscire ad ottenere tre risultati<sup>6</sup>:

1. Soddisfazione per il cliente e la comunità in generale;
2. Raggiungimento degli obiettivi di profitto e non finanziari dell'organizzazione;
3. Compatibilità con il clima e l'ecosistema;

Questo tema è diventato di rilevante importanza negli ultimi anni, tanto da influire significativamente su quelle che sono le scelte di acquisto dei consumatori e nel momento in cui le aziende selezionano i loro fornitori.

La sostenibilità, infatti, coinvolge tutti coloro che fanno parte della catena del valore di un'organizzazione, ne fanno parte i soggetti a monte (es. Fornitori) e chi si trova a valle (es. Distributori e Clienti) di un processo produttivo.

L'avanzamento tecnologico e l'accesso ad internet hanno permesso al consumatore di oggi di essere un individuo informato e aggiornato sulle tematiche più rilevanti del momento.

Questo ed il verificarsi di eventi climatici avversi, un aumento anomalo delle temperature, un peggioramento della qualità dell'aria e quindi anche della vita, hanno portato un numero sempre crescente di clienti a preferire e selezionare solo prodotti realizzati tutelando l'ambiente e i lavoratori.

---

<sup>6</sup> Sobrero R. (2022), *Verde, anzi verdissimo – comunicare la sostenibilità evitando il rischio di greenwashing*, Egea, Milano.

Il consumatore oggi è informato anche a causa degli effetti negativi e a volte catastrofici legati al cambiamento climatico che si manifestano più frequentemente, questo rende impossibile per le persone ignorare la necessità di ridurre i propri impatti e selezionare di acquistare solo i prodotti delle aziende che adottano una produzione sostenibile e a basso impatto, hanno capito che possono influire sul raggiungimento di obiettivi di natura ambientale.

Tale cambiamento ha investito anche l'area aziendale, tanto che la sostenibilità ha un ruolo cardine nella strategia di sempre più organizzazioni, sia di quelle che credono fortemente nei valori di uno sviluppo sostenibile ed inclusivo sia di quelle che si sono dovute adattare alle nuove preferenze dei loro clienti per non rischiare di perderli definitivamente.

Le aziende oggi mirano ad essere sostenibili, per raccogliere sul mercato i consensi di tutte quelle persone che mettono aspetti come la tracciabilità, filiera rispettosa dei diritti umani, riduzione dell'inquinamento ai primi posti delle loro preferenze in un momento cruciale e decisivo come quello dell'acquisto<sup>7</sup>.

Alcune organizzazioni, infatti, hanno puntato tutto il loro business su processi più efficienti ed efficaci, capaci di poter ridurre le emissioni di sostanze nocive nell'ambiente, riduzione dell'utilizzo di materie prime, rispetto dei diritti dei loro lavoratori e attività specifiche finalizzate proprio alla soddisfazione delle necessità di tutti gli stakeholder che ruotano intorno alla loro impresa<sup>8</sup>.

Lo stakeholder è un portatore di interesse nei confronti di un'organizzazione, il quale riesce a soddisfare le proprie necessità grazie al buon andamento aziendale, talmente tanto

---

<sup>7</sup> Orlandini P., Amelio S. (2022), *Un percorso aziendale verso la sostenibilità*, Giappichelli, Milano.

<sup>8</sup> Tettamanzi P. (2023), *Sostenibilità, impresa e stakeholder*; Giuffrè, Milano.

che in alcuni casi dipendono prettamente da essa e dai suoi risultati e in altri è l'azienda a dipendere da loro<sup>9</sup>.

Come si fa a determinare se un'azienda è sostenibile o meno?

Essere sostenibile da un punto di vista aziendale vuol dire rispettare le leggi, quelle imposte dallo stato italiano e quelle emanate dall'Unione Europea, tener conto degli interessi degli stakeholder che gravitano intorno all'organizzazione e anche individuare sin dalla elaborazione della strategia quelli che sono gli impatti attuali e potenziali dell'attività d'impresa sull'ambiente, sulla società e sull'economia<sup>10</sup>.

Professarsi sostenibili però non basta, infatti le dichiarazioni rilasciate dalle aziende attraverso la comunicazione pubblicitaria o tramite packaging dei prodotti devono essere tutte verificabili e soprattutto veritiere, accompagnate da certificazioni o etichettature che sostengono la veridicità di quello che una società vuole trasmettere.

Un disallineamento tra ciò che si comunica e quello che realmente si fa in merito al tema della sostenibilità, può arrecare dei danni reputazionali all'organizzazione e alla perdita di fiducia da parte dei clienti, in casi gravissimi viene messa in discussione la continuità aziendale.

Un'organizzazione ad oggi è chiamata a rispettare quella che è la propria responsabilità sociale d'impresa cercando di fare il modo di comunicare e coinvolgere gli stakeholder nella transizione sostenibile, creare valore nel lungo periodo, miglioramento continuo delle prestazioni con la conseguente riduzione delle emissioni e aumentare le informazioni condivise con i propri interlocutori soprattutto quelle non imposte dalle normative in modo da essere ancora di più trasparenti con i propri stakeholder.

---

<sup>9</sup> Orlandini P., Amelio S. (2022), *Un percorso aziendale verso la sostenibilità*, Giappichelli, Milano.

<sup>10</sup> Perrini F. (2022), *Sostenibilità e PMI. Aspetti strategici, operativi e finanziari*, Egea, Milano.



A proposito di questo ultimo punto, l'azienda deve anche evitare di cadere nell'attività di greenwashing<sup>11</sup>, cioè nel divario che può venirsi a creare tra ciò che un'organizzazione comunica e ciò che realmente fa in merito alla sostenibilità, ad esempio come fornire ai consumatori dati errati oppure dichiarare certificazioni che in realtà non esistono o non sono state acquisite.

La comunicazione, quindi, ricopre un ruolo centrale per far il modo che un'azienda faccia conoscere ai propri interlocutori le proprie azioni, obiettivi e anche il percorso che l'organizzazione sta intraprendendo in quel momento.

Quest'ultima può essere obbligatoria per legge, oppure volontaria per le realtà più piccole. Uno degli obiettivi dell'Unione Europea è fare il modo che anno dopo anno sempre più aziende siano obbligate alla redazione del report di sostenibilità, resteranno comunque organizzazioni che saranno esentate da questo vincolo normativo e potranno spontaneamente decidere se comunicare questo tipo di informazioni oppure tenerle prettamente per utilizzo interno o addirittura non effettuare alcun tipo di misurazione/rilevazione in merito.

Lo strumento principale attraverso cui si può portare a termine questa funzione aziendale è proprio il bilancio di sostenibilità, col quale esprimere anche orientamenti futuri dell'azienda e i più grandi successi raggiunti sotto questo aspetto.

Tale report non esiste da sempre, ma ha acquisito maggiore popolarità tra le aziende di tutto il mondo con lo scopo di fornire sempre più informazioni agli stakeholder e soprattutto non limitandosi solamente all'informativa economico-finanziaria come accade da sempre col bilancio d'esercizio, ma focalizzandosi anche sugli impatti relativi all'area ambientale e sociale che scaturiscono dall'attività dell'impresa.

---

<sup>11</sup> Sobrero R. (2022), *Verde, anzi verdissimo – comunicare la sostenibilità evitando il rischio di greenwashing*, Egea, Milano.

Il numero di aziende in Italia che oggi elabora e pubblica il report è cresciuto esponenzialmente, sicuramente influenzato dalle nuove normative e da incentivi statali<sup>12</sup>.

L'imprenditoria italiana è caratterizzata da piccole e medie imprese, questo può essere un limite per la diffusione del report di sostenibilità in Italia, in quanto le aziende soggette all'obbligo di rendicontazione sono (per il momento) solo quelle grandi e quotate, ma è promettente la sempre maggiore introduzione di una o più figure aziendali con compiti e funzioni specificatamente riguardanti l'area degli impatti ESG<sup>13</sup>.

Secondo le ricerche effettuate dall'ISTAT<sup>14</sup> nell'anno 2023 c'è ancora un divario elevato tra le grandi e le PMI nell'intraprendere azioni di sostenibilità, questo dato è dovuto all'elevate risorse finanziarie che sono necessarie per questo tipo di attività delle quali le

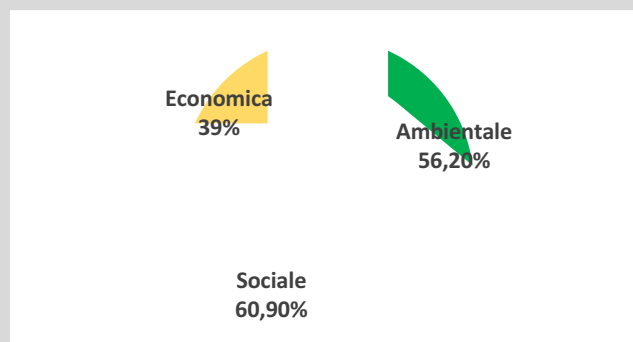


<sup>12</sup> Del Fabbro L. (2022), *ESG. La misurazione della sostenibilità*, Rubbettino, Catanzaro.

<sup>13</sup> Perrini F. (2022), *Sostenibilità e PMI. Aspetti strategici, operativi e finanziari*, Egea, Milano.

<sup>14</sup> ISTAT (ISTITUTO Nazionale di Statistica)

Una ulteriore analisi dell'ISTAT (figura 1.2) riporta alla luce come le azioni delle organizzazioni siano orientate prevalentemente verso attività sociali (60,90%) e ambientali (56,20%), mentre sono ancora poco considerate dalle aziende quelle in merito alla sostenibilità economica (39%).



### 1.1.2. Il Bilancio di sostenibilità

Il bilancio d'esercizio non è adatto alla reportistica delle informazioni non finanziarie, questo in passato generava scontento da parte degli stakeholder che si sentivano privati di una parte delle prestazioni e dei risultati aziendali, dopo anni di evoluzione terminologica e di contenuto si è arrivati alla realizzazione di un report di informazioni di sostenibilità vero e proprio.

La reportistica di sostenibilità nasce dall' esigenza di superare i limiti del bilancio d'esercizio che non si fermano solo al focus sull'informativa finanziaria, ma anche per

altri aspetti e caratteristiche, ad esempio, come essere un documento sintetico, riportare solo misure finanziarie, soffermarsi al perimetro aziendale, guardare il valore realizzato e non quello creato, e molte altre differenze col report di sostenibilità come la volontarietà del documento, quello d'esercizio è infatti obbligatorio per legge e soggetto a controlli e verifiche serrate.

Il bilancio d'esercizio ha lo svantaggio di essere un documento sintetico da un punto di vista delle informazioni sulle varie voci contenute in esso.

Ogni voce del bilancio deve essere "raccontata" attraverso note integrative o informazioni riportate nella relazione sulla gestione, senza la presenza di questi due documenti e in casi estremi nei quali questi due strumenti non sono realizzati in maniera ottimale ed esaustiva si potrebbero verificare delle asimmetrie informative su come alcuni dati siano stati aggiunti al report (esempio vendite, rimanenze di magazzino ecc.).

Il bilancio tradizionale ha un perimetro di analisi che si ferma a quello aziendale, e questo provoca una lacuna informativa per tutti coloro che volessero ottenere dati, statistiche ed informazioni sulle tipologie di relazioni che instaura con fornitori, distributori, clienti e sugli effetti provocati dalle azioni aziendali sull'esterno.

Inoltre, non prende in considerazione gli impatti (anche economici) che ha l'organizzazione che lo redige su altri attori della propria supply chain.

Il bilancio finanziario è focalizzato sui risultati creati in passato, cioè che sono stati realizzati nell'anno precedente alla data di chiusura dello stesso.

Tale caratteristica appena citata rappresenta un limite enorme, infatti attraverso il bilancio un'organizzazione dovrebbe essere in grado di comunicare anche quelli che sono i risultati futuri che si ha intenzione di creare e conseguire citando anche progetti e strategie

per poterli raggiungere, magari considerando anche i progressi anno dopo anno che si stanno ottenendo.

Il bilancio di sostenibilità è quindi stato predisposto ed ideato per poter risolvere tutti i problemi del report d'esercizio, i quali non avrebbero permesso di poter comunicare informazioni inerenti alle dimensioni ambientali e sociali.

Un'ulteriore difficoltà è quella di riportare in un bilancio numerico informazioni molto spesso qualitative, e con risultati che possono essere osservati non a cadenza annuale, ma in periodi di tempo molto lunghi<sup>15</sup>.

Il bilancio d'esercizio ha un contenuto focalizzato sul valore monetario creato dall'organizzazione, tralasciando ciò che l'organizzazione realizza in ambito ambientale e sociale.

Il report non finanziario possiede le seguenti caratteristiche<sup>16</sup>:

- Volontarietà del documento (fatta eccezione ad oggi per le imprese grandi e quotate);
- È rivolto agli stakeholder;
- Ha molti standard e linee guida per la redazione (come il GRI, ESRS ecc.),
- Tiene conto di fattori interni ed esterni;
- Focus sui benefici creati;
- Misurazioni finanziarie e non finanziarie;
- Rilevanza agli obiettivi di lungo termine;
- Integrazione dei risultati ambientali e sociali con quelli economico-finanziari;

---

<sup>15</sup> Mio C. (2021), *L'azienda sostenibile*, Editori Laterza, Bari.

<sup>16</sup> Mura G., Aleotti F., Diamantini D. (2023), *Il manuale della sostenibilità per le imprese. Innovazioni, sviluppo e ambiente*, Mondadori Università, Milano.

Secondo la direttiva europea CSRD<sup>17</sup> ad oggi il report di sostenibilità è obbligatorio solo per alcune tipologie di organizzazioni che soddisfanno determinati criteri (Vedi paragrafo 1.3).

Per agevolare le organizzazioni impegnate per la prima volta alla reportistica di sostenibilità sono stati creati da enti internazionali ed europei delle linee guida e degli standard per semplificare l'attività di comunicazione delle informazioni (Vedi paragrafo 1.2).

Il report è destinato a tutti coloro i quali interessi ruotano intorno al business dell'organizzazione: i cosiddetti stakeholder.

Gli stakeholder non sono solo soggetti come finanziatori o investitori, ma anche fornitori, clienti, dipendenti, comunità locale, organismi certificatori e di vigilanza.

Ovviamente tutti questi individui non hanno la stessa rilevanza per l'azienda, gli stakeholder possono essere classificati come primari o secondari (a seconda della loro influenza o da quanto dipendono dall'azienda) e in interni o esterni: dipende se operano al di fuori o all'interno dell'organizzazione (le tipologie di stakeholder, il loro ruolo e il loro rapporto con l'azienda verranno argomentati nel secondo capitolo).

Il bilancio di sostenibilità, a differenza di quello tradizionale, ha lo scopo di rendicontare i benefici ambientali e sociali che sono stati realizzati dall'organizzazione, modificando così il fine unico di creare valore economico tipico dei report d'esercizio.

Un altro aspetto da considerare riguarda l'inclusione di misurazioni non finanziarie all'interno del documento aziendale, se prima venivano riportati costi, ricavi, ammortamenti, ora vengono messe in luce considerazioni ambientali e sociali, come i

---

<sup>17</sup> CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive)

volumi di acqua utilizzati, l'energia consumata e prodotta, lo stato di soddisfazione lavorativa dei dipendenti, la fidelizzazione dei clienti e molti altri ancora.

Il bilancio di sostenibilità fornisce la possibilità di poter rendicontare i progressi che le varie iniziative e i progetti stanno avendo nel corso degli anni soprattutto di quelli che generano dei risultati nel lungo periodo, come azioni per l'adattamento e la mitigazione al cambiamento climatico<sup>18</sup>.

Il report non finanziario è l'unico strumento che permette di integrare ed utilizzare in maniera congiunta informazioni riguardanti le tre dimensioni della sostenibilità, ogni azione che viene svolta non produrrà risultati solo in merito ad una specifica area, ed è per questo che c'è la necessità di documentare gli effetti diretti ed indiretti che una iniziativa può generare.

Ad esempio collocare delle colonne di ricarica elettrica nei parcheggi della propria azienda ha risvolti su tutte e tre le dimensioni: dal lato economico comporterà un costo di installazione per l'organizzazione, da quello ambientale potrebbe spronare sempre più persone ad usufruire del servizio offerto abbandonando l'uso di macchine a benzina/gasolio per il passaggio ad un'auto elettrica contribuendo così nel loro piccolo alla riduzione di emissioni di gas serra e in fine dal lato sociale potrebbe aiutare a migliorare la qualità dell'aria all'interno del perimetro aziendale essendo state ridotte così le emissioni generate dalle automobili e i dipendenti sarebbero felici di poter usufruire di questo servizio offerto dall'azienda.

La redazione di questo documento può essere affidata a soggetti totalmente diversi tra loro, come CFO o HR, all'area marketing e comunicazione, le aziende più grandi e

---

<sup>18</sup> IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change) documento che mette in risalto le problematiche e i rischi legati al cambiamento climatico, inoltre viene evidenziata la necessità di agire attivamente verso delle azioni di adattamento e/o mitigazione al cambiamento climatico.

strutturate hanno riservato questo compito alla figura del sustainability manager<sup>19</sup> o del responsabile ESG.

Il documento assumerà caratteristiche diverse a seconda del soggetto o gruppo che lo realizzerà, tali differenze dipendono dall'area funzionale di chi fa parte del gruppo di lavoro che lo plasmerà secondo conoscenze e capacità proprie, essendo un documento con una struttura e un contenuto molto variabile e adattabile al contesto, alla tipologia d'azienda e a chi lo redige.

Infatti, se verrà realizzato da un team work con gran parte dei componenti appartenenti all'area marketing, il report sarà caratterizzato da figure, grafici ed elementi visivi per comunicare in modo diretto e universale a tutti gli stakeholder, se invece viene affidato a coloro che si occupano anche del bilancio d'esercizio allora si rischia di dare troppo spessore alla parte economica, vanificando così gli sforzi per l'elaborazione di un nuovo documento.

Il bilancio di sostenibilità può essere redatto come documento a sé stante oppure nella relazione sulla gestione o allegato al bilancio d'esercizio, tipicamente viene scelta la prima opzione in modo tale da evitare che venga messo in secondo piano dal report finanziario<sup>20</sup>.

Una caratteristica rilevante di questo strumento è la tempistica della sua pubblicazione, infatti, può essere fatta congiuntamente a quella del bilancio d'esercizio oppure in una data indipendente da quest'ultimo, nella prima opzione si potrebbero creare problemi legati al sovraccarico di lavoro dovuto alla redazione simultanea dei due documenti e

---

<sup>19</sup> Ruolo aziendale che ha il compito di individuare gli obiettivi di sostenibilità e fare il modo di perseguirli, di comunicare e realizzare una transizione sostenibile e responsabile all'interno di tutte le aree aziendali, deve inoltre cercare di creare valore nel lungo periodo e ridurre sensibilmente gli impatti negativi dell'azienda sull'ambiente, la società e nell'ambito economico.

<sup>20</sup> Šimunovic D., Murtarelli G., Romenti S. (2024), *Sustainability data distortions: the use of visual impression management techniques in corporate sustainability reporting*, "Journal of Communication Management" Vol. 28 No. 1, 2024 pp. 93-109, dicembre.



soprattutto il bilancio d'esercizio potrebbe prevalere sull'attenzione degli interlocutori oscurando così quello di sostenibilità.

Nel secondo caso invece avrebbe molto più pubblico e visibilità e per coloro ai quali è destinato si riduce il carico totale della lettura, dall'altro canto lo svantaggio è che potrebbe passare un messaggio sbagliato, come se le informazioni ambientali e sociali fossero distinte rispetto a quelle finanziarie e come se fossero tenute meno in considerazione da parte dell'azienda.

Il bilancio di sostenibilità si basa su dei principi, quest'ultimi devono essere rispettati il più possibile per far il modo che il report sia veritiero e soprattutto uno strumento utile e funzionale.

Molti di questi principi sono gli stessi del bilancio d'esercizio tradizionale.

I principi di redazione si dividono in due tipologie<sup>21</sup>:

- Definizione del contenuto del report:
  - Completezza;
  - Contesto di sostenibilità;
  - Materialità;
  - Inclusività degli stakeholder;
  
- Garanzia della qualità del report:
  - Equilibrio;
  - Chiarezza;
  - Accuratezza;
  - Tempestività;

---

<sup>21</sup> Scarcella S. (2023), *Manuale di reporting di sostenibilità*, Feltrinelli, Milano.

- Attendibilità;
- Comparabilità;

Tutti questi postulati sono importanti per la buona riuscita di un bilancio, un'organizzazione è chiamata nel primo gruppo di principi ad individuare gli stakeholder e i loro interessi, selezionare i temi materiali più significativi (Vedi capitolo 2), condividere le performance di sostenibilità e fornire dati completi ed esaustivi.

Il secondo gruppo invece garantisce la qualità del bilancio che deve riportare sia aspetti negativi che quelli positivi, far il modo che sia comparabile e confrontabile con bilanci di anni passati o di aziende dello stesso settore, che le informazioni siano presentate in modo che possano essere facilmente comprese da parte di coloro alle quali sono destinate e che i dati siano verificabili e analizzabili.

Le informazioni dovranno essere verificabili, cioè che possano essere riscontrate da chiunque abbia la necessità di effettuare delle analisi per valutare la congruenza tra i dati reali e quelli che vengono inseriti nel bilancio.

Inoltre, i dati devono poter essere tempestivi e quindi riferirsi alla situazione attuale dell'organizzazione o ad iniziative messe in atto dalla stessa in modo tale da poterne trarre delle valutazioni, che se negative, possono fungere da base per modifiche o interventi correttivi e per poter prendere le dovute decisioni.

## **1.2 I principali standard di rendicontazione**

Concretizzandosi la necessità di comunicare il proprio impegno verso una crescita sostenibile, ed una volta individuato lo strumento per soddisfare questa esigenza ci si è resi conto che mancavano delle linee guida, delle normative e dei principi che gli enti

potessero utilizzare, soprattutto per le prime volte che quest'ultimi si trovano di fronte alla redazione del report di sostenibilità.

Questa mancanza è stata superata attraverso la creazione di veri e propri standard per il reporting di sostenibilità<sup>22</sup>.

Gli standard danno la possibilità di indicare cosa dovrebbe essere riportato per ogni tematica del report, molte organizzazioni a livello internazionale hanno realizzato i propri standard, questa situazione ha portato sicuramente dei vantaggi a tutte quelle aziende che non avevano nemmeno l'idea di che cosa fosse un report di sostenibilità, ma d'altro canto la numerosità di questi standard ha generato molta confusione su quali bisognasse utilizzare.

Il framework<sup>23</sup> più utilizzato al mondo da parte delle aziende è quello realizzato dal GRI.<sup>24</sup> Quest'ente internazionale si pone una mission lodevole, infatti professa di “creare un futuro sostenibile ove sia possibile avere massima trasparenza e dialogo aperto sugli impatti di un'organizzazione.

L'obiettivo che il GRI si è prefissato è quello di raggiungere uno status futuro nel quale la segnalazione e la comunicazione degli impatti è un'operazione comune da parte di tutte le organizzazioni situate in ogni parte del mondo.

Vuole ricoprire il ruolo di fornitore di standard di divulgazione della sostenibilità che siano i più utilizzati al mondo, il GRI vuole essere il centro di un cambiamento verso un futuro sostenibile<sup>25</sup>”.

---

<sup>22</sup> O'Dwner B., Humphrey C., Rowbottom N. (2024), *From institutional integration to institutional demise: The disintegration of the International Integrated Reporting Council (IIRC)*, in “Critical Perspectives on Accounting”, gennaio.

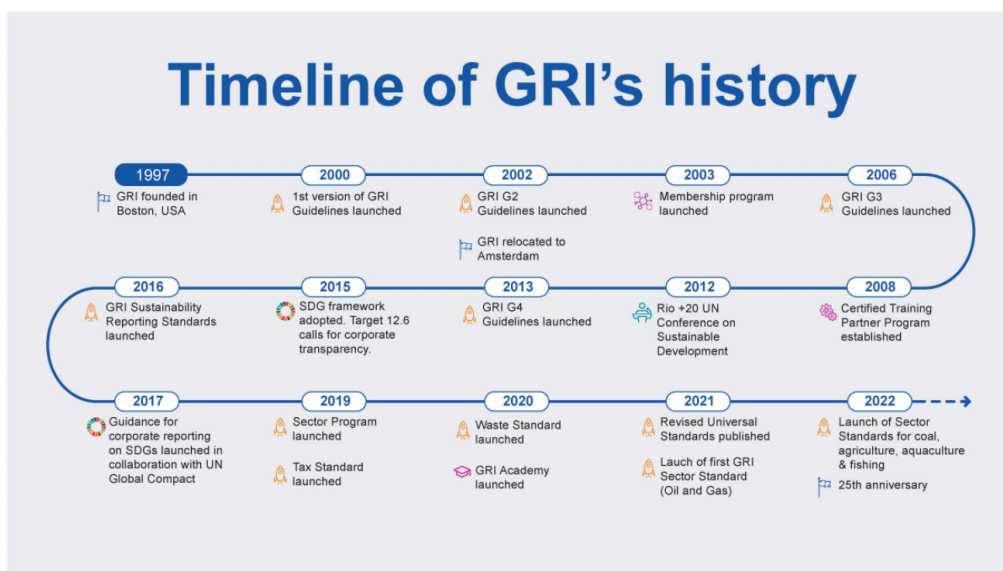
<sup>23</sup> Framework (in italiano “struttura”) è un insieme di linee guida che forniscono le indicazioni su come strutturare un report di sostenibilità.

<sup>24</sup> GRI (Global Reporting Initiative) è un ente internazionale senza scopo di lucro che realizza standard di rendicontazione utilizzabili da enti di diversi settori, dimensioni e locazione nel mondo.

<sup>25</sup> [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

Il GRI, come i suoi standard per la rendicontazione sostenibile, è in continua evoluzione e miglioramento, la sua storia inizia nell'anno 1997 negli USA nella sede di Boston (Figura 1.3).

**Figura 1.3:** Storia del Global Reporting Initiative.



**Fonte:** [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

La prima versione dei GRI standard è stata realizzata nel 2000, da quest'anno in poi sono susseguite continue evoluzioni e introduzioni di nuovi standard, le modifiche hanno subito l'influenza delle conferenze sullo sviluppo sostenibile del 2012 e dai diciassette SDG's stabiliti nell'Agenda 2030 elaborata dalle Nazioni Unite in linea con il Green Deal Europeo<sup>26</sup>.

Nel 2016 sono stati introdotti tra gli standard del GRI quelli specifici inerenti alle tre dimensioni della sostenibilità: GRI 200 (Economica), GRI 300 (Ambientale) e GRI 400 (Sociale).

<sup>26</sup> La Commissione europea ha adottato una serie di proposte per modificare le politiche dell'UE in materia di clima, energia, trasporti e fiscalità in modo tale da avere concreti risultati di riduzione delle emissioni nette di gas serra di almeno il 55% entro il 2030 rispetto ai livelli del 1990.

L'ultima edizione dei GRI standard risale al 2021, ma sono in continua evoluzione, per adattarsi al meglio alle nuove esigenze informative dei mercati.

Il GRI è composto da due tipologie di standard: quelli specifici e quelli universali, sono in elaborazione anche standard “di settore”.

Quelli universali forniscono linee guida, raccomandazioni, requisiti, principi di rendicontazione e concetti chiave in merito agli obiettivi e struttura del reporting, viene anche indicato il procedimento per ricercare e selezionare i temi materiali specifici per l'azienda di riferimento.

Gli standard universali nello specifico sono<sup>27</sup>:

- GRI 1: Requisiti e principi per l'uso degli standard GRI;
- GRI 2: Informative sull'organizzazione che rendiconta;
- GRI 3: Informative e indicazioni riguardanti i temi materiali dell'organizzazione;

Il GRI 1 esplica la struttura e gli obiettivi del reporting, andando a evidenziare i principi da rispettare per la rendicontazione “in accordance” (Vedi capitolo 2) con il GRI.

Inoltre, elenca il contenuto degli standard per ogni tema affrontato dal GRI: requisiti di rendicontazione, raccomandazioni e linee guida da seguire (I principi menzionati sono quelli elencati nel paragrafo 1.1.2.).

Il GRI 2 evidenzia gli indicatori per la rendicontazione “in accordance” ai GRI standards.

Indicatori che fanno riferimento a cinque aree tematiche<sup>28</sup>:

1. l'organizzazione e le sue pratiche di rendicontazione;
2. Attività e lavoratori;

---

<sup>27</sup> <https://www.globalreporting.org>

<sup>28</sup> Gubelli S. (2021), *Il bilancio di sostenibilità: Standard e strumenti per rendicontare l'impegno socio-ambientale*, Pearson, Milano.

3. Governance;
4. Strategia, politiche e pratiche;
5. Stakeholder engagement;

L'organizzazione riesce così a fornire una panoramica interna esaustiva dell'intera attività svolta e delle pratiche di sostenibilità, sulla situazione e compiti dei lavoratori, una descrizione accurata della struttura, dei ruoli, delle remunerazioni e della composizione della governance, strategie e politiche messe in atto per una transizione verso un'economia circolare e uno sviluppo sostenibile e infine come l'azienda coinvolge i suoi stakeholder con i quali collabora o i suoi rapporti di business e l'impegno verso la collettività.

Il GRI 3 descrive gli step necessari per determinare i temi materiali, elencando le quattro fasi necessarie<sup>29</sup>:

1. Comprendere il contesto organizzativo;
2. Individuazione impatti potenziali ed effettivi;
3. Valutare importanza degli impatti;
4. Prioritizzare e classificare gli impatti;

Questo standard è stato esplicitato nel secondo capitolo di questo elaborato.

Nel caso in cui l'organizzazione che sta realizzando la rendicontazione "in accordance" con i GRI standard non può riportare alcune di queste informazioni dovrà fornire la ragione o più del perché si è verificata l'omissione con relative spiegazioni in merito alla mancanza informativa.

---

<sup>29</sup> Pizzi S. (2022), *La standardizzazione dell'informativa di sostenibilità. Stato dell'arte e profili evolutivi*, Cacucci Editore, Bari.

Le cause di tali lacune potrebbero essere: la non applicabilità, divieti legali, limiti di riservatezza e informazioni non disponibili o incomplete, quest'ultime due ragioni dovrebbero poter essere utilizzate solo in casi eccezionali<sup>30</sup>.

Gli standard specifici riguardano gli impatti di un'organizzazione inerenti all'ambito economico (sette tra cui GRI 201: Performance economiche), ambientale (otto tra cui GRI 305: Emissioni) e sociale (diciannove tra cui GRI 403: Salute e sicurezza sul lavoro e GRI 417: Marketing ed etichettatura).

Quelli di settore sono in continuo aggiornamento ed evoluzione, questi standard forniscono informazioni inerenti ai temi materiali per uno specifico settore industriale (es. GRI 11: Settore petrolifero e gas), l'obiettivo sarebbe quello di realizzare standard per qualsiasi settore che troviamo sul mercato.

Le tematiche sono inerenti agli aspetti ambientali, sociali ed economici, tanto che i GRI standard sono fortemente collegati ai diciassette obiettivi di sviluppo sostenibile (SDG's). Come sottolineato in precedenza il GRI non è il solo ente che realizza standard e linee guida per la rendicontazione non finanziaria, di seguito sono riportati alcuni esempi di istituti che contribuiscono con le loro raccomandazioni e regolamenti.

Rimanendo in un'ottica internazionale la VRF (Value Reporting Foundation) era un ente che veniva preso come riferimento per la rendicontazione non finanziaria dalle aziende di tutto il mondo, quest'ultimo sorge dall'unione di due organizzazioni<sup>31</sup>:

- International Integrated Reporting Council (IIRC);
- Sustainability Accounting Standards Board (SASB);

---

<sup>30</sup> Hoozée S., Bouten L. (2024), *How sustainability assurance work gets done: assurers' sensemaking, socialization and interactions with clients*, Febbraio.

<sup>31</sup> [www.valuereportingfoundation.org](http://www.valuereportingfoundation.org)

I due standard vennero uniti per via del loro utilizzo congiunto e furono soddisfatte le richieste da parte delle organizzazioni di una semplificazione degli standard da utilizzare nella procedura di rendicontazione.

Il framework elaborato dalla VRF era quindi formato da principi e framework elaborati dall'IIRC su come l'organizzazione era formata e su come riusciva a creare valore per i suoi stakeholder di riferimento.

International Integrated Reporting Council è un ente internazionale composto da organismi regolatori, investitori, aziende, enti normativi, professionisti operanti nel settore della contabilità e ONG, per quest'ultimi la comunicazione sulla creazione del valore deve essere uno step importante dell'evoluzione del reporting aziendale.

L'IIRC si pone una serie di scopi: trasmettere informazioni di elevata qualità ai fornitori di risorse finanziarie permettendo così di orientare gli investimenti verso progetti sostenibili, creare interoperatività tra gli elementi riportati nei report aziendali in modo tale da avere un quadro generale su cui basare strategie di creazione di valore nel lungo periodo, rafforzare l'attività di accountability e cambiare prospettiva passando ad una generazione di idee e obiettivi integrati alle tre dimensioni della sostenibilità.

I principi sui quali si basa la preparazione di un integrated reporting sono: focus strategico e orientamento alla creazione di valore futuro, sviluppare delle solide e durature relazioni di partnership con gli stakeholder, individuare i temi materiali di un'organizzazione e selezionare su quelli più significativi sui quali agire attivamente, inoltre il report deve possedere i caratteri di sinteticità, attendibilità e comparabilità in modo tale da essere semplice e conciso, riportare dati veri e completi sia negativi che positivi e che il suo contenuto sia tale da poter essere confrontato con quello di altre organizzazioni.



In merito al contenuto quest'ultimo devono essere inclusi: un quadro generale dell'organizzazione internamente e i suoi rapporti con l'esterno, la struttura della governance e il suo orientamento verso un percorso sostenibile, determinare il modello di business dell'azienda, riportare i rischi e le opportunità del mercato al quale sono destinati i beni e i servizi prodotti, performance economica e come quest'ultima si integra ad aspetti ambientali e sociali, ed infine elencare le prospettive per il futuro, individuando obiettivi e sfide per permettere di svolgere la propria attività economica senza avere impatti negativi sull'ecosistema e la vita delle persone<sup>32</sup>.

I SASB Standard riguardano tecniche e linee guida per il sustainability accounting, la versione attualmente vigente è quella datata al 2018.

Questo tipo di standard tratta tematiche non finanziarie legate agli ambiti ESG, ed il suo framework è stato creato principalmente per permettere e facilitare la trasmissione di informazioni dalle aziende private agli investitori che abbiano intenzione di orientare le loro risorse finanziarie verso progetti green.

Hanno una mission ben precisa: fare il modo che le organizzazioni di tutto il mondo possano fornire informazioni pertinenti, affidabili e comparabili agli investitori ai quali sono destinate, questo è il motivo principale per il quale sono orientati alla financial materiality (Tema affrontato nel secondo capitolo dell'elaborato).

Sono composti da conceptual framework (concetti chiave, definizioni, principi e obiettivi dei SASB Standard), e da Industry Standards.

Gli Industry Standards sono specifici per settantasette "industrie" canalizzate in undici settori di appartenenza.

---

<sup>32</sup> O'Dwne B., Humphrey C., Rowbottom N. (2024), *From institutional integration to institutional demise: The disintegration of the International Integrated Reporting Council (IIRC)*, in "Critical Perspectives on Accounting", gennaio.

Le tematiche affrontate da questi standard sono:

- Ambiente;
- Capitale sociale;
- Capitale umano;
- Business Model ed Innovazione;
- Leadership e Governance;

All'interno di queste macrocategorie vengono affrontati temi differenti, ad esempio: qualità dell'aria ed emissioni (Ambiente), diritti umani e privacy (Capitale sociale), inclusione, salute e sicurezza (Capitale umano), gestione della supply chain e del ciclo di vita dei prodotti (Business Model ed Innovazione), ed infine, gestione del rischio sistemico ed eticità del business (Leadership e Governance)<sup>33</sup>.

L'integrated reporting e il SASB costituiscono la VRF, fino al 2022 è uno dei framework di riferimento per le aziende di tutto il mondo poi quest'ente si è consolidato nella IFRS. Nel 2021 la fondazione IFRS (International Financial Reporting Standards Foundation) ha invece creato l'International Sustainability Standards Board (ISSB).

La IFRS è stata istituita con lo scopo di creare principi contabili riconosciuti in tutto il mondo e per supportare le organizzazioni nel fornire informazioni in ambito di sostenibilità.

Gli standard della IFRS sono stati realizzati basandosi su<sup>34</sup>:

- International Accounting Standard Board (IASB);
- International Sustainability Standards Board (ISSB);

---

<sup>33</sup> <https://sasb.ifrs.org>

<sup>34</sup> Dormaui J., I Wayan N.L. (2023), *Governance mechanism to improve sustainability report quality: the impact on information risk and stock market participation*, in "International Journal of Quality & Reliability Management", ottobre.

Lo IASB si occupa in modo prioritario di fornire normative e standard per le informazioni di tipo finanziario ad esso si associa l'ISSB per fare il modo che le decisioni d'investimento siano prese considerando anche gli aspetti ambientali e sociali oltre che a quelli economici.

Questi standard board sono realizzati secondo la stessa procedura, sono infatti caratterizzati dalla trasparenza informativa<sup>35</sup>.

Questi nuovi standard che permettono un'armonizzazione a livello globale si basano su standard elaborati da altri enti che hanno aderito alla realizzazione di principi e linee guida dell'ISSB: TCFD<sup>36</sup> e Value Reporting Foundation (IIRF e SASB).

Gli standard ISSB elaborati nel 2021 saranno in grado di aiutare le organizzazioni a fornire le informazioni di sostenibilità richieste da parte degli investitori sui mercati finanziari.

L'ISSB ha stabilito quelli che saranno i suoi quattro obiettivi<sup>37</sup>:

1. Standard utilizzabili su base globale in merito alla rendicontazione di sostenibilità;
2. Colmare le esigenze informative degli investitori;
3. Che le aziende abbiano la possibilità di fornire informazioni complete sui mercati dei capitali;
4. Facilitare l'accesso e la comprensione delle informazioni di sostenibilità a più stakeholder possibili;

---

<sup>35</sup> [www.ifrs.org](http://www.ifrs.org)

<sup>36</sup> TCFD (la Task Force for Climate-related Financial Disclosures)

<sup>37</sup> <https://www.ifrs.org>

Inoltre, a metà del 2023 la ISSB ha emanato i suoi primi due standard: IFRS S1 e IFRS S2.

Devono essere utilizzati in maniera congiunta, il primo (IFRS S1) fa in modo che le organizzazioni vadano a fornire informazioni sui rischi e le opportunità legati alla sostenibilità che possono influire sull'entità dei flussi finanziari, sulla possibilità di accesso al credito o sul costo del capitale sul breve, medio e lungo periodo.

Il secondo standard (IFRS S2) è in merito ai rischi e opportunità legate al clima, che possono anche in questo caso ragionevolmente influire sui flussi finanziari di una società e sulla possibilità di poter accedere al credito.

Più specificatamente possiamo dire che sono ricompresi i rischi di natura fisica legati al clima (esempio le catastrofi naturali dovute ad eventi atmosferici anomali e distruttivi), oppure i rischi cosiddetti di "transizione" legati al clima (per esempio i rischi che un'organizzazione sostiene nell'adeguare i suoi processi produttivi e i suoi prodotti/servizi verso una maggiore attenzione al cambiamento climatico e alla riduzione delle emissioni di gas serra).

Come precedentemente è stato reso noto il sistema degli standard di sostenibilità non è sempre stato così; infatti, fino al 2022 l'organizzazione di riferimento per la reportistica non finanziaria era la VRF (Value Reporting Foundation).

Gli ISSB sono poi stati creati con l'influenza e usati contestualmente agli standard GRI e alla TCFD.

Utilizzare insieme questi standard è necessario per far il modo di rendere i bilanci completi ed esaustivi che rispettano tutti i principi che fanno sì che il report possa risolvere al meglio alla sua funzione di comunicare gli impatti aziendali, gli sviluppi e i risultati che si stanno ottenendo, portando avanti la strategia di sostenibilità adottata dall'azienda.

Anche a livello europeo le istituzioni si sono mosse per fare il modo di avere degli standard che siano validi ed utilizzabili dalle organizzazioni all'interno dell'area dell'Unione Europea, saranno obbligate tutte quelle società che dovranno rispettare la CSRD.

L'ente incaricato per l'ideazione è l'European Financial Advisory Group (EFRAG), che attraverso una collaborazione con la GRI ha realizzato gli ESRS (European Sustainability Reporting Standard)<sup>38</sup>.

Gli ESRS sono stati realizzati in maniera tale da essere allineati agli altri standard di rendicontazione, e hanno portato numerose novità in merito a come, di cosa e a chi un'azienda deve comunicare le sue informazioni.

Ad esempio, sono stati introdotti nuovi elementi del report, la necessità di informazioni in merito a tutta la catena del valore, da un concetto di materialità d'impatto si è passati ad una doppia materialità, la possibilità di indicare gli obiettivi futuri, la due diligence di sostenibilità e l'obbligo dell'attività di audit esterno (anche detta Assurance).

La loro struttura è così articolata: due standard di tipo trasversale (requisiti e informazioni generali), dieci standard inerenti a principi tematici ESG, sono in fase di elaborazione gli standard specifici per settore di appartenenza e quelli specifici per le PMI<sup>39</sup>.

Se da una parte l'introduzione degli standard europei ha aumentato la mole di lavoro a carico delle aziende, dall'altro lato gli ESRS danno la possibilità alle società di poter fornire delle informazioni chiare, complete, verificabili e confrontabili a livello mondiale, che possono inoltre essere comprensibili per un numero di stakeholder sempre più elevato.

---

<sup>38</sup> <https://www.efrag.org>

<sup>39</sup> Traxler A.A., Schrack D., Greiling D., Feldbauer J., Lautner M. (2023), *The interplay of sustainability reporting and management control – an exploration of ways for dovetailing to develop reporting beyond accountability*, in "International Journal of Quality & Reliability Management", September.

Non ha alcun senso, infatti, andare ad elaborare un documento eterogeno e complesso come il report di sostenibilità se quest'ultimo non può essere facilmente compreso dai suoi interlocutori principali.

L'evoluzione della normativa europea e l'approfondimento degli standard di sostenibilità europei verrà affrontata nel paragrafo successivo (Vedi 1.3).

Alcune tipologie di framework, linee guida e protocolli sono stati realizzati con l'intento di andare ad integrare il contenuto informativo degli standard citati precedentemente.

L'international Organization for Standardization (ISO) ha emanato le norme ISO 26000:2010 e ISO 14001:2015, rispettivamente su tematiche sociali e ambientali, per supportare la reportistica ESG.

In breve, la ISO 26000:2010 ha lo scopo di fornire un aiuto alle organizzazioni nella loro contribuzione verso uno sviluppo sostenibile, incoraggia quest'ultime ad andare oltre ai soli obblighi legali di rendicontazione sensibilizzandoli in merito alla loro responsabilità sociale d'impresa, infine si professa di essere uno strumento d'integrazione a quelli già esistenti e non ha l'intenzione di sostituirli.

La ISO 14001:2015 è uno standard dei sistemi di gestione ambientale (EMS).

Fornisce le basi necessarie per fare il modo che le organizzazioni progettino un sistema di gestione ambientale e contestualmente che riescano a migliorare le loro prestazioni ambientali.

Con questo standard le organizzazioni si assicurano di adottare le dovute misurazioni per ridurre il loro impatto sull'ambiente.

Alcune delle tematiche prese in considerazione riguardano l'uso delle risorse e la gestione dei rifiuti in linea con la volontà di rispettare limiti legali in materia ambientale<sup>40</sup>.

---

<sup>40</sup> [www.iso.org](http://www.iso.org)

Un altro standard molto utilizzato focalizzato su un tema specifico come quello delle informazioni sulle emissioni di gas serra è il GHGP (Greenhouse Gas Protocol), il quale fornisce tecniche di calcolo, linee guida e indicatori per le emissioni di Scope 1, Scope 2 e Scope 3.

Il GHGP permette di rendicontare i gas serra citati dal protocollo di Kyoto<sup>41</sup>.

Le emissioni di Scope 1 sono quelle correlate a tutte le attività aziendali che vengono realizzate dall'organizzazione che sta svolgendo l'analisi e per le quali la si ritiene direttamente responsabile o dalle controllate dalla società stessa.

Un esempio potrebbe essere quello di emissioni derivanti da forni o caldaie dell'organizzazione.

In questa categoria rientrano tutte le emissioni che vengono generate all'interno dell'area di proprietà dell'organizzazione.

Quelle di Scope 2 sono le emissioni indirette provenienti dall'utilizzo o generazione di energia acquistata, esempio di questo tipo possono essere quelle causate dall'utilizzo di energia elettrica negli uffici amministrativi.

Infine, l'ultima categoria denominata di Scope 3 ricomprende tutte quelle emissioni che sono attribuibili alla catena del valore dell'organizzazione che effettua l'analisi, essendo così non controllabili in quanto si verificano al di fuori del perimetro aziendale.

Le emissioni di Scope 3 sono le più difficili da poter rilevare a causa del fatto che sono imputabili ad altre aziende e non all'organizzazione che sta procedendo al calcolo della propria carbon footprint<sup>42</sup>.

---

<sup>41</sup> Il protocollo di Kyoto è un trattato internazionale riguardante il surriscaldamento globale, risale all'11 dicembre 1997 durante la Conferenza delle parti "COP 3" della Convenzione quadro delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici.

<sup>42</sup> Impronta di carbonio di un'organizzazione che si ottiene andando a sommare le emissioni di Scope 1, Scope 2 e Scope 3. Generalmente è calcolata in Tonnellate di CO2 equivalente e misura le emissioni di gas serra di un'attività antropica.

Il protocollo GHG Protocol Land Sector and Removals Standard è focalizzato sull'obiettivo di condividere come le aziende dovrebbero rendere conto, controllare, valutare o segnalare le emissioni e l'eliminazione di gas serra dalla gestione del suolo, dalle tecnologie di rimozione dell'anidride carbonica e dalle attività correlate<sup>43</sup>.

Il GHGP viene utilizzato congiuntamente con gli standard GRI e con quelli dell'EFRAG, molto spesso infatti gli enti internazionali collaborano tra loro per aumentare l'interoperatività dei loro standard.

C'è da tenere in considerazione che esistono altri standard e protocolli che non sono stati precedentemente citati, come ad esempio il Food Loss and Waste Protocol, la Task Force for Climate-related Financial Disclosures (TCFD) ecc.

Il protocollo denominato "Food Loss and Waste Protocol" è stato costituito nel 2013 con il fine di fornire delle linee guida e raccomandazioni sulle modalità di reportistica delle informazioni della categoria di sprechi e rifiuti legati al settore alimentare.

Nel 2016 sono stati rilasciati i suoi standard specifici che contengono informazioni sulle definizioni, applicazioni e temi di maggior rilevanza per questo settore<sup>44</sup>.

La TCFD è nata nel 2015 per merito del Financial Stability Board (FSB), ente con il ruolo di garantire la stabilità del sistema finanziario globale.

La TCFD è divenuta con gli anni la principale fonte di linee guida e procedure per le aziende in merito a come comunicare l'informativa legata al rischio climatico, stabilendo anche metriche e target di riferimento.

Un altro dei suoi scopi è quello di armonizzare le informazioni in merito al rischio climatico che vengono riportate all'interno dei report di sostenibilità da parte delle organizzazioni a livello globale e renderle disponibili per l'utilizzo nei mercati finanziari.

---

<sup>43</sup> <https://ghgprotocol.org>

<sup>44</sup> <https://www.flwprotocol.org>



Affronta temi riguardanti i comportamenti della governance di fronte alla sfida climatica, le strategie da mettere in atto e le modifiche da fare a quelle in atto che non considerano i rischi legati al clima e determina delle linee guida specifiche per l'attività di risk management<sup>45</sup>.

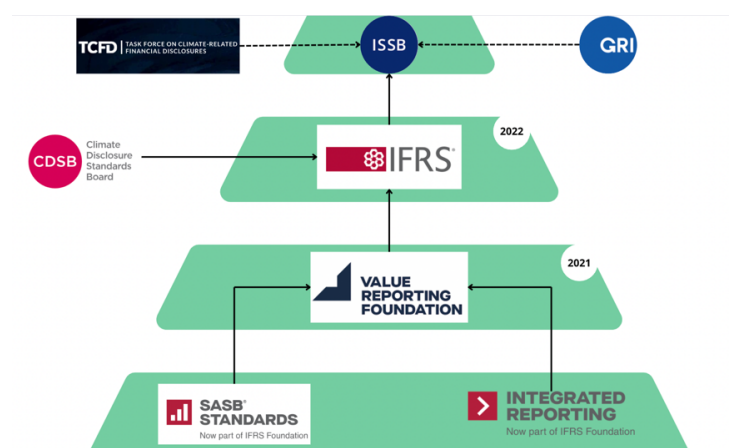
Da alcuni anni viene integrato il suo utilizzo con gli standard GRI e dell'EFRAG.

Come accennato precedentemente la molteplicità di organizzazioni che hanno emanato i loro standard può creare enorme complessità per tutte quelle società che si avvicinano al report di sostenibilità per la prima volta.

Questa è la motivazione dietro la quale ha portato questi enti internazionali ad aggregarsi in enti singoli, riuscendo così a semplificare la tassonomia degli standard, facilitarne l'utilizzo e la comprensione, aumentandone anche un loro corretto utilizzo.

Un resoconto delle varie fusioni è possibile osservarlo nella Figura 1.4 qui di seguito riportata.

**Figura 1.4:** Nuova morfologia delle organizzazioni creatrici degli standard (le aggregazioni sono state indicate con linee continue e con le tratteggiate le collaborazioni).



**Fonte:** *www.ifrs.org, elaborazione propria.*

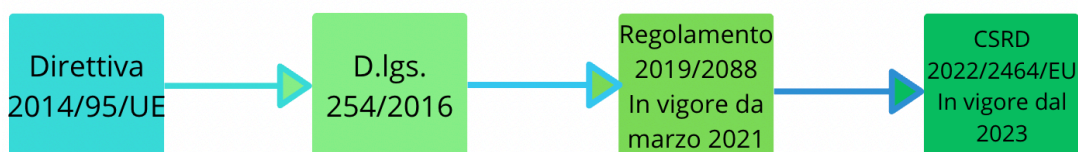
<sup>45</sup> <https://www.fsb-tcfd.org>

### 1.3 La nuova direttiva CSRD

L'evoluzione normativa mira a fare il modo che le aziende siano anno dopo anno sempre di più obbligate a redigere il bilancio di sostenibilità, in modo tale da monitorare gli impatti negativi e cercare di intervenire concretamente per una loro riduzione significativa<sup>46</sup>.

Una linea temporale (si veda la figura 1.4) può essere utile per osservare quella che è stata l'evoluzione normativa a livello europeo e rispettivamente le date in cui le direttive dell'Unione Europea sono state recepite dallo stato italiano<sup>47</sup>.

**Figura 1.4:** *Linea cronologica dell'avanzamento normativo della comunicazione sostenibile.*



**Fonte:** Elaborazione propria

La direttiva sul reporting non finanziario (NFRD), anche conosciuta come direttiva 2014/95/UE, è stata emanata con lo scopo di fornire linee guida e principi di supporto alle organizzazioni, in modo tale che quest'ultime avessero delle basi da cui partire per la fruizione di informazioni in materia ambientale, sociale ed economica<sup>48</sup>.

La direttiva è di vitale importanza perché introduce per la prima volta degli obblighi di rendicontazione non finanziaria per tutte quelle organizzazioni che rientrano nella

<sup>46</sup> Gubelli S. (2021), *Il bilancio di sostenibilità: Standard e strumenti per rendicontare l'impegno socio-ambientale*, Pearson, Milano.

<sup>47</sup> Orlandini P., Amelio S. (2022), *Un percorso aziendale verso la sostenibilità*, Giappichelli, Milano.

<sup>48</sup> Cutaia L., Morabito R. (2012), *Sostenibilità dei sistemi produttivi: Strumenti e tecnologie verso la green economy*, Edizioni Enea, Milano.

categoria “enti di interesse pubblico e di grandi dimensioni”, cioè coloro che superano determinati target<sup>49</sup>:

- Un numero di dipendenti superiore a cinquecento durante l’esercizio;
- Alla data di chiusura del bilancio uno stato patrimoniale superiore ai venti milioni di euro;
- Alla data di chiusura del bilancio i ricavi netti delle vendite e delle prestazioni superiori a quaranta milioni di euro;

Tale direttiva è stata poi recepita a dall’ordinamento italiano con il decreto legislativo n.254 del 2016, con attuazione a partire dai bilanci relativi all’anno 2017.

Una caratteristica da tenere in considerazione per la NFRD è che quest’ultima prevede che il report non finanziario segua gli stessi iter e tempi di approvazione del bilancio d’esercizio: deve essere quindi approvata dal CdA, poi essere pubblicata nel registro delle imprese ed essere sottoposta a controlli di conformità da parte di uno o più revisori.

Nel marzo del 2021 invece entra in vigore il Regolamento 2019/2088 emanato dal Parlamento Europeo, in materia di informativa di sostenibilità nel settore finanziario.

Lo scopo di questo regolamento è quello di fare il modo che ci sia sempre di più un indirizzo dei capitali investiti verso progetti sostenibili e di gestire rischi del settore finanziario legati al cambiamento climatico.

Con il fine di allargare sempre di più il bacino di aziende obbligate a comunicare la loro informativa non finanziaria nel 2023 entra in vigore la CSRD<sup>50</sup>, cioè la nuova direttiva europea 2022/2464/UE che sostituisce la NFRD e contemporaneamente apporta delle novità.

---

<sup>49</sup> Direttiva 2014/95/UE in tema di no-financial reporting.

<sup>50</sup> CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive)

Il passaggio dalla NFRD alla CSRD è stato necessario per una serie di motivazioni dovute a dei limiti della vecchia direttiva.

Le imprese dalle quali gli utenti si aspettavano informazioni di natura non finanziaria non le comunicavano affatto, dall'altro canto le organizzazioni che rilasciavano dettagli sulle loro attività sostenibili omettevano dati che invece erano di elevata importanza per gli interlocutori.

Nei casi in cui le informazioni venivano comunicate, quest'ultime risultavano spesso non affidabili e con scarsa possibilità di comparazione con i risultati di altre organizzazioni.

Le informazioni erano di difficile reperibilità da parte di chi le desiderasse e solo in alcuni casi rare veniva data la possibilità di potervi accedere attraverso il proprio computer o smartphone senza autorizzazioni da parte dell'azienda che realizzava il bilancio di sostenibilità.

Questo comportava un enorme divario tra ciò che le organizzazioni comunicavano e le nascenti esigenze informative di sostenibilità che venivano reclamate dagli utenti.

Il problema principale della NFRD è che non c'era un quadro normativo ben definito sulle informazioni che le organizzazioni avrebbero dovuto fornire ed è per questo motivo che le aziende non avevano conoscenza delle tematiche che dovevano essere contenute nei report e ciò causava la presenza di informazioni disparate e non coerenti tra i vari bilanci non finanziari.

A questo si aggiunge anche la difficoltà nel reperire le informazioni da tutti coloro che si trovano nella supply chain, in quanto anche fornitori, clienti, distributori non avevano la minima idea di come e di che cosa doveva essere misurato, valutato e riportato nel proprio bilancio<sup>51</sup>.

---

<sup>51</sup> Parftt C. (2022), *A foundation for 'ethical capital': The Sustainability Accounting Standards Board and Integrated Reporting*, in "Critical Perspectives on Accounting", Giugno.

In un primo momento quindi la NFRD concedeva un elevato grado opzionale alle organizzazioni, la CSRD è stata realizzata col fine di ridurre questa libertà di contenuto dei bilanci di sostenibilità di tutti gli appratenti alle catene del valore e non solo per le grandi società quotate e con rilevanza pubblica.

La NFRD era rivolta solamente agli enti di interesse pubblico che fossero grandi organizzazioni quotate in borsa, oggi con la nuova direttiva il perimetro di aziende che sarà soggetto alla reportistica di sostenibilità sarà ogni anno più grande, fino ad arrivare nel 2027 a ricomprendere anche le PMI non quotate.

Rispetto alla nuova direttiva la NFRD permetteva un grado di libertà nella reportistica di informazioni maggiore per coloro che redigevano il report non finanziario, la CSRD prevede invece degli obblighi su ciò che deve essere inserito all'interno del documento di sostenibilità.

Ad oggi le organizzazioni devono presentare i loro report con un formato ben preciso (ESEF/XHTML), nella NFRD le aziende non avevano vincoli sotto questo punto di vista.

Gli obiettivi della nuova CSRD sono<sup>52</sup>:

- Migliorare la qualità delle informazioni comunicate dalle imprese in merito alla sostenibilità;
- Divulgazione delle informazioni attraverso strumenti digitali ed innovativi;
- Fornire al pubblico informazioni adeguate, affidabili, attendibili, comparabili e pertinenti in materia di rischi, opportunità e impatto in termini di sostenibilità;
- Fare il modo che le organizzazioni più interessanti per gli utenti forniscano informazioni pertinenti con le loro richieste;

---

<sup>52</sup> [www.efrag.org](http://www.efrag.org)

- Facilitare l'accessibilità e la reperibilità delle informazioni sulla sostenibilità di un'azienda;
- I dati e le informazioni dovranno essere comparabili con ciò che viene rendicontato da parte di altre organizzazioni simili per permettere un confronto reale;
- Gli standard di reporting elaborati dall'EFRAG saranno compatibili con i sistemi già ampiamente diffusi a livello internazionale, come TCFD, GRI, SASB, IIRC, CDSB e CDP;
- Le informazioni di sostenibilità dovranno essere rese pubbliche in formato elettronico XHTML.

Innanzitutto, cambia il nome dello strumento della direttiva, da report non finanziario si passa infatti ad un'accezione positiva di "reporting di sostenibilità".

La riforma mette in luce la necessità di migliorare la qualità e la quantità delle informazioni ESG<sup>53</sup> delle organizzazioni e metterle sullo stesso livello di importanza del bilancio d'esercizio tradizionale.

La CSRD stabilisce una linea temporale attraverso la quale aumenteranno di anno in anno il numero di enti obbligati alla redazione del report di sostenibilità in modo tale che a rimanere fuori da vincoli normativi siano solamente una minoranza di attività di piccole dimensioni e per questo non sono troppo significative con i loro impatti.

---

<sup>53</sup>ESG (Environmental Social Governance), tematiche dell'informativa di sostenibilità che sono state ampliate con l'introduzione della CSRD.

Dalla esclusiva obbligatorietà per le grandi imprese quotate come detto in precedenza, si passerà poi alle grandi realtà non quotate nel 2026 con riferimento all'anno 2025 e successivamente per le PMI quotate nel 2027 con i dati inerenti al 2026.

Per quanto riguarda tutte le altre organizzazioni che non rientrano nelle categorie sopra citate, per loro il report rimarrà volontario, ma c'è da tenere in considerazione che molto probabilmente verranno “forzate” attraverso un'attività di nudging<sup>54</sup> vera e propria a adeguarsi anche loro alla CSRD, in modo tale da non venire escluse da collaborazioni con grandi imprese e dall'impossibilità di ricevere finanziamenti da enti creditori sempre di più orientati verso investimenti green.

Le novità della CSRD da un punto di vista dei contenuti del report non sono poche<sup>55</sup>:

- Il principio di proporzionalità;
- Gli standard di rendicontazione europei ESRS;
- Standard dell'attività di reporting specifici per le PMI;
- Doppia materialità;
- La Due Diligence di sostenibilità;
- Assurance obbligatoria;

Il principio di proporzionalità è fondamentale, in quanto stabilisce che a seconda della rilevanza pubblica e della grandezza delle organizzazioni, quest'ultime saranno tenute a comunicare e rendicontare informazioni in modo proporzionale a questi due fattori precedentemente menzionati.

---

<sup>54</sup>Nudging o Nudge è, in sostanza, un intervento che indirizza una scelta in modo più positivo alterando il contesto in cui essa viene presa, Enciclopedia Treccani 2019, Milano.

<sup>55</sup> Saini N., Shri C. (2024), *Environmental, social, and governance reporting adoption factors for sustainable development at the country level*, in “Environment, Development and Sustainability – Springer”, Febbraio.

Questo principio è una tecnica della CSRD per permettere anche alle PMI di poter adeguarsi alla nuova direttiva senza subire la stessa pressione informativa delle aziende più grandi e quotate.

Verranno creati degli standard ad hoc per le PMI basati su quelle che sono le loro possibilità di reperimento delle informazioni non finanziarie, per fornire delle linee guida e raccomandazioni di base per la realizzazione del report di sostenibilità anche se solo su base volontaria.

Quest'ultimi sono ancora in fase di elaborazione, come la CSRD che è in continua evoluzione per far in modo che si adegui al contesto storico e alle necessità informative del momento.

Novità riguardanti la CSRD in merito alla doppia materialità e all'Assurance obbligatoria verranno affrontate nel secondo capitolo dell'elaborato.

La CSRD fornisce i requisiti necessari per rispettare la Due Diligence<sup>56</sup> da parte di organizzazione, quest'ultima sarà integrata nell'attività di governance, nella fase di coinvolgimento degli stakeholder, durante la determinazione e valutazione degli impatti negativi e relative azioni di riduzione degli effetti dannosi.

Ad oggi la Due Diligence è un aspetto fondamentale delle rendicontazione, perché viene utilizzata dagli investitori come fattore per selezionare progetti green di organizzazioni sostenibili.

Gli standard ESRS sono stati realizzati in modo tale da poter essere utilizzabili congiuntamente a quelli GRI, ma presentano alcune differenze significative (figura 1.5),

---

<sup>56</sup> Due Diligence (Diligenza Dovuta): individuare, prevenire e comunicare il modo in cui un'organizzazione gestisce gli impatti negativi attuali e/o potenziali all'interno della sua attività, dalla catena di fornitura alle relazioni di business.



come la materialità che da quella “d’impatto” (aspetti ambientali e sociali) passa alla “doppia materialità” (aspetti ambientali e sociali confrontati con quelli finanziari).

Gli standard ESRS si suddividono in tre tipologie<sup>57</sup>:

- Principi di tipo trasversale;
- Principi tematici;
- Standard specifici di settore (in aggiornamento continuo);
- Standard specifici per le PMI (in fase di realizzazione);

Gli ESRS trasversali sono: ESRS 1 (Prescrizioni generali) e ESRS 2 (Informazioni generali).

Gli ESRS 1 esplicano quelli che sono i requisiti per un’ottima rendicontazione:

1. Categorie degli standard e le rispettive informazioni da riportare;
2. Carattere qualitativo delle informazioni;
3. La doppia materialità;
4. La due diligence;
5. Informazioni relative alla Supply chain;
6. Presentazione di informazioni di sostenibilità;
7. Gli obiettivi e i rispettivi orizzonti temporali;
8. Eventuali collegamenti con altre parti del report di sostenibilità;

Questi principi danno la possibilità di fornire una rappresentazione fedele delle attività dell’organizzazione e rispettando le stesse rendono le informazioni comparabili, chiare e verificabili).

---

<sup>57</sup> [www.efrag.org](http://www.efrag.org)

I requisiti sopracitati saranno citati lungo i vari capitoli dell'elaborato.

Gli ESRS 2 riguardano invece la reportistica di informazioni riguardanti:

- Caratteristiche generali;
- Strategia;
- Governance;
- Management di rischi, opportunità e rischi;

Caratteri generali per poter realizzare un buon report di sostenibilità.

In merito alla strategia ci si focalizza sul business model, posizionamento, catena del valore, coinvolgimento degli stakeholder e come vengono affrontati i rischi a cui l'organizzazione è soggetta.

Visione generale della governance di un'organizzazione determinando ruoli e le rispettive responsabilità, organi di amministrazione, direzione e controllo e come quest'ultima influisce sulle decisioni non finanziarie.

I principi tematici invece riguardano tre categorie di informative: Ambientali, Sociali e di Governance.

I principi Ambientali sono composti così:

- ESRS E1: Cambiamenti climatici;
- ESRS E2: Inquinamento;
- ESRS E3: Acque e risorse marine;
- ESRS E4: Biodiversità ed ecosistemi;
- ESRS E5: Uso delle risorse ed economia circolare;

Dove vengono elencati: gli interventi di mitigazione e adattamento ai cambiamenti climatici con i rispettivi obiettivi che l'organizzazione si prospetta di raggiungere, le azioni per cercare di ridurre le emissioni di gas serra e come l'azienda riesce ad riassorbirle una volta nell'atmosfera, gli effetti che l'attività economica dell'impresa hanno nei confronti delle risorse marine e delle fonti d'acqua, Gli impatti negativi su biodiversità ed ecosistemi, ed infine le strategie per ridurre l'utilizzo di risorse primarie e non rinnovabili, quelle che possono essere le alternative sostenibili e che rispettano i principi di un'economia circolare.

Gli standard riguardanti tematiche sociali sono:

- ESRS S1: Forza lavoro propria;
- ESRS S2: Lavoratori nella catena del valore;
- ESRS S3: Comunità interessate;
- ESRS S4: Consumatori e utilizzatori finali;

L'informativa in merito a questa tematica comprende le azioni dell'organizzazione nei confronti dei Lavoratori e della propria forza lavoro considerando gli impatti positivi e negativi ad essi legati, gli effetti che l'attività economica dell'organizzazione ha sulla sua comunità di riferimento e i rapporti che vengono instaurati con essa, infine verranno menzionati i consumatori finali, quanto influenzano le decisioni aziendali e il loro grado di soddisfazione.

Infine, le tematiche riguardanti la governance:

- (ESRS G1: Condotta delle imprese);

Verranno riportate informazioni riguardanti l'anticorruzione, sull'eticità del business, sistemi di controllo interno, pratiche di pagamento dei dipendenti e la gestione delle relazioni con i partner.

Gli standard specifici di settore sono previsti per giugno 2024.

Sembra essere un obiettivo destinato al 2026 la creazione di standard specifici per le PMI.

Bisogna sottolineare che gli standard per le PMI sono ancora in fase di elaborazione dall'EFRAG in collaborazione con il GRI.

**Figura 1.5:** *GRI e ESRS a confronto.*

Dimensioni	GRI	ESRS
Interoperatività	Utilizzabile con gli standard ESRS	Utilizzabile con gli standard GRI
Materialità	Materialità d'Impatto	Doppia Materialità
Perimetro	Aziendale	Aziendale
Tematiche	Economica, Ambientale, Sociale	Economica, Ambientale, Sociale
Obbligatorietà	Volontario	Obbligatorio (CSRD e aziende area UE)

**Fonte:** Elaborazione propria.

#### **1.4 PMI e il report di sostenibilità: Opportunità e problemi**

L'obbligo di redigere un nuovo documento è una novità che ha creato numerose difficoltà alle grandi organizzazioni che si sono ritrovate con una ulteriore mole di lavoro, che

andandosi a sommare con tutte le altre funzioni aziendali, va a rendere ancora più complessa l'attività societaria.

Questo problema è stato riscontrato da realtà strutturate e consolidate che ormai detengono un ruolo chiave in determinati settori, data la loro rilevanza e grandezza, e quindi a maggior ragione si sono venute a formare delle vere e proprie perplessità e lacune (dovute alla mancanza di conoscenza e competenza) all'interno delle PMI<sup>58</sup>.

Quest'ultime non saranno per il momento coinvolte in maniera obbligatoria da parte della nuova direttiva europea, ma come detto precedentemente anche loro verranno inglobate a seconda di alcuni criteri anno dopo anno in maniera graduale.

Innanzitutto, quali organizzazioni possono essere considerate PMI? la raccomandazione 2003/361 della Commissione Europea definisce:

- Microimpresa: numero di dipendenti inferiore a dieci, fatturato annuo o totale dell'attivo non superiore a due milioni di euro;
- Piccola impresa: numero dipendenti inferiore a cinquanta, fatturato annuo o totale dell'attivo non superiore a dieci milioni di euro;
- Media impresa: numero di dipendenti inferiore a duecentocinquanta, fatturato annuo non superiore a cinquanta milioni di euro o attivo non superiore a quarantatré milioni di euro;

Uno dei problemi maggiori nasce appunto da questa gradualità con la quale da un regime volontario si passerà ad un regime obbligatorio per le imprese che fanno parte dell'area euro.

---

<sup>58</sup> Perrini F. (2022), *Sostenibilità e PMI. Aspetti strategici, operativi e finanziari*, Egea, Milano.

Il report rimarrà sempre volontario per alcune tipologie di attività, salvo che non sia richiesto esplicitamente da alcuni loro collaboratori, ad esempio, per ottenere fondi pubblici, accesso al credito, stringere rapporti di fornitura con aziende che hanno come obiettivo quello di rendere la loro catena del valore green e sostenibile oppure per poter partecipare a bandi pubblici/privati.

La CSRD punta a fare il modo che entro il 2027 anche le PMI quotate siano infatti soggette per legge alla redazione e successiva pubblicazione del report di sostenibilità, questa velocità normativa però rischia di mettere in seria difficoltà queste organizzazioni, la maggior parte di esse, infatti, è sprovvista in questo momento di risorse finanziarie e umane che abbiano competenze in merito alla sostenibilità e al nuovo report<sup>59</sup>.

Ogni innovazione deve essere introdotta con cautela, soprattutto quando si tratta di introduzione di obblighi o cambiamenti normativi, perché potrebbe essere messa a dura prova la sopravvivenza di tutte quelle realtà più piccole che non possono adeguarsi alle nuove direttive e che magari saranno anche soggette a delle sanzioni a causa della loro insolvenza.

Fortunatamente la CSRD ha già pensato ad una possibilità di proroga per la pubblicazione del report di sostenibilità alle PMI, ma anche con questa concessione le tempistiche sembrano essere considerevolmente troppo brevi per essere rispettate da parte di tutti quegli enti che saranno obbligati nei prossimi anni.

Ad oggi non c'è quindi un vincolo per le PMI, quest'ultime possono redigere o meno il report a seconda del loro stato dell'arte o delle loro necessità del momento.

Le PMI spesso sono caratterizzate da pochi dipendenti con scarse competenze in merito alla sostenibilità, la conduzione dell'attività è prevalentemente familiare e non incline ad

---

<sup>59</sup> Ortiz-Martinez E., Marin-Hernández S. (2023), *Sustainability Information in European Small- and Medium-Sized Enterprises*, in "Journal of the Knowledge Economy", Aprile.

una transizione verso processi green, inoltre non ricoprono un ruolo centrale nella filiera produttiva di appartenenza e questo le rende meno attrattive per investimenti in ottica sostenibile, ma anche non attrattive per possibili futuri dipendenti attenti alle tematiche di sostenibilità<sup>60</sup>.

Le PMI solitamente sono allo scuro di tutti i vantaggi che la redazione e successiva pubblicazione potrebbe portare al proprio business.

La redazione del report potrebbe essere un elemento di differenziazione sul mercato rispetto ai competitor diretti e questo genererebbe un vantaggio rispetto a quelle organizzazioni che non lo redigono, soprattutto nell'ottica della maggior trasparenza informativa che nei casi migliori può facilitare la realizzazione di un rapporto di collaborazione e fiducia reciproca con gli stakeholder destinatari del bilancio.

Comunicando la propria responsabilità sociale d'impresa e l'attenzione verso la riduzione della pressione della attività d'impresa, l'organizzazione può far il modo di migliorare la propria reputazione, bisogna però fare attenzione nella comunicazione di sole informazioni che siano esatte e veritiere, sennò si cadrebbe in azioni di greenwashing e in questo caso recuperare una credibilità sostenibile sarà difficile a volte impossibile<sup>61</sup>.

Le PMI che pubblicheranno il bilancio di sostenibilità contribuiranno a rendere la propria supply chain più trasparente da un punto di vista informativo, inoltre questa iniziativa potrebbe portare alla nascita di nuove opportunità e collaborazioni con grandi imprese della filiera, dove alla base di queste relazioni possiamo trovare la volontà di raggiungere obiettivi comuni che rientrano nell'ottica ESG.

---

<sup>60</sup> Massa F. (2019), *Sostenibilità. Profili giuridici, economici e manageriali delle PMI italiane*, Giappichelli Editore, Milano.

<sup>61</sup> Setyaningsih S., Widjojo R., Kelle p. (2024), *Challenges and opportunities in sustainability reporting: a focus on small and medium enterprises (SMEs)*, in "Cogent Business & Management", febbraio.

Come precedentemente ricordato il Regolamento 2019/2088 del Parlamento Europeo<sup>62</sup> favorisce ed incentiva gli istituti di credito e gli investitori a far convogliare le loro risorse finanziarie verso dei progetti che siano in ottica “green”, di riduzione dell’inquinamento, dell’utilizzo delle risorse prime e che incrementano gli impatti positivi su ambiente e società.

Con la mancanza di un report di sostenibilità, le PMI sprovviste rimarranno presto fuori dalla possibilità di avere accesso a questi finanziamenti, che sono la base per poter proseguire con l’attività

aziendale e che con il lungo andare la loro mancanza potrebbe impedire il proseguimento della produzione con successiva cessazione dell’organizzazione<sup>63</sup>.

Inoltre, la pubblicazione del report rappresenta uno strumento di enorme importanza per avere un vantaggio competitivo e presto sarà un vero e proprio requisito fondamentale per poter rimanere sul mercato.

Questa situazione è dovuta dal fatto che anche gli stakeholder stanno dando sempre più importanza alle tematiche ESG e ne fanno uno degli elementi di fondamentale considerazione nel momento dell’acquisto di un prodotto sostenibile, piuttosto di uno che non lo è.

I consumatori sono inoltre disposti a pagare un prodotto con un prezzo superiore (anche detto Premium Price) rispetto ad un altro non green o che non presenta certificazioni ambientali, le cosiddette Ecolabel<sup>64</sup>.

---

<sup>62</sup> Massa F. (2019), *Sostenibilità. Profili giuridici, economici e manageriali delle PMI italiane*, Giappichelli Editore, Milano.

<sup>63</sup> Bauer R., Peta M. (2024), *Reporting di sostenibilità ESG – Indicazioni per società quotate, micro e PMI non quotate*, Maggioli Editore, Rimini.

<sup>64</sup> Sobrero R. (2022), *Verde, anzi verdissimo – comunicare la sostenibilità evitando il rischio di greenwashing*, Egea, Milano.



Le eco-etichette sono uno strumento molto utile sia per aziende che per i clienti, infatti danno la possibilità alle organizzazioni di poter contrassegnare i loro prodotti o servizi con dei simboli che certifichino il loro impegno nella riduzione degli impatti verso la società e l'ambiente durante tutto il ciclo di vita del prodotto da loro realizzato e con ottimi standard prestazionali, al consumatore finale invece servono per poter orientare la propria scelta d'acquisto verso proposte di aziende virtuose in materia di sostenibilità.

Le PMI si trovano anche sotto questo aspetto in difficoltà, perché non pubblicando il report di sostenibilità e non effettuando le misurazioni sul loro impatto ambientale, in quanto sprovviste di risorse finanziarie e di competenze umane, si ritroveranno a non poter acquisire certificazioni e quindi non poter contrassegnare i loro prodotti e servizi con le etichettature ambientali e la conseguente perdita di clienti<sup>65</sup>.

La scelta di non redigere il report potrebbe portare a numerosi svantaggi per queste piccole realtà; infatti, potrebbero ritrovarsi di fronte a diverse difficoltà che possono mettere in discussione la continuità aziendale e quindi la vita della stessa organizzazione<sup>66</sup>.

Molto spesso le PMI non redigono informazioni in merito alla sostenibilità ambientale o sociale perché hanno il timore di diffondere e quindi rendere pubbliche delle informazioni strategiche erroneamente ai propri stakeholder, ma ancora peggio ai propri competitor diretti, questo potrebbe portare alla perdita di numerosi vantaggi dati dalla propria iniziativa sostenibile<sup>67</sup>.

---

<sup>65</sup> Perrini F. (2022), *Sostenibilità e PMI. Aspetti strategici, operativi e finanziari*, Egea, Milano.

<sup>66</sup> Free C., Jones S., Tremblay M.-S. (2024), *Greenwashing and sustainability assurance: a review and call for future research*, Emerald Publishing Limited, Leeds.

<sup>67</sup> Massa F. (2019), *Sostenibilità. Profili giuridici, economici e manageriali delle PMI italiane*, Giappichelli Editore, Milano.

Le PMI solitamente sono realtà aziendali che non dispongono di un elevato quantitativo di risorse finanziarie, le azioni che vengono intraprese in merito alla sostenibilità possono risultare davvero costose e il fatto che la maggior parte dei risultati potranno essere visti solamente nel lungo periodo provoca l'abbandono di queste iniziative per paura di non vedere mai dei risultati positivi<sup>68</sup>.

Fornire informazioni in materia di sostenibilità genera inoltre altri rischi, dal punto di vista delle multe e sanzioni dovute da una comunicazione scorretta e non veritiera dei dati forniti ai clienti, ad esempio, o alla possibilità di incorrere nel greenwashing e quindi di essere scoperti e criticati dai propri consumatori di fiducia, anche dai più fedeli.

Le grandi imprese stanno cercando di fare il modo di rendere la propria filiera produttiva il più sostenibile possibile e per riuscire nel loro intento stanno mantenendo all'interno della loro catena del valore solo quelle organizzazioni che comunicano i propri impatti sull'ambiente e la società, questo può portare in maniera indiretta e senza la necessità di una normativa specifica a far il modo che le PMI all'interno delle filiere possano rimanerci solamente redigendo il bilancio.

Nella nuova direttiva europea viene sottolineata l'importanza delle grandi imprese che ormai sono esperte nella comunicazione sostenibile, quest'ultime infatti devono introdurre all'interno dei loro obiettivi di sostenibilità una nuova missione, cioè quella di insegnare, trasmettere competenze, linee guida, raccomandazioni e una solida base informativa alle PMI, in modo tale da agevolare le prime fasi della misurazione, della redazione e della successiva pubblicazione per queste piccole e svantaggiate realtà, facendo focus su quelle che sono le opportunità che si potrebbero presentare per quest'ultime.

---

<sup>68</sup> Mengistu A.T., Panizzo R. (2022), *Tailoring sustainability indicators to small and medium enterprises for measuring industrial sustainability performance*, Emerald Publishing Limited, Leeds.

Le PMI devono capire che la sostenibilità e tutte le attività legate ad essa devono essere viste come un investimento e non come un costo, anche se effettivamente non si sa né quando né se si vedranno mai degli effetti positivi dovute a queste azioni.

Dall'altro canto il bilancio è uno strumento che se utilizzato e realizzato a dovere può portare ad enormi vantaggi (come quelle riportate nella figura 1.5), soprattutto per le attività più piccole e con minori possibilità.

**Figura 1.5:** *Opportunità e rischi a confronto per le PMI che redigono il report di sostenibilità.*

Opportunità	vs	Rischi	PMI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riduzione e gestione dei rischi</li> <li>• Miglior accesso al credito</li> <li>• Filiera sostenibile</li> <li>• Fidelizzare il cliente</li> <li>• Fidelizzare il personale</li> <li>• Migliore e facilitare il rapporto con gli stakeholder</li> <li>• Migliorare la propria reputazione</li> <li>• Maggiore trasparenza informativa</li> <li>• Nuove opportunità di business</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilità di comunicare informazioni strategiche erroneamente</li> <li>• Misure incerte e non confrontabili</li> <li>• Tempi lunghi per osservare i risultati</li> <li>• Risorse finanziarie per realizzare il report</li> <li>• Greenwashing</li> <li>• Incorrere in multe o sanzioni</li> <li>• Eccessiva esposizione mediatica</li> </ul>	

**Fonte:** Elaborazione propria.

Manifestare il proprio impegno sociale, può inoltre essere un'arma in più per fidelizzare i propri dipendenti più competenti e attenti alle tematiche di sostenibilità; infatti, essere un'azienda attenta ai propri impatti potrebbe spingere le proprie risorse umane a rimanere e far crescere l'impresa piuttosto che cedere alle possibilità che possono offrirgli le grandi multinazionali molto impattanti e non attente all'ambiente e ai diritti dei loro lavoratori.

Come detto in precedenza a livello internazionale si sta cercando di fare il modo di incentivare le PMI alla rendicontazione non finanziaria in forma del tutto volontaria, ovviamente gli enti incaricati di elaborare linee guida e raccomandazioni sono consapevoli dell'enorme mole di lavoro che verrà richiesta alle piccole realtà imprenditoriali ed è per questo motivo che si pensa ad un report semplificato rispetto alle società quotate<sup>69</sup>.

GRI e EFRAG si stanno muovendo in maniera congiunta e cooperano per fare il modo che l'introduzione dell'obbligatorietà per queste aziende sia la più graduale possibile, per non creare difficoltà di nessun tipo, soprattutto da un punto di vista di vincoli stringenti e sanzioni.

Passi importanti per il report di sostenibilità delle PMI quotate sono stati fatti con l'introduzione della nuova CSRD, prevede che dal 2027 anche per queste aziende sarà prevista la rendicontazione obbligatoria, ma con degli standard ad-hoc e calibrati su quelle che sono le esigenze e sulle capacità informative di queste organizzazioni.

Questi standard specifici sono ancora in fase di elaborazione e una volta elaborati daranno una base dalla quale partire per la redazione di un report che consentirà anche alle PMI di comunicare i loro obiettivi e risultati nel campo della sostenibilità e di una crescita responsabile e consentirà loro di poter colmare e soddisfare le esigenze informative degli stakeholder, soprattutto degli istituti di credito sempre più attenti ad investire in progetti green.

Alle grandi imprese che ricoprono un ruolo centrale all'interno delle filiere produttive viene richiesto uno sforzo ulteriore oltre a quello di comunicare il proprio impatto sull'ambiente e la società, cioè quello di trasmettere alle PMI, con cui intrattengono

---

<sup>69</sup> Remoli F.M. (2023), *ESG – “G” di Governance – Passaggio ad una Governance Sostenibile: Strumenti e suggerimenti pratici per le piccole e medie imprese (PMI)*, Independency published.

rapporti di tipo commerciale o di partnership, le conoscenze e competenze necessarie per la redazione del reporting, facendo comprendere loro i vantaggi riportati precedentemente e abbattendo quelle barriere dovute all'asimmetria informativa che nei prossimi anni potrebbero escluderle dal mercato se non decidono di adeguarsi e di adottare questo strumento.

Tutte queste accortezze per la reportistica delle PMI sono dovute al fatto che sia in Europa che in Italia sono presenti pochissime grandi imprese quotate e che le piccole-medie realtà industriali sono la forza motrice del paese e dell'Unione, è da questa elevata numerosità che nasce l'esigenza che anche queste aziende comunichino il loro impegno e la loro responsabilità per una crescita sostenibile e duratura nel tempo.

## Capitolo 2

### LE FASI DELLA REDAZIONE DEL BILANCIO DI SOSTENIBILITA'

#### 2.1 Processo di reporting: le fasi principali.

Il report di sostenibilità è un documento caratterizzato dall'eterogeneità dei suoi contenuti, questo lo rende uno strumento che può essere facilmente adattato e adottato da qualsiasi tipologia di organizzazione che lo redige.

Questo permette alle organizzazioni di utilizzare il report per esprimersi al meglio e comunicare ciò che per loro è davvero importante.

Una delle cause di questa sua elevata complessità è appunto data dalla diversità di informazioni che sono contenute al suo interno, che lo rendono sia utilizzabile per qualsiasi tipologia di azienda sia difficile da redigere perché non ci sono delle fasi obbligatorie e delineate da dover seguire<sup>70</sup>.

Questa "libertà" dei contenuti può però rappresentare un'arma a doppio taglio per una corretta e veritiera reportistica, tale mancanza di obbligatorietà delle informazioni potrebbe portare alcune aziende ad eliminare dal bilancio tutto ciò che non è per loro vantaggioso includere nel documento, come ad esempio dati negativi sul consumo di energia o su quello dell'utilizzo di acqua e molti altri casi<sup>71</sup>.

A farne le spese di queste possibili mancanze informative sono gli stakeholder ai quali il bilancio è destinato, quest'ultimi potrebbero così vedersi negata la possibilità di visionare le informazioni a loro necessarie per soddisfare diversi interessi o magari anche impedire la possibilità di confrontare dati di aziende dello stesso settore a causa di possibili lacune.

Molto spesso e soprattutto le PMI sono ostili a pubblicare un'eccessiva mole di informazioni attraverso il report, per paura di condividere dati sensibili o che potrebbero

---

<sup>70</sup> Orlandini P., Amelio S. (2022), *Un percorso aziendale verso la sostenibilità*, Giappichelli, Milano.

<sup>71</sup> Mura G., Aleotti F., Diamantini D. (2023), *Il manuale della sostenibilità per le imprese. Innovazioni, sviluppo e ambiente*, Mondadori Università, Milano.

essere d'aiuto per la concorrenza, ma l'assenza di alcuni contenuti essenziali può portare all'impossibilità di effettuare alcune azioni necessarie per la vita dell'azienda, come quella di ottenere un finanziamento da parte di un ente creditizio, danneggiando così le prospettive e gli obiettivi futuri<sup>72</sup>.

Molti enti internazionali si sono movimentati per risolvere queste problematiche attraverso la creazione di standard che dessero delle informazioni chiare e dettagliate su quelle che sono le fasi da seguire e i contenuti essenziali per un ottimo report di sostenibilità, come visto nel capitolo precedente.

La CSRD ha indicato quelle che sono le società obbligate, quelli che sono i contenuti minimi del bilancio e con l'introduzione del principio di proporzionalità ha anche stabilito che la quantità di informazioni deve essere proporzionale alla grandezza dell'azienda che redige il documento<sup>73</sup>.

Anche i GRI Standard Universali stabiliscono quelle che sono delle raccomandazioni, linee guida e contenuti necessari per il report di sostenibilità, in modo da renderlo confrontabile e funzionale per gli stakeholder di riferimento.

Il processo di rendicontazione è una delle attività più complesse sia per quanto riguarda il bilancio d'esercizio e sia per il report di sostenibilità, se da un lato il documento tradizionale è un'attività di prassi all'interno di un'organizzazione dall'altro il bilancio non finanziario è uno strumento nuovo per molte realtà col quale doverci prendere confidenza e migliorare di anno in anno basandosi sulle vecchie pubblicazioni già realizzate (se vi sono)<sup>74</sup>.

---

<sup>72</sup> Saini N., Shri C. (2024), *Environmental, social, and governance reporting adoption factors for sustainable development at the country level*, in "Environment, Development and Sustainability – Springer", Febbraio.

<sup>73</sup> <https://finance.ec.europa.eu>

<sup>74</sup> Pizzi S. (2022), *La standardizzazione dell'informativa di sostenibilità. Stato dell'arte e profili evolutivi*, Cacucci Editore, Bari.

Stiamo parlando di un processo che coinvolge la maggior parte delle aree aziendali in fase di acquisizione dei dati e rende necessaria l'interazione con gli stakeholder più importanti, grazie a quest'ultimi infatti è possibile individuare quelli che sono gli aspetti fondamentali da inserire nel report in modo che possano essere utili per confronti e valutazioni esterne, ovviamente il bilancio dovrà riportare anche informazioni che sono utilizzabili dall'azienda per un uso interno.

Questo processo come già sottolineato in precedenza non ha delle vere e proprie fasi obbligatorie da seguire alla lettera, ma ci sono degli step che non possono essere evitati se si vuole realizzare uno strumento funzionale.

Questi step sono suggeriti dagli enti internazionali di cui abbiamo parlato nello scorso capitolo che hanno lo scopo, attraverso i framework da loro elaborati, di trasmettere un metodo per la rendicontazione non finanziaria<sup>75</sup>.

Ogni organizzazione, prima di individuare gli step del processo, è chiamata ad effettuare una scelta a livello strategico, cioè se redigere o meno il report.

Come sottolineato più volte questo strumento non è ancora obbligatorio per tutte le organizzazioni; quindi, le aziende non vincolate dalle normative devono decidere se e come realizzare il report di sostenibilità.

Spetterà alla governance<sup>76</sup> decidere sulla strategia da adottare e di conseguenza scegliere se investire tempo e risorse per la pubblicazione del report, e quindi movimentarsi verso una strategia di comunicazione sulla sostenibilità, oppure rimandare al futuro questa

---

<sup>75</sup> Remoli F.M. (2023), *ESG – “G” di Governance – Passaggio ad una Governance Sostenibile: Strumenti e suggerimenti pratici per le piccole e medie imprese (PMI)*, Independency published.

<sup>76</sup> Governance: Insieme di ruoli, regole, principi e metodologie con i quali si gestisce e si prendono le decisioni all'interno di un'azienda.



opzione, rischiando così di avere uno svantaggio sul mercato rispetto ai propri competitor<sup>77</sup>.

Molte organizzazioni che hanno la possibilità di scegliere se pubblicare il report o meno non avendo ancora conoscenze a riguardo molto spesso non redigono il bilancio di sostenibilità, questo è dovuto anche alla mancanza di informazioni sui vantaggi che potrebbe portare loro<sup>78</sup>.

Come riportato in precedenza la decisione finale aspetta alla governance, la quale una volta vagliati quelli che sono i pro e i contro, i costi e i benefici, deciderà se predisporre un processo di rendicontazione oppure no.

La mancanza di sensibilità o la bassa rilevanza delle tematiche di sostenibilità da parte della governance aziendale sono due delle numerose cause che portano un'organizzazione a non redigere il report, questo accade soprattutto nelle realtà imprenditoriali più piccole a conduzione familiare dove la bassa conoscenza, le sconosciute opportunità e la bassa propensione ai cambiamenti portano i piani alti di queste aziende a preferire altre tipologie di investimenti<sup>79</sup>.

Il processo di rendicontazione ha un obiettivo, quello di produrre un report di sostenibilità che sia utilizzabile, sia dall'organizzazione per un uso di monitoraggio ed autovalutazione interno in modo da poter così controllare l'evolversi dei progetti sostenibili messi in atto dall'azienda, e sia da l'utente finale che tramite questo strumento può accedere ad una serie di informazioni utili al suo scopo, ad esempio dell'acquisto se siamo un cliente green oppure a concedere un finanziamento se siamo un intermediario finanziario o un

---

<sup>77</sup> Minciullo M., Zaccone M.C., Pedrini M. (2022), *La governance della sostenibilità Esperienze e sfide in atto*, Egea, Milano.

<sup>78</sup> AA. VV. (2020), *Linee guida per "la rendicontazione di sostenibilità per le PMI"*, documento disponibile sul seguente sito web: [www.confindustria.it](http://www.confindustria.it), versione aggiornata a maggio 2020.

<sup>79</sup> Ndegwa Ndirangu J. (2023), *Sustainability reporting, board diversity, earnings management and financial statements readability: evidence from an emerging economy*, in "Corporate Governance", Emerald Publishing Limited, ottobre.

investitore che vogliono orientare le proprie finanze verso progetti a basso impatti sull'ambiente o che abbiano uno scopo sociale<sup>80</sup>.

Questo processo ha inoltre una particolarità, infatti viene realizzato anno dopo anno con la logica del miglioramento continuo, cioè che con l'acquisizione di esperienza data dalle pubblicazioni durante il ciclo di vita aziendale, si acquisiscono competenze per arricchire e sviluppare questo processo, e di conseguenza fornire delle basi per report futuri.

Ogni organizzazione può quindi stabilire il proprio processo di rendicontazione come meglio crede e a seconda delle competenze e risorse che ha a disposizione, un esempio di una possibile procedura può essere quella che viene riportata successivamente (Figura 2.1).

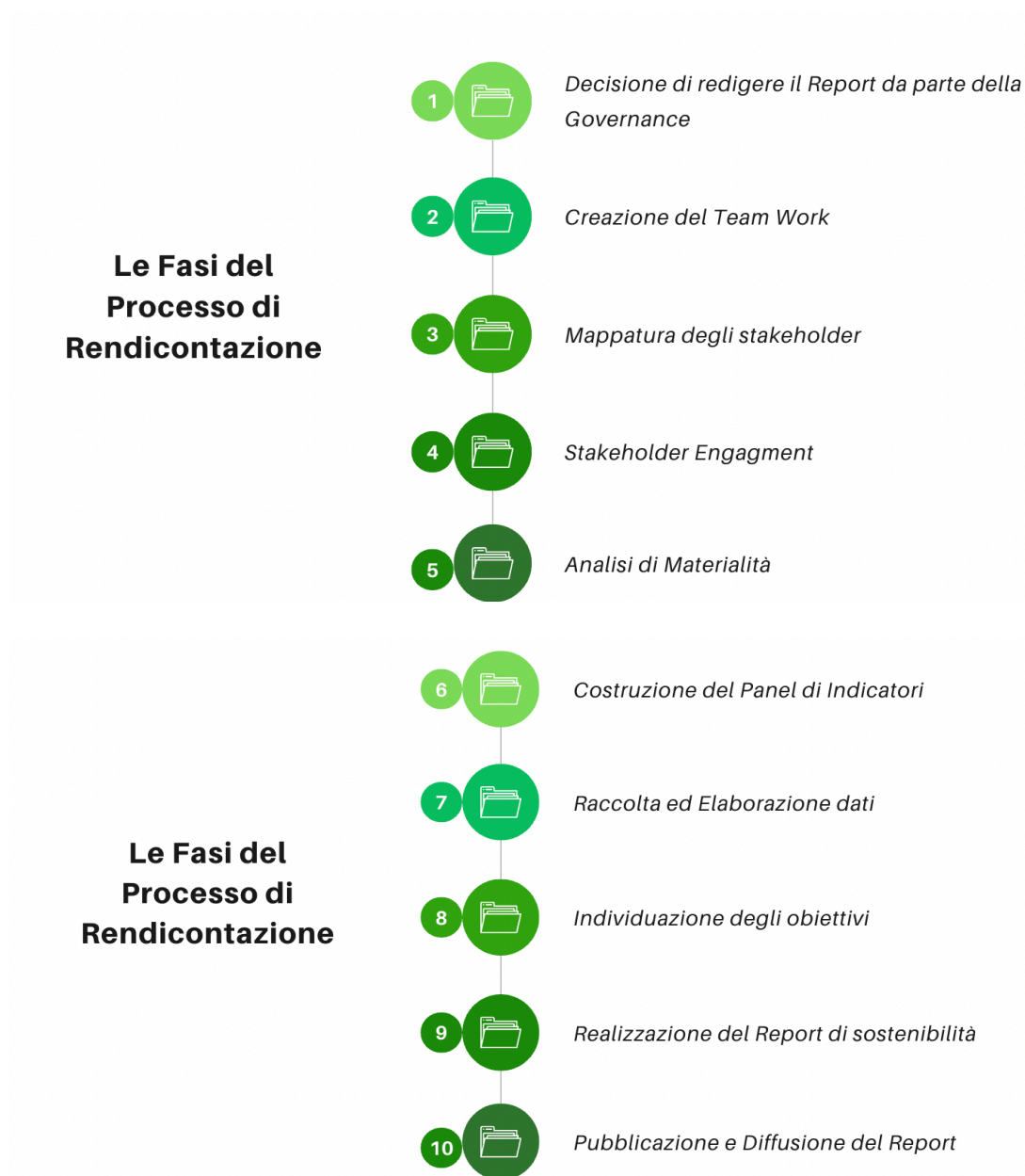
Le aziende obbligate dovranno rispettare le procedure base delle normative alle quali sono sottoposte, per le PMI c'è ancora molta libertà anche se si stanno stabilendo dei framework e degli standard ad-hoc per queste realtà<sup>81</sup>.

---

<sup>80</sup> Saini N., Shri C. (2024), *Environmental, social, and governance reporting adoption factors for sustainable development at the country level*, in "Environment, Development and Sustainability – Springer", febbraio.

<sup>81</sup> Bauer R., Peta M. (2024), *Reporting di sostenibilità ESG – Indicazioni per società quotate, micro e PMI non quotate*, Maggioli Editore, Rimini.

**Figura 2.1:** *Le fasi del processo di rendicontazione*



**Fonte:** *Elaborazione propria.*

Approvata dalla governance la decisione di redazione del bilancio di sostenibilità un altro compito che aspetta a quest'ultima è quello di selezionare ed affidare la creazione di un

team work ad un capogruppo (Team Leader) che molto spesso è anche colui che ha più ampia conoscenza nell'ambito ESG<sup>82</sup>.

Le aziende strutturate affidano questo compito ad un sustainability manager o responsabile ESG, in altre realtà invece il ruolo può essere ricoperto dal CFO, da impiegati nell'area marketing oppure da responsabili del HR<sup>83</sup>.

Spetterà al capogruppo il compito di formare il team di lavoro e sarà per lui auspicabile selezionare e contare sull'aiuto di persone che appartengono ad aree aziendali differenti; infatti, è molto importante che ci siano diverse competenze all'interno del gruppo in quanto il report è un documento trasversale e come detto precedentemente possiede delle informazioni eterogenee ed è per questo che anche chi lo redige deve esserlo.

Il report assumerà le caratteristiche che gli verranno date da coloro che compongono il team di lavoro, se ci sono molti componenti del gruppo che appartengono all'area marketing saranno immagini, scritte e grafici a prevalere, se invece ci sono per lo più appartenenti all'area finanziaria, il bilancio di sostenibilità rischia di diventare un'estensione di quello d'esercizio<sup>84</sup>.

Nei paragrafi successivi verranno prese in considerazione una ad una le fasi più importanti del report di sostenibilità.

---

<sup>82</sup> Perrini F. (2022), *Sostenibilità e PMI. Aspetti strategici, operativi e finanziari*, Egea, Milano.

<sup>83</sup> Traxler A.A., Schrack D., Greiling D., Feldbauer J., Lautner M. (2023), *The interplay of sustainability reporting and management control – an exploration of ways for dovetailing to develop reporting beyond accountability*, in "International Journal of Quality & Reliability Management", September.

<sup>84</sup> Arvidsson S. (2022), *CEO talk of sustainability in CEO letters: towards the inclusion of a sustainability embeddedness and value-creation perspective*, Emerald Publishing Limited, Leeds.

## 2.2 Stakeholder engagement

Una volta individuato chi sarà il capogruppo e predisposto il team di lavoro, bisogna chiedersi quali sono gli aspetti da prendere in considerazione per la propria organizzazione.

Bisognerà quindi individuare quelle che sono le risorse a disposizione, sia finanziarie sia umane, lo stato dell'arte attuale in merito al report, valutare le tempistiche necessarie e le modalità con le quali vengono effettuate fasi e analisi ed inoltre bisogna realizzare una mappatura degli stakeholder che interagiscono con l'azienda stessa<sup>85</sup>.

Durante il processo di mappatura degli stakeholder l'organizzazione deve cercare di individuare, schematizzare e prioritizzare i portatori di interesse analizzando la loro influenza e dipendenza nei confronti dell'azienda, inoltre dovrà valutare il loro grado di coinvolgimento ed i relativi effetti che un progetto potrebbe avere su di essi<sup>86</sup>.

Stakeholder<sup>87</sup> è “un qualsiasi individuo o insieme di persone che influenza o viene influenzato dall'attività d'impresa”.

La mappatura degli stakeholder è una fase importante del processo di redazione che permette di individuare e prioritizzare quelli che sono i soggetti con i quali l'organizzazione instaura quotidianamente relazioni di diverso tipo a seconda del rapporto che si realizza con quest'ultimi.

Gli stakeholder in questa fase vengono individuati e categorizzati per fare il modo che l'organizzazione sappia con quali di essi intraprendere maggiori azioni di collaborazione

---

<sup>85</sup> Bartonico M. (2023), *Stakeholder engagement essential you always wanted to know*, Vibrant Publishers, Colorado.

<sup>86</sup> Pizzi S. (2022), *La standardizzazione dell'informativa di sostenibilità. Stato dell'arte e profili evolutivi*, Cacucci Editore, Bari.

<sup>87</sup> Mari S., Pirozzi M. (2024), *Managing stakeholder engagement: A critical success factor*, in “PM World Journal”, gennaio.

e venire a conoscenza di coloro che sono i soggetti che maggiormente influiscono sul risultato aziendale o sono influenzati dal risultato della società.

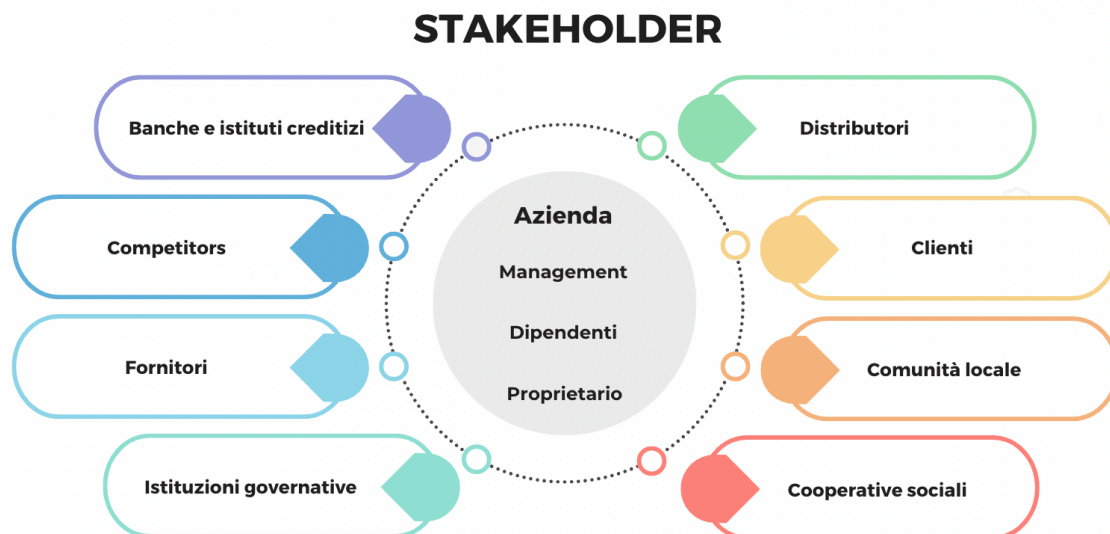
L'azienda avrà una relazione differente a seconda del tipo di stakeholder che si ritroverà dinanzi di volta in volta, anche in uno dei momenti cruciali per il bilancio di sostenibilità che è quello della stakeholder engagement.

Gli stakeholder possono essere classificati in due modi<sup>88</sup> (Figura 2.2):

- Interni;
- Esterni;

A seconda del fatto che svolgano il loro ruolo in azienda come dipendenti o siano dei soggetti esterni che hanno interazioni quotidiane/sporadiche con l'organizzazione.

**Figura 2.2:** Esempio di stakeholder interni ed esterni.



**Fonte:** *Elaborazione propria.*

<sup>88</sup> Tettamanzi P. (2023), *Sostenibilità, impresa e stakeholder*, Giuffrè, Milano.

Inoltre, anche la loro rilevanza costituisce un fattore per categorizzarli, si dividono così<sup>89</sup>:

- Primari;
- Secondari;

Primari sono considerati gli stakeholder che hanno una forte influenza sull'organizzazione che potrebbero attraverso le loro azioni interferire in maniera significativa con la continuità aziendale, oppure inversamente coloro i quali hanno la sopravvivenza legata all'azienda, perché strettamente dipendenti da essa.

Gli stakeholder secondari sono, seppur importanti per l'organizzazione, influenzano meno i risultati aziendali, questo non implica che debbano essere trascurati, anzi, ma che magari verranno coinvolti di meno nelle strategie e decisioni di business.

Effettuare una mappatura degli stakeholder è importante per individuare quelli che sono dipendenti dall'organizzazione, e quindi da tutelare attraverso delle politiche specifiche, in quanto l'azienda è la prima responsabile del soddisfacimento dei loro interessi, e capire chi esercita una forte influenza sui risultati dell'impresa come i finanziatori e gli enti creditizi.

Mappare gli stakeholder è un'attività che permette poi di selezionare gli attori che devono essere tenuti più in considerazione per delineare strategie, obiettivi aziendali e prospettive future, inoltre permette di gestire al meglio le relazioni e poter realizzare delle iniziative ad-hoc per ogni tipologia di stakeholder<sup>90</sup>.

---

<sup>89</sup> Tettamanzi P. (2023), *Sostenibilità, impresa e stakeholder*, Giuffrè, Milano.

<sup>90</sup> Sobrero R. (2022), *Verde, anzi verdissimo – comunicare la sostenibilità evitando il rischio di greenwashing*, Egea, Milano.

Tra l'azienda e gli stakeholder durante il ciclo di vita aziendale ci sarà un enorme scambio di informazioni e risorse, questo li rende dei soggetti fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi che l'organizzazione si prefissa di raggiungere.

Tanto che un'azienda ben inserita in un contesto industriale e sociale dovrebbe instaurare legami di collaborazione con i propri stakeholder in modo tale da soddisfare insieme gli interessi di tutti e cooperare anche con le altre imprese per una transizione verso prodotti e servizi sostenibili.

Il coinvolgimento degli stakeholder da un punto di vista operativo e ad oggi anche da quello strategico, sembra essere ormai una pratica acquisita nelle realtà più grandi e strutturate, tanto da essere un vero e proprio vantaggio competitivo in alcuni settori.

Questa relazione che si viene ad instaurare tra l'azienda e i suoi portatori di interessi non è sempre stata così; infatti, solo negli ultimi anni le grandi imprese hanno riconosciuto agli stakeholder una leva strategica di enorme importanza<sup>91</sup>.

Coinvolgendo gli attori più importanti che ruotano intorno all'azienda attraverso questionari, valutazioni, interviste, feedback e newsletter si favorisce la creazione di una relazione solida e stabile che in alcuni casi ha portato anche a delle innovazioni/modifiche nella progettazione di alcuni prodotti e servizi per apportare quei miglioramenti che sono stati consigliati dagli stakeholder.

Questa relazione fornisce anche una solida base per rafforzare la fidelizzazione del cliente per quanto riguarda il prodotto finale, ma anche il dipendente che si sente partecipe ed ascoltato all'interno dell'azienda per la quale lavora.

L'evoluzione della stakeholder engagement ha portato gli attori ad avere sempre più rilevanza all'interno delle decisioni aziendali.

---

<sup>91</sup> De Chiara A. (2015), *Stakeholder engagement per strategie di sostenibilità*, Giappichelli, Milano



All'inizio il loro coinvolgimento da parte dell'azienda era sporadico e necessario solamente in casi di urgenza eccezionali<sup>92</sup>.

Col passare degli anni però le società hanno riconosciuto una sempre maggiore importanza al ruolo dello stakeholder, il quale ha la capacità di poter ridurre i rischi legati all'attività d'impresa, semplicemente attraverso dei feedback sui nuovi prodotti prima che vengano introdotti nel mercato.

Ad oggi invece l'attività di stakeholder engagement viene vista come una vera e propria leva strategica, uno strumento che può migliorare l'operatività dell'azienda tanto da essere ormai una risorsa irrinunciabile per alcune organizzazioni<sup>93</sup>.

Lo stakeholder engagement<sup>94</sup> è “un processo che permette alle organizzazioni di raggiungere obiettivi comuni con i propri stakeholder, ed è basato su relazioni salde tra le due parti”.

Attraverso il coinvolgimento degli stakeholder un'organizzazione riesce a cogliere immediatamente quelli che sono i trend emergenti e quindi a salvaguardarsi dalle criticità che sorgono e sfruttare al meglio le opportunità che si manifestano, è anche per questo motivo che ad oggi si investe molto nelle relazioni con i propri interlocutori.

Un'azienda che non coinvolge i propri stakeholder può andare incontro a due tipologie di ripercussioni<sup>95</sup>:

- impatto diretto: nel quale la mancanza di un'ottima relazione crea difficoltà nell'erogazione dei propri prodotti e servizi generando così un danno economico;

---

<sup>92</sup> Mari S., Pirozzi M. (2024), *Managing stakeholder engagement: A critical success factor*, in “PM World Journal”, gennaio.

<sup>93</sup> Del Fabbro L. (2022), *ESG. La misurazione della sostenibilità*, Rubbettino, Catanzaro.

<sup>94</sup> Painter J.T., Raciborski R.A., Matthieu M.M., Oliver C.M., Adkins D.A., Garner K.K. (2024), *Engaging stakeholders to retrospectively discern implementation strategies to support program evaluation: Proposed method and case study*, in “Evaluation and Program Planning”, gennaio.

<sup>95</sup> Rathobei K.E., Ranängen H., Lindman Å. (2024), *Exploring broad value creation in mining - Corporate social responsibility and stakeholder management in practice*, in “The Extractive Industries and Society”, gennaio.

- impatto indiretto: nel quale la mancanza di coinvolgimento inasprisce i rapporti con gli stakeholder e crea dei danni reputazionali all'azienda.

Lo stakeholder engagement è un processo che deve essere appoggiato ed iniziato dalla volontà della governance che ne deve cogliere e comprendere le opportunità<sup>96</sup>.

Questo processo si basa sull'inclusività, cioè sull'importanza di prendere in considerazione e far sentire appartenenti ad una realtà tutti gli stakeholder coi quali l'azienda si interfaccia<sup>97</sup>.

Lo stakeholder engagement aumenta la ricettività di un'azienda, cioè quella capacità di rispondere repentinamente e in modo efficace ed efficiente alle problematiche o alle perplessità dei soggetti che ruotano intorno ad essa.

Tale processo permette ad un'organizzazione di individuare quali sono gli aspetti e le tematiche più rilevanti per i propri stakeholder, in modo tale da plasmare la strategia aziendale così da raggiungere e soddisfare gli interessi di tutti.

Il processo di stakeholder engagement è caratterizzato da quattro fasi principali, quest'attività si ripete poi in modo ciclico<sup>98</sup>:

1. Pianificazione dello stakeholder engagement;
2. Analisi delle opportunità e criticità interne ed esterne;
3. Ideazione piano operativo;

---

<sup>96</sup> Painter J.T., Raciborski R.A., Matthieu M.M., Oliver C.M., Adkins D.A., Garner K.K. (2024), *Engaging stakeholders to retrospectively discern implementation strategies to support program evaluation: Proposed method and case study*, in "Evaluation and Program Planning", gennaio.

<sup>97</sup> Mura G., Aleotti F., Diamantini D. (2023), *Il manuale della sostenibilità per le imprese. Innovazioni, sviluppo e ambiente*, Mondadori Università, Milano.

<sup>98</sup> Painter J.T., Raciborski R.A., Matthieu M.M., Oliver C.M., Adkins D.A., Garner K.K. (2024), *Engaging stakeholders to retrospectively discern implementation strategies to support program evaluation: Proposed method and case study*, in "Evaluation and Program Planning", gennaio.

4. Valutazione dei risultati ed implementazione dei miglioramenti nel prossimo ciclo;

La pianificazione è un'attività fondamentale che dà poi il via a quello che è il processo vero e proprio, gli errori che vengono fatti in questa fase avranno poi delle ripercussioni sull'effettiva utilità dell'intero stakeholder engagement.

Bisogna innanzitutto delineare chi sono gli stakeholder che vogliamo coinvolgere ed effettuare una mappatura, così da individuare coloro che sono necessari per la sopravvivenza dell'organizzazione e quindi da tenere maggiormente in considerazione.

In questa fase vengono esaminati ed individuati i temi che sono più a cuore per l'azienda e gli stakeholder, così da porre una buona base dati anche per la fase successiva dell'analisi di materialità.

Individuare gli stakeholder primari non è facile, bisogna chiedersi se l'azienda può vivere o meno senza di loro, qual è il proprio impatto sull'attività dell'organizzazione e se la relazione può dare dei buoni frutti.

In questa fase delicata bisogna effettuare le giuste rilevazioni per determinare quelli che sono gli stakeholder dipendenti dall'azienda e quindi da tutelare soprattutto se quest'ultima condizione è forte.

Un altro aspetto da considerare è l'influenza, se è elevata tra l'azienda e un certo tipo di stakeholder bisogna fare in modo che si instauri una sana e salda relazione di collaborazione.

L'organizzazione dovrà inoltre tutelarsi da quei soggetti che possono mettere a rischio la sua sopravvivenza, come gli istituti di credito che hanno una forte rilevanza nelle decisioni aziendali.

In altri casi la relazione stakeholder-azienda è semplicemente informativa e richiede solamente una premura nella veridicità delle informazioni trasmesse.

Stessa procedura viene eseguita per mappare i temi maggiormente rilevanti per entrambe le parti, i temi cambiano a seconda dei trend emergenti, del settore di appartenenza dell'organizzazione e dai bisogni del territorio in cui l'azienda si trova.

Nella seconda fase dovrà essere effettuata un'analisi interna per individuare quello che è lo stato dell'arte per quanto riguarda le competenze, determinare le risorse da impiegare ed individuare i rischi o le opportunità legate al coinvolgimento degli stakeholder.

In merito alle competenze bisogna fare il modo di ridurre i gap conoscitivi per permettere un'esperienza migliore a tutti i soggetti coinvolti.

Si arriva così alla terza fase dell'ideazione di un piano operativo, nella quale verranno inizialmente individuati i metodi per coinvolgere ed informare gli stakeholder.

L'organizzazione dovrà mettere a conoscenza degli stakeholder la motivazione dell'attività di engagement, le opportunità e i benefici che potrebbero ricavarne, le azioni che l'organizzazione vuole intraprendere e i temi che verranno trattati, in modo da coinvolgere soggetti che siano ben informati sulle tematiche che vengono prese in esame.

Questa attività potrà essere supportata in diversi modi da parte dell'organizzazioni a seconda del tipo di stakeholder che si trova davanti e dai mezzi a sua disposizione oltre che alle risorse finanziarie e professionalità del personale incaricato<sup>99</sup>.

Possono essere organizzati eventi aziendali ai quali vengono invitati gli stakeholder primari, interviste singole o attraverso l'uso di questionari dedicati, focus group, feedback acquisiti attraverso il sito web o l'e-mail aziendale.

---

<sup>99</sup> Donkor A., Trireksani T., Djajadikerta H.G. (2024), *Incremental value relevancies in the development of reporting of sustainability performance*, in "J Corp Account Finance", gennaio.

Al termine dell'attività di engagement i risultati devono essere comunicati anche agli stakeholder e uno dei mezzi migliori può risultare proprio un report riepilogativo, oppure segnalare gli aspetti più importanti di questo coinvolgimento per e-mail oppure sul sito web.

L'attività di engagement è costante durante il periodo d'esercizio e deve seguire una logica del miglioramento continuo basata sulle esperienze passate in modo tale da rendere sempre più efficace ed efficiente questo processo e lasciare un'esperienza positiva negli stakeholder coi quali si è venuti in contatto.

La quarta ed ultima fase, quindi, mira alla valutazione e al miglioramento dell'attività di stakeholder engagement, si osserveranno i risultati scaturiti e si cercherà di colmare possibili mancanze o lacune che hanno influito sulla relazione con i diversi attori, in modo da risolvere questi problemi ed ottenere rapporti sempre più onesti e veritieri tra le parti.

Lo stakeholder engagement apre la strada alla fase successiva di un processo di rendicontazione di un bilancio di sostenibilità, cioè l'analisi di materialità, la quale sarà affrontata nel paragrafo successivo.

### **2.3 Analisi di materialità interna ed esterna**

Una volta individuati e selezionati gli stakeholder primari bisogna mantenere alto il loro livello di coinvolgimento con l'azienda andando ad analizzare e scoprire quelle che sono le tematiche più rilevanti e significative per questi attori.

Questa fase che viene svolta prende il nome di analisi di materialità, col passare degli anni e il continuo sviluppo del report di sostenibilità le organizzazioni hanno prestato sempre più attenzione alle tematiche di interesse degli stakeholder con i quali si rapportano nella quotidianità aziendale.

Individuare e selezionare i temi sui quali investire tempo e risorse serve per permettere all'azienda di non dissipare le sue finanze e le sue energie con azioni riguardanti tematiche che non sono di particolare interesse per tutti gli attori in gioco<sup>100</sup>.

La materialità è un principio che caratterizza i report di sostenibilità e permette di individuare gli aspetti e le tematiche prioritarie per stakeholder, quelle fondamentali per l'organizzazione e successivamente confrontarle per osservare le similitudini e capire su quali temi concentrare gli sforzi dell'azienda per raggiungere obiettivi comuni<sup>101</sup>.

Nel report di sostenibilità dovranno essere riportati quelli che sono i temi più rilevanti, ma non solo; infatti, saranno rese note le politiche aziendali, strategie, rischi e opportunità, indicatori relativi a quella tematica, metodi di calcolo e modalità di gestione<sup>102</sup>.

Il report non è funzionale se non riporta le precedenti informazioni per ogni tematica, inoltre ognuno di questi aspetti rilevanti viene classificato per priorità ed influenza la capacità aziendale di creare valore<sup>103</sup>.

L'analisi di materialità mantiene e migliora il coinvolgimento aziendale di tutti gli stakeholder principali, attraverso quest'ultima l'organizzazione riesce a realizzare e poi condividere gli impatti positivi da un punto di vista ambientale, economico e sociale.

Tra le difficoltà che potrebbero essere riscontrate durante lo svolgimento di questa fase c'è la concentrazione delle risorse principalmente per attività di interesse degli stakeholder, in questo caso c'è il rischio che gli interventi di sostenibilità economica vengano messi in secondo piano da tematiche ambientali e sociali, ciò è lodevole, ma

---

<sup>100</sup> Ortiz-Martinez E., Marin-Hernández S. (2023), *Sustainability Information in European Small- and Medium-Sized Enterprises*, in "Journal of the Knowledge Economy", aprile.

<sup>101</sup> Molteni M., Pedrini M., Bertolini S. (2015), *L'analisi di materialità. Implementazione, impatti e futuri sviluppi*, Manager Network, Roma.

<sup>102</sup> Gubelli S. (2021), *Il bilancio di sostenibilità: Standard e strumenti per rendicontare l'impegno socio-ambientale*, Pearson, Milano.

<sup>103</sup> Bartonico M. (2023), *Stakeholder engagement essential you always wanted to know*, Vibrant Publishers, Colorado.

sappiamo che la sostenibilità finanziaria è necessaria affinché un'organizzazione possa perdurare nel tempo e compiere attività a sostegno dell'ambiente e della società<sup>104</sup>.

Un'altra difficoltà è rappresentata dalla comunicazione nel report dell'analisi di materialità, un'azienda deve trasmettere agli stakeholder dati veritieri e verificabili, dati errati o scorretti potrebbero portare alla perdita di fiducia e alle accuse di greenwashing.

L'analisi di materialità è un'attività che è divenuta necessaria per le organizzazioni, quest'ultima permette infatti di poter andare a determinare tutto ciò che può avere un impatto significativo o meno sull'azienda e su cosa un'impresa svolgendo il suo business va ad impattare.

Questa analisi ha anche altre utilità che sono altrettanto importanti, focalizzandosi sui temi più significativi per gli stakeholder e per l'organizzazione stessa favorisce azioni per il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile che l'azienda si è prefissata di raggiungere, migliora la capacità di determinazione dei rischi e delle opportunità legate alle attività di un certo business, sviluppa una sensibilizzazione e un'attenzione nei soggetti interni all'azienda in merito al proprio impatto sull'ambiente e la società tanto da contribuire ad una transizione verso un'economia circolare e come ultimo apporto positivo riesce ad informare gli stakeholder le tematiche che effettivamente ritengono importanti evitando così un sovraccarico informativo privo di valore reale per gli interlocutori del report.

Gli aspetti materiali che impattano in maniera significativa sull'organizzazione e i suoi stakeholder non sono identici per ogni tipo di azienda, ma dipendono da aspetti come: il contesto in cui un'impresa si trova, gli anni di attività, lo stato dei suoi stakeholder e la

---

<sup>104</sup> Saini N., Shri C. (2024), *Environmental, social, and governance reporting adoption factors for sustainable development at the country level*, in "Environment, Development and Sustainability – Springer", febbraio.

situazione politica dello stato in cui si trova, per questo i temi rilevanti tendono a modificarsi in modo continuo negli anni<sup>105</sup>.

L'analisi di materialità rientra in quella categoria di attività aziendali che dovrebbero essere effettuate periodicamente a distanza di un anno l'una dall'altra, in concomitanza con la redazione del bilancio di sostenibilità, in modo tale da orientare le proprie azioni e la strategia verso i temi più significativi in quel determinato periodo storico.

Non esiste una sola tipologia di materialità, infatti a seconda delle tematiche d'impatto prese in considerazione, agli stakeholder ai quali è destinato principalmente il report, del framework preso di riferimento e agli standard utilizzati è possibile individuare tre diverse materiality<sup>106</sup>:

- Materialità d'impatto;
- Materialità finanziaria;
- Doppia materialità;

La materialità d'impatto viene perseguita attraverso l'utilizzo gli standard del GRI, vengono presi in considerazione tutti gli aspetti di sostenibilità che possono avere un impatto sulle attività dell'organizzazione e sulla catena del valore.

Si terranno in considerazione diversi aspetti, tra cui la gravità, l'entità, la portata e la probabilità del verificarsi di eventi negativi o positivi reali o potenziali che possono andare ad influire sull'azienda, l'ambiente e la società.

La prospettiva che viene indicata come ottimale per questa determinazione da parte del GRI 2021 è quella inside-out, attraverso questa prospettiva l'azienda porta l'attenzione

---

<sup>105</sup> Mura G., Aleotti F., Diamantini D. (2023), *Il manuale della sostenibilità per le imprese. Innovazioni, sviluppo e ambiente*, Mondadori Università, Milano.

<sup>106</sup> Barnini C. (2022), *Sostenibilità - La sfida vincente del futuro*, Mason & Partners, Roma.



agli impatti, positivi e negativi, attuali e potenziali, che la sua gestione in merito ad una specifica tematica ESG può creare sugli stakeholder<sup>107</sup>.

Nello specifico lo standard GRI 3 – Material Topics 2021 fornisce quelle che sono le fasi del processo per andare a determinare i temi materiali e la loro successiva prioritizzazione.

Le quattro fasi indicate dal GRI 3 2021<sup>108</sup>:

1. Comprensione del contesto dell'organizzazione;
2. Identificare e distinguere gli impatti in attuali/potenziali e in positivi/negativi;
3. Calcolo della significatività<sup>109</sup> degli impatti;
4. Prioritizzare per significatività gli impatti;

Attraverso analisi interne ed esterne verrà delineato il contesto nel quale l'organizzazione si trova al momento, cercando di individuare le attività che vengono svolte da essa, dagli altri attori sul mercato e come si influenzano a vicenda.

Successivamente si effettueranno ricerche per individuare e classificare gli impatti in base ad un carattere temporale: attuali (che possono avere degli effetti ad ora e nel breve termine) o potenziali (i quali effetti potrebbero verificarsi nel futuro se non si fa nulla per evitarli), oppure in base al genere degli impatti: negativi (es. danni all'ambiente) o positivi (riduzione emissioni).

Verranno calcolate poi le significatività di ogni impatto individuato precedentemente, moltiplicando la probabilità che un evento si verifichi per la sua entità.

Al termine di questo processo avremo un vero e proprio elenco di temi d'impatto e classificati per la loro significatività, questo significa prioritizzare.

---

<sup>107</sup> Bauer R., Peta M. (2024), *Reporting di sostenibilità ESG – Indicazioni per società quotate, micro e PMI non quotate*, Maggioli Editore, Rimini.

<sup>108</sup> [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

<sup>109</sup> Significatività= (Probabilità che si verifichi un Evento X Entità).

Durante le fasi del processo bisogna premurarsi inizialmente di definire il perimetro di analisi, identificare gli stakeholder aziendali, relazioni e partnership dell'organizzazione, scopo dell'analisi e obiettivi.

Per questo processo sarà fondamentale intrattenere una forte relazione con gli stakeholder e avere una buona base dati dalla quale ricavare solo le informazioni che sono pertinenti e veramente necessarie, una sovrabbondanza informativa infatti non è sempre utile per le analisi, soprattutto se ci sono dati non essenziali e non coerenti con l'attività che si sta svolgendo.

Le informazioni relative alla materialità finanziaria sono invece orientate sugli impatti che possono andare ad incidere sul valore aziendale, principali destinatari di questa analisi non sono la totalità degli stakeholder, bensì i finanziatori, creditori e gli investitori.

Inoltre, come si può facilmente intuire dal nome, i temi individuati saranno prettamente riguardanti aspetti economico-finanziari dell'azienda.

La materialità finanziaria è un'analisi concentrata sulle opportunità e i rischi che sono legati ai criteri ambientali, sociali e di governance che possono influenzare, positivamente o negativamente, attualmente o potenzialmente la performance economico-finanziaria dell'impresa nel lungo, medio e breve periodo, questo può determinarne la creazione o (nei casi peggiori) la perdita di valore per l'azienda.

I framework di riferimento in questo caso sono il SASB e l'ISSB, che definiscono le linee guida e le raccomandazioni per effettuare un'analisi di financial materiality.

I SASB hanno uno scopo preciso, quello di fornire informazioni accurate, pertinenti e che permettano la comparazione agli investitori è per questo motivo che sono orientati alla financial materiality.

La prospettiva di analisi utilizzata in questo caso è quella outside-in, prendendo in considerazione gli impatti che un progetto sostenibile può avere sulla performance finanziaria dell'azienda.

Una delle novità che sono state portate dall'EFRAG oltre agli standard ESRS è la doppia materialità<sup>110</sup>.

La doppia materialità non è nient'altro che l'unione della materialità d'impatto e di quella finanziaria, in modo tale da renderle due analisi complementari ed integrative l'una con l'altra, invece di essere due documenti distinti e contrastanti.

La financial materiality e l'impact materiality rappresentano i due pilastri della nuova doppia materialità per L'EFRAG, in questo modo gli aspetti che hanno un impatto sull'azienda e sui quali l'organizzazione influisce hanno la stessa importanza e sono destinati alla totalità degli stakeholder.

Le difficoltà alle quali le aziende potrebbero andare incontro sono legate al fatto che dovranno comunicare sia i loro impatti generati dalle attività verso l'ambiente, le persone e gli aspetti finanziari, e quindi applicare un approccio inside-out contestualmente ad una prospettiva outside-in di analisi<sup>111</sup>.

La doppia materialità, quindi, renderà più complessa questa analisi interna ed esterna, ma permetterà all'organizzazione di fornire informazioni a 360 gradi sugli impatti più significativi per l'azienda stessa e per i suoi stakeholder.

La rappresentazione dei risultati di questa analisi nel report di sostenibilità è totalmente a discrezione dell'azienda che la realizza.

---

<sup>110</sup>[www.efrag.org](http://www.efrag.org)

<sup>111</sup> Karaman A.S., Kuzey C., Uyar A., Arfa N.B. (2024), *Do creditors appreciate CSR transparency and credibility in emerging markets?*, Marzo.

Lo strumento più utilizzato è sicuramente la matrice di materialità (figura 2.3 e figura 2.4), che permette di osservare graficamente le tematiche di impatto individuate e confrontare rapidamente quelli che sono gli aspetti più importanti per l'azienda e i temi più significativi per gli stakeholder, in modo tale da poter capire a colpo d'occhio le differenze e gli aspetti che sono a cuore ad entrambe le parti coinvolte.

Attraverso questo strumento è possibile anche ricavare altre informazioni a seconda della volontà comunicativa dell'organizzazione, ad esempio è possibile che ad ogni tema riportato nella matrice sia associato il rispettivo obiettivo di sviluppo sostenibile (SDG) al quale appartiene.

L'utilizzo della matrice è preferito rispetto ad altri perché riesce a trasmettere il suo contenuto informativo anche a quegli stakeholder che magari non hanno ampia conoscenza delle tematiche di sostenibilità o sullo scopo dell'analisi di materialità stessa. L'esempio riportato nelle figure sottostanti è quello della matrice di materialità dell'azienda Pierpaoli s.r.l., questa organizzazione è una piccola realtà della provincia di Ancona che produce prodotti per la pulizia della casa e per la cura della persona con una linea specifica per i bambini.

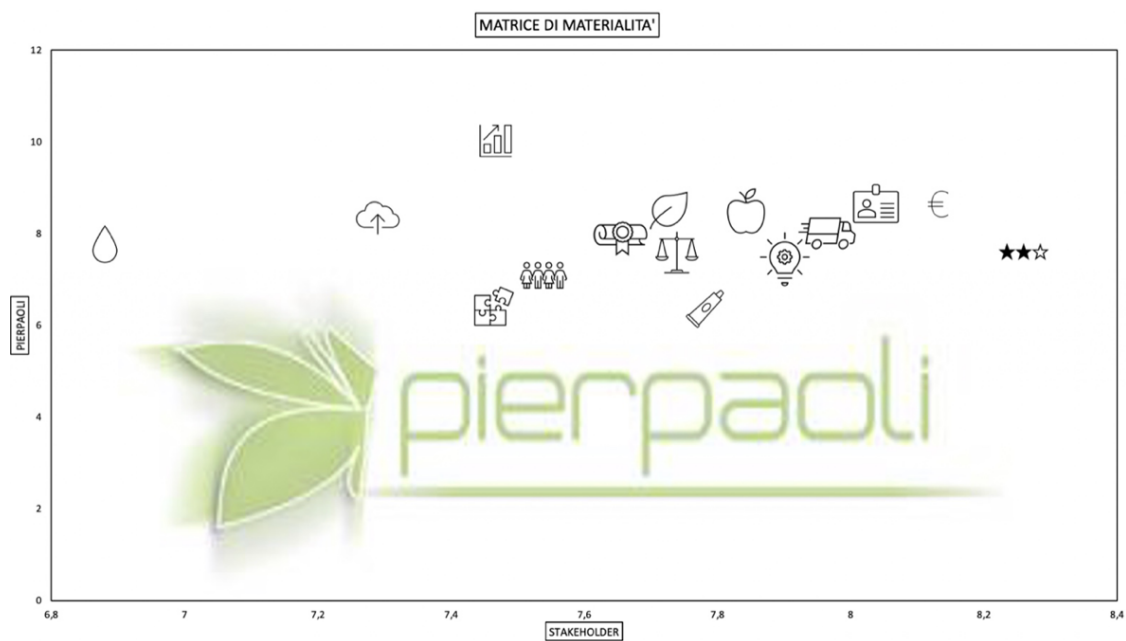
Il motivo per il quale è stato portato come esempio il caso della Pierpaoli s.r.l. risiede nel suo essere una PMI della regione Marche che è coinvolta attivamente nella transizione verso un'economia circolare e si impegna per un coinvolgimento attivo con i propri clienti, stringendo rapporti di collaborazione con scuole ed università, inoltre i loro prodotti sono realizzati cercando di ridurre al minimo l'impatto sull'ambiente.

Tale matrice è stata realizzata per l'appunto grazie alla collaborazione dell'azienda Pierpaoli s.r.l. e gli studenti del corso di Management della Sostenibilità e dell'Economia Circolare dell'Università Politecnica delle Marche.

Dalla matrice possiamo osservare che il tema più significativo per gli stakeholder della Pierpaoli s.r.l. è la qualità dei prodotti, seguita dal prezzo e dal benessere dei dipendenti, mentre gli aspetti meno rilevanti sembrano essere il consumo di acqua e la riduzione delle emissioni (seppur presentano valutazioni molto alte anche loro).

Per l'azienda Pierpaoli invece si registra un valore di significatività elevatissimo per la performance economica, mentre tutte le altre tematiche sembrano avere la stessa importanza, dalla matrice sembrerebbe proprio che l'organizzazione tenga in considerazione tutti gli aspetti presi in esame, sia che appartengano alla dimensione economica sia a quelle ambientali e sociali.

**Figura 2.3:** *Matrice di materialità dell'azienda Pierpaoli S.r.l.*



**Fonte:** *Elaborazione propria.*

**Figura 2.4:** *Legenda della matrice di materialità.*

Legenda:	
Qualità dei prodotti	★★★☆☆
Prezzo	€
Distribuzione	
Salute e sicurezza	
Certificazioni	
Eticità del business	
Consumo acqua	
Emissioni	
Benessere e formazione dei dipendenti	
Approvvigionamento con criteri ambientali e sociali	
Packaging	
Integrazione	
Performance economica	
Ricerca e sviluppo	
Comunità locali	

**Fonte:** *Elaborazione propria.*

Un'altra modalità per le aziende di comunicare i risultati dell'analisi di materialità è quella di creare una tabella, nella quale vengono riportate diverse informazioni per ogni tema d'impatto (figura 2.5).






Anche in questo caso è stato riportato l'esempio dell'azienda Pierpaoli s.r.l. per permettere una maggior comparazione tra i due strumenti e poter osservare quelle che sono le uguaglianze e le differenze.

Nel caso della tabella sottostante per ogni tema materiale viene fornita dall'azienda una breve descrizione della tematica in questione, in che parte della filiera si verifica l'impatto, viene poi stabilita la significatività utilizzando una scala da un cerchio a tre, rispettivamente da poco rilevante a molto rilevante (la scelta della scala è a discrezione dell'azienda).

Successivamente viene indicata la gravità dell'impatto e quindi se sia effettivo oppure potenziale e se sia positivo o negativo, in questo caso specifico viene anche reso noto l'impegno che l'azienda prende in carico e l'obiettivo di sviluppo sostenibile al quale le tematiche appartengono.

Come detto in precedenza tutte queste divulgazioni informative sono a discrezione dell'organizzazione che realizza l'analisi, ma è altrettanto ovvio che sarà maggiore la soddisfazione degli stakeholder nel caso in cui vengano riportate informazioni esaustive e complete.

**Figura 2.5:** Rappresentazione risultati materialità d'impatto della Pierpaoli s.r.l.

TEMA MATERIALE	BREVE DESCRIZIONE	POSIZIONE DELL'IMPATTO NELLA FILIERA	SIGNIFICATIVITÀ IMPATTO	GRAVITÀ	IMPEGNO	SDG
<b>Eticità business</b>	Garantire la conformità alle leggi ed evitare possibili casi di corruzione	A monte	● ●	Effettivo, negativo	Impegnarsi a fornire prodotti che rispettino l'ecosistema e la sensibilità degli stakeholders che siano in linea con la policy.	
<b>Consumo acqua</b>	Aumentare l'efficienza del processo produttivo in termini di consumo d'acqua	Sia a monte che a valle	●	Effettivo, negativo	Impegno per la corretta gestione e stoccaggio delle acque attraverso il monitoraggio del bilancio idrico annuale.	
<b>Emissioni</b>	Ridurre le emissioni prodotte lungo tutta la filiera produttiva	Sia a monte che a valle	●	Effettivo, negativo	Monitorare il consumo energetico/tonnellate di merce prodotta.	
<b>Formazione dei dipendenti</b>	Attenzione alla crescita dei dipendenti al fine di evitare un rallentamento del processo organizzativo aziendale	A monte	● ●	Effettivo, positivo	Impegno per una formazione continua per tutti i dipendenti.	
<b>Approvvigionamento con criteri ambientali e sociali</b>	Attenzione alla supply chain	A monte	● ● ●	Potenziale, negativo	Favorire catena di fornitura sostenibile attraverso la selezione di materie prime naturali e valorizzazione degli scarti.	

**Fonte:** Elaborazione propria.

Questi strumenti sono solo degli esempi di come possono essere riportati i risultati dell'analisi di materialità nel bilancio di sostenibilità, il loro utilizzo può anche essere congiunto per fornire informazioni che siano le più esaustive possibili.

## 2.4 Costruzione del panel, e calcolo, degli indicatori

Una delle operazioni più complesse che devono essere portate al termine da un'organizzazione per la redazione di un buon bilancio di sostenibilità è sicuramente la fase di costruzione del panel di indicatori, attraverso i quali descrivere l'andamento dell'azienda in merito alle azioni intraprese nell'area ESG.

Quest'ultimi vengono anche definiti KPI (Key Performance Indicators), cioè gli indicatori chiave di performance che vengono utilizzati per rappresentare l'andamento delle iniziative di business delle organizzazioni nel tempo e nello spazio<sup>112</sup>.

Questa fase è una delle più importanti perché fornisce degli indicatori e con loro le rispettive misure quantitative o qualitative, quest'ultime hanno il compito di trasmettere al lettore, e a chi realizza il report, l'andamento delle performance di sostenibilità di una organizzazione<sup>113</sup>.

Le misure quantitative sono misurabili e rappresentabili numericamente, inoltre possono essere accompagnate da unità di misura per rendere l'informativa più ampia, precisa e dettagliata, quelle qualitative sono descrittive non numeriche rappresentabili attraverso dei giudizi o delle scale di valore.

Gli indicatori e le rispettive unità di misura che saranno selezionate dall'azienda dovranno essere omogenei e coerenti con quelli/e delle altre organizzazioni in modo tale da permettere un semplice e rapido confronto delle performance<sup>114</sup>.

---

<sup>112</sup> Saini N., Shri C. (2024), *Environmental, social, and governance reporting adoption factors for sustainable development at the country level*, in "Environment, Development and Sustainability – Springer", febbraio.

<sup>113</sup> Gubelli S. (2021), *Il bilancio di sostenibilità: Standard e strumenti per rendicontare l'impegno socio-ambientale*, Pearson, Milano.

<sup>114</sup> Šimunovic D., Murtarelli G., Romenti S. (2024), *Sustainability data distortions: the use of visual impression management techniques in corporate sustainability reporting*, "Journal of Communication Management" Vol. 28 No. 1, 2024 pp. 93-109, dicembre.



Ad oggi le organizzazioni sono chiamate a modificare il loro ruolo e atteggiamento sul mercato, cercando di fare il modo di ridurre il più possibile gli impatti negativi e di realizzarne invece di positivi per società e ambiente.

Queste azioni possono essere dimostrate attraverso l'utilizzo degli indicatori, se utilizzati in modo consono l'azienda riesce a fornire un andamento temporale delle sue emissioni, utilizzo dell'elettricità, uso di acqua, infortuni e così via, tutte informazioni fondamentali per essere sfruttate internamente per prendere decisioni ed esternamente per conseguire certificazioni o ricevere valutazioni da parte degli stakeholder di riferimento.

Gli indicatori dovranno essere creati dall'organizzazione basandosi su trend esterni, sui temi di interesse dei mercati finanziari, i cambiamenti normativi, su quelli che verranno considerati rilevanti da misurare per il management e le aspettative informative dei propri stakeholder<sup>115</sup>.

Gli indicatori possono essere di tipo qualitativo o quantitativo a seconda del dato che deve essere riportato, un buon report è quello che riesce a bilanciare le due tipologie senza che una delle due prevalga sull'altra<sup>116</sup>.

Le misure qualitative possono essere rappresentate attraverso scale di valori (un esempio di scala potrebbe essere quella che va da non soddisfatto a molto soddisfatto in merito ad un certo argomento), o attraverso una valutazione esprimendo alla fine di quest'ultima un punteggio (a discrezione dell'azienda).

---

<sup>115</sup> Saini N., Shri C. (2024), *Environmental, social, and governance reporting adoption factors for sustainable development at the country level*, in "Environment, Development and Sustainability – Springer", febbraio.

<sup>116</sup> Mengistu A.T., Panizzo R. (2022), *Tailoring sustainability indicators to small and medium enterprises for measuring industrial sustainability performance*, Emerald Publishing Limited, Leeds.

Tipologie di misure quantitative invece possono essere i benchmark<sup>117</sup> o attraverso le metriche, che servono per la determinazione di indicatori specifici (esempio tonnellate di CO2 emesse) oppure gli indici, proprio in merito a quest'ultimi però sorgono diverse problematiche nella loro applicazione combinata con l'approccio TBL (Triple Bottom Line), infatti l'implementazione dello stesso è difficile perché non esistono indici di sintesi e quelli che ci sono non possono essere facilmente utilizzabili per comparazioni con i report di altre organizzazioni non essendo identici o perché vengono valutati diversamente (ogni organizzazione potrebbe avere il suo metodo di misurazione per lo stesso indice).

Osservando nello specifico le tre dimensioni della Triple Bottom Line si può affermare che quella ambientale va a focalizzarsi sugli impatti che l'azienda realizza con l'uso delle risorse a disposizione sulla terra.

Quella economica è la più complessa delle tre dimensioni, infatti oltre a focalizzarsi sulla parte finanziaria dell'azienda, va ad interessarsi sia di indicatori finanziari sia di quelli non finanziari, ma comunque sempre legati all'aspetto economico dell'organizzazione.

Infine, la dimensione sociale pone la sua attenzione su come l'organizzazione aziendale interagisce, impatta, influenza e si rapporta con la società che appartiene al territorio nel quale svolge la sua attività operativa e in tutte quelle realtà delle quali fanno parte gli stakeholder di riferimento, ponendo estreme precauzioni al rispetto dei diritti umani, alla salute dei propri dipendenti e dei clienti ai quali sono destinati i suoi prodotti<sup>118</sup>.

---

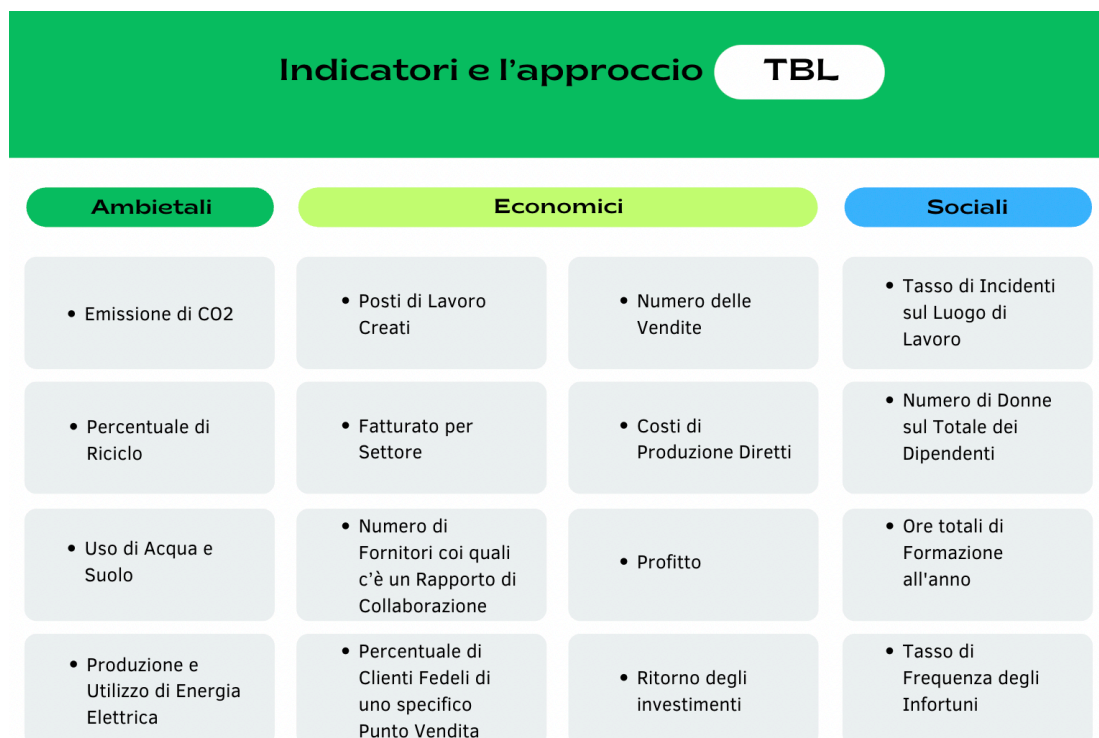
<sup>117</sup> Benchmarking = Tecnica attraverso la quale prendo in considerazione un mio indicatore che dovrà essere valutato in relazione ad un parametro record di riferimento in modo tale da poterne verificare gli sviluppi in relazione a questo standard preso a modello.

<sup>118</sup> Parfit C. (2022), *A foundation for 'ethical capital': The Sustainability Accounting Standards Board and Integrated Reporting*, in "Critical Perspectives on Accounting", giugno.

Per ognuna delle tre dimensioni, quindi, esisteranno molteplici indicatori che possono essere utilizzati dalle imprese per comunicare informazioni ed andamenti (figura 2.6), le organizzazioni hanno piena discrezionalità su quali indici utilizzare, questa libera scelta rende difficoltoso il confronto tra i report delle società che appartengono anche allo stesso settore.

Fortunatamente sono diversi i framework e i rispettivi standard a livello internazionale che sono intervenute in aiuto consigliando quali indicatori utilizzare, in alcuni casi queste raccomandazioni sono universali e adatte ad ogni tipologia di business e in altri sono specifici a seconda del settore di riferimento, in questa casistica la mancanza di certi indicatori potrebbe ostacolare una buona valutazione del report da parte degli stakeholder al quale è destinato.

**Figura 2.6:** Alcune tipologie di indici per ogni dimensione della Triple Bottom line.



**Fonte:** *Elaborazione propria.*

Gli indicatori riportati in tabella sono solo un esempio per ogni dimensione dell'approccio Triple Bottom Line, ne esistono molti altri.

Le organizzazioni dovranno effettuare diverse rilevazioni interne ed esterne per riuscire a comprendere quelli che sono gli indicatori di maggior interesse per le varie categorie di stakeholder, per esempio se il report di sostenibilità è stato realizzato col fine specifico di acquisire un finanziamento da un ente creditizio è possibile che ci sia un focus sugli indicatori di tipo finanziario, ma con il recente Regolamento UE/2020/852 in materia di tassonomia europea, nei mercati finanziari si fanno sempre più vive le richieste di informazioni tramite indici ambientali e sociali per valutare le organizzazioni e le loro attività sul tema dell'ecocompatibilità.<sup>119</sup>

Se il report sia destinato agli enti certificatori di prodotto<sup>120</sup> gli indicatori giocano un ruolo fondamentale per permettere all'azienda di essere valutata ed ottenere la certificazione in questione<sup>121</sup>.

Alle grandi organizzazioni viene richiesto uno sforzo aggiuntivo, cioè quello di riuscire a far sì che i dati rilevati e misurati dall'azienda siano gli stessi che vengono utilizzati e trasmessi da tutti coloro che fanno parte della catena del valore dell'impresa, in modo tale da poter confrontare ed intervenire se in alcuni passaggi della supply chain vi sono dei valori anomali o significativamente negativi.

Alla luce di questo, gli indicatori e le relative misure possono fungere da segnali per l'organizzazione, facendole capire quando è necessario cambiare il proprio piano

---

<sup>119</sup> Toukabri M., Ahmed M.Y. (2022), *Climate change disclosure and sustainable development goals (SDGs) of the 2030 agenda: the moderating role of corporate governance*, Settembre.

<sup>120</sup> Questi indici e misurazioni possono essere ritrovate nel packaging e nelle etichettature dei prodotti che troviamo sugli scaffali dei supermercati, in modo tale da fornire una guida e delle indicazioni importantissime al cliente durante la sua decisione d'acquisto.

<sup>121</sup> Šimunovic D., Murtarelli G., Romenti S. (2024), *Sustainability data distortions: the use of visual impression management techniques in corporate sustainability reporting*, "Journal of Communication Management" Vol. 28 No. 1, 2024 pp. 93-109, December.

d'azione o strategia che si sta adottando, inoltre fornisco informazioni utili sullo stato di avanzamento dei risultati aziendali in merito ad un certo obiettivo<sup>122</sup>.

L'approccio Triple Bottom Line spinge le organizzazioni a fare il modo che le varie misurazioni effettuate per le tre dimensioni ambientale, sociale ed economica siano integrate le une alle altre e collegate tra di loro attraverso una logica ben definita, se un'azienda riesce in questo senso si può parlare di sostenibilità forte.

Quando si va ad elaborare un report di sostenibilità o anche un bilancio in generale è sempre importante che si svelgano indicatori che siano comprensibili da parte delle persone.

Due differenti approcci di misurazione che possono essere adattati da un'organizzazione per il report di sostenibilità sono quelli inside-out e outside-in che abbiamo già incontrato precedentemente nell'elaborato (paragrafo 2.3).

Un'organizzazione può scegliere in modo del tutto discrezionale su quale approccio utilizzare, non è strano però che vengano implementati entrambi i metodi di misurazione per un'analisi più completa.

Questa prospettiva non è vantaggiosa solo per i portatori di interesse dell'organizzazione, ma anche per la stessa azienda; infatti, si ha la possibilità di utilizzare le misurazioni effettuate come input per poter modificare obiettivi, strategie e piani di implementazione che non corrispondono alle aspettative degli stakeholder ascoltati/intervistati.

---

<sup>122</sup> Scarcella S. (2023), *Manuale di reporting di sostenibilità*, Feltrinelli, Milano.

## 2.5 Diffusione del report e ricezione feedback

Dal momento in cui il panel degli indicatori è stato realizzato si passa alla fase di raccolta dei dati necessari per rendere la misurazione di questi indici efficace e si definiscono gli obiettivi da raggiungere.

Gli obiettivi aziendali dovranno coincidere in alcuni casi con quelli degli stakeholder stessi, l'organizzazione non dovrà dimenticarsi però di perseguire i propri scopi economico-finanziari.

Le modalità di diffusione del report potrebbero essere realizzate sulla base degli obiettivi che si intende raggiungere, ad esempio in merito a chi sono rivolti o al bacino di utenza che si intende raggiungere.

Gli obiettivi inerenti alla sostenibilità ambientale e sociale non possono essere perseguiti se alla base dell'organizzazione non c'è una solida base finanziaria non ci sono i fondi per finanziare le attività e i progetti per la società e l'ambiente<sup>123</sup>.

Sotto questo punto di vista le organizzazioni sono chiamate a cercare di raggiungere alcuni dei diciassette obiettivi di sviluppo sostenibile<sup>124</sup> (figura 2.7), quest'ultimi però non dovranno essere raggiunti nella totalità da parte dell'azienda, ma solo alcuni di loro, quelli che coincidono con il settore dell'organizzazione e che sono potenzialmente raggiungibili concretamente.

---

<sup>123</sup> Gubelli S. (2021), *Il bilancio di sostenibilità: Standard e strumenti per rendicontare l'impegno socio-ambientale*, Pearson, Milano.

<sup>124</sup> I diciassette obiettivi di sviluppo sostenibile sono stati elaborati dall'ONU (Organizzazione delle Nazioni Unite) ed inseriti all'interno dell'agenda 2030 con lo scopo di fornire una base sulla quale le organizzazioni potessero ideare strategie, piani aziendali e implementare politiche orientate alla creazione di valore nel lungo periodo.

**Figura 2.7:** Diciassette obiettivi di sviluppo sostenibile (SDG's)



**Fonte:** <https://unric.org/it>

La fase di realizzazione del reporting è caratterizzata da elevata discrezionalità da parte di chi la realizza.

In questo elaborato è stato precedentemente evidenziato che a seconda del team di lavoro che si occupa della costruzione del report quest'ultimo assumerà proprietà inerenti alle competenze di provenienza del gruppo incaricato di realizzarlo.

Inoltre, è anche stato sottolineato in che periodo sarà realizzato e pubblicato, congiuntamente al bilancio d'esercizio (con tutte le problematiche o lati positivi di questa scelta), oppure separatamente da quest'ultimo anche in questo caso si sono precedentemente considerati i pro e contro.

Il report potrà essere collocato nella relazione sulla gestione o come allegato esterno a quest'ultima, oppure potrebbe costituire un documento a parte, tutto ciò è sempre a discrezione dell'azienda e dal tipo di visibilità che vuole dare al bilancio<sup>125</sup>.

<sup>125</sup> Cioffi F., De Santoli L., Lalli A., Manes F., Persia L., Serranti S. (2022), *Scienze della sostenibilità*, Zanichelli, Bologna.

Ogni organizzazione una volta redatto il bilancio di sostenibilità deve prendere una decisione importante, cioè come condividere e far arrivare ai propri stakeholder il documento nel modo più facile e che sia accessibile per tutti coloro che ne sono destinatari.

Una modalità di diffusione è sicuramente la pubblicazione contemporanea al bilancio d'esercizio nel registro delle imprese, questa strada oltre ad essere necessaria per tutte le aziende obbligate alla rendicontazione è anche la preferita nel caso in cui i destinatari per eccellenza del report siano finanziatori, banche o/e investitori.

Un mezzo che può fare il modo di fidelizzare i propri stakeholder è quello di inviare il report di sostenibilità in forma di pdf attraverso la posta elettronica cosicché giunga nelle mani di più stakeholder possibili, inoltre aumenta la facilità di fruizione e abbatte le barriere dovute alla ricerca da parte del portatore di interesse, la quale potrebbe essere complessa e non risolutiva<sup>126</sup>.

Ultimamente con lo scopo di far risaltare e trasmettere a tutti il proprio impegno verso le dimensioni della sostenibilità e di una crescita responsabile le organizzazioni hanno cominciato a prevedere un'area riservata nel sito web della loro azienda (figure 2.9 e 2.10), il quale oltre a riportare i punti salienti della propria strategia di sostenibilità come ad esempio la vision, la mission, i progetti per la comunità e l'ambiente e gli obiettivi futuri che si vogliono raggiungere, danno anche la possibilità a chiunque voglia di poter scaricare immediatamente il report.

---

<sup>126</sup> Sutiene K., Dagiliene L. (2019), *Corporate sustainability accounting information systems: a contingency-based approach*, Gennaio.



I casi portati come esempio sono stati scelti perché rappresentano due società italiane ormai molto avanti nella comunicazione dei loro risultati in ottica sostenibile, ma a parte questo hanno modi e metodi di messa a disposizione delle informazioni differenti.

**Figura 2.9:** *Sostenibilità nel sito web di Enel Energia*



**Fonte:** <https://www.enel.it/>

**Figura 2.10:** *Sostenibilità nel sito web di Benetton*



**Fonte:** <https://it.benetton.com/>

Le due figure riportate precedentemente rappresentano due diverse tipologie di modalità di comunicazione del proprio impegno verso uno sviluppo sostenibile, nel primo caso di

Enel Energia troviamo due finestre che “raccontano” i progetti dell’azienda per avviarsi verso una transizione energetica green e verso un’economia circolare, invece nel caso di Benetton il termine sostenibilità viene messo tra i principali titoli del sito web ed inoltre è possibile osservare un’anticipazione del loro bilancio di sostenibilità diviso in diverse sezioni.

Un’altra strada potrebbe essere quella di organizzare dei veri e propri eventi per trasmettere e presentare il bilancio di sostenibilità agli stakeholder interessati, ad esempio attraverso feste o cene aziendali, andando nelle università o nelle scuole per portare avanti progetti di collaborazione oppure alle riunioni con società di credito o da mostrare agli investitori interessati a finanziare i progetti green dell’azienda<sup>127</sup>.

Gli “stratagemmi” vengono ideati dalle organizzazioni per fare il modo di aumentare l’accessibilità a questo documento; infatti, se non sponsorizzato a dovere potrebbe passare in secondo piano tra le numerose comunicazioni che tempestano gli individui ogni giorno durante i vari momenti della loro giornata.

## **2.6 Assurance**

Una volta che il bilancio è stato pubblicato e messo a disposizione degli stakeholder dell’organizzazione, verranno predisposti degli strumenti che permetteranno di acquisire feedback e attraverso quest’ultimi poter migliorare il proprio report di anno in anno, cercando di trasmettere sempre di più informazioni utili, verificabili e che rispecchiano l’impegno reale dell’azienda.

Tra gli stakeholder ai quali viene messo a disposizione il report di sostenibilità troviamo anche gli enti esterni per la verifica e la valutazione del bilancio, attività che viene

---

<sup>127</sup> Bauer R., Peta M. (2024), *Reporting di sostenibilità ESG – Indicazioni per società quotate, micro e PMI non quotate*, Maggioli Editore, Rimini.

effettuata per controllare se il documento è conforme alle direttive/normative e se i dati sono rappresentativi della realtà.

L'attività di cui stiamo parlando è quella di verifica da parte di un ente esterno in merito alla veridicità del contenuto del bilancio, questa ultima fase del ciclo di vita di un report viene detta Assurance.

L'Assurance è una attività che è apparentemente nata con la maggiore attenzione alle tematiche ambientali e sociali racchiuse nei bilanci, è per questo motivo che pur rientrando nella categoria di attività di revisione aziendale non è ancora del tutto normata, ma d'altro canto è in continua evoluzione soprattutto metodologica<sup>128</sup>.

Rientrando nella categoria è una vera e propria attività di indagini e verifiche che termina con una valutazione in merito alle informazioni non finanziarie riportate nel bilancio di sostenibilità.

La revisione in sé può essere effettuata sia internamente che esternamente, la prima da individui che lavorano stabilmente nell'organizzazione o da società di consulenza pagate dall'azienda e l'altra da revisori esterni.

L'attività di Assurance farà il modo di evitare situazioni come quella del greenwashing, le informazioni che vengono riportate dall'azienda infatti dovranno essere affidabili, riproducibili e credibili<sup>129</sup>.

L'Assurance si differenzia dall'attività di audit, perché quest'ultima è una revisione di informative finanziarie, l'altra è invece inerente all'informativa non finanziaria.

L'attività di audit è ormai ben strutturata da un punto di vista normativo e metodologico essendo quest'ultima da sempre effettuata dalle organizzazioni, si concretizza in una

---

<sup>128</sup> AA. VV. (2010), *Assurance delle informazioni non-eco finanziarie*, Università degli studi di Verona, Verona.

<sup>129</sup> Free C., Jones S., Tremblay M.-S. (2024), *Greenwashing and sustainability assurance: a review and call for future research*, Emerald Publishing Limited, Leeds.

revisione che può essere svolta internamente o/e esternamente riguardante l’informativa finanziaria dell’azienda, tipicamente effettuando una visione dei documenti e del bilancio d’esercizio<sup>130</sup>.

L’Assurance è un processo complesso con fasi che devono essere eseguite correttamente e con la massima attenzione, potrebbe richiedere diverso tempo e risorse finanziarie importanti.

Precedentemente è stato sottolineato che tale attività può essere svolta internamente o esternamente, per tutte quelle organizzazioni che sono obbligate da qualche normativa la scelta del soggetto/i a cui rivolgersi per questa fase di reporting potrebbe essere più ardua e difficoltosa di quanto si possa immaginare.

Le organizzazioni obbligate all’attività di Assurance possono decidere di svolgerla solo internamente sfruttando le competenze di un soggetto dipendente, il problema che potrebbe verificarsi è inerente alla credibilità da parte dei destinatari del report, se questa ricerca viene portata al termine da un individuo interno all’azienda gli stakeholder potrebbero non credere alla veridicità dei dati e dell’intero processo messo in atto, questo perché essendo svolto da un dipendente dell’impresa non è escludibile che ometta dettagli o errori di rendicontazione<sup>131</sup>.

Le perplessità che possono nascere per via di rapporti lavorativi tra chi viene verificato e chi verifica hanno portato alla necessità di effettuare anche un’attività di Assurance esterna svolta da un libero professionista oppure appartenente ad una società di revisione

---

<sup>130</sup> Rezaee Z., Homayoun S., Rezaee N.J., Poursoleyman E. (2023), *Business sustainability reporting and assurance and sustainable development goals*, in “Managerial Auditing Journal” Vol. 38 No. 7, 2023 pp. 973-996, luglio.

<sup>131</sup>Hoozée S., Bouten L. (2024), *How sustainability assurance work gets done: assurors’ sensemaking, socialization and interactions with clients*, Febbraio.

aziendale, così da togliere qualsiasi dubbio agli stakeholder sulla veridicità e correttezza del controllo che viene effettuato<sup>132</sup>.

L'Assurance è un'attività di recente applicazione da parte delle imprese, considerando che per molte di esse è anche una fase del reporting volontaria in passato non c'erano delle linee guida, standard e tecniche su come si dovesse realizzare.

Col passare degli anni però e con l'approvazione di normative che rendevano obbligatoria, per alcune tipologie di imprese, la redazione del report di sostenibilità è stata resa d'obbligo anche questa fase, con la creazione di standard specifici e raccomandazioni per chi svolge la verifica per le prime volte.

Secondo il decreto legislativo 254/2016 il revisore legale è colui che è incaricato di verificare la corretta realizzazione del report non finanziario e dovrà attestarne la conformità delle informazioni in esso contenute secondo quanto stabilito dalla normativa, ovviamente in caso di Assurance esterna sarà svolta da un altro revisore quest'attività di verifica.

La nuova direttiva europea CSRD impone l'obbligo per l'attività di Assurance, sono diversi gli scopi che si vogliono raggiungere tra cui la correttezza delle informazioni comunicate, il rispetto dei principi di rendicontazione, rafforzare il rapporto con i propri stakeholder e fungere da base per prossime edizioni del bilancio di sostenibilità.

Il revisore che effettua la verifica dovrà tenere in considerazione se l'organizzazione ha riportato le informazioni richieste con l'utilizzo degli standard scelti dall'azienda (GRI ecc.), inoltre colui incaricato della revisione dovrà scegliere e rispettare gli standard da utilizzare nell'attività di Assurance.

---

<sup>132</sup>Aliyu S. (2024), *Issues in sustainability reporting assurance: evidence from interviews*, pp.628-653, Febbraio.

Gli standard per l'attività di revisione aziendale che vengono utilizzati sono principalmente due ISAE 3000 e AA1000AS, i quali sono molto simili tra loro.

Dell'AA1000AS ricordiamo l'essere stato il primo standard per l'attività di Assurance (1999), elaborato e realizzato dall'ente: Standards Technical Committee di Accountability, quest'ultimo è stato poi arricchito e modificato negli anni successivi a mano a mano che cresceva la normativa in merito a questa attività, e mentre si acquisiva esperienza metodologica in merito<sup>133</sup>.

L'ISAE3000 (realizzato dall'IAASB<sup>134</sup>) è lo standard che viene principalmente utilizzato in Italia dalle aziende.

Questo standard stabilisce dall'inizio alla fine quella che è l'attività di revisione e ciò che il soggetto incaricato (interno o esterno all'azienda) dovrà seguire.

Alcune fasi dell'attività di Assurance (figura 2.11) che vengono esplicitate dallo standard ISAE 3000 sono: L'accettazione e il mantenimento dell'incarico, tipo e pianificazione dello stesso, procedura operativa, controllo qualità del lavoro svolto e redazione di una relazione sull'attività di revisione<sup>135</sup>.

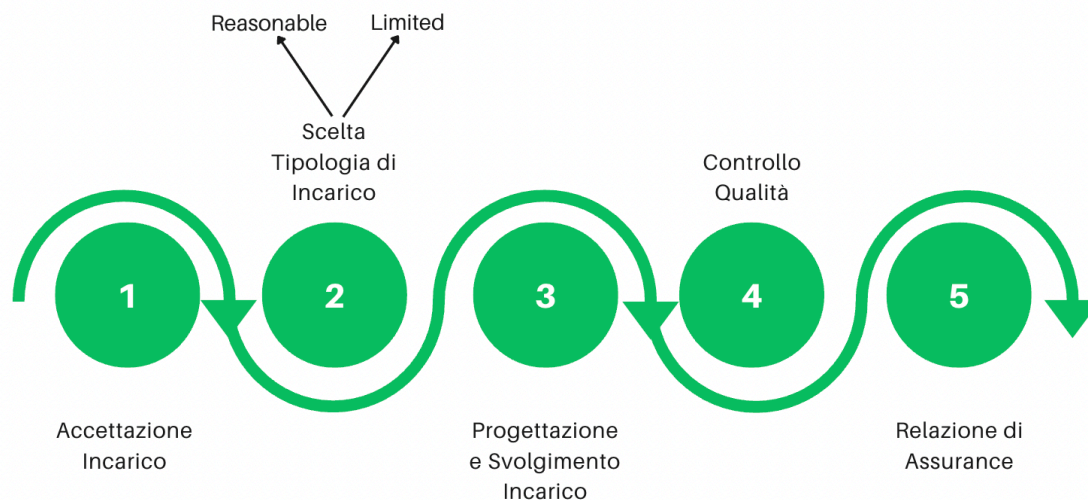
---

<sup>133</sup> <https://www.accountability.org>

<sup>134</sup> International Auditing and Assurance Standards Board

<sup>135</sup> Simnett R. (2012), *Assurance of sustainability reports - Revision of ISAE 3000 and associated research opportunities*, Sustainability Accounting, Management and Policy Journal Vol. 3 No. 1, 2012 pp. 89-98, Gennaio.

**Figura 2.11:** L'attività di Assurance secondo lo standard ISAE 3000



**Fonte:** ISAE 3000, Elaborazione propria.

L'organizzazione soggetta all'attività di Assurance dovrà decidere se far svolgere questo tipo di analisi a un dipendente oppure ad un individuo esterno o ad una società di revisione, una volta giunti ad una scelta colui che verrà incaricato dovrà accettare e promettere di svolgere correttamente il compito assegnato.

A questo punto il soggetto incaricato dovrà selezionare la tipologia di analisi che andrà a svolgere, ne esistono due tipi<sup>136</sup>:

- Reasonable Assurance;
- Limited Assurance;

Al momento la tipologia "Limited" sembra essere la più utilizzata, in quanto prevede una verifica meno complessa e accurata rispetto alla "Reasonable", ma quest'ultima risulta

<sup>136</sup> <https://www.iaasb.org>

essere la preferita dal decreto legislativo 254/2016 e dalla nuova CSRD, in futuro infatti quando le normative in merito alla revisione non finanziaria saranno maggiormente definite la Reasonable Assurance sarà la tipologia richiesta alle aziende obbligate alla reportistica di sostenibilità.

Una volta pianificato e progettato come si realizzerà l'attività di Assurance si avvierà la verifica vera e propria.

Bisogna specificare che non è detto che la revisione avvenga su tutto il report di sostenibilità, ma che venga richiesto l'intervento di un revisore per una determinata parte del bilancio non finanziario, questo accade soprattutto nelle organizzazioni che non sono ancora obbligate alla redazione e quindi neanche all'attività di Assurance, che se effettuata, è solamente su base discrezionale dell'azienda in questione.

Innanzitutto, il revisore effettuerà l'analisi dei documenti che gli vengono forniti da dipendenti e manager, congiuntamente intervisterà quest'ultimi in modo da acquisire informazioni generali riguardanti le metodologie di rendicontazione, strumenti utilizzati, unità di misura, framework, standard setter e tutto ciò che ritenga rilevante per la revisione non finanziaria.

Attraverso questa verifica l'incaricato cercherà di far il modo di validare tutte le informazioni che sono contenute nel report.

Successivamente alla revisione, l'incaricato riporterà le conclusioni scaturite dalla verifica effettuata attraverso una relazione di Assurance, quest'ultima esprime un giudizio sull'attività svolta e sulle informazioni riportate nella non financial reporting.

In merito al contenuto della relazione, oltre ai riferimenti allo standard di Assurance utilizzato, viene descritto il lavoro che è stato effettuato ed elencate le responsabilità dovute alla redazione di questo documento ufficiale del management dell'azienda cliente



e quelle inerenti al revisore stesso per finire con le conclusioni relative al contenuto e qualità del report di sostenibilità<sup>137</sup>.

Seppur questa analisi stia diventando obbligatoria ci sono ancora parecchie lacune legislative che fanno sorgere perplessità e criticità per chi subisce la verifica e per coloro che svolgono l'attività di revisione vera e propria; infatti, non vengono forniti modalità e standard per portar a termine l'incarico.

La crescente attenzione degli stakeholder a questa fase della reportistica di sostenibilità sta portando le istituzioni come l'Unione Europea a spingere nei confronti degli enti incaricati per delle linee guida più dettagliate e complete, grandi passi in avanti sono già stati realizzati con delle procedure di Assurance più dettagliate descritte all'interno della nuova CSRD.

Da un punto di vista sanzionatorio attraverso l'attività di revisione aziendale delle informazioni non finanziarie le organizzazioni sottoposte a verifica esterna possono essere multate in caso vengano riscontrate delle anomalie o non vengano rispettati certi requisiti, come accade per chi subisce un'attività di audit interno.

Rischia una sanzione anche il revisore che svolge l'attività di Assurance in modo errato o che è in combutta con l'organizzazione sottoposta a verifica, questo provoca un conflitto di interessi che non può essere tutelato da organismi di vigilanza (in Italia la CONSOB).

Danni dovuti ad una situazione del genere come detto precedentemente potrebbero riguardare la perdita di fiducia, di fidelizzazione e di credibilità da parte dei collaboratori e dai clienti nei confronti dell'azienda condannata per false dichiarazioni.

---

<sup>137</sup> Rezaee Z., Homayoun S., Rezaee N.J., Poursoleyman E. (2023), *Business sustainability reporting and assurance and sustainable development goals*, in "Managerial Auditing Journal" Vol. 38 No. 7, 2023 pp. 973-996, luglio.

## Capitolo 3

### IL CASO SOMACIS S.p.A.

#### 3.1 La storia dell'azienda

Il 29 gennaio del 1972 viene fondata da un'idea di un commercialista (Attilio Scalmati) e di due chimici (Pierluigi Volpi e Fausto Veschi) la SOMACIS S.p.A. (Figura 3.1).

La Somacis S.p.A. è un'azienda specializzata della produzione e stampaggio di circuiti elettrici stampati, e rappresenta un bel esempio di imprenditoria marchigiana in quanto ad oggi il suo gruppo vanta cinque stabilimenti nel mondo.

L'azienda ad oggi conta più di settecento dipendenti tra tutte le sue sedi ed è leader a livello mondiale nella progettazione e produzione di circuiti stampati ad alta complessità, ad alto mix e basso volume, destinati per applicazioni critica ad alta tecnologia.

I prodotti della Somacis sono utilizzati in diversi settori critici come quello aerospaziale, della difesa, medico, veicoli elettrici, nelle infrastrutture di comunicazione, datacom e nell'industriale.

**Figura 3.1:** *Logo della Somacis S.p.A.*



**Fonte:** *Area Marketing della Somacis S.p.A.*

Nel 1975 la società si stabilisce a Castelfidardo (AN), una cittadina della regione Marche, e grazie al passaggio ad una produzione in serie nel 1980 l'azienda riesce a triplicare la sua capacità produttiva.

Nel 2001 sorge la prima sede lontana dalla periferia marchigiana, viene scelta la località di Manfredonia comune pugliese in provincia di Foggia per fare il modo di soddisfare l'aumento delle richieste di produzione, nel 2008 lo stabilimento subirà un ampliamento.

Sotto il profilo economico la Somacis è sempre risultata in crescita anno dopo anno anche in momenti di difficoltà come crisi economiche dei primi anni duemila fino alla pandemia da COVID 19 del 2020.

Da un contesto prettamente italiano la Somacis nel 2007 riesce ad espandersi nel mercato asiatico andando ad aprire uno stabilimento a Dongguan in Cina, quest'ultimo rientra ufficialmente nel gruppo sotto la guida della major marchigiana (Figura 3.2).

**Figura 3.2:** *Logo della Graphic.*



**Fonte:** *Area Marketing della Somacis.*

La società cinese è all'avanguardia in termini di sostenibilità; infatti, ha già realizzato una bozza del suo primo report non finanziario (2023) e può vantare da anni numerose certificazioni di natura ambientale e sociale come la ISO 14001.

Nel triennio che va dal 2008 al 2010 la Somacis, nonostante il periodo di crisi che attraversa il mercato mondiale, riesce a crescere di valore e a sviluppare ed incrementare le proprie tecnologie a disposizione tanto che nel 2012 acquisisce l'azienda americana

Hallmark Circuits con sede a Poway in California ed entra così nel mercato statunitense (Figura 3.3).

**Figura 3.3:** *Logo Somacis Statunitense.*



**Fonte:** *Area Marketing della Somacis.*

La sede americana e tutta la sua governance non prestano particolare attenzione alla sostenibilità e non sono molto collaborativi nella rilevazione delle informazioni non finanziarie, però negli ultimi cinque anni qualcosa si sta muovendo per il verso giusto, tanto che sono stati realizzati investimenti riguardanti azioni sostenibili, ma c'è ancora molto scetticismo generale.

Nell'anno 2016 riesce ad acquisire la Graphic UK in Inghilterra, quest'ultima però rimarrà una società a parte rispetto al gruppo tanto da non rientrare nel bilancio consolidato e non prende parte all'analisi svolta e raccontata con questo elaborato.

Superate le problematiche dovute alla crisi pandemica da COVID 19 del 2020, il gruppo Somacis si trova di fronte ad un periodo di forte espansione e crescita degli indici economici<sup>138</sup>.

La mission della Somacis S.p.A. è quella di fornire circuiti stampati di alta qualità e soluzioni tecnologiche avanzate in modo di soddisfare le esigenze dei loro clienti.

---

<sup>138</sup>[www.somacis.com](http://www.somacis.com)

L'azienda si impegna a fornire risultati affidabili, innovativi e prodotti sostenibili mantenendo elevati standard di servizio e il soddisfacimento delle aspettative del mercato.

La vision è quella di diventare leader globali nel settore dei circuiti stampati, riconosciuti per eccellenza nella produzione, innovazione continua e sostenibilità ambientale.

La Somacis mira ad essere il partner preferito per i suoi clienti, collaborando con loro per anticipare e superare le aspettative.

Attraverso investimenti in tecnologie avanzate e il supporto di un altamente qualificato gruppo, cercano di plasmare il futuro dell'industria e contribuire al progresso tecnologico globale.

### **3.2 Primi passi verso il report di sostenibilità**

Seppur la Somacis S.p.A. sia stata inizialmente una piccola realtà marchigiana ha da sempre preso molto seriamente gli aspetti legati alla sostenibilità ambientale, dall'anno 2000 si impegna fortemente a rispettare le normative e gli obblighi di legge.

Col termine sostenibilità la Somacis ha provveduto per anni alla sola dimensione ambientale (erano anni in cui non si parlava degli altri due pilastri), non andando a svolgere azioni volontarie, ma solo quelle a cui erano tenuti a rispettare per via delle direttive europee e nazionali in vigore in quegli anni.

Infatti, già nel 2002 la Somacis acquisisce la certificazione ISO 14001 in materia ambientale, un'azione che ha anticipato i tempi, ad oggi possederla risulta essere una dei requisiti necessari, che hanno ormai quasi tutti sul mercato<sup>139</sup>.

---

<sup>139</sup> Pizzi S. (2022), *La standardizzazione dell'informativa di sostenibilità. Stato dell'arte e profili evolutivi*, Cacucci Editore, Bari.

Inizialmente il termine Sostenibilità all'interno della Somacis aveva una valenza per lo più filosofica, come un qualcosa di immateriale che non avesse un riscontro concreto e materiale.

La svolta arriva definitivamente nel periodo del lockdown, durante il quale il CEO della Somacis, Giovanni Tridenti, ha annunciato ai suoi collaboratori di voler intraprendere un percorso verso una sostenibilità aziendale che non fosse solo riferita a tematiche ambientali, ma che riuscisse a ridurre gli impatti negativi anche verso l'ambito sociale ed economico.

Tridenti introdusse l'argomento con una frase che rimarrà impressa nella mente dei suoi collaboratori "che ne pensate se lasciassimo il mondo un po' meglio di come lo abbiamo trovato?", domanda che lasciò sorpresi tutti, ma che allo stesso tempo trovò tanti riscontri positivi.

L'obiettivo di Tridenti era anche quello di riuscire a far il modo di anticipare le normative e le leggi in tema di sostenibilità, infatti come in questo caso, la Somacis realizzerà nel 2024 il suo primo bilancio non finanziario con dati riferiti al 2023, ma in realtà la normativa europea CSRD per quest'azienda sarà obbligatoria nel 2026 con riferimento ai risultati ottenuti nel 2025.

La scelta di redigere il bilancio di sostenibilità anticipando l'obbligatorietà data dalle normative è per far il modo di non trovarsi inesperti e sprovvisti di conoscenze e competenze pratiche una volta che la pubblicazione sarà necessaria per via di legge.

Giovanni Tridenti e tutti i collaboratori appartenenti al Sustainability Team sono consapevoli dei numerosi vantaggi che la redazione del report può portare sul mercato (precedentemente approfonditi nel secondo capitolo dell'elaborato) come, ad esempio,

maggior fiducia e trasparenza nei confronti degli stakeholder, credibilità in merito ai progetti sostenibili ed accesso con meno complicazioni e costi a finanziamenti green.

Ad oggi questo momento viene ricordato nella Somacis come il punto di svolta verso un'economia responsabile.

Il fatto che un cambio di direzione verso un'economia responsabile e a basso impatto provenga dalla governance aziendale, per lo più dal CEO in persona, è un aspetto fondamentale, perché fa capire sin da subito che la sostenibilità non è un fattore di poco conto, ma che viene compreso e perseguito da coloro che prendono le decisioni più importanti all'interno dell'azienda tanto da subentrare anche nella cultura della Somacis.

Un cambiamento di mentalità di questa portata è fondamentale che sia prima trasmesso internamente all'azienda fino all'ultimo dipendente, e una volta che la sostenibilità è entrata interamente nella cultura aziendale ed è importante per tutti i suoi membri dovrà poi essere condivisa all'esterno del perimetro dell'organizzazione, verso fornitori, distributori, clienti, famiglie dei dipendenti stessi e comunità limitrofe per fare il modo di responsabilizzare anche coloro che interagiscono ogni giorno con la Somacis.

Contestualmente a questo evento nacque la figura di un responsabile ESG, a quest'ultimo venne affidato anche il compito di creare e comporre un gruppo di lavoro per poter poi realizzare il report non finanziario, quest'ultimo prenderà il nome di Sustainability Team.

Il Sustainability Team si compone tutt'oggi di tredici membri, quest'ultimi hanno ruoli trasversali tra loro e per alcuni la sostenibilità inizialmente non era vista come un fattore critico e fondamentale per la loro azienda, successivamente però lavorando e collaborando gli uni con gli altri anche chi era scettico e "tradizionalista" ha cambiato idea sull'argomento ed ha acquisito una sensibilizzazione propria in merito alla responsabilità sociale dell'azienda, i tredici membri di questo gruppo sono:

- Giovanni Tridenti (CEO);
- Emilio Sergi (Director of Operations);
- Cristiana Simonetti (HR Manager);
- Beatrice Veschi (Legal);
- Paride Piancatelli (HSE Manager);
- Michele Malizia (Responsabile Marketing);
- Toni Marotta (Ufficio Acquisti);
- Roberto Fiordelmondo (CFO);
- Donato La Torre (Administration and Logistic Manager Manfredonia);
- Cristiano Bazzi (Quality Manager);
- Eros Senigagliesi (Responsabile Manutenzione ed Energy Manager);
- Fabio Accattoli (Responsabile Ufficio Commerciale);
- Monia Bagaloni (Coordinatrice);

Inizialmente il Sustainability Team si è ritrovato disorientato, tanto che è stato necessario che i componenti, o per lo meno alcuni di essi, che partecipassero ad incontri formativi, seminari o quando possibile master; infatti, la sostenibilità era un tema che lasciava molte domande anche semplicemente su che cosa andasse riportato nel bilancio non finanziario. Nel 2021 iniziano i primi interventi interni per migliorare e ridurre l'impatto sull'ambiente, la sostenibilità cominciò ad assumere un ruolo importante, uno dei primi obiettivi che si voleva raggiungere era quello di ridurre i costi e l'utilizzo delle materie prime vergini in modo da risparmiare sotto il profilo economico, ma di aumentare anche l'efficienza e l'efficacia dei sistemi produttivi.



Prima di tutto vennero eliminate le bottiglie di plastica e sostituite con delle borracce riutilizzabili, la scelta del produttore ricadde sull'azienda Guzzini con sede a Recanati (MC) specializzata nella realizzazione di prodotti per uso domestico e di arredamento originali, in modo tale da supportare un design a chilometro zero e soprattutto sempre della regione Marche.

Ne sono stati forniti i dipendenti e tutti i neoassunti, inoltre vengono offerte come regalo a nuovi clienti e collaboratori esterni.

Venne aumentata la raccolta differenziata in tutte i luoghi strategici dell'azienda, e sensibilizzato i dipendenti sotto quest'aspetto, in quanto ancora non vi era un'elevata attenzione e premura a riguardo.

Queste azioni possono essere considerate di prassi o scontate per un'azienda, ma nelle prime fasi della transazione green il Sustainability Team si è dovuto scontrare contro gli elevati costi che la sostenibilità porta con sé, soprattutto in una condizione nella quale il budget era inesistente e ciò rendeva il tutto più complicato e non accessibile.

La responsabile ESG racconta che nei primi momenti gli obiettivi veri e propri erano far il modo di realizzare un cambio di mentalità interno all'azienda anche se risulta essere uno dei passi più difficili da effettuare soprattutto in una realtà con una cultura e delle prassi ben consolidate negli anni.

Secondo Monia non si tratterebbe di fare tanto e subito nel breve periodo, ma semplicemente iniziare ad agire verso una nuova direzione, perché anche se si raggiungono dei piccoli risultati positivi o si effettuano dei passi in avanti verso questa transizione ecologica e di responsabilità sociale è comunque meglio di che non fare nulla a riguardo.

Un altro dubbio che inizialmente ha creato difficoltà al Sustainability Team è stato quello di comprendere quali vantaggi portasse la condivisione di informazioni riguardanti progetti sociali ed ambientali con gli stakeholders, da allora la situazione è cambiata, infatti ad oggi Monia e il suo gruppo hanno capito che una comunicazione al pubblico può avere degli effetti positivi sulle persone e sulle altre organizzazioni, magari generando dei comportamenti di emulazione di queste azioni sostenibili della Somacis e quindi creare coinvolgimento, impegno e sensibilizzazione verso coloro che interagiscono con l'organizzazione.

Il primo report non sarà pubblicato contestualmente al bilancio d'esercizio per ora, ma in un secondo momento, quando saranno state acquisite tutte le informazioni che la Somacis vuole riportare e si attende che siano ottenute le certificazioni che sono ancora in fase di approvazione.

Tralasciando questo discostamento temporale per un primo momento, la Somacis vuole fare il modo di pubblicare i due report contestualmente, in modo da trasmettere lo stesso impegno e la stessa rilevanza sia per i dati finanziari sia per quelli extra-finanziari.

La raccolta dati del bilancio è iniziata a gennaio 2024, non con pochi problemi, primo fra tutti è dato dal fatto che nessuno degli appartenenti al Sustainability Team svolge unicamente questo ruolo, ma ha altri incarichi internamente all'azienda, tanto da mettere a volte in secondo piano i termini stabiliti per presentare dati inerenti alla sostenibilità.

### **3.3 La Sustainability “road map” della Somacis**

#### **3.3.1 Il Bilancio**

La Somacis S.p.A. è una delle tante aziende che si troverà a dover redigere il suo primo report di sostenibilità come previsto dalla nuova direttiva dell'Unione Europea (CSRD),

quest'ultima prevede un allargamento del numero di organizzazioni obbligate alla creazione del Bilancio anno dopo anno, in questo caso specifico nel 2026 dovrà essere pubblicato il primo documento non finanziario con i dati riferiti al 2025.

Ogni azione e progetto che viene perseguito ad oggi tiene in considerazione le tematiche di sostenibilità e risvolti che potrebbero avere su di essa, ciò rende necessaria la pubblicazione del report per osservare e valutare complessivamente come si stanno realizzando queste attività o che risultati hanno già prodotto, determinando se sono più o meno in linea con gli scopi stabiliti inizialmente.

L'azienda è consapevole delle opportunità che il report di sostenibilità può portare all'organizzazione in merito all'immagine, reputazione e fiducia che si può venire a creare con gli stakeholder.

Essendo la prima pubblicazione del report l'azienda non ha aspettative o obiettivi informativi da soddisfare, non hanno paura di diffondere notizie sconvenienti o perplessità varie, ad oggi non hanno un paragone da poter fare, il primo bilancio sarà un metro di giudizio per documenti futuri.

La Somacis ha deciso di agire in anticipo, infatti da gennaio 2024 sono iniziati i lavori di raccolta delle informazioni da parte dei tredici componenti del Sustainability Team, con lo scopo di poter creare e pubblicare il suo primo bilancio in autunno in forma del tutto volontaria in modo tale da avere una base solida di partenza per report futuri.

Seppur con una mentalità che mette al centro il tema della sostenibilità sotto tutti e tre i suoi aspetti, le conoscenze e le competenze in merito possono ancora crescere ed essere allargate, è per questo motivo che per il primo anno di realizzazione del report la Somacis ha deciso di affidarsi ad una società di consulenza: la Gianesin, Canepari and Partners;

L'aiuto di soggetti esterni è stato fondamentale sia per capire su cosa riportare del bilancio sia per il calcolo della carbon footprint sempre realizzato da questa società di consulenza.

### **3.3.2 La Sostenibilità Ambientale**

L'azienda svolge dal 2020 il calcolo della carbon footprint, attraverso questi strumento riesce ad ottenere informazioni inerenti alle proprie emissioni e a quelle della supply chain di appartenenza, in questo modo riesce ad individuare le fasi e gli attori più inquinanti sui quali agire concretamente.

Il metodo utilizzato è quello del Green House Gas Protocol (GHG), che divide le emissioni prodotte in tre diverse aree:

- Scope 1: emissioni dirette delle imprese;
- Scope 2: emissioni indirette generate dall'energia acquistata e consumata dalle imprese;
- Scope 3: altre emissioni generate dalla filiera;

I fattori di conversione (FdC) adoperati per il calcolo della carbon footprint dei processi competenti all'azienda sono estrapolati dal database Ecoinvent, nato in Svizzera a fine anni '90 e riconosciuto a livello internazionale.

Sono stati utilizzati i dati forniti dalla Somacis con l'obiettivo di trovare i risultati delle emissioni totali di gas serra nel 2023 per lo stabilimento di Castelfidardo:

- Scope 1: 424 TonCO<sub>2</sub>Eq;
- Scope 2: 2269,11 TonCO<sub>2</sub>Eq;
- Scope 3: 3958,3 TonCO<sub>2</sub>Eq;

Per un totale delle emissioni di 6651,4 TonCO<sub>2</sub>Eq (Figura 3.4).

**Figura 3.4:** *Riepilogo emissioni totali stabilimento Castelfidardo.*

<b>VOCE</b>	<b>TON CO2 EQ</b>	<b>%TON CO2</b>
Materie prime	2854,112	42,9%
Consumo di Energia elettrica	2269,11	34,1%
Consumo di Gas	305,27	4,6%
Consegne fornitori Italia	25,03	0,4%
Consegne fornitori Estero	132,81	2,0%
Consegne clienti Italia	0,6594	0,0%
Consegne clienti Estero	183,923	2,8%
Trasferimenti	174,06	2,6%
Imballaggi e Carta	17,915	0,3%
F-Gas	47,49	0,7%
Trasporto rifiuti	1,135	0,0%
Rifiuti	87,11	1,3%
Viaggi di business	172,0	2,6%
Pendolarismo	380,73	5,7%
<b>TOTALE CASTELFIDARDO</b>	<b>6651,3744</b>	<b>1</b>

**Fonte:** *Fonte interna all'azienda.*

Lo stabilimento di Castelfidardo produce più emissioni nell'approvvigionamento e utilizzo delle materie prime con circa il 42,9%, il consumo di energia ricopre la seconda posizione con il 34,1%, la Somacis sta predisponendo un ampliamento del numero dei pannelli fotovoltaici che faranno il modo di ridurre la produzione di emissioni attraverso il consumo di energia rinnovabile.

I dati relativi alla sede di Manfredonia invece hanno dato come risultati che:

- SCOPE 1: 221,56 TonCO<sub>2</sub>Eq;
- SCOPE 2: 1071,05 TonCO<sub>2</sub>Eq;
- SCOPE 3: 1106,571 TonCO<sub>2</sub>Eq;

Il totale delle emissioni risulta essere di 2399,181 TonCO<sub>2</sub>Eq (Figura 3.5).

**Figura 3.5:** *Riepilogo emissioni totali stabilimento Manfredonia*

<b>VOCE</b>	<b>TON CO2 EQ</b>	<b>%TON CO2</b>
Materie prime	428,564	17,86%
Consumo di Energia elettrica	1071,05	44,64%
Consumo di Propano	221,56	9,23%
Consegne fornitori Italia	9,42	0,39%
Consegne fornitori Estero	51,79	2,16%
Trasferimenti	174,06	7,25%
Carta	0,328	0,01%
Trasporto rifiuti	176,233	7,35%
Rifiuti	11,536	0,48%
F-Gas	0	0,00%
Pendolarismo	254,64	10,61%
<b>TOTALE MANFREDONIA</b>	<b>2399,181</b>	<b>1</b>

**Fonte:** *Fonte interna all'azienda.*

Anche per lo stabilimento di Manfredonia il consumo di energia elettrica produce più di tutte le altre voci emissioni di CO2 il 44,64%, la soluzione sarà la stessa della sede marchigiana con un ampliamento del parco fotovoltaico.

Grazie al calcolo della carbon footprint 2023 la Somacis è riuscita ad avere una fotografia dell'attuale stato di emissioni dell'azienda in modo tale da poter comprendere cosa migliorare, cambiare o mantenere in quanto sono stati riscontrati valori positivi, il calcolo sarà ripetuto anche per l'anno 2024 con lo scopo di arrivare un giorno alla carbon neutral<sup>140</sup>.

Da qui in avanti verranno determinati i framework, gli standard e gli elementi che andranno a comporre il primo report della Somacis S.p.A., come detto precedentemente

---

<sup>140</sup>Obiettivo del Green Deal Europeo e prevede che le aziende, processi e prodotti diventano carbon neutral quando le emissioni di carbonio vengono calcolate e compensate attraverso progetti di compensazione.

il bilancio verrà realizzato non prima dell'autunno 2024, ma possiamo ad oggi già delineare il contenuto e i principi di riferimento per la redazione.

Il protocollo di riferimento per il calcolo della carbon footprint è il GHG (approfondito nel primo capitolo di questo elaborato), per la redazione del report completo sono stati rispettati i principi e le linee guida del GRI e degli ESRS in linea con quanto previsto dalla CSRD.

Numerose sono le certificazioni che sono state acquisite dai primi anni del duemila ad oggi, la domanda elaborata dall'azienda per alcune di esse è ancora in fase di valutazione, queste sono:

- ISO 9001 in materia di qualità;
- prEN 9100 sul tema aereospace;
- ISO 13485 in materia medical;
- IATF 16949 sul tema automotive;
- ISO 14001 in materia ambientale;
- UL sul tema safety for flammability;
- Nadcap Accreditation & Member in tema aereospace & defense;
- ITAR in tema defense;
- ISO 14064 sul tema delle emissioni di CO<sub>2</sub> (in fase di approvazione);
- ISO 45001 sul tema di sicurezza ambienti di lavoro (da realizzare in futuro);

La Somacis ogni anno risponde al questionario rilasciato dalla piattaforma EcoVadis<sup>141</sup>, la quale effettua una valutazione su tematiche ESG delle aziende.

---

<sup>141</sup> <https://ecovadis.com>

La compilazione ha una difficoltà media e fornisce come risultato un rating delle aziende che hanno effettuato il questionario dalla più alla meno sostenibile, ad oggi l'organizzazione possiede la medaglia “silver” che corrisponde ad un ottimo risultato e punterà a meritarsi la “gold” nei prossimi anni.

Viene anche compilato il questionario della CDP<sup>142</sup>, anche essa piattaforma di valutazione del grado di sostenibilità delle aziende con un'ottica prettamente sulla dimensione ambientale, ma è di difficile compilazione e la richiesta informativa è elevata.

### **3.3.3 Lo Sviluppo Sostenibile**

In linea con l'Agenda 2030<sup>143</sup> e il Green Deal Europeo<sup>144</sup> anche la Somacis contribuisce con le sue azioni e progetti nel raggiungimento di alcuni dei diciassette obiettivi di sviluppo sostenibile.

Gli obiettivi ai quali la Somacis ha intenzione di apportare un contributo significativo sono:

- **SDG 7: Energia economica e pulita:**
  - Investire in fonti di energia pulita per il processo di produzione;
  - Ridurre la dipendenza dall'energia non rinnovabile;
  
- **SDG 8: Lavoro dignitoso e crescita economica:**
  - Promuovere un ambiente di lavoro sicuro e sano;
  - Contribuire alla creazione di opportunità di lavoro ed economiche sostenibili;

---

<sup>142</sup> <https://www.cdp.net>

<sup>143</sup> Programma di azione globale adottato all'unanimità dai 193 paesi membri delle Nazioni Unite.

<sup>144</sup> Lo scopo del patto europeo verde è quello di ottenere zero emissioni di gas serra nette entro il 2050.



- SDG 9: Industria, innovazione e infrastrutture:
  - Contribuire all'innovazione tecnologica nel settore dei circuiti stampati;
  - Migliorare l'accesso alle tecnologie avanzate nei paesi in via di sviluppo;
  
- SDG 12: Consumo e produzione responsabili:
  - Ridurre gli sprechi nella produzione di circuiti stampati;
  - Promuovere la riciclabilità e la sostenibilità dei materiali utilizzati;
  
- SDG 13: Azione per il clima:
  - Ridurre l'impatto ambientale della produzione di circuiti stampati;
  - Adottare pratiche commerciali a basse emissioni di carbonio;
  
- SDG 17: Partenariati per gli obiettivi:
  - Collaborare con altri settori e parti interessate per affrontare le sfide comuni;
  - Condividere conoscenze e risorse per promuovere la sostenibilità globale;

In linea con gli obiettivi di sviluppo sostenibile che l'azienda vuole raggiungere sono stati predisposti degli interventi diretti come, ad esempio, l'upgrading del sistema di rilevamento e di monitoraggio del consumo energetico, le caldaie sono state sostituite con le pompe di calore di cui una idrica e predisposto un impianto di recupero per l'energia dispersa dall'utilizzo dei compressori.

Dal 2011 la Somacis ha installato un impianto fotovoltaico sul tetto del proprio stabilimento, con i quali riescono a soddisfare il 15% delle necessità energetiche dell'azienda, si sta procedendo ad un ampliamento del numero di pannelli solari da circa

tre mega di energia, anche per lo stabilimento pugliese è prevista l'installazione dei pannelli.

Attraverso questo ampliamento l'energia prodotta andrà a colmare l'80% del fabbisogno energetico sia dello stabilimento di Castelfidardo sia di quello di Manfredonia, l'obiettivo è arrivare a soddisfare totalmente le necessità energetiche con l'ausilio di soluzioni rinnovabili e green.

Dai primi anni del 2000 sono state sostituite le vecchie lampadine con i led, in modo da non consumare e risparmiare energia elettrica.

Un altro obiettivo è quello di ridurre nei prossimi anni le emissioni di scope 1 e scope 2 in modo tale da riuscire un domani a compensare la CO<sub>2</sub> emessa.

Per questo la Somacis sta valutando di investire in progetti green per ottenere i certificati su credito di carbonio<sup>145</sup>, secondo la responsabile ESG però sembrerebbe che in Italia ancora non ci sono progetti che siano stati certificati e sui quali si possa investire, per questo si sta valutando di finanziare un progetto all'estero che però sia davvero efficiente e che produca risultati positivi reali.

La Somacis collabora con il CAE<sup>146</sup> per quanto riguarda la gestione dei rifiuti e la preservazione dell'ambiente.

Viene prestata molta attenzione agli imballaggi interni e al packaging esterno dei prodotti realizzati, se i clienti stabiliscono i materiali che devono essere utilizzati per proteggere internamente i propri acquisti (la Somacis non può far nulla a riguardo se non sensibilizzare quest'ultimi e orientarli verso soluzioni green), invece per quanto riguarda

---

<sup>145</sup> I crediti di carbonio, o carbon credits, rappresentano una strategia sostenibile orientata alla promozione di progetti nazionali e internazionali di tutela ambientale e climatica, con l'obiettivo di riduzione o assorbimento dei gas ad effetto serra.

<sup>146</sup> Centro Assistenza Ecologica (sede di Ancona).

il packaging esterno adotta dei metodi di riciclo e utilizzo in modo da ridurre il più possibile l'impatto negativo che ne deriva.

Ogni imballaggio della Somacis è supportato da un sistema di gestione di etichettatura ambientale.

Sull'etichetta di ogni imballaggio viene riportato un QR code che rimanda alla presente procedura, inoltre per ogni imballo sono riportate le giuste indicazioni per il suo successivo recupero, un esempio può essere l'etichettatura del nastro adesivo (Figura 3.4).

**Figura 3.4:** *Etichettatura ambientale del nastro adesivo.*

PRODOTTO	DESCRIZIONE	ETICHETTATURA AMBIENTALE
	<p><b>NASTRO ADESIVO-</b> <i>Sticky tape</i></p>	 <p><b>RACCOLTA DIFFERENZIATA: VERIFICA LE DISPOSIZIONI DEL COMUNE DI APPARTENENZA*</b></p>

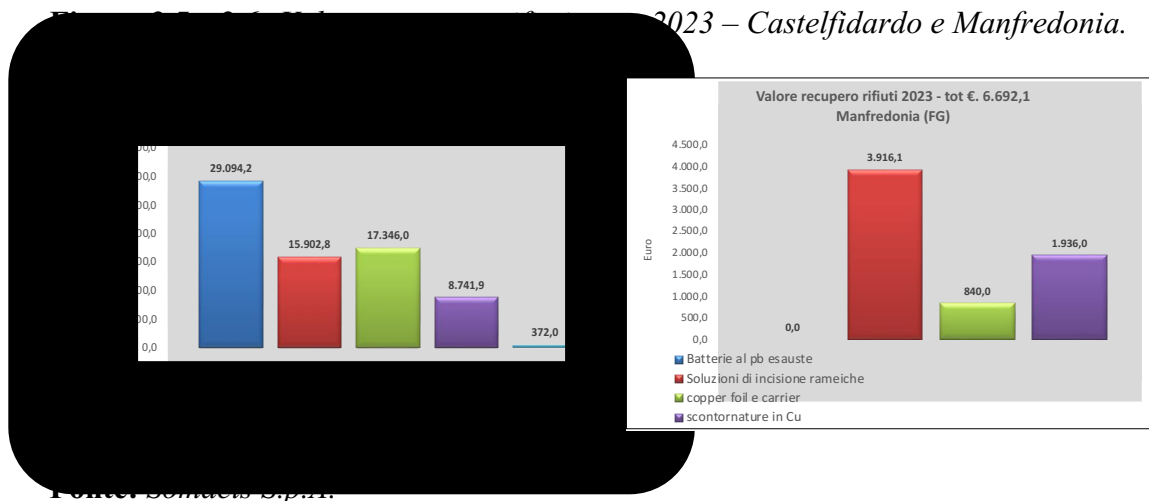
**Fonte:** *Gestione etichettatura ambientale imballaggi della Somacis S.p.A.*

Gli imballaggi esterni ed interni sono riutilizzati per spedizioni tra le appartenenti del gruppo, ovviamente verranno selezionati per il riuso solo quelli che hanno mantenuto le caratteristiche minime di performance (proteggere, mantenere e maneggiare il prodotto).

La transizione verso un'economia circolare abbandonando quella tradizionale è un altro obiettivo dell'azienda, quest'ultima da anni orienta rame e ammoniaca esausti ed utilizzati verso uno smaltitore che ne ristabilisce la purezza in modo da poterle fornire all'organizzazione per un utilizzo successivo, stesso processo viene realizzato per l'acido cloridrico.

Sempre in un'ottica rigenerativa l'azienda non considera lo scarto come rifiuto, ma bensì come una risorsa, in linea con la definizione di economia circolare vera e propria.

Il materiale di scarto viene trasferito presso un centro della zona, ciò ha permesso un recupero di materie prime secondarie di poter riutilizzare nei processi produttivi e la possibilità di risparmiare circa 71.456,90 mila euro netti per lo stabilimento di Castelfidardo e circa 6.692,1 mila euro netti per quello di Manfredonia per un totale di 78.149,0 mila euro netti (Figura 3.5 e 3.6).



### 3.3.4 La Sostenibilità Sociale

Gli stakeholder con i quali la Somacis ha intrapreso da anni delle solide relazioni sono: i dipendenti, i clienti, le banche, i fornitori, i distributori, i loro vicini e la comunità locale.

I dipendenti hanno un'alta considerazione dell'azienda e vivono in un ottimo clima aziendale, confermato dalle lamentele inesistenti e dalle poche richieste alle quali l'organizzazione non riesce a rispettare.

Il tasso di turnover del personale è molto basso, basti pensare che sono diciassette gli anni di servizio in media e che il 96% dei contratti sono a tempo indeterminato.

L'orario di lavoro è stato reso flessibile per alcune posizioni lavorative, con l'opportunità di svolgere il proprio ruolo in modalità Smart working, per ora "solamente" per due giorni

al mese, ma l'azienda si aspetta di aumentare i giorni per quei soggetti che possono contribuire anche da remoto.

La Somacis accoglie ogni anno gli studenti per gli stage di alternanza scuola lavoro e cercano di fare il modo di colmare tutti i posti disponibili, molto spesso i ragazzi ritornano una volta terminati gli studi presentando una domanda di lavoro, ciò conferma l'ottimo clima aziendale e la grande attrattività dell'organizzazione.

La formazione del personale è un fattore chiave del successo dell'azienda che impiega ore per far il modo di istruire e insegnare le varie mansioni ai nuovi addetti, inoltre per la sicurezza dei dipendenti sul posto di lavoro sono finanziate dall'organizzazione delle ore di formazione extra con un test di valutazione finale, ad ogni nuovo assunto vengono forniti nuovi DPI<sup>147</sup> in linea con gli standard di qualità e sicurezza.

La Somacis ha avviato da anni delle azioni di welfare aziendale con l'obiettivo di migliorare la vita dei propri dipendenti e fornire degli aiuti concreti anche in momenti di difficoltà economica.

La Somacis ha stretto rapporti di collaborazione per il benessere dei dipendenti con delle realtà locali del territorio, per fare il modo di agevolare i propri lavoratori attraverso delle convenzioni specifiche, ad esempio: un autolavaggio della zona prende su richiesta la macchina del dipendente e la riporta una volta effettuato il servizio evitando così perdite di tempo libero, sconti se si usufruisce del barbiere uomo/donna situato nei pressi dell'azienda, particolari prezzi e scontistiche con alcuni ristoranti del posto, un fruttivendolo che il mercoledì su richiesta porta frutta e verdura direttamente in sede, durante il periodo di Natale viene distribuita una e-card da spendere presso la lega del filo d'oro alla quale la Somacis effettua ogni anno anche una donazione, due volte all'anno

---

<sup>147</sup> DPI (Dispositivi di Protezione Individuale)

vengono forniti dei buoni spesa che possono essere utilizzati per l'acquisto di alimentari, elettrodomestici ecc., ogni estate viene organizzato un torneo di beach volley completamente gratuito presso la zona di Bagnolo (Recanati) con annessa cena e le spese sono a carico della Somacis, viene fornita la possibilità di ricaricare gratuitamente la propria auto elettrica dalla colonnina situata nel perimetro aziendale, è stato installato un Amazon locker fuori dal cancello aziendale per far il modo di agevolare la ricezione delle spedizioni per i propri addetti, ma non solo, anche tutta la comunità può farne uso e una collaborazione con il campo di padel situato nella zona Acquaviva di Castelfidardo.

Si sta effettuando in questi mesi la riconversione di un'ex area fumo ormai dismessa e l'intenzione è quella di creare una sala relax per i dipendenti dove possano rilassarsi durante le pause, questa azione è anche un modo per riqualificare una stanza aziendale che altrimenti sarebbe lasciata al degrado.

Per la prossima estate è prevista la realizzazione di un gazebo sul tetto dell'azienda che sarà adibito a sala lettura o fornito di lettini per le ore di pausa dei lavoratori.

I clienti della Somacis vengono omaggiati ad ogni visita in sede con gadget differenti a seconda della stagione, con borracce e biscotti provenienti da una realtà locale il Biscottificio Frolla<sup>148</sup>.

L'azienda è comunque sempre alla ricerca di piccole del territorio e con minor risonanza, in modo tale da orientare l'aiuto verso chi ha minori possibilità e visibilità.

Un altro regalo che viene fatto per mantenere buoni rapporti con i propri clienti è quello di una bottiglia di olio EVO che viene realizzata nei territori appartenenti allo stabilimento della sede di Manfredonia, cosicché sia rispettato anche il chilometro zero di questi doni.

---

<sup>148</sup>Il Biscottificio Frolla è una startup nata dall'idea di due ragazzi della città marchigiana di (Osimo, AN), che con il loro laboratorio di biscotti, e successivamente con l'ampliamento dell'offerta in rinfreschi e catering, da lavoro a molti ragazzi diversamente abili che sono del territorio, quest'ultimi non vengono visti per le loro problematiche, ma per il valore aggiunto che possono fornire.

Nel 2022 è stato donato dall'azienda alla Associazione Fonti San Lorenzo di Recanati un defibrillatore per aiutare la comunità del luogo, dopo che un dipendente è stato salvato da un arresto cardiaco durante il turno di lavoro, è stato quest'ultimo a scegliere l'associazione.

In tanti anni di attività non sono mai stati ricevuti reclami o recezioni negative da parte dei clienti e soprattutto non presenta azioni legali in corso o controversie di alcun tipo, questo conferma l'attenzione, il senso di responsabilità verso la comunità e la professionalità dell'azienda, ma anche la grande qualità ed efficienza dei loro prodotti.

La Somacis vuole fare il modo di coinvolgere verso una transizione sostenibile anche i propri fornitori di fiducia e i distributori, in quanto rientrano nel conteggio del valore dello scope 3 della carbon footprint; quindi, oltre ad avere un vantaggio per l'azienda e farà il modo di ridurre gli impatti lungo tutta la catena del valore e migliorare la vita della comunità locale.

### **3.3.5 L'analisi di Materialità**

Il Sustainability Team è per la prima volta alle prese con l'analisi di materialità, per questo primo anno sono supportati dalla società di consulenza che li aiuta anche nel calcolo della carbon footprint.

Verrà svolta l'analisi di doppia materialità in linea con la direttiva europea CSRD, questo argomento è già stato approfondito nel secondo capitolo dell'elaborato.

Prossimamente sarà realizzato un questionario per le analisi esterne che coinvolgerà clienti, fornitori ed istituti finanziari con i quali collaborano attivamente.

Molte perplessità invece riguardo alla somministrazione del questionario nei confronti dei dipendenti, la Somacis ritiene che i propri lavoratori non abbiano ancora le

competenze necessarie per dare delle risposte coerenti ed esaustive in merito ai temi più rilevanti per loro, tanto che questo potrebbe rendere falsa e non veritiera l'indagine, la loro partecipazione all'analisi sarà rivalutata in futuro, magari dopo diverse ore di formazione sulle tematiche in questione.

L'analisi di materialità della Somacis si pone come obiettivo di identificare e valutare l'impatto di diversi aspetti/temi economici, ambientali e sociali sulle proprie attività e sulle parti interessate.

Gli impatti possono essere positivi o negativi, attuali o potenziali.

- Effetti potenziali negativi vengono valutati considerando il livello di rischio
- Effetti potenziali positivi vengono valutati considerando le opportunità che generano

La Somacis per valutare gli impatti assegna valori compresi in un intervallo da 1 a 10, dove:

- 10: molto rilevante
- 8 rilevante
- 5: abbastanza rilevante
- minore di 5: poco rilevante

In caso di impatti potenziali, il verificarsi di un evento è considerato più probabile quanto più alto è il valore sulla scala di valutazione (valore massimo 10).

I temi materiali che sono stati individuati durante un colloquio tra il Sustainability Team e i consulenti della Giancesin, Canepari and Partners, ovviamente si tratta solo dei primi tentativi di effettuare l'analisi.



I temi individuati come significativi sono:

- Sfera ambientale:
  - Uso sostenibile delle risorse;
  - Prevenzione dell'inquinamento;
  - Cambiamenti climatici;
  
- Sfera sociale:
  - Salute e sicurezza sul lavoro;
  - Condizioni di lavoro e Rapporti di lavoro;
  - Diritti e pari opportunità;
  - Comunicazione trasparente;
  
- Sfera economica o governance:
  - Lotta alla corruzione;
  - Crescita economica;

L'analisi di materialità è ancora in fase di elaborazione, devono ancora essere valutati gli impatti e determinato se reale o potenziale e se negativo o positivo.

Inoltre, deve ancora essere realizzato il questionario da far recapitare agli stakeholder, in un primo momento verranno presi in considerazione solo alcuni di essi come banche e grandi clienti, per poi nel corso degli anni passare alla totalità delle parti interessate.

Negli ultimi anni anche se colpita dalle varie crisi economiche e pandemiche la Somacis è riuscita a far crescere il proprio fatturato fino a circa 56 milioni di euro (2022) acquisendo così una certa stabilità economica, con esso sono stati incrementati anche i

fondi destinati alle attività di ricerca e sviluppo di nuovi prodotti e processi ad oggi sono stati stabiliti più di 600 mila euro per i prossimi due anni (sono stati eliminati dal conteggio miglioramenti degli impianti ed immobilizzazioni).

Durante l'acquisizione delle informazioni il Sustainability Team non ha riscontrato particolare problematiche se non di tempo e costi di elevata entità, le difficoltà risiedono nel riuscire a far il modo che i membri del gruppo di lavoro riescano a ritagliare maggior spazio alla sostenibilità e agli impegni presi.

### **3.4 Il processo seguito e le principali criticità riscontrate**

Appartenendo al territorio europeo, rientra nei criteri stabiliti dalla CSRD di obbligatorietà della realizzazione bilancio di sostenibilità (approfondito nel primo capitolo dell'elaborato) e avendo rilevanza a livello mondiale sarà tenuta alla pubblicazione del report non finanziario.

Questo elaborato ha l'obiettivo di individuare e ricercare quelle che sono le problematiche e le criticità nella prima redazione del bilancio di sostenibilità da parte di un'organizzazione che si trova davanti ad un nuovo impegno normativo.

L'ipotesi sulla quale si basa questo studio riguarda la convinzione che le aziende, che saranno un giorno obbligate dalla CSRD, non sono in grado attualmente di poter realizzare dei documenti utili, veri e completi a causa della mancanza di competenze tecniche interne e di conoscenza in merito agli argomenti che rientrano nella sfera della sostenibilità economica, ambientale e sociale.

Ci si chiede se questo aumento del perimetro di obbligatorietà in merito al report come stabilito dalla nuova direttiva europea non sia eccessivamente ambizioso in termini temporali e di adeguamento per le aziende, soprattutto quelle che non rientrano nella

categoria delle multinazionali quotate, e che quindi questo comporti un ridimensionamento della numerosità e dei criteri delle aziende previsti dalla CSRD, quest'ultima pone come obiettivo l'anno 2027 per la fine dell'allargamento dell'obbligatorietà.

Un'altra questione che viene sollevata è se il bilancio di sostenibilità porterà unicamente dei risultati ed effetti positivi per le organizzazioni che saranno obbligate a redigerlo oppure sarà un veicolo di problematiche inerenti alle tempistiche, ingenti risorse finanziarie, competenze specifiche che sono ancora poco acquisite e soprattutto sanzioni che potrebbero riguardare coloro che pubblicano il proprio report in modo errato senza alcun dolo, ma semplicemente a causa di scarse conoscenze in merito.

Ci si domanda se non siano ancora troppi i dubbi delle organizzazioni sul contenuto e la molteplicità di informazioni eterogenee che dovranno essere riportate nel bilancio, con le rispettive complessità di approvvigionamento di dati esaustivi, veri e verificabili.

Il caso preso in esame in questo elaborato è quello della Somacis S.p.A. che nel 2026 con i dati relativi al 2025 è chiamata alla redazione e pubblicazione del suo primo bilancio di sostenibilità.

La scelta di quest'azienda sta nel fatto che è una realtà appartenente al territorio della regione Marche, che è riuscita a raggiungere negli anni uno status a livello mondiale nel settore dei circuiti elettrici stampati grazie alla sua professionalità ed eccellenza, è stata presa in esame in quanto esempio imprenditoriale di provincia che è riuscito a raggiungere traguardi importanti.

Le informazioni raccolte per la realizzazione dell'analisi del caso esaminato sono state acquisite attraverso la collaborazione e l'intervista alla responsabile ESG (Environmental, Social and Governance) della Somacis.

La Somacis ha fornito pieno accesso ai suoi database informatici e report fisici dai quali è stato possibile avere una panoramica generale sugli aspetti ambientali, economici e sociali nei quali l'azienda opera attivamente, previa compilazione di un documento di riservatezza in quanto alcune informazioni messe a disposizione per la realizzazione di questo elaborato sono delicate e sensibili.

I framework e gli standard che sono stati utilizzati nell'analisi sono quelli stabiliti dal GRI, dal GHGP e dagli standard europei ESRS (approfonditi nel primo capitolo di questo elaborato).

I dati acquisiti e/o forniti sono di tipo qualitativo e quantitativo a seconda della natura delle informazioni che quest'ultimi trasmettono, le unità di misura sono state prese in considerazione in modo da poter essere confrontabili con le altre società appartenenti al gruppo e quelle dello stesso settore a livello globale.

Sono susseguiti focus group con tutti gli appartenenti del Sustainability Team e la società di consulenza "Gianesin, Canepari and Partners" che ha fornito, e sta tutt'ora fornendo, sostegno nella realizzazione delle fasi di redazione del bilancio di sostenibilità, ad esempio l'analisi di materialità, e ha svolto singolarmente alcuni calcoli specifici e complessi come quelli della carbon footprint.

Un campione casuale di venti dipendenti provenienti da diverse funzioni aziendali è stato sottoposto alla compilazione di un questionario realizzato con lo scopo di poter acquisire informazioni inerenti al loro grado di conoscenza della sostenibilità e quali temi fossero per loro più significativi in modo da poter utilizzare i dati raccolti per l'analisi di materialità (analisi non con scopo divulgativo, ma limitata prettamente ad essere parte dell'elaborato).

Un'altra fonte di informazione utilizzata è il sito web della Somacis, il suo impiego tuttavia è stato limitato in quanto risulta essere datato al 2019, l'azienda sta predisponendo l'aggiornamento nei prossimi mesi.

I risultati ottenuti non saranno divulgati agli stakeholder, in quanto sono frutto di un soggetto esterno all'azienda e fungono da caso studio per un elaborato di tesi magistrale. Destinatari del Report, in questa fase, è la Somacis stessa, la sua governance e i suoi dipendenti.

Il bilancio realizzato mira ad essere per l'azienda un importante strumento dal quale prendere spunto ed osservare i risultati ottenuti sotto un diverso punto di vista che non sia prettamente aziendale e di parte.

La raccolta dati non è stata caratterizzata da particolari problematiche, in quanto la maggior parte delle informazioni necessarie sono state fornite da Monia e dal Sustainability Team, e il database della Somacis è accurato e non confusionario.

Le interviste sono state realizzate "face to face" in modo tale da avere una risposta pronta ed immediata anche su tematiche "scomode" come i casi di azioni legali contro la società o in merito a risultati negativi che sono stati registrati in passato, i focus group sono serviti per poter osservare i vari pensieri personali e la sensibilizzazione singola che caratterizza ognuno degli appartenenti del Sustainability Team, da ciò è emersa la personalità di ognuno e anche il proprio scetticismo sulle questioni ESG.

Il questionario indirizzato ai dipendenti è stato realizzato col fine di poter mettere le basi per l'analisi di materialità e la creazione della matrice, non tutti i soggetti esaminati però avevano piena conoscenza della sostenibilità o del ruolo che andassero a ricoprire con la compilazione, tenendo conto di questi fattori i risultati che sono stati ottenuti sono comunque stati utilizzati nell'elaborato, consapevoli però che l'asimmetria informativa

di alcuni dipendenti può aver causato il verificarsi di errori e non corrispondenza con la realtà.

Tale problematica all'inizio della somministrazione del questionario era già stata presa in considerazione.

Una problematica che deve essere sottolineata è in merito all'elevata mole di informazioni e dati che sono stati messi a disposizione, molto spesso ridondanti o non verificati e poco accurati, questo succedeva spesso per tutti quei temi ambientali e sociali che venivano esaminati per la prima volta e sui quali c'erano delle incertezze su come realizzare calcoli e misurazioni.

Inoltre, le informazioni riguardanti una delle tre dimensioni della sostenibilità risultavano essere separate le une dalle altre, e l'interdipendenza in alcuni casi è stata resa impossibile, proprio a causa della natura dei dati messi a disposizione o che erano stati acquisiti dall'azienda.

Durante l'analisi dei dati quest'ultimi sono stati ricercati, elaborati e successivamente categorizzati in modo tale da poter stabilire a quale dimensione appartenessero e come con quali delle altre avessero una relazione di interdipendenza, osservando la correlazione degli effetti che un progetto o processo potesse avere su un'azione o strategia appartenente ad un'altra dimensione.

I dati sono stati poi trattati e trasformati in modo tale che potessero essere utilizzati in futuro per soddisfare le necessità informative degli stakeholder della Somacis.

I risultati di questa ricerca sono stati raccolti e rappresentati in un simil-bilancio di sostenibilità della Somacis S.p.A. con i dati relativi al 2023, il quale ha come unico scopo di essere un report di "prova", e saranno riportati ed esplicitati nell'ultimo paragrafo di questo elaborato di tesi magistrale (Paragrafo 3.5).

### **3.5 Il “mio” Bilancio di Sostenibilità della Somacis**

Contestualmente alla realizzazione del bilancio di sostenibilità della Somacis S.p.A., costruito grazie alla collaborazione della responsabile ESG e il Sustainability Team, è stato realizzato anche il report non finanziario oggetto di questo elaborato.

Questo report avrà il fine di anticipare il bilancio vero e proprio della Somacis, sarà un prototipo dal quale prendere spunto, valutare opportunità, osservare le complessità e criticità per il documento non finanziario ufficiale dell’azienda.

Non sarà possibile trattare tutti gli argomenti del report, per questo sarà reso disponibile in allegato al presente elaborato il bilancio realizzato, le informazioni e le parti che saranno menzionate in seguito riguarderanno gli argomenti trattati principalmente nel corso dei primi due capitoli di questo documento.

I framework e gli standard che sono stati presi in considerazione per il report di sostenibilità della Somacis 2023 sono quelli elaborati dal GRI, il GHGP per il calcolo della carbon footprint e gli standard europei ESRS, in quanto la normativa di riferimento è la CSRD.

Il motto dell’azienda rispecchia a pieno i valori della crescita e dello sviluppo responsabili: “making the world a better place”, cioè rendere il mondo un posto migliore, in linea con l’ormai nota frase del CEO Giovanni Tridenti “Se lasciassimo il mondo in un modo migliore di come lo abbiamo trovato?”.

Successivamente verranno analizzate le voci più significative, di seguito viene riportato l’intero indice del bilancio:

## **LETTERA AGLI STAKEHOLDER**

### **1. IL GRUPPO SOMACIS S.p.A.**

#### 1.1 La Nostra Storia

#### 1.2 La Governance del Gruppo

1.3 Le Certificazioni di Sistema e di Prodotto

1.4 La Strategia di Sostenibilità

## **2. IL NOSTRO IMPEGNO PER UN'AZIENDA SOSTENIBILE**

2.1 SDG's ai quali Puntiamo

2.2 La Stakeholders Engagement

2.3 L'Analisi di Materialità

## **3. UNA CRESCITA RESPONSABILE**

3.1 La Creazione di Valore

3.2 Salute e Sicurezza dei Dipendenti

3.3 La Gestione della Catena di Approvvigionamento

## **4. TUTELA DELL'AMBIENTE E DELLE RISORSE NATURALI**

4.1 Il Percorso verso la Sostenibilità Ambientale

4.2 La Carbon Footprint

4.3 Il Rifiuto (o meglio) Risorsa

## **5. L'IMPEGNO PER LA COMUNITÀ**

5.1 Il Gruppo per le Comunità in cui opera

5.2 I Dipendenti

5.3 Le Nostre Collaborazioni

## **6. PROFILO ECONOMICO**

## **7. PROSPETTIVE FUTURE**

## **NOTA METODOLOGICA**

## **SUSTAINABILITY TEAM**

## **INDICE GRI**

## **INDICE ESRS**



La lettera agli stakeholder è un elemento introduttivo del report di sostenibilità di un'azienda, quest'ultima rappresenta uno strumento fondamentale che permette in maniera sintetica di esplicitare e rendere disponibile le intenzioni e gli orientamenti dell'organizzazione in merito ai temi ESG.

Inoltre, essendo scritta dal CEO ed indirizzata alla totalità degli stakeholder rafforza il legame che si è instaurato tra questi soggetti, così distanti astrattamente, ma nel concreto vicini negli obiettivi e ideali.

Un estratto della lettera scritta dal CEO Giovanni Tridenti: “Gentili Stakeholder, Siamo lieti di presentarvi il nostro primo Bilancio di Sostenibilità 2023, un documento che riflette il nostro impegno già intrapreso verso un futuro più sostenibile e responsabile. Questo rapporto non solo evidenzia i progressi compiuti nel corso dell'anno passato, ma rappresenta anche un'opportunità per condividere con voi la nostra visione e le nostre strategie per affrontare le sfide ambientali, sociali ed economiche che ci attendono.

Il nostro modo di fare impresa si va sempre più integrando agli aspetti legati alla sostenibilità, non solo ambientale ma toccando anche le altre due dimensioni...”

Il bilancio della Somacis è diviso in sette capitoli nei quali vengono affrontati temi riguardanti la storia del gruppo, le tre dimensioni ESG, l'impegno e la responsabilità verso la comunità e le prospettive future.

Nel primo capitolo “Il gruppo Somacis S.p.A.” sono stati individuati i prodotti e i servizi offerti dagli stabilimenti situati in Italia, Cina e California, si fa riferimento alla storia dell'azienda, alla governance, alle certificazioni di sistema e di prodotto che sono state acquisite negli anni e viene esplicitata la strategia migliorativa che l'organizzazione intende seguire per far il modo che vi sia una riduzione degli impatti negativi dovuti al

proprio business e al raggiungimento dei suoi obiettivi (questi temi sono stati già affrontati nel paragrafo 3.1 e 3.2 di questo capitolo).

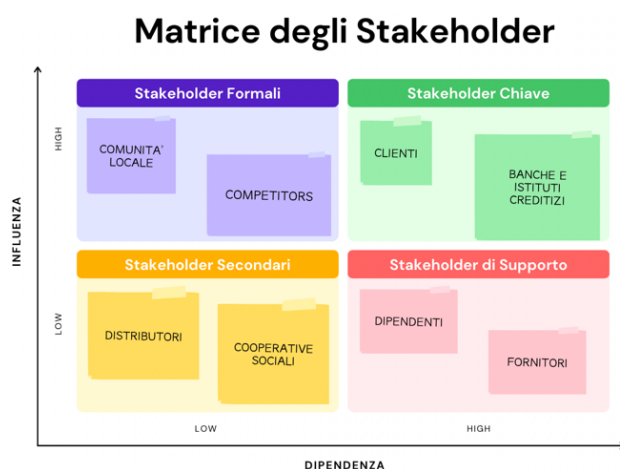
Il secondo capitolo è stato denominato “Il nostro impegno per un’azienda sostenibile” il focus di questa sezione ricade sugli obiettivi di sviluppo sostenibile sui quali la Somacis intende apportare un contributo significativo e che sono in linea con il business dell’azienda e rientrano nelle sue possibilità (vedere paragrafo 3.2).

Successivamente verranno determinate i risultati delle fasi di stakeholder engagement e dell’analisi di materialità.

La stakeholder engagement è stata realizzata attraverso una ricerca a tavolino dove attraverso l’utilizzo di dati aziendali sono stati individuati stakeholder interni ed esterni e quelli che risultano essere più influenti o più dipendenti nei confronti dell’azienda.

I risultati sono stati rappresentati attraverso una matrice degli stakeholder, con la quale è possibile stabilire quali sono i soggetti con maggiore influenza e quelli con maggiore dipendenza nei confronti dell’organizzazione, sarà da questa analisi che si prenderanno identificheranno gli stakeholder primari e secondari per il business dell’azienda (Figura 3.7).

**Figura 3.7:** *Matrice degli stakeholder della Somacis 2023*



**Fonte:** *Elaborazione propria.*

Gli stakeholder chiave che esercitano una forte influenza sulla Somacis sono i clienti e gli istituti bancari, da loro dipende il successo dei prodotti e il mantenimento dell'azienda sul mercato globale.

Gli stakeholder che hanno una forte dipendenza nei confronti della Somacis sono i lavoratori, i quali si affidano all'azienda per avere un sostentamento monetario e aiuti di welfare aziendale, e i distributori che devono sottostare a specifici criteri di qualità del servizio e di riduzione delle emissioni se vogliono mantenere i rapporti lavorativi con la Somacis.

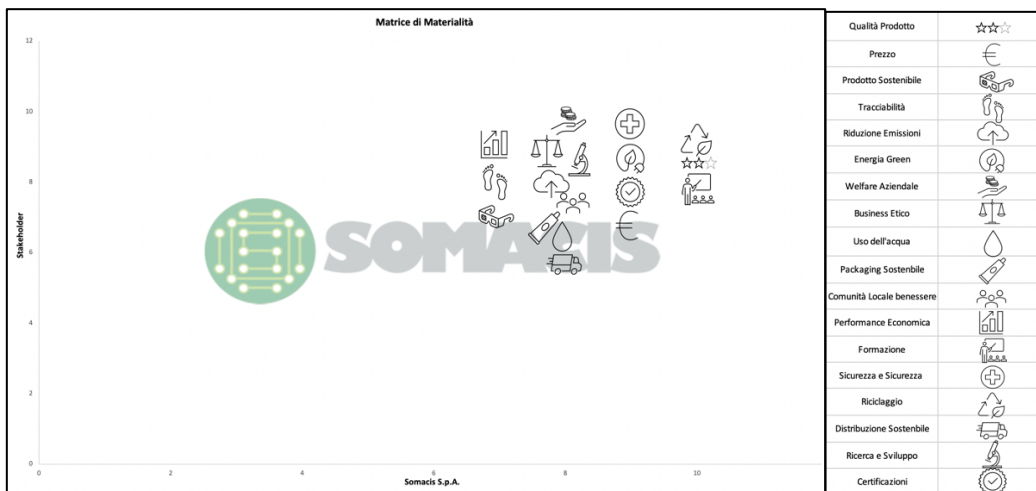
Le ricerche effettuate sono state realizzate grazie alla visione del report d'esercizio per determinare quali clienti fossero i principali, gli istituti di credito di riferimento, un'analisi delle relazioni già instaurate e del loro stato con gli altri portatori di interesse grazie alla documentazione raccolta e catalogata negli anni.

L'analisi di materialità e la metodologia utilizzata sono state precedentemente approfondite nel capitolo due di questo elaborato.

Precisazioni metodologiche: Sono stati espressi dei voti attraverso una scala di valore da 1 (irrilevante) a 10 (fondamentale) ed inoltre gli stakeholder sono rappresentati solamente da un campione di venti dipendenti e i voti dell'azienda sono stati espressi in modo oggettivo dalla responsabile ESG Monia, per questo i risultati potrebbero essere differenti dalla realtà.

I risultati ottenuti sono stati riportati attraverso l'utilizzo della matrice di materialità (Figura 3.8 e 3.9).

**Figura 3.8 e 3.9:** *Matrici di materialità 2023 della Somacis S.p.A. e legenda.*



**Fonte:** *Elaborazione propria.*

Dalla matrice è possibile osservare come tutte le tematiche affrontate siano di rilevante importanza sia per l'azienda che per gli stakeholder.

Al riciclaggio viene data la priorità sia da parte degli stakeholder sia dalla Somacis, è stato precedentemente detto che per l'azienda gli scarti non vengono visti come rifiuti, ma bensì come risorse da sfruttare in modo efficace.

Salute e sicurezza sui luoghi di lavoro rientrano tra i temi fondamentali per gli stakeholder assieme ai servizi di welfare aziendale realizzati dall'organizzazione per aumentare il benessere dei propri dipendenti e delle loro famiglie.

Per la Somacis formazione periodica e qualità di prodotti e servizi offerti risulta essere di fondamentale importanza per il raggiungimento degli obiettivi aziendali e soddisfazione dei clienti; infatti, un lavoratore formato e consapevole riesce a produrre prodotti che hanno successo sul mercato.

Un altro strumento che viene utilizzato come output dell'analisi di materialità è una tabella nella quale sono riportati i temi materiali e le loro caratteristiche (positivi/negativi

e attuali/potenziali), dove si verificano (a monte/a valle/ sia a monte che a valle), gli SDG's di riferimento per quella tematiche, una breve descrizione e l'impegno che si assume l'azienda in futuro in merito al tema specifico (Figura 3.10).

La significatività d'impatto in questo caso è stata valutata attraverso una scala di valori da 1 cerchio (poco rilevante al momento) a 3 cerchi (molto rilevanti al momento).

**Figura 3.10:** *Tabella analisi di materialità della Somacis 2023.*

TEMA MATERIALE	BREVE DESCRIZIONE	POSIZIONE DELL'IMPATTO NELLA FILIERA	SIGNIFICATIVITA' IMPATTO	GRAVITA'	SDG	IMPEGNO
Qualità Prodotto	Creazione di prodotti che abbiano elevate performance, efficaci ed efficienti	A Monte	● ● ●	Potenziale, Positivo		Miglioramento degli impianti e materiale per i prodotti meno impattante, con elevati livelli di performance
Prezzo	Mantenimento di determinati standard di prezzo nonostante l'aumento del costo delle materie prime	A Valle	● ●	Potenziale, Negativo		Migliorare i processi riducendo il consumo di energia in modo da mantenere il prezzo competitivo
Prodotto Sostenibile	Realizzazione di prodotti a basso impatto ambientale e sociale negativo	Sia a Monte che a Valle	● ●	Potenziale, Positivo	 	Utilizzo di materia prima secondaria, attraverso uno sviluppo dell'economia circolare in azienda
Tracciabilità	Reportistica delle informazioni riguardanti tutto il processo di produzione di un prodotto	Sia a Monte che a Valle	● ●	Potenziale, Positivo	 	Coinvolgere attivamente gli attori della supply chain così da avere informazioni veritiere sui processi
Emissioni	Riduzione di tutte le emissioni realizzate durante tutta la catena del valore	A Valle	● ● ●	Effettivo, Negativo	  	Arrivare alla compensazione delle emissioni e non solo alla riduzione (gas independence)
Energia Green	Produzione di energia realizzata da fonti energetiche rinnovabili e a basso impatto negativo sull'ambiente	A Monte	● ● ●	Potenziale, Positivo	  	Implementazione dei pannelli fotovoltaici in tutti gli stabilimenti della Somacis
Welfare Aziendale	Servizio offerto dall'azienda ai propri dipendenti con lo scopo di aumentarne il benessere	A Valle	●	Potenziale, Positivo		Nuove idee e aiuti per i dipendenti, aumentare il confronto per capire le reali necessità
Business Etico	Garantire la conformità del business alle leggi ed evitare i possibili casi di corruzione	A Valle	● ●	Effettivo, Positivo		Maggior aderenza e conformità a tutte le leggi alle quali si è sottoposti, aumentare i controlli
Uso dell'acqua	Aumentare l'efficienza nell'utilizzo dell'acqua nei processi produttivi e limitarne lo spreco	Sia a Monte che a Valle	● ●	Potenziale, Negativo	 	Impianti e macchinari capaci di filtrare e riutilizzare le acque reflue
Packaging Sostenibile	Promuovere ed intervenire per una riduzione degli imballaggi	A Valle	●	Effettivo, Negativo	 	Ideare nuove soluzioni biodegradabili o compostabili che siano condivise da tutta la supply chain
Comunità Locale benessere	Aumento del benessere delle comunità locali	A Valle	● ●	Potenziale, Positivo	 	Aumentare interazione, eventi e la comunicazione con i propri la comunità residente nei pressi dell'azienda
Performance Economica	Far il modo di ottenere risultati positivi di crescita economica nel lungo periodo	A Valle	● ● ●	Effettivo, Positivo		Trovare nuovi mercati sui quali investire e aumentare i flussi verso i clienti più fedeli
Formazione	Attenzione e accuratezza nell'istruzione dei dipendenti per aumentare produttività e qualità dei prodotti ed evitare gli incidenti	A Monte	● ●	Effettivo, Positivo	 	Aumentare le ore per la formazione dei dipendenti
Sicurezza e Sicurezza	Attenzione alla salute e sicurezza nei luoghi di lavoro per i dipendenti	Sia a Monte che a Valle	● ●	Potenziale, Negativo		Fornire DPI sempre più efficienti e aumentare le ore di corsi su salute e sicurezza sul lavoro
Riciclaggio	Riutilizzo o rigenerazione dei prodotti nella fase di fine utilizzo degli stessi	A Valle	● ●	Potenziale, Positivo	  	Implementazione di sistemi di rigenerazione e rivalorizzazione di prodotti di scarto o a fine vita
Distribuzione Sostenibile	Selezione di canali distributivi a minore emissione di gas serra	A Valle	● ●	Potenziale, Positivo	  	Collaborare con aziende di trasporto che utilizzano mezzi a basso impatto
Ricerca e Sviluppo	Sviluppare nuove idee per prodotti e processi sostenibili e di successo sul mercato	A Monte	● ●	Potenziale, Positivo	  	Aumento degli investimenti in progetti e ricerca per essere meno impattanti sull'ecosistema
Certificazioni	Acquisizione di attestati in merito al rispetto di parametri ambientali specifici	A Valle	● ● ●	Effettivo, Positivo	 	Acquisire sempre un numero maggiore di certificazioni, così da fornire credibilità del proprio impegno

**Fonte:** *Elaborazione propria.*

Il terzo capitolo affronta il tema di “Una crescita responsabile” nel quale vengono evidenziate le tecniche adottate dall’azienda per creare valore senza che questo vada a creare danno all’ambiente o alla comunità, si punta a creare non solo maggiori entrate finanziarie, ma anche a migliorare il benessere dei propri interlocutori.

Sono state determinate le azioni per la salute e la sicurezza dipendenti e le statistiche relative agli infortuni, incidenti e malattie sul luogo di lavoro dall’anno 2018 al 2023 sia per lo stabilimento di Castelfidardo sia per quello di Manfredonia, osservando che questo tipo di eventi sono rari nella Somacis qualificandolo come un luogo attento e sicuro per i propri lavoratori.

Viene inoltre illustrata le modalità di selezione e gestione della catena di approvvigionamento, cercando di sensibilizzare quest’ultimi su quanto sia importante un passaggio da un’economia tradizionale a una circolare e i vantaggi anche economici che può portare loro.

Il capitolo quattro “Tutela dell’ambiente e delle risorse naturali” determina la strategia di sostenibilità della Somacis e le iniziative con i relativi progetti per ridurre il proprio impatto sull’ecosistema.

Vengono poi riportati i calcoli inerenti agli scope 1, scope 2, scope 3 con i relativi andamenti per i due anni (2022 e 2023) che sono stati valutati, il calcolo della carbon footprint è una recente iniziativa dell’azienda, attraverso il quale riesce ad avere un quadro generale sulle proprie emissioni e capire su quale delle tre categorie di scope andare ad agire per ridurre ancora di più il risultato totale.

Nel capitolo cinque denominato “L’impegno per la comunità” saranno esplicitate le iniziative per sostenere e migliorare la qualità di vita della collettività, verranno fornite

informazioni inerenti ai dipendenti e la loro composizione in azienda, infine verranno elencate e descritte le collaborazioni che sono state strette con diverse realtà di business sul territorio.

Il capitolo sei è inerente al “Profilo economico” dell’azienda dove sarà possibile osservare l’incremento di fatturato in questi ultimi anni della Somacis, indice di stabilità e sicurezza finanziaria, ma anche di ottimo lavoro e qualità dei prodotti/servizi, con ormai una posizione sul mercato globale consolidata.

Infine, il capitolo sette “Prospettive future” elencherà gli obiettivi futuri dell’azienda che si professa di raggiungere nel breve-medio periodo, alcuni di questi progetti sono già in fase di elaborazione, altri sono potenzialmente già stati realizzati.

Questi obiettivi sono:

- Ampliamento sistema fotovoltaico;
- Raggiungimento dello stato di gas independence;
- Calcolo della carbon footprint;
- Redazione del report di sostenibilità;
- Riduzione di emissioni di CO<sub>2</sub>;

I temi sopracitati e i relativi interventi mirati sono stati già affrontati nei vari capitoli di questo elaborato.

Il primo bilancio di sostenibilità della Somacis S.p.A. si conclude con la nota metodologica e gli indici degli standard che sono stati utilizzati per la redazione del reporting stesso (GRI, ESRS, GHGP).

## **CONCLUSIONI**

Lo scopo della tesi è stato quello di individuare e determinare le problematiche e le criticità relative alla prima redazione del bilancio di sostenibilità di una società che fino a pochi anni fa non aveva mai sentito parlare di sostenibilità e delle sue tre dimensioni ambientale, sociale ed economica.

Un aspetto fondamentale per lo studio eseguito è stata la possibilità di poterlo effettuare sul campo, andando a verificare che cosa avviene quotidianamente all'interno di un'azienda di piccole dimensioni che per la prima volta si trova ad essere obbligata alla redazione del report non finanziario e le perplessità operazionali che sono collegate a questa situazione.

L'interazione con le persone direttamente coinvolte nel processo di reporting ha permesso di individuare le strategie adottate, il piano d'azione predisposto dall'azienda e le difficoltà riscontrate causate dalla poca esperienza e dovute alla novità del documento.

La ricerca ha avuto la durata di sei mesi (da gennaio 2024 a giugno 2024) ed è stata svolta in collaborazione con la Somacis S.p.A. di Castelfidardo (AN).

Le operazioni che hanno caratterizzato la ricerca sono state: la raccolta e la visione della bibliografia pubblicata negli ultimi anni in tema di sostenibilità e di responsabilità sociale d'impresa, è stato fatto un confronto con aziende più esperte che ormai da anni redigono il proprio report non finanziario, ed infine è stata svolta un'esperienza sul campo all'interno delle strutture della Somacis.

I risultati ottenuti sono in linea con l'ipotesi che è alla base di quest'elaborato e che ha dato il via a questa ricerca, basandosi sul caso studio preso in esame possiamo stabilire che le aziende non quotate e le PMI non sono ancora in grado, (o per lo meno la maggior parte), di allinearsi alle necessità informative e alle richieste della nuova direttiva europea CSRD. Gli obiettivi e le tempistiche della direttiva sono lodevoli, ma non sono



realisticamente raggiungibili dalla totalità delle organizzazioni coinvolte, questo potrebbe creare difficoltà e problemi anche da un punto di vista sanzionatorio e reputazionale alle aziende che non riescono a soddisfare queste richieste.

L'azienda presa in esame da anni è consapevole di dover fare qualcosa per migliorare l'impatto che il suo business ha sull'ambiente e sugli attori con i quali si rapporta ogni giorno, sono molti i progetti e le collaborazioni attuate nel territorio in modo da raggiungere significativi risultati in materia ambientale su un utilizzo più efficiente delle risorse e a basse emissioni, con un occhio di riguardo anche all'aumento del benessere dei propri dipendenti, delle loro famiglie e della comunità locale.

Nel caso specifico della Somacis è stata riscontrata una grande sensibilità in tema di sostenibilità, nonostante ciò, ancora ci sono molti dubbi e incertezze in merito al bilancio di sostenibilità soprattutto per quanto riguarda i contenuti e le informazioni da inserire nel report.

L'organizzazione ha il vantaggio di poter contare su una grande mole di informazioni raccolte nei loro database che rientrano nelle tematiche di sostenibilità ambientale, sociale ed economica tra le quali scegliere di inserire all'interno del report.

Sempre nell'ottica della CSRD si è osservato come l'obbligatorietà che nel 2029 prevede di essere estesa a tutte le PMI anche quelle non quotate, non sia da un punto di vista temporale realizzabile concretamente, se non con molte difficoltà a causa della poca esperienza e conoscenza dei temi trattati, ma anche delle poche competenze, le quali sono difficilmente reperibili.

A conferma di quanto affermato precedentemente anche nel caso studio "Somacis" si è osservato che l'azienda per la prima redazione del report si è fatta aiutare da una società di consulenza esterna e che anche per quest'ultimi è stata la prima volta che aiutavano

una società nella redazione del bilancio non finanziario, a causa delle basse conoscenze a riguardo e disponibili sul mercato.

Anche le richieste economiche delle attività sostenibili rappresentano un ostacolo non da sottovalutare, infatti, come osservato nel caso analizzato, ogni azione che si voleva intraprendere comportava elevate spese che non possono essere proposte all'interno di un'azienda di medio-piccole dimensioni.

La sostenibilità ad incominciare dal report ha un costo che può essere elevato per le aziende, bisognerebbe trovare il modo di favorire attraverso incentivi e progetti formativi il propagarsi di consapevolezza e sensibilizzazione sull'argomento, in modo tale da comprendere al meglio l'importanza dell'investire denaro oggi per vedere dei miglioramenti in futuro e non vedere tutto questo come un costo che pesa sui bilanci aziendali.

Nel caso studio Somacis il cambio di mentalità verso uno sviluppo sostenibile è stato possibile grazie all'impegno e alla dedizione dimostrate dalla governance aziendale, la quale ha fatto il possibile per trasmettere questa sensibilità per la sostenibilità internamente e si stanno impegnando per far il modo di sensibilizzare anche gli attori esterni che collaborano con l'organizzazione.

Se per cambiare una cultura ormai salda in un'azienda ci vogliono moltissimi anni, nel caso analizzato grazie alla passione e all'impegno del CEO e di tutto il Sustainability Team questa transizione sostenibile e responsabile si sta concretamente espandendo all'interno delle funzioni e nelle attività quotidiane dell'azienda, convertendo anche quei soggetti che non la ritenevano importante.

Un problema riscontrato nella realizzazione di questo report è stato il poco tempo a disposizione e la "volontarietà" del documento stesso; infatti, come già precedentemente

sottolineato la Somacis ha iniziato a gennaio 2024 nella raccolta di informazioni per la redazione del report dandosi come scadenza l'autunno dello stesso anno, le analisi annesse hanno subito delle interruzioni per alcuni periodi di tempo e ciò ha comportato un rallentamento anche nella realizzazione e rilevazione dei dati per questa ricerca.

Alla fine della ricerca un consiglio per i report di sostenibilità futuri della Somacis è quello di riuscire a realizzare senza l'aiuto di collaboratori esterni questo documento, riducendo così anche i costi della società di consulenza e di investire sulla formazione dei dipendenti in modo tale da avere delle conoscenze sviluppate internamente.

Un altro consiglio è quello di stabilire un budget specifico per la funzione aziendale ESG, in modo tale da permettere al Sustainability Team di poter agire su progetti di maggior entità e su obiettivi di più lunga prospettiva.

In conclusione, il report di sostenibilità ad oggi rimane un documento complesso, e in alcuni casi gravi non viene preso in considerazione, per molte realtà. Ci sono però tante aziende virtuose che hanno anticipato le direttive, quest'ultime si trovano immerse in un "vortice" normativo e in un processo di redazione caratterizzato da molte fasi che possono mettere più o meno in difficoltà, questo provoca, (nella maggior parte dei casi), che le attività di redazione del bilancio e di raccolta delle informazioni non siano facilmente realizzabili da tutte le organizzazioni.

Le tempistiche adottate dalla Somacis sono coerenti e giuste sotto quest'ottica, infatti hanno intenzione di sfruttare questi due anni per produrre dei bilanci volontari di "prova" seguendo una logica migliorativa, in modo tale che nel 2026 sarà pronta a fornire un documento in linea alle direttive sia come contenuto, ma anche come procedura di realizzazione, facendo questo può ottenere un concreto vantaggio sul mercato e sui suoi competitor, "lasciando il mondo un posto migliore di come lo ha trovato".

## **BIBLIOGRAFIA**

Orlandini P., Amelio S. (2022), *Un percorso aziendale verso la sostenibilità*, Giappichelli, Milano.

Chiucchi M.S., Giuliani M. (2022a), *Introduzione alla sostenibilità aziendale*, G. Giappichelli Editore, Torino.

Chiucchi M.S. (2015b), *Il metodo dello studio di caso nel management accounting*, Giappichelli Editore, Torino.

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

Cutaia L., Morabito R. (2012), *Sostenibilità dei sistemi produttivi: Strumenti e tecnologie verso la green economy*, Edizioni Enea, Milano.

Barnini C. (2022), *Sostenibilità - La sfida vincente del futuro*, Mason & Partners, Roma.

Cori E., Vecchio L.P. (2023), *Sostenibilità, imprese, lavoro: Una riflessione critica*, TAO Digital library, Bologna.

Bartónico M. (2023), *Stakeholder engagement essential you always wanted to know*, Vibrant Publishers, Colorado.

Aliyu S. (2024), *Issues in sustainability reporting assurance: evidence from interviews*, pp.628-653, Febbraio.

AA. VV. (2020), *Linee guida per “la rendicontazione di sostenibilità per le PMI”*, documento disponibile sul seguente sito web: [www.confindustria.it](http://www.confindustria.it), versione aggiornata a maggio 2020.

Sobrero R. (2022), *Verde, anzi verdissimo – comunicare la sostenibilità evitando il rischio di greenwashing*, Egea, Milano.

Carù A. (2022), *Green Marketing – Il Manifesto*, Francesco Brioschi EDITORE, Milano, terza ristampa. Edizione originale: *The Green Marketing Manifesto*, Grant J. (2007), John Wiley & Sons, West Sussex, England.

Braghin M. (2023), *Persone, Energie, Futuro Infinityhub: la guida interstellare per una nuova dimensione dell'energia*, in Prisco C. (a cura di), *La sostenibilità come valore aggiunto aziendale*, Edizioni Cà Foscari, Venezia.

Mio C. (2021), *L'azienda sostenibile*, Editori Laterza, Bari.

Rathobei K.E., Ranängen H., Lindman Å. (2024), *Exploring broad value creation in mining - Corporate social responsibility and stakeholder management in practice*, in “The Extractive Industries and Society”, gennaio.

AA. VV. (2010), *Assurance delle informazioni non-eco finanziarie*, Università degli studi di Verona, Verona.

Perrini F. (2022), *Sostenibilità e PMI. Aspetti strategici, operativi e finanziari*, Egea, Milano.

Parftt C. (2022), *A foundation for 'ethical capital': The Sustainability Accounting Standards Board and Integrated Reporting*, in “Critical Perspectives on Accounting”, giugno.

O'Dwner B., Humphrey C., Rowbottom N. (2024), *From institutional integration to institutional demise: The disintegration of the International Integrated Reporting Council (IIRC)*, in “Critical Perspectives on Accounting”, gennaio.

Ndegwa Ndirangu J. (2023), *Sustainability reporting, board diversity, earnings management and financial statements readability: evidence from an emerging economy*, in “Corporate Governance”, Emerald Publishing Limited, ottobre.

Dormauli J., I Wayan N.L. (2023), *Governance mechanism to improve sustainability report quality: the impact on information risk and stock market participation*, in “International Journal of Quality & Reliability Management”, ottobre.

Traxler A.A., Schrack D., Greiling D., Feldbauer J., Lautner M. (2023), *The interplay of sustainability reporting and management control – an exploration of ways for dovetailing to develop reporting beyond accountability*, in “International Journal of Quality & Reliability Management”, September.

Tettamanzi P. (2023), *Sostenibilità, impresa e stakeholder*, Giuffrè, Milano.

Šimunovic D., Murtarelli G., Romenti S. (2024), *Sustainability data distortions: the use of visual impression management techniques in corporate sustainability reporting*, “Journal of Communication Management” Vol. 28 No. 1, 2024 pp. 93-109, dicembre.

Velte P. (2023), *Automated text analyses of sustainability & integrated reporting. A literature review of empirical-quantitative research*, “Journal of Global Responsibility” Vol. 14 No. 4, 2023, aprile.

Rezaee Z., Homayoun S., Rezaee N.J., Poursoleyman E. (2023), *Business sustainability reporting and assurance and sustainable development goals*, in “Managerial Auditing Journal” Vol. 38 No. 7, 2023 pp. 973-996, luglio.

Setyaningsih S., Widjojo R., Kelle p. (2024), *Challenges and opportunities in sustainability reporting: a focus on small and medium enterprises (SMEs)*, in “Cogent Business & Management”, febbraio.

Arvidsson S. (2022), *CEO talk of sustainability in CEO letters: towards the inclusion of a sustainability embeddedness and value-creation perspective*, Emerald Publishing Limited, Leeds.

Donkor A., Trireksani T., Djajadikerta H.G. (2024), *Incremental value relevancies in the development of reporting of sustainability performance*, in “J Corp Account Finance”, gennaio.

Friego M.L., Herz R., Whittington R. (2024), *Sustainability Accounting and Corporate Governance - Sustainability accounting presents new leadership opportunities for CFOs and finance organizations.*, in “Strategic Management”, gennaio.

Molteni M., Pedrini M., Bertolini S. (2015), *L'analisi di materialità. Implementazione, impatti e futuri sviluppi*, Manager Network, Roma.

Saini N., Shri C. (2024), *Environmental, social, and governance reporting adoption factors for sustainable development at the country level*, in “Environment, Development and Sustainability – Springer”, febbraio.

Ortiz-Martinez E., Marin-Hernández S. (2023), *Sustainability Information in European Small- and Medium-Sized Enterprises*, in “Journal of the Knowledge Economy”, aprile.

Bauer R., Peta M. (2024), *Reporting di sostenibilità ESG – Indicazioni per società quotate, micro e PMI non quotate*, Maggioli Editore, Rimini.

Del Fabbro L. (2022), *ESG. La misurazione della sostenibilità*, Rubbettino, Catanzaro.

Pizzi S. (2022), *La standardizzazione dell'informativa di sostenibilità. Stato dell'arte e profili evolutivi*, Cacucci Editore, Bari.

Zifaro M. (2020), *Diversity management: Uno sguardo all'Europa*, Pisa University Press, Pisa.

Hoozée S., Bouten L. (2024), *How sustainability assurance work gets done: assurors' sensemaking, socialization and interactions with clients*, Febbraio.

Sutiene K., Dagiliene L. (2019), *Corporate sustainability accounting information systems: a contingency-based approach*, Gennaio.

- Damak-Ayadi S., Klibi E., Mabrouka B.M. (2024), *Does CSR award affect sustainability assurance levels?* Marzo.
- Saeli H. (2019), *An English-for-specific-purposes motivated analysis of corporate sustainability reports*, Febbraio.
- Massa F. (2019), *Sostenibilità. Profili giuridici, economici e manageriali delle PMI italiane*, Giappichelli Editore, Milano.
- Remoli F.M. (2023), *ESG – “G” di Governance – Passaggio ad una Governance Sostenibile: Strumenti e suggerimenti pratici per le piccole e medie imprese (PMI)*, Independency published.
- Mengistu A.T., Panizzo R. (2022), *Tailoring sustainability indicators to small and medium enterprises for measuring industrial sustainability performance*, Emerald Publishing Limited, Leeds.
- Mura G., Aleotti F., Diamantini D. (2023), *Il manuale della sostenibilità per le imprese. Innovazioni, sviluppo e ambiente*, Mondadori Università, Milano.
- Martin J., Blythe J., Cedrola E. (2017), *Fondamenti di marketing*, Pearson, Milano-Torino.
- Toukabri M., Ahmed M.Y. (2022), *Climate change disclosure and sustainable development goals (SDGs) of the 2030 agenda: the moderating role of corporate governance*, Settembre.
- De Chiara A. (2015), *Stakeholder engagement per strategie di sostenibilità*, Giappichelli, Milano.
- Painter J.T., Raciborski R.A., Matthieu M.M., Oliver C.M., Adkins D.A., Garner K.K. (2024), *Engaging stakeholders to retrospectively discern implementation strategies to*



*support program evaluation: Proposed method and case study*, in “Evaluation and Program Planning”, gennaio.

Mari S., Pirozzi M. (2024), *Managing stakeholder engagement: A critical success factor*, in “PM World Journal”, gennaio.

Cioffi F., De Santoli L., Lalli A., Manes F., Persia L., Serranti S. (2022), *Scienze della sostenibilità*, Zanichelli, Bologna.

Karaman A.S., Kuzey C., Uyar A., Arfa N.B. (2024), *Do creditors appreciate CSR transparency and credibility in emerging markets?*, Marzo.

Gubelli S. (2021), *Il bilancio di sostenibilità: Standard e strumenti per rendicontare l'impegno socio-ambientale*, Pearson, Milano.

Free C., Jones S., Tremblay M.-S. (2024), *Greenwashing and sustainability assurance: a review and call for future research*, Emerald Publishing Limited, Leeds.

Simnett R. (2012), *Assurance of sustainability reports - Revision of ISAE 3000 and associated research opportunities*, Sustainability Accounting, Management and Policy Journal Vol. 3 No. 1, 2012 pp. 89-98, Gennaio.

Scarcella S. (2023), *Manuale di reporting di sostenibilità*, Feltrinelli, Milano.

Chiucchi M.S. (2012b), *Il metodo dello studio di caso nel management accounting*, Giappichelli Editore, Torino.

## **SITOGRAFIA**

<https://www.istat.it/>

<https://sasb.ifrs.org>

<https://www.efrag.org>

<https://ghgprotocol.org>

<https://www.flwprotocol.org>

<https://www.fsb-tcfd.org>

<https://finance.ec.europa.eu>

<https://www.enel.it/>

<https://it.benetton.com/>

<https://www.accountability.org>

<https://www.iaasb.org>

<https://ecovadis.com>

<https://www.cdp.net>

[www.somacis.com](http://www.somacis.com)

[www.iso.org](http://www.iso.org)

[www.ifrs.org](http://www.ifrs.org)

[www.valuereportingfoundation.org](http://www.valuereportingfoundation.org)

[www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)